

Годовой отчет 2017



АКЦИОНЕРНАЯ ФИНАНСОВАЯ КОРПОРАЦИЯ

**СИСТЕМА**

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Профиль АФК «Система»</b>	4	<b>Основные факторы риска</b>	64
<b>Структура акционерного капитала</b>	4	<b>Корпоративное управление</b>	
<b>Миссия и стратегия</b>	6	Принципы корпоративного управления	72
<b>Обращение Президента АФК «Система»</b>	8	Общее собрание акционеров	74
<b>Инвестиционный портфель</b>	10	Совет директоров	76
<b>Результаты развития Корпорации</b>		Комитеты Совета директоров	80
Ключевые события	14	Президент	82
Финансовые результаты	16	Правление	83
Кредитные рейтинги	16	Комитеты при Президенте	84
Отчет о выплате дивидендов	17	Особенности системы риск-менеджмента, внутреннего контроля и аудита	86
МТС	18	Особенности развития системы корпоративного управления	88
Детский мир	21	Политика в области вознаграждения членов Совета директоров и высших должностных лиц	90
Segezha Group	25	<b>Корпоративная социальная ответственность</b>	
Агрохолдинг «Степь»	31	Принципы ответственного инвестирования	94
Активы в недвижимости	35	Вклад в устойчивое развитие	96
БЭСК	40	Социальные инвестиции и партнерство	99
Медси	43	Экологическая ответственность	102
Биннофарм	47	Ответственность перед сотрудниками	102
РТИ	49	<b>Приложения</b>	104
МТС Банк	52	<b>Дополнительная информация</b>	160
Гостинничные активы	54		
Прочие портфельные компании	56		
Фонды	57		



Для получения подробной информации посетите наш корпоративный сайт:  
[www.sistema.ru](http://www.sistema.ru)





### **Apis Cor –**

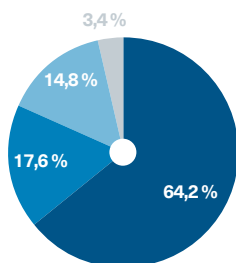
разработчик и производитель уникальных строительных 3D-принтеров. Строительный принтер Apis Cor способен за сутки возвести дом площадью до 130 кв. м. Аналогов данной технологии в мире нет. Принтер конкурирует с традиционными технологиями по стоимости и значительно выигрывает у них по скорости и удобству использования. Для защиты технологии поданы заявки на патенты в 146 странах. Бизнес-модель строится на оказании сервиса по строительству стен с локальными партнерами для снижения рисков копирования принтера и контроля процесса строительства.

# ПРОФИЛЬ

## АФК «СИСТЕМА»

ПАО АФК «Система» (далее также – «АФК «Система», «Корпорация») является одним из крупнейших частных инвесторов в экономику России. Инвестиционный портфель АФК «Система» состоит преимущественно из российских компаний в различных секторах экономики, включая телекоммуникации, розничную торговлю, лесопереработку, сельское хозяйство, высокие технологии, банковские услуги, недвижимость, медицинские услуги и гостиничный бизнес. АФК «Система» – контролирующий акционер в большинстве своих портфельных компаний.

### Структура акционерного капитала ПАО АФК «Система»<sup>②</sup>



- В. П. Евтушенков
- ГДР в свободном обращении
- Обыкновенные акции в свободном обращении
- Прочие<sup>③</sup>

### Обзор

Стратегическая цель АФК «Система» состоит в обеспечении долгосрочного роста акционерной стоимости путем повышения уровня возврата на инвестированный капитал в существующих активах, а также реинвестирования свободных денежных средств в новые инвестиционные проекты с целью диверсификации портфеля и увеличения возврата на вложенный капитал.

Компетенции АФК «Система» сосредоточены в области повышения операционной эффективности приобретаемых активов за счет реструктуризации и привлечения отраслевых партнеров с целью усиления экспертизы и снижения финансовых рисков.

Акции Корпорации находятся в обращении на Московской бирже (тикер AFKS) и на Лондонской фондовой бирже в виде глобальных депозитарных расписок (тикер SSA). Одна ГДР соответствует 20 обыкновенным акциям.

### Структура акционерного капитала

Количество акций АФК «Система» в обращении составляет 9 650 000 000 обыкновенных акций номинальной стоимостью 0,09 руб. Величина уставного капитала составляет 868 500 000 руб.

В 2005 году АФК «Система» провела первичное публичное размещение акций. Ее акции в форме глобальных депозитарных расписок (далее – «ГДР») прошли листинг на Лондонской фондовой бирже под тикером SSA. Одна ГДР соответствует 20 обыкновенным акциям. Акции Корпорации также допущены к торгам под тикером AFKS в высшем котировальном списке Московской биржи. В виде ГДР на Лондонской фондовой бирже торгуется около 17,6% акций, на Московской бирже – 14,8% акций.

### Ключевые показатели 2017 года



#### Выручка

704,6 млрд руб.



#### Инвестиции

130,5 млрд руб.



#### Поступления денежных средств от инвестиций,<sup>①</sup>

68,1 млрд руб.



#### Скорректированная OIBDA

199,5 млрд руб.



#### Маржа скорректированной OIBDA

28,3%

① Инвестиции Корпоративного центра (управленческая отчетность).

② По состоянию на 31 марта 2018 года.

③ Обыкновенные акции и ГДР во владении компаний Группы АФК «Система», членов Совета директоров и менеджмента ПАО АФК «Система».



Самые быстрорастущие активы  
ПАО АФК «Система»<sup>①</sup>ГОСТИНИЧНЫЕ  
АКТИВЫ

54,5%



«МЕДСИ»

24,0%

АГРОХОЛДИНГ  
«СТЕПЬ»

22,2%



ГК «ДЕТСКИЙ МИР»

21,9%



АО «БИННОФАРМ»

21,8%

Московская биржа включает акции АФК «Система» в базу расчета своих основных индексов (индекс Московской Биржи и РТС), а также индексы широкого рынка<sup>②</sup>.

Акции ПАО «МТС», дочерней компании АФК «Система», торгуются на Московской бирже под тикером MTSS, а также на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE) в форме американских депозитарных расписок (АДР) под тикером MBT.

Акции ПАО «Детский мир», дочерней компании АФК «Система», торгуются на Московской бирже с февраля 2017 года под тикером DSKY в первом уровне листинга.

Основным акционером АФК «Система» является Председатель Совета директоров АФК «Система» Владимир Петрович Евтушенков, которому принадлежат 64,2% акций Корпорации.

Динамика котировок ГДР и обыкновенных акций  
ПАО АФК «Система»<sup>③</sup>

По итогам 2017 года стоимость акций АФК «Система» снизилась на 47,8%, а стоимость ГДР – на 53,7%, что в первую очередь обусловлено реакцией инвесторов на исковые требования, предъявленные в течение года к Корпорации со стороны НК «Роснефть», АНК «Башнефть» и Республики Башкортостан (судебные споры по данным требованиям были урегулированы в декабре 2017 года).

В первый торговый день 2017 года цена закрытия ГДР на Лондонской фондовой бирже составила 9,0 долл. США при рыночной капитализации АФК «Система» 4 342,5 млн долл. США. В последний торговый день 2017 года цена закрытия

составила 4,17 долл. США при рыночной капитализации АФК «Система» 2 012,0 млн. долл. США.

Цена закрытия ГДР достигла максимума 10,0 долл. США 24 января 2017 года, обыкновенные акции выросли до максимальной отметки 25,1 руб. 20 января 2017 года. Минимальная цена закрытия ГДР и обыкновенных акций была зафиксирована 18 декабря 2017 года, составив 3,0 долл. США и 9,0 руб. соответственно. Средний дневной объем торгов в 2017 году на Лондонской фондовой бирже составил 775 715 ГДР, средний объем торгов на Московской бирже – 21 592 735 обыкновенных акций.



● ГДР АФК «Система»

● Обыкновенные акции АФК

● Индекс РТС

① Рост выручки в 2017 году год-к-году.

② Индексы акций широкого рынка Московской Биржи включают топ 100 ценных бумаг, отобранных на основании критериев ликвидности, капитализации и доли акций, находящихся в свободном обращении (free-float) и являющихся основой для формирования баз расчета остальных индексов Московской Биржи. В базу расчета индексов включаются акции, коэффициент free-float которых составляет не менее 5%.

③ Источник: Bloomberg.

# МИССИЯ И СТРАТЕГИЯ

Миссия АФК «Система» – построение классической инвестиционной компании с многопрофильной экспертизой и гарантированно позитивным трек-рекордом управления акционерным и привлеченным капиталом, с инвестициями преимущественно в новые и инновационные отрасли экономики с неограниченным географическим и отраслевым ландшафтом.

## Модель создания стоимости

Модель АФК «Система» как инвестиционной компании заключается в монетизации инвестиционного портфеля за счет поступления дивидендов и продажи активов, а также дальнейшего:

- 1 инвестирования в новые перспективные инвестиционные проекты, обеспечивающие высокий возврат на вложенный капитал;
- 2 распределения полученной прибыли в виде дивидендов акционерам Корпорации;
- 3 инвестирования в развитие текущих портфельных активов с целью роста их стоимости.

## Стратегический фокус АФК «Система»



Максимизация доходности для акционеров (TSR) и снижение дисконта капитализации к чистой стоимости активов (NAV)



Привлечение внешнего капитала под управление для расширения инвестиционного ресурса и получения дохода от управления



Снижение долга Корпоративного центра до приемлемого уровня в течение

1-2<sup>x</sup> лет



Усиление фокуса на инвестициях в перспективный технологический сектор

## Базовые принципы инвестиционной стратегии

Прямые инвестиции Корпоративного центра АФК «Система»



**Инвестиции в контрольные пакеты крупных активов**, в том числе с существенным потенциалом создания стоимости из-за ограничивающих факторов ведения бизнеса, или в крупные технологические компании



**Создание стоимости за счет активного управления приобретенным активом** с возможным привлечением финансового партнера



**Тип активов: преимущественно зрелые бизнесы**



**География: преимущественно Российская Федерация**



**Отрасли: без ограничения, но в порядке приоритета** – потребительский сегмент, сегмент B2B с экспортным потенциалом, недвижимость



**Размер сделки от 100** млн долл. США,

**доля от 50%+1, требуемый возврат (IRR) более 25% в рублях**



**Приобретение активов с приемлемым уровнем долга** (отношение долга к OIBDA приобретаемого актива меньше 3,0) или большим уровнем долга, если есть план по его снижению до приемлемого уровня в течение двух лет



Прямые инвестиции через  
собственные фонды (PE/VC)



**Инвестиции в перспективные технологии будущего** – компании, занимающиеся разработкой технологических продуктов и решений, позволяющих создавать новые индустрии или изменять устройство текущих отраслей



**Инвестиции осуществляются через собственные фонды**, куда в обязательном порядке привлекаются внешние инвесторы в качестве финансовых партнеров (доля внешних партнеров не менее 20%)



**География: без ограничений**



**Целевой размер фондов от 100** млн долл. США,

**требуемый возврат (IRR) более 20% в долларах США**



**Размер сделок, доля и стадии финансирования определяются инвестиционной декларацией фонда**



**Рыночные принципы распределения прибыли и мотивации команды**

Собственные инвестиции портфельных компаний, требующие акционерных инвестиций от АФК «Система»



**Инвестиции в развитие портфельных компаний для наращивания доли рынка**, выхода в смежные сегменты, дающие синергетический эффект



**Привлечение стратегических и финансовых партнеров по необходимости**



**География: в рамках утвержденной стратегии портфельных компаний**



**Отрасли: в рамках индустрии компании, а также смежных отраслей, дающих синергетический эффект**



**Требуемый возврат (IRR) больше средневзвешенной стоимости капитала (WACC) при дисконтированном сроке окупаемости (DPBP)**

**3–10** лет

**(WACC и DPBP ежегодно утверждается для каждого актива)**

Принципы управления активами

Внедрение партнерской модели управления, позволяющей ключевым менеджерам Корпорации разделять с акционерами доходность и риск от инвестиционной деятельности

Распределение активов между Управляющими партнерами АФК «Система» по индустриальному принципу

Ответственность Управляющих партнеров за реализацию инвестиционной стратегии в отношении портфельных компаний

Осуществление Советами директоров портфельных компаний надзора, координации и поддержки менеджмента портфельных компаний для принятия решений по ключевым функциональным направлениям: стратегия и ключевые сделки, бюджетное планирование, кадровая политика, внутренний аудит

Привлечение отраслевых профессионалов к работе в Советах директоров портфельных компаний

Мотивация Управляющих партнеров, нацеленная на:

- 1 рост капитализации АФК «Система»;
- 2 максимизацию стоимости активов под управлением и монетизацию этой стоимости;
- 3 привлечение средств внешних инвесторов под управление.

# ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА АФК «СИСТЕМА»

## Уважаемые акционеры!

В 2017 году АФК «Система» преодолела серьезные вызовы, главным из которых стал арбитражный спор с НК «Роснефть», АНК «Башнефть» и Республикой Башкортостан. В декабре стороны заключили мировое соглашение об урегулировании всех судебных споров, связанных с нахождением АНК «Башнефть» во владении Корпорации, а в первом квартале 2018 года АФК «Система» полностью выполнила финансовые обязательства по мировому соглашению, обеспечив привлечение необходимого финансирования и завершив выплаты АНК «Башнефть», размер которых составил 100 млрд руб. Стороны отозвали все ранее поданные друг к другу иски, а обеспечительные меры по данным искам в отношении активов Корпорации были отменены.

Несмотря на трудности 2017 года, оказавшие существенное влияние на уровень нашей рыночной капитализации, АФК «Система» удалось не только сохранить свои активы, но и обеспечить их динамичное развитие вместе с ростом эффективности. Эти достижения нашли отражение в сильных финансовых результатах Корпорации и наших портфельных компаний. По итогам года консолидированная выручка АФК «Система» увеличилась по итогам года на 3,5%, а рост скорректированной OIBDA составил 8,0%. При этом все наши ключевые активы были прибыльными на уровне скорректированной OIBDA.

Публичные компании нашего портфеля, МТС и «Детский мир», укрепили лидирующие позиции на своих рынках. МТС воспользовалась благоприятными операционными и рыночными условиями, увеличила выручку на 1,7%, улучшила рентабельность по OIBDA и продемонстрировала высокий уровень свободного денежного потока. МТС также достигла значительного прогресса в реализации своей цифровой стратегии, в рамках которой оператор трансформируется в многопрофильную интегрированную компанию высоких технологий с фокусом на передаче данных и цифровых сервисах.

«Детский мир» продолжил консолидацию рынка детских товаров в России и продемонстрировал высокие темпы роста, увеличив выручку на 21,9%, несмотря на непростую рыночную ситуацию. Компания открыла 104 новых магазина и нарастила свою долю на российском рынке детских товаров с 17% до примерно 20%. Онлайн-сегмент был самым быстрорастущим каналом продаж, показав рост выручки примерно на 70% за год, в том числе благодаря мощным синергиям с сетью группы «Детский мир», в которую входят более 620 магазинов.

Наша медицинская сеть «Медси» существенно улучшила свои показатели, нарастив выручку на 24,0% и увеличив скорректированную OIBDA более чем втрое. Сильные результаты достигнуты благодаря росту загрузки ключевых активов за счет укрепления вертикальной интеграции, а также в результате строительства новых клиник и сделок M&A.

Российский рынок качественных медицинских услуг остается одним из наиболее динамичных секторов российской экономики, поэтому в 2018 году «Медси» продолжит наращивать свое присутствие в Москве и регионах России за счет запуска новых клиник и отдельных приобретений.

Лесопромышленный холдинг Segezha Group также показал рост выручки, несмотря на неблагоприятную для этой сферы бизнеса динамику курса рубля. В течение года компания продолжала реализацию своей инвестиционной программы и плана по повышению эффективности бизнеса. Мы рады, что Segezha Group теперь возглавляет Михаил Шамолин, мой предшественник на посту Президента АФК «Система» и один из самых сильных топ-менеджеров России. Опыт и компетенции Михаила несомненно выведут Segezha Group на новый уровень развития.

Агрохолдинг «СТЕПЬ» продемонстрировал рекордный валовой сбор благодаря расширению своего земельного банка и высоким показателям урожайности. Агрегированная скорректированная OIBDA наших сельскохозяйственных активов по итогам 2017 года достигла 5 млрд руб., а совокупный размер их земельного банка – 380 тыс. гектаров.

Мы также довольны результатами МТС Банка, который вернулся к прибыльности по результатам года благодаря снижению расходов на создание резервов, а также за счет реализации стратегии развития на основе сотрудничества с МТС.

За последние годы АФК «Система» достигла значительного прогресса в развитии венчурных фондов и фондов прямых инвестиций. Наши фонды Sistema Venture Capital, Sistema Asia Fund и Rusnano Sistema SICAR, а также инвестиционная платформа Sistema Finance и УК «Система Капитал» обеспечивают Корпорации и другим инвесторам доступ к уникальному набору активов и успешным инвестиционным стратегиям.

Сильные результаты портфельных компаний являются одним из ключевых драйверов денежных потоков Корпоративного центра АФК «Система».



По итогам года мы получили около 34 млрд руб. в качестве дивидендов и регулярных возвратов денежных средств от портфельных компаний и сгенерировали примерно такую же сумму путем монетизации наших инвестиций. Крупнейшей и наиболее знаковой сделкой монетизации стало состоявшееся в феврале 2017 года IPO «Детского мира» с совокупным объемом размещения около 19,2 млрд руб.

Заключение мирового соглашения по судебным спорам, связанным с АНК «Башнефть», привело к заметному росту нашего долга: по итогам 2017 года объем чистых совокупных финансовых обязательств Корпоративного центра увеличился на 78,1% до 213,4 млрд руб. Тем не менее, финансовое положение и уровень ликвидности АФК «Система» остаются стабильными, в том числе благодаря финансированию, предоставленному Корпорации Сбербанком, Российским фондом прямых инвестиций и Газпромбанком, а также успешному возвращению АФК «Система» на рынок публичных долговых заимствований в первом квартале 2018 года.

Корпорация продолжает уверенно развиваться в качестве ведущей инвестиционной компании, создающей стоимость для акционеров за счет инвестиций в перспективные проекты, развития портфельных компаний и эффективной монетизации активов.

**Наша главная цель – повышение капитализации АФК «Система», а ключевыми стратегическими приоритетами на 2018–2019 годы являются:**

- 1 диверсификация источников инвестиционного ресурса и перестройка инвестиционного процесса, в том числе за счет формирования новых инвестиционных фондов;
- 2 оптимизация структуры Корпорации и административных расходов;
- 3 усиление фокуса на секторах, связанных с технологиями будущего;
- 4 снижение долговой нагрузки.



**Дубовсков Андрей Анатольевич**

Президент ПАО АФК «Система»

В 2018 году мы начали оптимизировать систему управления АФК «Система». Сегодня Корпорация управляет активами в рамках отраслевых вертикалей, возглавляемых Управляющими партнерами. Каждый из Управляющих партнеров несет полную ответственность за финансовые результаты компаний под его управлением и будет являться акционером этих компаний, максимально заинтересованным в росте их стоимости. Наши топ-менеджеры

также продолжают инвестировать значительную долю своего дохода в акции АФК «Система», что еще больше укрепит единство интересов менеджмента и всех акционеров Корпорации.

Я хочу поблагодарить инвесторов, партнеров и сотрудников компаний Группы АФК «Система», а также всех, кто помогал и помогает Корпорации в ее развитии. Я уверен, что мы находимся на верном пути в реализации эффективной стратегии, которая позволит увеличить стоимость Компании

# ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПОРТФЕЛЬ



**МТС**

**50%**

доля владения

Ведущий телекоммуникационный оператор в России и странах СНГ

**> 106,5** млн

**абонентов сотовой связи**



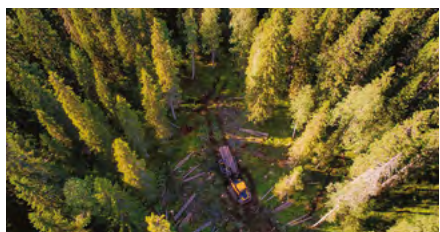
**«Детский мир»**

**52%**

Крупнейший оператор торговли детскими товарами в России

**> 650**

**магазинов**



**Segezha Group**

**100%**

Крупнейший лесопромышленный холдинг с полным циклом лесозаготовки и глубокой переработки древесины

**№1** в России

**№2** в Европе

**по производству бумажных мешков**



**Агрохолдинг «СТЕПЬ»**

**91%**

Высокоэффективные сельскохозяйственные предприятия в растениеводстве, животноводстве, садоводстве и овощеводстве

**380** тыс. га

**земли**



**«Медси»**

**100%**

Одна из ведущих федеральных медицинских сетей с полным спектром медицинских услуг

**≈ 8** млн

**посетителей ежегодно**



**РТИ**

**87%**

Крупнейший холдинг в области радиотехнических систем, микроэлектроники и комплексных систем связи

**> 50** млрд руб.

**выручка**



**МТС Банк**

**87%**

Универсальный финансовый институт, предоставляющий банковские услуги

**142,4** млрд руб.

**совокупные активы**





### Активы в недвижимости

**100%**  
доля владения

Московская девелоперская компания  
полного цикла и рентные активы  
с уникальным пулом объектов недвижимости

≈ 3 млн кв. м.

в 45 девелопмент-  
проектах



### Гостиничные активы

**100%**

Cosmos Group – одна из крупнейших  
управляющих гостиничных компаний  
на российском рынке

> 3 700 номеров –

номерной фонд  
под управлением



### «Биннофарм»

**74%**

Одна из крупнейших российских  
биофармацевтических компаний полного  
цикла

Два современных  
фармацевтических завода  
под управлением



### БЭСК

**91%**

Крупная региональная электросетевая  
компания России

≈ 88 000 км

протяженность сетей



### «Кронштадт»

**96%**

Российский лидер в сфере разработки  
производства высокотехнологичной  
продукции

Высокие  
технологии



### Concept Group

**63%**

Один из ведущих игроков среди  
монобрендовых магазинов женского  
нижнего белья и детской одежды в России

Ритейл:  
женская и детская  
одежда и белье



### Инвестиционные фонды

**74%**

Линейка фондов, специализирующихся  
на венчурных инвестициях и инвестициях  
в частный акционерный капитал

Ориентация  
на высокие  
технологии

# РЕЗУЛЬТАТЫ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИИ

Ключевые события	14
Финансовые результаты	16
Кредитные рейтинги	16
Дивидендная политика	17

Портфель активов ПАО АФК «Система»	18
> МТС	18
> «Детский мир»	21
> Segezha Group	25
> Агрохолдинг «Степь»	31
> Активы в недвижимости	35
> БЭСК	40
> «Медси»	43
> «Биннофарм»	47
> РТИ	49
> МТС Банк	52
> Гостинничные активы	54
> Прочие портфельные компании	56
> Фонды	57

## «Микрон»

входит в топ-5 европейских микроэлектронных производителей полного цикла и является крупнейшим производителем в СНГ. Ежегодно в серийное производство запускается более 20 видов новых изделий «Микрона», каждое из которых становится базой для новых решений и сервисов цифровой экономики. Одним из важных направлений разработок является RFID-продукция, объем производства которой на «Микроне» составляет в настоящее время более 480 млн изделий в год.





# КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ 2017 ГОДА

## Судебный спор и мировое соглашение с ПАО «НК «Роснефть»

**В мае 2017 года** ПАО «НК «Роснефть» (далее – «НК «Роснефть»») и ПАО АНК «Башнефть» (далее – «АНК «Башнефть»») подали в Арбитражный суд Республики Башкортостан иск к Корпорации и ее 100% дочерней компании АО «Система-Инвест» на сумму 106,6 млрд руб. о взыскании убытков, связанных с реорганизацией АНК «Башнефть» в 2014 году. Впоследствии к иску присоединилось Министерство земельных и имущественных отношений Республики Башкортостан, а сумма иска была увеличена до 170,6 млрд руб.

**В начале декабря 2017 года** АФК «Система» получила второе искомое заявление от НК «Роснефть» и АНК «Башнефть» о взыскании с Корпорации и АО «Система-Инвест» убытков в размере 131,6 млрд руб. Иск был основан на предположении о причинении убытка АНК «Башнефть» фактом выплаты ею дивидендов.

**22 декабря 2017 года** было подписано Мировое соглашение с НК «Роснефть», АНК «Башнефть» и Республикой Башкортостан, по условиям которого стороны отзывают все иски и отказываются от всех взаимных претензий, а АФК «Система» обязуется выплатить АНК «Башнефть» 100 млрд руб. в срок до 30 марта 2018 года.

**В 1 квартале 2018 года** АФК «Система» полностью выполнила все свои финансовые обязательства по Мировому соглашению, завершив выплаты в пользу АНК «Башнефть», в размере 100 млрд руб. Стороны отозвали все ранее поданные друг к другу иски, а все обеспечительные меры по искам в отношении активов АФК «Система» были отменены. Таким образом, Мировое соглашение полностью исполнено.

## Монетизация инвестиций: IPO «Детского мира»

**В феврале 2017 года** акции ПАО «Детский мир» начали обращаться на Московской бирже. Рыночная капитализация компании на момент начала торгов составила приблизительно 62,8 млрд руб. По итогам IPO АФК «Система» сохранила 52,1% в ПАО «Детский мир».



## Завершение слияния SSTL с RCOM

**В октябре 2017 года** АФК «Система» завершила слияние телекоммуникационного бизнеса своей индийской дочерней компании Sistema Shyam TeleServices (SSTL) с бизнесом Reliance Communications (RCom). В результате сделки телекоммуникационный бизнес SSTL, включая лицензионные права и обязательства в частотном диапазоне 800-850 МГц, передан RCom. SSTL стал владельцем 10% капитала RCom по итогам проведенной допэмиссии акций индийского оператора. В случае если Департамент телекоммуникаций Индии и судебные органы страны подтвердят, что спектр SSTL может быть использован для развертывания сетей четвертого поколения без доплаты, SSTL может получить право на дополнительные выплаты от RCom.



## События после отчетного периода: назначение нового Президента и избрание ново- го состава Правления

**В марте 2018 года** Совет директоров АФК «Система» принял решение о назначении Андрея Дубовского, бывшего Президента ПАО «МТС», на должность Президента АФК «Система». Андрей Дубовсков вступил в должность 13 марта 2018 года.

**Также в марте 2018 года** Совет директоров досрочно прекратил полномочия действовавшего состава Правления и избрал новый состав Правления.



## Запуск и успешная реализация выкупа акций МТС

**В 3 квартале 2017 года** ПАО «МТС» (далее – «МТС») в целях обеспечения дополнительной доходности для акционеров запустил план приобретения собственных акций на общую сумму, не превышающую 20 млрд руб. **На конец марта 2018 года** МТС выкупил у своих акционеров, в том числе у АФК «Система», акции на общую сумму 19,8 млрд руб.





## События портфельных компаний

### МТС и МТС Банк: запуск сервиса «Кошелек МТС деньги»

**В начале 2017 года** МТС совместно с МТС Банком запустили новый сервис «Кошелек МТС Деньги» для быстрого и удобного доступа к финансовым сервисам МТС. Сервис объединил все платежные инструменты – счет электронного кошелька МТС, лицевой счет абонента, банковские карты. Сервис доступен абонентам-физическим лицам и корпоративным клиентам.



### Segezha Group: запуск новой бумагоделательной машины на Сегежском ЦБК

**В 4 квартале 2017 года** на Сегежском ЦБК была запущена новая бумагоделательная машина (БДМ №11) мощностью 110 тыс. т. БДМ №11 – уникальная бумагоделательная машина с высокой степенью автоматизации. Инвестиции в проект составили 80 млн. евро. Над строительством машины работала международная команда инженеров и технологов из Германии, России, Китая, Финляндии, Бразилии, Хорватии и Чехии. После запуска производства на БДМ №11 Сегежский ЦБК стал крупнейшим комбинатом в мире по производству небеленой мешочной бумаги.



### Агрохолдинг «СТЕПЬ»: успешное расширение земельного банка

**В 2017 году** Агрохолдинг «СТЕПЬ» увеличил земельный банк на 67 тыс. га до 380 тыс. га за счет приобретения новых активов с высоким потенциалом роста в Ставропольском крае и Ростовской области.



### «Детский мир»: открытие нового распределительного центра на Урале

«Детский мир» открыл новый распределительный центр на Урале для более эффективного снабжения регионов Урал, Сибирь, Поволжье и республики Казахстан.

**В сентябре 2017 года** компания подписала договор аренды распределительного центра класса «А» площадью 46 тыс. кв. м на базе транспортно-логистического комплекса «Южноуральский» в Челябинской области. Срок действия договора – 10 лет. В соответствии с его условиями, арендуемая площадь может быть расширена до 82 тыс. кв. м. Начало эксплуатации нового логистического центра запланировано **на 2-й квартал 2018 года.**

Развитие логистической инфраструктуры является ключевым элементом стратегии Компании, нацеленной на эффективное и бесперебойное обеспечение товарами динамично растущей сети.



### Ozon: назначение нового CEO

**В декабре 2017 года** онлайн-ритейлер Ozon возглавил Александр Шульгин. До перехода в Ozon Group г-н Шульгин 7 лет работал в «Яндексе», где с 2010 года являлся финансовым директором и участвовал в подготовке компании к выходу на биржу NASDAQ, а с 2014 года занимал должность генерального директора. Александр Шульгин сменил Дэнни Перекальски, который был гендиректором Ozon с 2014 года.



### «Медси»: новые приобретения в регионах

«Медси» продолжает инвестировать в расширение бизнеса в Москве и регионах.

**В августе 2017 года** Медси приобрела клинику Медем, что обеспечило Медси выход на рынок Санкт-Петербурга. Медицинский центр, занимающий площадь 6,8 тыс. кв.м, включает 28 клинических отделений. **В сентябре 2017 года** Медси приобрела Медлайф, лидирующую сеть частных клиник в Перми. Многопрофильная медицинская сеть состоит из 5 профильных клиник и спортивно-оздоровительный центра совокупной площадью более 6,4 тыс. кв. м.





# ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Консолидированная выручка АФК «Система» выросла на 3,5% год-к-году в 2017 году в основном благодаря значительному росту сопоставимых продаж (like-for-like) и увеличению загрузки новых магазинов «Детского мира», существенному росту выручки мобильного бизнеса МТС в России, а также успешному росту бизнеса и увеличению загрузки активов «Медси».



**Рентабельность по скорректированной OIBDA составила**

**28,3%**

## Финансовые результаты 2017 года

(В млн руб.)	2017 г.	2016 г.	Изменение, %
Выручка	<b>704 551</b>	680 864	3,5%
Скорректированная OIBDA	<b>199 549</b>	184 800	8,0%
Операционная прибыль	<b>91 223</b>	82 169	11,0%
Убыток в доле АФК	<b>(94 602)</b>	(11 759)	-
<b>Скорректированный чистый (убыток)/прибыль в доле АФК «Система»</b>	<b>4 119</b>	<b>1 481</b>	<b>178,1%</b>

Коммерческие, административные и управленческие расходы (КиАУР) Группы в 2017 году оставались под контролем и увеличились на 1,6% год-к-году до 154,5 млрд руб. Рост КиАУР «Детского мира» вследствие динамичного и эффективного развития бизнеса в России (в т.ч. открытия 104 новых магазина в течение года) был в основном компенсирован снижением



**Скорректированная чистая прибыль в доле АФК «Система» составила**

**4,1** млрд руб.

КиАУР Корпоративного центра в связи с сокращением мотивационных выплат менеджменту.

Рост скорректированной OIBDA Группы на 8,0% по итогам года отражает увеличение операционных результатов МТС, возвращение МТС Банка к прибыльности благодаря снижению расходов на создание резервов, повышение эффективности «Детского мира» и «Медси», а также снижение КиАУР на уровне Корпоративного центра. Рентабельность по скорректированной OIBDA составила 28,3% за полный 2017 год (+1,1 п.п. год-к-году).

Скорректированная чистая прибыль в доле АФК «Система» составила 4,1 млрд руб. в 2017 году, в 2,8 раза превысив аналогичный показатель 2016 года благодаря высокой прибыли МТС и выходу МТС Банка на прибыльность.

## КРЕДИТНЫЕ РЕЙТИНГИ

Рейтинговое агентство	Дата последнего обновления рейтинга	Долгосрочный кредитный рейтинг	Прогноз
<b>Standard&amp;Poor's</b>	04 апреля 2018 года	<b>B+</b>	Стабильный
<b>Fitch</b>	19 января 2018 года	<b>BB-</b>	Негативный
<b>Эксперт РА</b>	01 марта 2018 года	<b>ruBBB+</b>	Стабильный

# ОТЧЕТ О ВЫПЛАТЕ ОБЪЯВЛЕННЫХ (НАЧИСЛЕННЫХ) ДИВИДЕНДОВ ПО АКЦИЯМ

## Дивидендная политика

В апреле 2017 года Совет директоров АФК «Система» утвердил Положение о дивидендной политике АФК «Система» в новой редакции, согласно которой размер дивидендов, рекомендуемый Советом директоров, составляет в совокупности по результатам отчетного года сумму, соответствующую дивидендной доходности по обыкновенным акциям АФК «Система» не менее 6%, но при этом не менее 1,19 руб. на каждую обыкновенную акцию Корпорации. При определении финального размера дивидендов Корпорация также учитывает финансовые результаты своей деятельности, текущий уровень денежного потока и инвестиционные потребности.

После окончания отчетного периода Совет директоров, принимая во внимание приоритетность стратегической цели по сокращению долга Корпорации, принял решение о выплате дивидендов по итогам 2017 года в размере 0,11 руб. на акцию, согласившись с отклонением Корпорации от текущей дивидендной политики. Для соблюдения баланса между правами и интересами всех акционеров и возможностями Корпорации по выплате дивидендов Совет директоров при определении размера дивидендов будет принимать во внимание приемлемую скорость сокращения долга АФК «Система» и пропорциональность размера дивидендов текущему денежному потоку Корпорации.

## Дивиденды, распределенные по результатам 2016 года

24 июня 2017 года годовое Общее собрание акционеров ПАО АФК «Система» (Протокол № 1-17) приняло решение направить на выплату дивидендов 7 816 500 000,00 руб., что составляет 0,81 (ноль целых восемьдесят одна сотая) руб. на каждую обыкновенную акцию ПАО АФК «Система». По состоянию на 31 декабря 2017 года общий размер выплаченных дивидендов составил 7 816 375 473,84 руб. В том числе был

удержан налог на доходы в виде дивидендов, выплаченных иностранным физическим и юридическим лицам, в размере 3 456 325,00 руб.

## Дивиденды, распределенные по результатам девяти месяцев 2017 года

3 ноября 2017 года внеочередное Общее собрание акционеров ПАО АФК «Система» (Протокол № 2-17) приняло решение направить на выплату дивидендов 6 562 000 000,00 руб., что составляет 0,68 руб. на каждую обыкновенную акцию ПАО АФК «Система».

По состоянию на 31 декабря 2017 года общий размер выплаченных дивидендов составил 2 121 721 383,40 руб. (общий размер дивидендов, выплаченных номинальным держателям и являющимся профессиональными участниками рынка ценных бумаг доверительным управляющим, которые зарегистрированы в реестре акционеров). По состоянию на 31 декабря 2017 года срок выплаты дивидендов зарегистрированным в реестре акционеров лицам, кроме номинальных держателей и являющихся

профессиональными участниками рынка ценных бумаг доверительных управляющих, не наступил.

## Невыплаченные дивиденды

По состоянию на 31 декабря 2017 года общий размер невыплаченных дивидендов, срок выплаты которых к указанной дате наступил, составлял 1 032 976,28 руб., в том числе:

- дивиденды, подлежащие перечислению в 2017 году – 149 006,16 руб.;
- дивиденды, подлежащие перечислению в предыдущих годах – 883 970,02 руб. Причина невыплаты объявленных дивидендов, срок выплаты которых на 31 декабря 2017 года наступил, – отсутствие необходимой информации о получателях дивидендов для перечисления соответствующих сумм.

После 31 декабря 2017 года размер невыплаченных дивидендов возрос на 4 213 003 660,24 руб. Причины невыплаты дивидендов в указанном размере – письменное обращение акционера и отсутствие в реестре акционеров информации, необходимой для выплаты дивидендов.

## Сведения о размере дивидендов

Период, год	Общий размер объявленных дивидендов, руб.	Размер дивиденда на одну акцию, руб.	Дата объявления дивидендов	Дата фактической выплаты
<b>2012</b>	2 702 000 000	0,28	30.06.2012	24.08.2012
<b>2013</b>	9 264 000 000	0,96	29.06.2013	26.08.2013
<b>2014</b>	19 879 000 000	2,06	28.06.2014	31.07.2014
<b>2015</b>	4 535 500 000	0,47	27.06.2015	29.07.2015
<b>2016 (по результатам 2015)</b>	6 465 500 000	0,67	25.06.2016	27.07.2016
<b>2016 (по результатам 1 полугодия 2016)</b>	3 667 000 000	0,38	23.09.2016	20.10.2016
<b>2017 (по результатам 2016)</b>	7 816 500 000	0,81	24.06.2017	28.11.2017
<b>2017 (по результатам 9 месяцев 2017)</b>	6 562 000 000	0,68	28.11.2017	22.12.2017
<b>2017 (по результатам 2016)</b>	0,81		24.06.2017	28.11.2017
<b>2017 (по результатам 9 месяцев 2017)</b>	0,68		28.11.2017	22.12.2017

# МТС

ПАО «Мобильные ТелеСистемы» (далее – «МТС») – ведущий телекоммуникационный оператор в России и странах СНГ. Группа МТС обслуживает свыше 106,5 млн абонентов сотовой связи в России, Армении, Украине и Белоруссии.



Доля владения  
ПАО АФК «Система» <sup>①</sup>

50,25%

Компания также предоставляет услуги фиксированной телефонии, широкополосного доступа в интернет, кабельного и спутникового ТВ-вещания, цифровых сервисов и мобильных приложений, электронной коммерции в России, а также дополнительные услуги на базе оптической сети GPON в Москве (МГТС).



Корня Алексей ©  
Валерьевич  
Президент,  
Председатель  
Правления



Зоммер Рон  
Председатель  
Совета  
директоров



Розничная сеть МТС  
салонов связи  
в России

5,7 тыс

## Бизнес-модель МТС



① На 31 декабря 2017 года.

② На 31 декабря 2017 года – Андрей Анатольевич Дубовсков.



## Финансовые и операционные результаты 2017 года

## Стратегия развития бизнеса

Показатель, млн руб.	2017	2016	Изменение, %
Выручка	<b>442 910</b>	435 692	1,7
Скорректированная OIBDA <sup>①</sup>	<b>178 358</b>	167 647	6,4
Операционная прибыль	<b>94 671</b>	86 065	10,0
Скорректированная чистая прибыль в доле АФК «Система»	<b>29 926</b>	25 377	17,9

### Развитие бизнеса МТС в 2017 году

Являясь лидером в России по значениям выручки и OIBDA среди операторов «большой тройки», МТС в 2017 году продолжила развитие сетей, оптимизацию издержек и повышение операционной эффективности, а также реализацию стратегии цифровой трансформации бизнеса. В 2017 году МТС-Россия нарастила отрыв от конкурентов по доходам мобильного бизнеса и OIBDA, а также сохранила наименьший отток абонентов (в среднем 10% в квартал) среди конкурентов.

В 2017 году МТС продолжила строительство сетей всех диапазонов, преимущественно поколения 4G, а в третьем квартале 2017 года провела тестовые испытания 5G в России совместно с Ericsson. Кроме того, МТС реализует проекты по совместному использованию сетевой инфраструктуры и частотного спектра вместе с Veon и Мегафоном. Совместное использование позволяет снизить удельные капитальные затраты в расчете на одну базовую станцию в два раза.

На рынке M2M/IoT<sup>②</sup> МТС занимает лидирующие позиции в России. В декабре 2017 года МТС открыла в Москве первую в России постоянно действующую лабораторию интернета вещей под эгидой международной ассоциации GSMA, представив клиентам и партнерам пилотные решения на основе технологии Narrow Band IoT (NB-IoT) для применения в быту, системах безопасности, управления городской инфраструктурой и ЖКХ.

В сентябре 2017 года МТС начала предоставлять услуги по облачной обработке больших массивов данных Big Data as a service (BDaaS) на базе собственных ЦОДов. Первыми пользователями виртуального дата-центра стали «Первая грузовая компания», Сбербанк, «БАТ Россия».

С приобретением провайдера облачных кассовых услуг LiteBox МТС получила возможность для расширения экосистемы финансовых продуктов и усиления B2B платформы для бизнес-клиентов.

В начале 2018 года МТС приобрела киберспортивный клуб Gambit Esports, входящий в топ списка лучших команд мира, и вышла на рынок киберспорта.

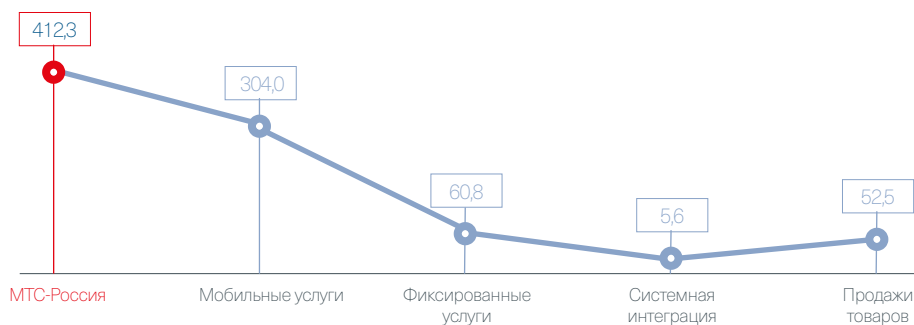
Стратегия «3Д: Данные. Дифференциация. Дивиденды» трансформировалась в новую форму: «3D: Data. Digital. Dividends». Направление Digital включает в себя внедрение цифровых технологий в основную деятельность и активное развитие цифровых продуктов.

Операционная стратегия основана на развитии базовых мобильных и пакетных услуг, фиксированных услуг и портфеля цифровых продуктов. МТС усилит конвергенцию услуг, расширит портфель мультисервисных услуг.

Инвестиционная программа МТС на 2018–2020 годы включает в себя реализацию проектов по предоставлению доступа к цифровым сервисам и миграции голоса в VoLTE (Voiceover LTE), увеличению емкости волоконно-оптических линий связи для новых сервисов и продуктов, а также подготовке сетей к коммерческому внедрению 5G в России.

В апреле 2016 года Совет директоров МТС утвердил новую дивидендную политику на 2016–2018 годы, согласно которой МТС намерена поддерживать уровень дивидендных выплат в объеме 25–26 руб. на каждую обыкновенную акцию и 50–52 руб. на АДР при гарантированном минимальном размере выплат 20 руб. на каждую обыкновенную акцию и 40 руб. на одну АДР за календарный год. В целях обеспечения дополнительной доходности для акционеров Совет директоров МТС также одобрил программу приобретения собственных акций и американских депозитарных расписок (АДР) МТС на сумму до 30 млрд руб. в течение трех лет. В рамках первого (четвертый квартал 2016 года) и второго (первый квартал 2017 года) тендерного предложения МТС приобрела 35,121,665 обыкновенных акций на общую сумму 10 млрд руб. В третьем квартале 2017 года МТС запустила программу выкупа собственных акций на общую сумму, не превышающую 20 млрд руб. На конец марта 2018 года МТС выкупила у своих акционеров акции на сумму 19,8 млрд руб.

### Структура выручки МТС в России<sup>③</sup>, млрд руб.



① Включая долю в чистой прибыли / (убытке) МТС Банка.

② Сокращение от Internet of Things – интернет вещей.

③ Выручка по бизнесам МТС-Россия показана до вычета внутригрупповых операций (ВГО).

## Обзор отрасли за 2017 год

По данным аналитических агентств<sup>①</sup>, в 2017 году в целом телеком-рынок показал положительную динамику – 1,3% в годовом выражении против спада на 0,6% в 2016 году. Объем рынка составил 1,6 трлн руб., из них мобильная связь – 0,9 трлн руб. (рост на 1,5%). Число абонентов мобильной связи за 2017 год сократилось на 180 тыс. с 255,6 млн в 2016 году до 255,4 млн в 2017 году. Снижение наблюдалось у всех операторов «большой тройки» в связи со сменой фокуса с валовых подключений на привлечение и удержание качественных абонентов, изменением в розничных стратегиях и сокращением ценовой конкуренции.

Рынки услуг фиксированной телефонии и межоператорских услуг продолжили падение год-к-году, сократившись

на 9 и 7% соответственно, что в основном связано со снижением потребления услуг телефонии и миграцией базы с безлимитных на повременные тарифные планы. Рынок фиксированного широкополосного доступа в интернет в 2017 году продолжал расти как по объему доходов (3,7%), так и по числу абонентов (4,3%). Рынки дополнительных услуг росли более высокими темпами. В частности, рынок интернета вещей в России в 2017 году вырос на 22% до 9,3 млрд руб.<sup>②</sup>

В 2017 году были внесены существенные изменения в российское законодательство о связи. В Государственную Думу внесены два законопроекта, направленные на отмену внутрисетевого роуминга в России. Действующие пакетные тарифные планы, а также тарифные опции на других

тарифах уже позволяют абонентам МТС пользоваться услугами связи по цене домашнего региона в путешествиях по России.

Подписанный Президентом Российской Федерации в июле 2016 года пакет законопроектов (вступает в силу с 1 июля 2018 года) о хранении передаваемой по сетям связи информации (текст, голос, изображения, звук, видео) многократно обсуждался в течение 2016–2017 годов всеми участниками рынка связи. Принятие итогового акта ожидается в первом полугодии 2018 года. В рамках исполнения законодательства МТС уже ведет строительство модульных центров обработки данных (ЦОДов) в Нижнем Новгороде и в других регионах России.

### Доходы мобильного бизнеса, млрд руб.

Компания	2014	2015	2016	2017
<b>МТС</b>	290,4	296,2	295,0	<b>304,0</b>
Вымпелком (Veon)	221,4	219,0	218,5	<b>224,2</b>
Мегафон	265,5	265,1	259,0	<b>260,0</b>
<b>«Большая тройка» в целом</b>	<b>777,3</b>	<b>780,3</b>	<b>772,5</b>	<b>788,2</b>



Объем рынка составил

**1,6** трлн руб.

① TMT-consulting (URL: [www.tmt-consulting.ru](http://www.tmt-consulting.ru), декабрь 2017, февраль 2018), AC&M Consulting (URL: [ComNews.ru](http://ComNews.ru) 02.04.2018).

② По предварительным данным AC&M Consulting.

## Бизнес-модель МТС

МТС создает и продвигает как традиционные телекоммуникационные услуги, так и новые для отрасли предложения услуг для различных групп клиентов.

МТС последовательно расширяет свой бизнес за счет новых направлений, обладающих высоким потенциалом роста и синергией с традиционным телекоммуникационным бизнесом. Цифровая трансформация бизнеса позволяет повысить эффективность бизнес-процессов компании и успешно интегрировать и развивать новые сегменты, продукты и услуги.

## Финансовые и операционные результаты 2017 года

В 2017 году МТС продемонстрировала сильные финансовые результаты, продолжив реализацию цифровой стратегии. На фоне улучшения операционной среды и роста потребления цифровых продуктов компания продемонстрировала рост выручки на 1,7%.

Скорректированная OIBDA выросла на 6,4% в 2017 году, при этом рентабельность по скорректированной OIBDA увеличилась на 1,8 п.п. за год. В дополнение к росту выручки, на рост OIBDA и рентабельности по OIBDA повлияли сокращение продаж SIM-карт в России, рост валовой маржи по продажам смартфонов и сокращение розничной сети МТС на 12,4% на протяжении года до 5 696 точек по состоянию на 31 декабря 2017 года.



# ГК «Детский мир»

ГК «Детский мир» (далее – «Детский мир») – крупнейший оператор торговли детскими товарами в России, объединяющий розничные сети под брендами «Детский мир» и ELC®. «Детский мир» предлагает игрушки, одежду и обувь, канцтовары, продукцию для творчества и активного отдыха, товары для новорожденных и будущих матерей.

**Детский мир**  
СЕТЬ МАГАЗИНОВ



Доля владения  
ПАО АФК «Система» <sup>②</sup>

52%

Сеть магазинов «Детский мир» представлена 578 магазинами в 207 городах России и 12 городах Казахстана, а сеть «ELC» представлена 44 магазинами в России. Совокупная торговая площадь магазинов Группы – 688 тыс. кв. м.



Чирахов  
Владимир  
Санасарович  
Генеральный  
директор



Бакстер  
Кристофер Алан  
Председатель  
Совета  
директоров



Доля «Детского мира» на рынке  
детских товаров в России <sup>③</sup>

20%

## Бизнес-модель «Детского мира»

Концепция розничной торговли сети магазинов «Детский мир» представляет собой сочетание пяти основных составляющих:



① В ГК «Детский мир» входят ПАО «Детский мир», ТОО «Детский мир – Казахстан», ООО «Куб-Маркет» (бренд ELC).

② По данным на 31 декабря 2017 года.

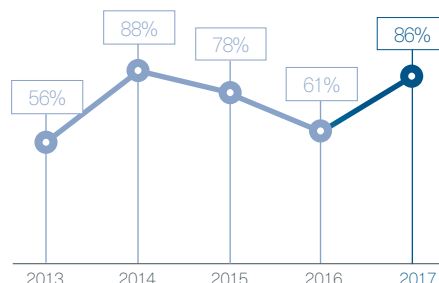
③ По итогам 2017 года по объему выручки.



## Финансовые результаты 2017 года

Показатель, млн руб	2017	2016	Изменение, %
Выручка	<b>97 003</b>	79 547	21,9%
Скорректированная OIBDA	<b>10 664</b>	8 203	30,0%
Операционная прибыль	<b>8 024</b>	6 620	21,2%
Скорректированная чистая прибыль в доле АФК «Система»	<b>2 871</b>	2 775	3,5%

## Рост доходности на инвестируемый капитал (ROIC), %



## Развитие бизнеса «Детского мира» в 2017 году

В 2017 году «Детский мир» продолжил активное развитие, открыв 104 новых магазина. Рекордным показателем для компании стало открытие 62 новых магазинов в четвертом квартале 2017 года.

«Детский мир» продолжил экспансию в Республике Казахстан, открыв десять новых супермаркетов и почти удвоив розничную сеть в этой стране до 22 магазинов в 12 городах. Рост продаж по сопоставимым магазинам (like-for-like) в тенге составил 25% за 2017 год.

Помимо продаж через розничные магазины, «Детский мир» предлагает весь ассортимент своих товаров для покупки через интернет. С момента запуска в 2011 году и по сегодняшний день онлайн-сегмент остается самым быстрорастущим каналом продаж компании (совокупный среднегодовой темп роста в 2011–2017 годах составил 121%). Одним из ключевых драйверов роста товарооборота в данном сегменте в 2017 году стала реализация услуги самовывоза.

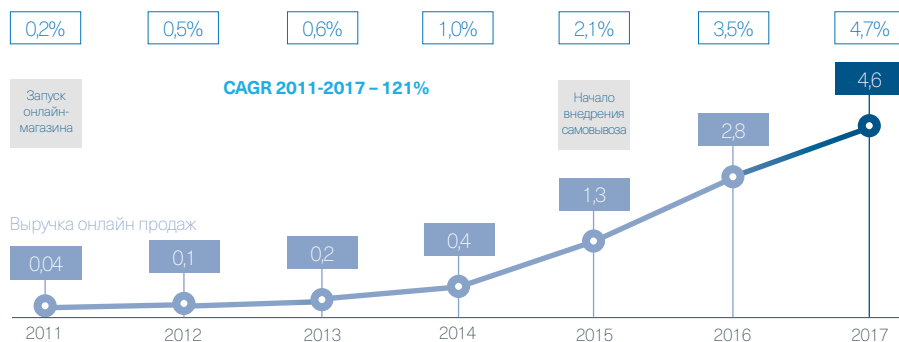
Уникальная особенность электронной торговли «Детского мира» – использование источников бесплатного трафика. Компания не осуществляет серьезных затрат на продвижение интернет-магазина, но при этом остается прибыльной, что позволяет достичь большей операционной эффективности, чем конкуренты.

Развитие собственных торговых марок (СТМ) является одним из стратегиче-

ских направлений развития «Детского мира». В среднем СТМ составили 26,7% всего ассортимента «Детского мира» в 2017 году. В 2017 году «Детский мир» продолжил повышение операционной эффективности благодаря снижению операционных расходов, в первую очередь, расходов на аренду и персонал за счет оптимизации производительности труда и улучшения коммерческих условий аренды.

## Рост выручки интернет-магазина за счет внедрения самовывоза во всех магазинах сети

Доля онлайн продаж в общей выручке



Посещения сайтов интернет-магазина

>133 млн



Онлайн-заказы

>2,4 млн



Доля выручки онлайн-бизнеса в общей выручке Компании

4,7%

Автоматизация бизнес-процессов и внедрение нового программного обеспечения позволили компании сократить время совершения операций и трудозатраты, приходящиеся на один бизнес-процесс. В результате число работников, обеспечивающих деятельность одного магазина, снизилось с 26 человек в 2013 году до 18 человек в 2017 году.

Один из ключевых элементов стратегии компании – развитие логистической инфраструктуры. В 2017 году с целью оптимизации затрат на логистику была внедрена система управления транспортом (Transportation Management System), позволяющая выполнять комплексное

планирование и управление перевозками. В марте 2017 года в магазинах сети «Детский мир» обновилась программа лояльности, направленная на повышение конкурентоспособности. Покупатели могут оплачивать бонусами до 100% покупки, исключения составляют лишь подарочные карты и услуги. Количество участников программы лояльности на конец 2017 года составило 18 млн человек.

В феврале 2017 года «Детский мир» провел первичное публичное размещение (IPO) на Московской бирже. С 10 февраля 2017 года акции компании допущены к торгам под тикером «DSKY». Цена размещения составила 85 руб. за акцию,

а капитализация компании на момент начала торгов – 62,8 млрд руб. Мультипликатор EV / EBITDA находился на уровне 9х. Успешное размещение акций стало подтверждением статуса «Детского мира» как уникального по своей привлекательности:

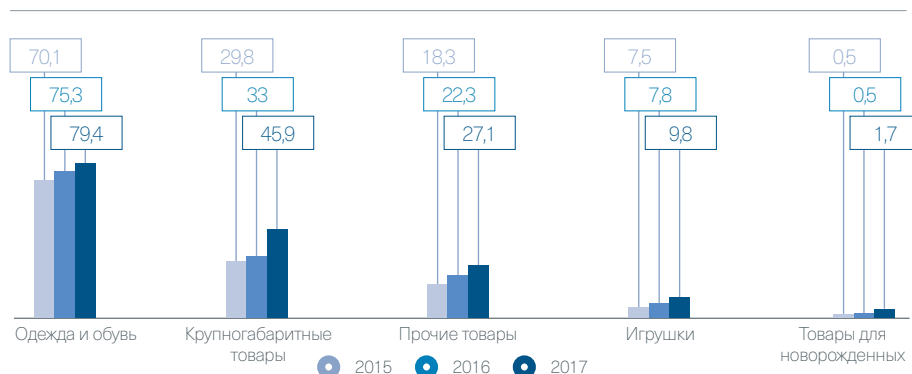
- первое IPO российского non-food ритейлера за последние десять лет;
- книга заявок по IPO была переподписана более чем в два раза; более 90% от итогового размещения приобрели иностранные инвесторы;
- с момента IPO цена выросла на 13% по состоянию на конец марта 2018 года.

### Результаты IPO

«Мы воодушевлены значительным интересом рынка к нашему предложению и очень рады обрести высококачественную и географически диверсифицированную базу инвесторов. IPO стало кульминацией самого успешного года по всем показателям нашего бизнеса».

**Владимир Чирахов,**  
Генеральный директор «Детского мира»

### Доля собственных торговых марок в товарообороте по категориям, %



### Стратегия развития бизнеса

«Детский мир» планирует и далее консолидировать рынок детских товаров за счет своего уникального и высокодиверсифицированного ассортимента, доступных цен и цифровизации продаж. Компания видит дополнительный потенциал для увеличения концентрации сети в России и Казахстане и намеревается открыть не менее 250 магазинов в среднесрочной перспективе.

«Детский мир» продолжает развивать омниканальные продажи, где покупатель не привязан ни к одному из каналов и может выбрать для себя самый удобный. Единые цены, единый ассортимент и возможность получить заказ в розничном магазине создают синергетический эффект.

На повышение уровня сервиса в 2018 году направлено совершенствование услуги самовывоза (instore pickup). Проект «Идеальный Instore» ставит перед собой задачу обеспечить готовность 90% заказов в течение одного часа. Оформляя заказ на сайте, покупатель уже через час сможет получить его в ближайшем розничном магазине.



## Обзор отрасли за 2017 год

Российский рынок детских товаров можно разделить на пять категорий: игрушки, одежда, обувь, товары для новорожденных, а также канцелярские и другие товары для детей от 0 до 12 лет. Объем рынка детских товаров в России<sup>①</sup> в 2017 году составил 525 млрд руб. по сравнению с 396 млрд руб. в 2011 году. Среднегодовой темп роста рынка за последние семь лет составил 4,8%. По прогнозам аналитиков, в ближайшие годы рынок будет расти в среднем на 1% в год и к 2021 году достигнет объема в 547 млрд руб.

Рынок детских товаров является наиболее устойчивым в момент кризиса (наряду с товарами повседневного спроса). В 2016–2017 годах некоторые специализированные игроки покинули рынок, а остальные федеральные и региональные сети теряли трафик и закрывали свои магазины, показывая значительное снижение сопоставимых продаж. Тем не менее, специализированные ритейлеры остаются основным каналом продаж детских товаров (доля в 2017 году – 39,8%) наряду с гипер- и супермаркетами (доля в 2017 году – 39,7%).

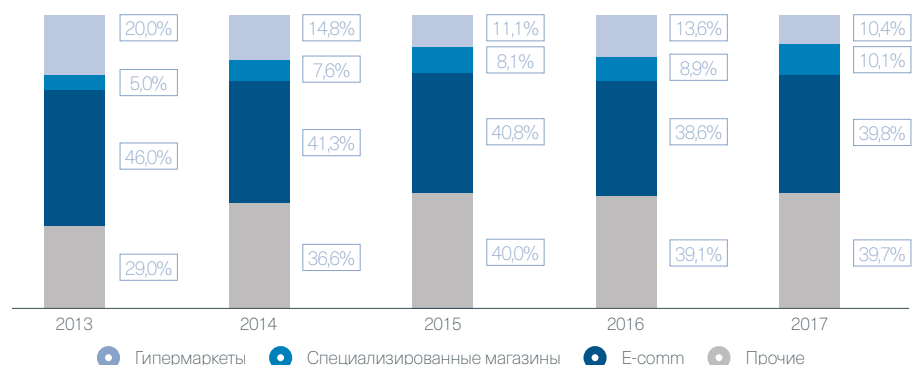
Все более популярным каналом продаж становится интернет, среднегодовой темп роста данного канала в 2011–2017 годах составил 24,5%. Объем продаж детских товаров в интернете в 2017 году составил 53,1 млрд руб.

Категории одежды и обуви традиционно занимают большую часть рынка детских товаров. В 2017 году их совокупная доля составила 38,5% (28,8% и 9,7% соответственно). Товары для новорожденных и игрушки составляют 29,9% и 19,0% соответственно. При этом больший темп роста наблюдается в категории товаров для новорожденных. В 2017 году в стоимостном выражении эта категория достигла 157 млрд руб. по сравнению с 89 млрд руб. в 2011 году.

### Доля в интернет-сегменте

9,6%

### Рынок детских товаров



### Награды и премии «Детского мира»

- > Победитель в номинации «Дебют», самый прозрачный ритейлер страны в рейтинге **«Корпоративная прозрачность российских компаний – 2017»**
- > 32-е место в рейтинге журнала «РБК» **«50 самых быстрорастущих компаний России»**
- > 17-е место (+5 п.) в рейтинге крупнейших российских розничных сетей **INFO Line Retail Russia TOP-100**
- > Победитель премии **Retail Week Awards 2017** в номинации «Лидер года – сегмент «Детские товары»

## Финансовые результаты 2017 года

В 2017 году выручка «Детского мира» выросла на 21,9%. Рост выручки обеспечен загрузкой новых магазинов и самым высоким ростом сопоставимых продаж среди публичных ритейлеров России (7,2% год-к-году). Онлайн-сегмент оставался самым быстрорастущим каналом продаж. Доля интернет-магазина в общей выручке выросла до 4,8% за 2017 год.

Рентабельность по скорректированной OIBDA достигла 11,0% и была обеспечена ростом операционной эффективности благодаря повышению производительности труда и контролю над стоимостью аренды. Отношение КиАУР к выручке снизилось на 0,9 п.п. до 22,8% в 2017 году.



① По оценке исследовательской компании Ipsos Comcon.



# Segezha Group

Segezha Group – динамично развивающийся российский лесопромышленный холдинг<sup>①</sup> с вертикально интегрированной структурой и полным циклом лесозаготовки и глубокой переработки древесины.



Доля владения  
ПАО АФК «Система»

100%



Продукция Segezha Group  
доступна в

87 странах  
мира

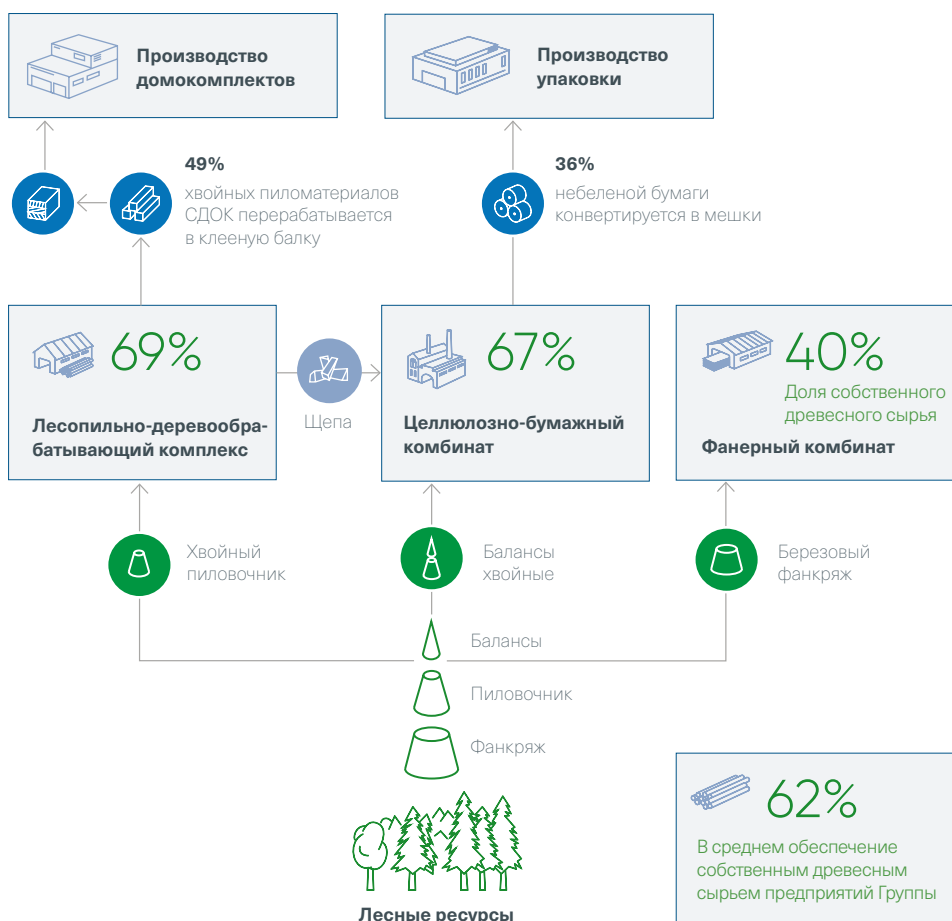


Численность  
сотрудников

13 000

В состав Segezha Group входят российские и европейские предприятия-производители высококачественной небеленой мешочной бумаги, бумажных мешков, березовой фанеры, пиломатериалов и домов из клееного бруса.

## Бизнес-модель Segezha Group Производство полного цикла



Шамолин  
Михаил  
Валерьевич<sup>②</sup>  
Президент,  
Председатель  
Правления



Узденов Али  
Муссаевич  
Председатель  
Совета директоров

<sup>①</sup> Segezha Group состоит из ООО «ГК «Сегежа» и подконтрольных ему организаций.

<sup>②</sup> На 31 декабря 2017 года – Закиров Камилль Фигусович.

## Финансовые результаты 2017 года

(В млн руб.)	2017 г.	2016 г.	Изменение, %
Выручка	<b>43 725</b>	43 018	1,6
Скорректированная OIBDA	<b>7 081</b>	8 655	(18,2)
Операционная прибыль	<b>3 132</b>	5 165	(39,4)
Скорректированная чистая прибыль в доле АФК «Система»	<b>81</b>	1 961	(95,9)
Чистый долг	<b>23 715</b>	698	x34
Капитальные затраты	<b>9 555</b>	4 648	x2

### Награды Segezha Group за год:

- > «Бронза» рейтинга **50 крупнейших лесопромышленных компаний**
- > В списке бизнес-лидеров ежегодного рейтинга **«Топ-1000 российских менеджеров»** семь высших руководителей Segezha Group заняли **лидерские позиции в категории «Лесная и лесоперерабатывающая промышленность»**
- > Инвестиционный проект модернизации Сегежского ЦБК **признан лучшим** на ежегодной премии **LespromAwards – 2017**

## Развитие бизнеса Segezha Group в 2017 году

### Мешочная бумага

Segezha Group занимает четвертое в мире по производству небеленой мешочной бумаги, а Сегежский целлюлозно-бумажный комбинат (ЦБК) занимает на российском рынке первое место по производству и экспорту небеленой мешочной бумаги. Доля экспорта в структуре внешних продаж бумаги Segezha Group составляет более 90%.

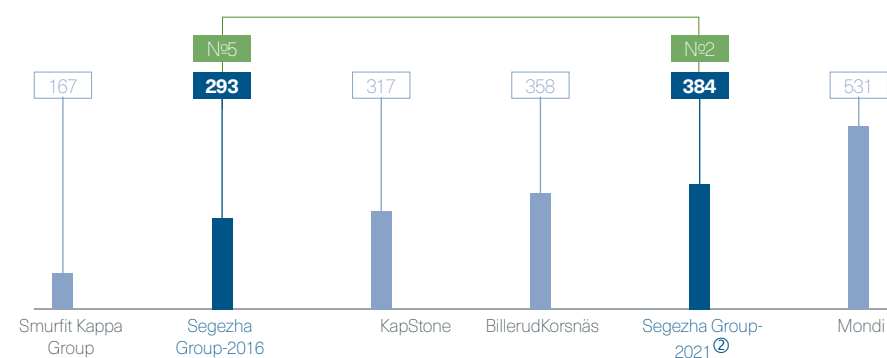
Высокое качество сырья и низкие издержки позволяют Segezha Group наращивать объемы производства мешочной бумаги за счет замещения продукции менее конкурентных игроков.

В 2017 году объем реализации мешочной бумаги Сегежским ЦБК (не включая ВГО) составил 204 тыс. тонн, увеличившись на 20% по сравнению с 2016 годом в том числе благодаря запуску в конце года

новой бумагоделательной машины БДМ № 11 производства немецкого концерна Voith. Выход БДМ № 11 на проектную скорость запланирован на 2018 год и позволит Segezha Group выйти на вторую позицию в мире по объему производства крафт-бумаги.

Сегежская бумага представлена в 60 странах мира и на равных конкурирует с продукцией лидеров рынка.

### Производственные мощности крупнейших производителей небеленой мешочной бумаги, тыс. тонн<sup>①</sup>



**№1** в России,

**№4 в мире по производству высококачественной небеленой мешочной бумаги**

Показатель, млн руб	2017	2016	Изменение, %
Мешочная бумага, объем продаж, тыс. тонн	<b>204</b>	170	+20,1

① Данные за 2021 год являются прогнозом и основаны на аналитических моделях. Действительные результаты могут существенным образом отличаться от прогнозных.

② После наращивания мощностей.

## Бумажные мешки

Снижение продаж бумажных мешков по итогам года обусловлено отрицательной динамикой продаж в России в условиях усиления конкуренции и временного ослабления спроса на российском рынке. Доля Segezha Group на российском рынке мешков существенно не изменилась, составив 54% на конец 2017 года. В Европе Segezha Group продолжила демонстрировать рост продаж (10% год-к-году), укрепив за собой лидирующие позиции на данном рынке.

### Инновации:

#### Комплексное упаковочное решение

В 2017 году Segezha Group разработала комплексное упаковочное решение – «умный» мешок со встроенной RFID-меткой, позволяющей быстро и безошибочно идентифицировать продукт. Технология оптимизирует внутренние логистические процессы клиента и позволяет отслеживать местоположение и пункт конечного географического распределения продукции. Первая промышленная партия «умной упаковки» произведена в сентябре 2017 года.



№1 в России

№2 в Европе по производству бумажных мешков

Показатель, млн руб	2017	2016	Изменение, %
Бумажные мешки, объем продаж, млн шт.	1 191	1 270	-6,2

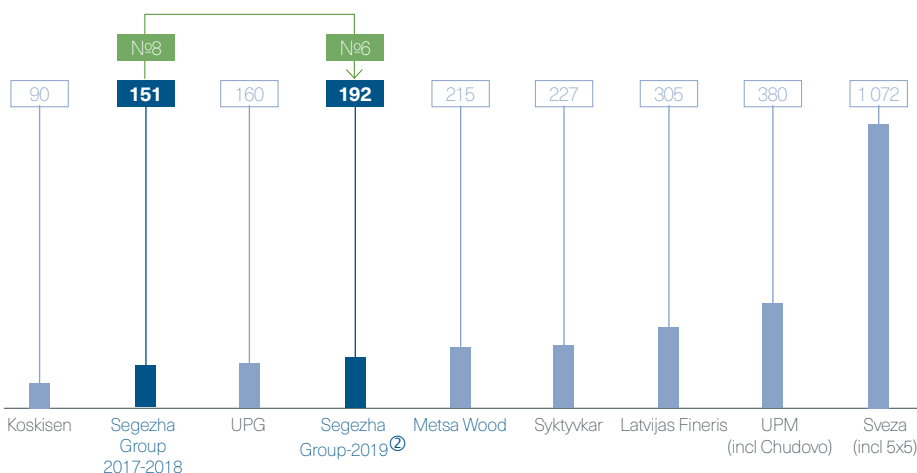
## Березовая фанера

По итогам 2017 года Segezha Group занимает седьмое место в мире по производству большеформатной березовой фанеры. В 2017 году объем производства березовой фанеры Segezha Group увеличился на 5% год-к-году. Доля экспорта в продажах фанеры составила более 70%. Стратегическими

рынками сбыта Segezha Group являются Германия, страны Бенилюкса, США, Франция, Италия, Финляндия, ЮАР, Испания, Чехия, Дания. В 2017 году начались поставки в Алжир. Общее количество стран присутствия Segezha Group на рынке фанеры в 2017 году составило 53.

В 2017 году на базе Вятского фанерного комбината в Кирове продолжилось строительство нового фанерного завода мощностью 86 тыс. куб. м, который позволит Segezha Group выйти на новые рынки с продуктом «продольная фанера», а также расширить производство поперечной фанеры. Запуск Кировского фанерного комбината запланирован на 2018 год.

### Производственные мощности крупнейших производителей березовой фанеры, тыс. куб. м<sup>①</sup>



№5 в России

№7 в мире по производству большеформатной березовой фанеры

Показатель, млн руб	2017	2016	Изменение, %
Фанера, объем продаж, тыс. куб. м	95	92	+3,2

① Данные за 2019 год являются прогнозом и основаны на аналитических моделях. Действительные результаты могут существенным образом отличаться от прогнозных.

② После наращивания мощностей



## Пиломатериалы

По итогам 2017 года доля Segezha Group в общероссийском объеме производства пиломатериалов оценивается в 2,5%.

В 2017 году около 47% продаж пиломатериалов Лесосибирского ЛДК № 1 приходилось на Китай, около 46% на страны региона MENA: Египет, Ирак, Ливан, Сирия. Доля продаж в европейских странах составила около 6%.



**№ 1** в России  
по производству  
пиломатериалов



Показатель, млн руб	2017	2016	Изменение, %
Пиломатериалы, объем продаж, тыс. куб. м	<b>894</b>	912	-2,0

## Домостроение

Согласно экспертным оценкам участников рынка, доля Segezha Group оценивается приблизительно на уровне 18%.

Входящий в Segezha Group Сокольский ДОК продолжает укреплять лидерские позиции на российском рынке. В 2017 году комбинат достиг рекордных показателей по общему объему продукции КДК (домокомплекты и клееная балка) – более 60 тыс. куб. м.

Домокомплекты, производимые Segezha Group, относятся к сегменту бизнес-класса и соответствуют европейскому качеству, стандартам EN 14081 и FSC.

В 2018 году Segezha Group планирует увеличить объемы производства домокомплектов на 10% и выйти на новые рынки стран Балтии и Скандинавии (Эстония, Швеция, Норвегия).

### Инновации:

#### Система анализа лесного массива

Segezha Group совместно с Группой «Кронштадт» (входит в Группу АФК «Система») занимается созданием решений для лесной промышленности, обеспечивающих более точное планирование лесных угодий, оперативное и эффективное внутреннее планирование. Будет использована новейшая разработка Группы «Кронштадт» – комплексная система анализа и обработки данных, которая представляет собой масштабируемый облачный сервис с готовыми Desktop-решениями для картографов и геопортальными решениями. Анализ лесного массива будет проводиться с использованием беспилотных летательных аппаратов, без необходимости проведения полевых инспекций. Первая очередь проекта будет готова в конце 2018 года. Реализация данного проекта позволит качественно повысить уровень долгосрочного планирования заготовки сырья, строительства сети лесных дорог и управления лесозаготовительной техникой, снизив себестоимость лесозаготовки.



**№ 1** в России  
по производству домов  
из клееного бруса



## Стратегия развития бизнеса

### Ключевые принципы развития Группы:

- Эффективность
- Технологичность
- Безопасность

Стратегия Segezha Group направлена на создание компании – лидера отрасли по уровню эффективности производства на основе вертикально интегрированной диверсифицированной бизнес-модели. Группа развивается как крупный лесопромышленный холдинг, обладающий сильными конкурентными преимуще-

ствами на мировом рынке. Segezha Group выпускает качественные и востребованные продуктовые решения и стремится наращивать долю продукции с высокой добавленной стоимостью.

Инвестиционная программа Segezha Group направлена на достижение следующих целей:

- модернизация производственных мощностей;
- повышение эффективности;
- снижение воздействия на окружающую среду;
- повышение качества продукции;

- увеличение объемов производства по основным направлениям.

Повышение производственной эффективности на предприятиях Segezha Group представляет собой непрерывный процесс. На производствах постоянно ведутся поиски возможностей увеличения мощностей посредством повышения эффективности процессов, ликвидации недостатков в слабых звеньях производственного процесса, автоматизации производства.



### Мощности по группе

	Бумага	Фанера	Плиты	Пиломатериалы	КДК и Домокомплекты
Предприятие	тыс. тонн	тыс. куб. м	млн куб. м	тыс. куб. м	тыс. куб. м
Сегезжский ЦБК	360	–	–	–	–
Сокольский ЦБК	20	–	–	–	–
Вятский ФК	–	192	25	–	–
Сегезжский ЛДК	–	–	–	297	–
Онежский ЛДК	–	–	–	542	–
Сокольский ДОК	–	–	–	489	70
Лесосибирский ЛДК	–	–	25	1500	–

## Обзор отрасли за 2017 год

### Мешочная бумага

В 2017 году<sup>①</sup> крупнейшие производители мешочной бумаги увеличили ее выпуск на 4,6% на фоне высокого спроса на большинстве рынков и существенного роста цен на бумагу.

Объем мирового рынка мешочной бумаги оценивается в 6,9 тыс. тонн, среднегодовые темпы роста (CAGR) потребления мешочной бумаги до 2020 года оцениваются в 2,3%. Основным драйвером роста будет являться спрос в странах Азии.

### Бумажные мешки

Согласно экспертным оценкам, емкость европейского рынка бумажных мешков по итогам 2017 года существенно не изменилась по сравнению с показателем прошлого года, составив 5,4 млрд шт. Цены на бумажные мешки в годовом выражении существенно не изменились. Ожидаемый среднегодовой темп роста рынка в период до 2021 года составляет около 1%.

В России в 2017 году продолжающееся снижение реальных доходов населения и дождливый строительный сезон привели к сокращению потребления

бумажных мешков до 742 млн шт. (снижение на 9,6% по сравнению с 2016 годом). В первом полугодии 2017 года в условиях укрепления курса рубля к евро импортерам удалось частично заместить объемы российских производителей на российском рынке мешков, в результате чего доля импорта на рынке по итогам года увеличилась на 6% до 26%.

Уровень обеспечения собственным качественным сырьем позволяет Segezha Group контролировать себестоимость производства бумажного мешка и успешно конкурировать с европейскими производителями на рынке Европы и России.

① Источники данных по отрасли: Indufor, Poyry.

## Фанера березовая

Емкость рынка березовой фанеры оценивается в 4,5-4,8 млн куб. м. Россия – крупнейший производитель березовой фанеры в мире с долей 72% (3,5 млн. куб. м). CAGR мирового потребления березовой фанеры оценивается в 2,5-3%. Крупнейшими потребителями фанеры в мире являются Европа и Россия с суммарной долей 67%.

В 2017 году объем производства фанеры в России составил ориентировочно 3,68 млн куб. м. Объем экспорта вырос на 0,5% до 2,47 млн куб. м. Доля экспорта в объеме российского производства фанеры составила 66%.

Прирост мирового производства березовой фанеры в 2018 году ожидается на уровне 4,2%, в Российской Федерации – на уровне 4,5%.

## Пиломатериалы

Объем мирового рынка хвойных пиломатериалов по итогам 2017 года оценивается в 337 млн куб. м. В последние несколько лет мировое потребление пиломатериалов росло в среднем по 3% в год, что было вызвано положительной динамикой на строительном и мебельном рынках США и Китая, которые являются крупнейшими потребителями пиломатериалов в мире.



**Объем производства хвойных пиломатериалов в России в 2017 году оценивается в**

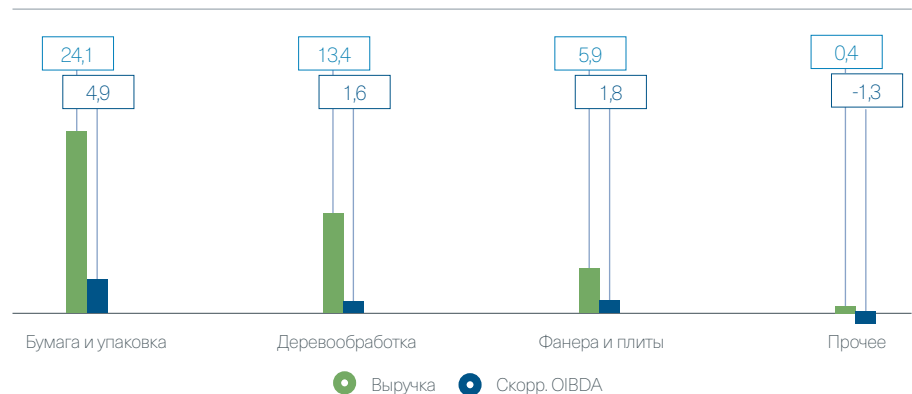
**36,5** млн куб. м,  
т.е. на **6%** выше уровня  
**2016 года.**

## Финансовые результаты 2017 года

Выручка Segezha Group выросла на 1,6% в 2017 году в основном благодаря росту продаж мешочной бумаги (на фоне значительного роста спроса на бумагу на мировом рынке) и фанеры.

В 2017 году на динамику выручки негативно повлияло снижение продаж бумажных мешков в России в условиях усиления конкуренции и временного ослабления спроса на российском рынке мешков, а также укрепление рубля к основным мировым валютам (69,6% выручки Segezha Group номинировано в валюте). В 2017 году Segezha Group реализовала план по сокращению негативного влияния внешних факторов в том числе за счет удержания закупочных цен, снижения стоимости перевозок и сокращения административных расходов. Снижение скорректированной OIBDA и чистой прибыли за год было в основном обусловлено давлением валютного курса, а также ростом логистических расходов и стоимости ресурсов.

Структура выручки и OIBDA по сегментам за 2017 год, млрд руб.



## Объем продаж

Показатель	2017	2016	%
Бумажные мешки, млн шт.	1191	1270	-6,2%
Мешочная бумага, тыс. т. <sup>①</sup>	204	170	20,1%
Пиломатериалы, тыс. м³	894	912	-2,0%
Фанера, тыс. м³	95	92	3,2%
Доля собственной лесозаготовки, %	61,7%	63,0%	1,3 п.п.

① Включая продажу бумаги и картона.



# АО Агрохолдинг «СТЕПЬ»

АО Агрохолдинг «СТЕПЬ» (далее – «Агрохолдинг «СТЕПЬ»») является крупным диверсифицированным игроком в сельскохозяйственной отрасли Российской Федерации с портфелем активов в четырех направлениях деятельности: растениеводство, молочное животноводство, садоводство и овощеводство.



Доля владения  
ПАО АФК «Система»

91%

Активы Агрохолдинга расположены в наиболее благоприятных с точки зрения климата, урожайности и логистики регионах на юге России. Агрохолдинг «СТЕПЬ» владеет долей 50% в RZ Agro – одном из крупнейших производителей зерна и масличных культур на юге России, совместно контролируемом АФК «Система» и членами семьи Louis Dreyfus.



Недужко Андрей  
Михайлович  
Генеральный  
директор



Узенов Али  
Мусаевич  
Председатель  
Совета директоров



Выручка Агрохолдинга «СТЕПЬ»  
в 2017 году увеличилась на

22,2%

## Бизнес-модель Агрохолдинга «СТЕПЬ»

Бизнес-модель Агрохолдинга «СТЕПЬ» основана на диверсификации и развитии ряда бизнес-направлений в различных подотраслях сельского хозяйства, каждое из которых является флагманом в своем сегменте.

Целевые сегменты присутствия Агрохолдинга «СТЕПЬ» включают самые перспективные сегменты сельскохозяйственной отрасли с высокой маржинальностью и темпами роста.

## Развитие бизнеса Агрохолдинга «СТЕПЬ» в 2017 году

### Растениеводство

В 2017 году Агрохолдинг «СТЕПЬ» собрал рекордный урожай в объеме 1,35 млн тонн (включая примерно 720 тыс. тонн пшеницы), что на 30% превышает результаты 2016 года. Этому способствовало наращивание земельного банка и внедрение современных агротехнологий. Совокупный земельный банк Агрохолдинга «СТЕПЬ» на конец 2017 года составил 380 тыс. га, включая земельный банк RZ Agro (106 тыс. га). В течение 2017 года Агрохолдинг «СТЕПЬ» приобрел земельные активы в Ставропольском крае и Ростовской области с совокупным земельным банком 65 тыс. га.

## Финансовые результаты 2017 года

Показатель, млн руб.	2017	2016	Изменение, %
Выручка	10 210	8 358	22,2
Скорректированная OIBDA	4 019	2 857	40,6
Операционный (убыток) / прибыль	2 647	2 941	(10,0)
Скорректированный чистый (убыток) / прибыль в доле АФК «Система»	1 130	871	29,7
Чистый долг	23 715	698	x34
Капитальные затраты	9 555	4 648	x2

## Садоводство

Валовый сбор яблок в хозяйствах Агрохолдинга «СТЕПЬ» в 2017 году вырос на 35% до 21,5 тыс. тонн. Существенный рост валового сбора связан с началом плодоношения молодых садов и увеличением урожайности действующих садовых кварталов. Урожайность плодоносящих садов в 2016 году также выросла на 5% до 42,1 т/га. Площадь садов интенсивного типа Агрохолдинга «СТЕПЬ» на конец 2017 года составляет 780 га.



## Овощеводство

Входящий в Агрохолдинг «СТЕПЬ» Агрокомбинат «Южный» является крупнейшим производителем овощей закрытого грунта в России с совокупной площадью теплиц 144 га. Валовый сбор томатов и огурцов в 2017 году составил 44,9 тыс. тонн, а средняя урожайность – 34,4 кг/кв. м.

В 2017 году на Агрокомбинате «Южный» продолжилась реализация программы по повышению операционной эффективности. Особое внимание в 2017 году комбинат также уделял продвижению своего бренда, в рамках которого разработан новый современный логотип и упаковка продукции.

## Развитие бизнеса Агрохолдинга «СТЕПЬ» в 2017 году

Показатель	2017	2016	Изменение, %
Валовый сбор зерновых, млн т	<b>1,0</b>	0,7	145
Производство молока, тыс. т	<b>39,4</b>	36,2	109
Сбор овощей, тыс. т:	<b>44,9</b>	45,8	-2
– томаты	<b>23,2</b>	2,1	9
– огурцы	<b>21,8</b>	24,5	-11
Валовый сбор яблок, тыс. т	<b>21,8</b>	15,9	137

## Валовый сбор Агрохолдинга «СТЕПЬ» (с RZ Agro), тыс. т

Выращиваемая культура	2017	2016	Изменение, %
Пшеница озимая	<b>723,6</b>	485,6	49
Ячмень озимый	<b>19,2</b>	21,9	-12
Свекла сахарная	<b>347,9</b>	339,5	2
Подсолнечник	<b>42,7</b>	31,9	34
Кукуруза зерно	<b>68,9</b>	40,5	70
Прочие	<b>153</b>	121,8	26
Итого	<b>1 355,31</b>	1 041,0	30

## Молочное животноводство

Производство молока по итогам 2017 года выросло на 9,0% примерно до 40 тыс. тонн благодаря приросту фуражного поголовья и сохранению надоя на высоком уровне. Агрохолдинг «СТЕПЬ» остается лидером отрасли в Российской Федерации по уровню надоя на одну фуражную корову – более 10 тыс. л в год.

В 2017 году было начато строительство молочно-товарной фермы нового поколения на 1 800 голов фуражного поголовья. Она запущена в тестовом режиме в марте 2018 года, выход новой фермы на проектную мощность – 20 тыс. тонн молока в год – ожидается в 2021 году. Потенциал импортозамещения, уход с рынка неэффективных производств и дефицит качественного молока для переработки создают благоприятные предпосылки для развития молочного животноводства в Российской Федерации.





## Стратегия развития бизнеса

Стратегической задачей Агрохолдинга «СТЕПЬ» является достижение лидирующих позиций в ключевых сегментах присутствия. Агрохолдинг планирует продолжать наращивать земельный банк, увеличивать фуражное поголовье и вводить в эксплуатацию новые молочно-товарные фермы. В целях повышения эффективности бизнеса Агрохолдинг «СТЕПЬ» планирует развитие ряда сопутствующих видов деятельности, в частности, закуп и торговых операций с зерном, производства семян, развития орошения.

Повышение операционной эффективности, увеличение валового сбора и развитие собственной инфраструктуры по формированию, хранению и перевалке зерна создает предпосылки для выхода на новые экспортные рынки за счет укрупнения продаваемых партий и контроля всей цепочки создания стоимости.

Агрохолдинг «СТЕПЬ» уделяет значительное внимание развитию корпоративного управления. В 2017 году был сформирован новый Совет директоров, в который вошли независимые директора, включая отраслевых специалистов.



## Обзор отрасли за 2017 год

### Растениеводство

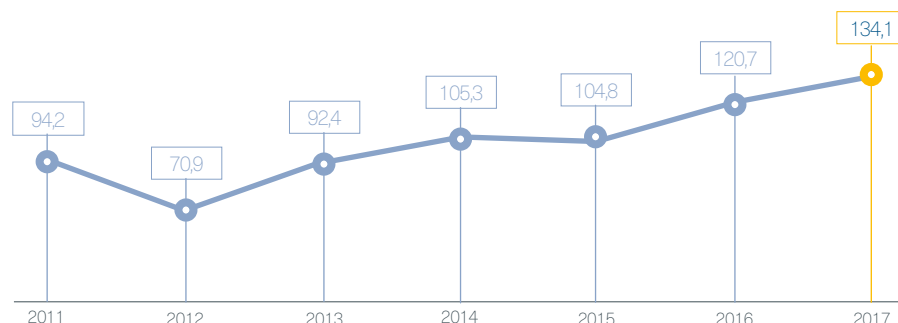
В 2017 году объем производства зерновых и зернобобовых в Российской Федерации составил 134,1 млн тонн, что на 11% выше показателя 2016 года. Валовый сбор пшеницы увеличился в 2017 году на 17% до 85,8 млн тонн.

Рост производства был обеспечен в большей степени за счет существенного повышения урожайности на фоне интенсификации производства, а также благоприятных климатических условий.

Высокий уровень урожая продолжал оказывать негативное влияние на международные цены на зерно, в том числе на пшеницу.

Экспорт российского зерна и продуктов его переработки оказался рекордным за всю историю: общие экспортные отгрузки за сезон 2017–2018 года составили 47,5 млн тонн зерновых, что на 10,6 млн тонн выше уровня предшествующего года. Лидирующие позиции России на международном рынке пшеницы связаны как с преимуществом по соотношению цены и качества, так и с ростом курса доллара и евро относительно рубля в последние годы и, как следствие, снижением конкурентоспособности американской и европейской пшеницы.

### Валовый сбор зерновых и зернобобовых культур в РФ, млн т



Источник: Росстат.

### Молочное животноводство

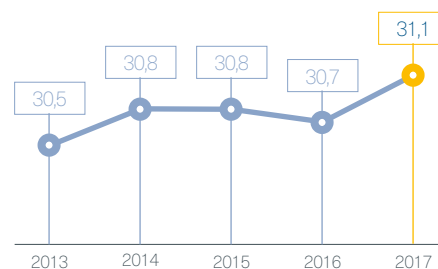
Объем производства молока в 2017 году в Российской Федерации увеличился на 1,2% по сравнению с 2016 годом до 31,1 млн тонн. Рост зафиксирован впервые за прошедшие три года.

На конец 2017 года поголовье крупного рогатого скота в хозяйствах всех сельхозпроизводителей составляло 18,6 млн голов (на 0,6% меньше, чем годом ранее), из них коров – 8,2 млн (на 0,7% меньше, чем годом ранее).

Снижение численности фуражного поголовья (на 8% за последние пять лет

до 8,2 млн голов) было компенсировано ростом надоя молока на одну корову до 5,6 тыс. л в 2017 году, что является рекордным показателем за последние 15 лет.

### Объем производства сырого молока в РФ, млн т



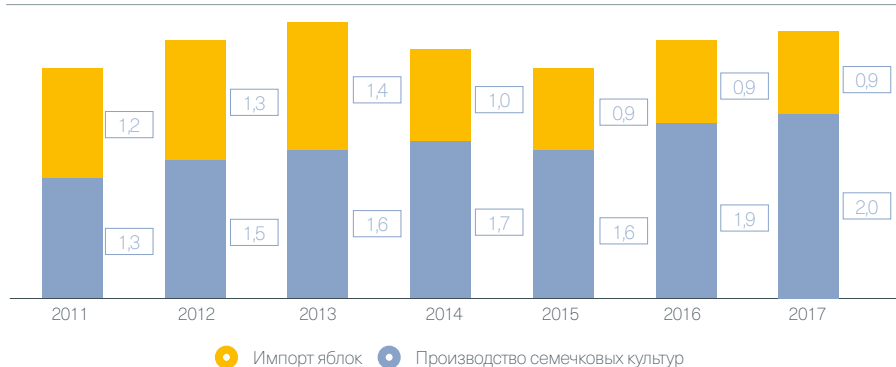


## Садоводство

Объем производства яблок в России продолжает расти (валовый сбор семечковых культур в 2017 году вырос на 5% до 2,0 млн тонн), однако зависимость российского рынка от импорта яблок остается значительной (около 36% в структуре потребления приходится на импорт). Объем импорта яблок в 2017 году остался на уровне 2016 года и составил около 700 тыс. тонн.

Средняя урожайность яблок, производимых сельскохозяйственными организациями в России, составляет около 11 т/га, при этом урожайность современных садов интенсивного типа составляет 40–50 т/га.

Валовый сбор семечковых культур и импорт яблок в РФ, млн т



Источник: Росстат, ФТС России.

## Овощеводство

Овощеводство закрытого грунта в сельскохозяйственных организациях в России в 2017 году достигло 922 тыс. тонн (на 13% выше уровня 2016 года), что является рекордным показателем за последние 20 лет. В среднесрочной перспективе рост сбора овощей в значительной мере обеспечен введением продовольственного эмбарго в 2014 году. В 2017 году рост объема импорта томатов и огурцов составил 12%.



## Финансовые результаты 2017 года

Сильные операционные результаты позволили Агрохолдингу «СТЕПЬ» увеличить выручку на 22,2% в 2017 году, несмотря на давление со стороны мировых цен на пшеницу и укрепление курса рубля.

Скорректированная OIBDA в 2017 году составила 4,0 млрд руб. (рост в 40,6% год-к-году).



**OIBDA в 2017 году**  
**4,0** млрд руб.



# Активы в секторе недвижимости

Данное направление представлено рядом компаний, из них ключевые – АО «Лидер Инвест» (девелопмент) и АО «Бизнес-Недвижимость» (рентные активы).



Доля владения ПАО АФК «Система»  
АО «Лидер Инвест»

100%

Руководство  
АО «Лидер-Инвест»:



**Мамаев Олег Борисович**  
Президент  
Генеральный директор



**Евтушенков Феликс Владимирович**  
Председатель  
Совета директоров

Руководство  
АО «Бизнес-Недвижимость»:



**Хван Вячеслав Робертович**  
Генеральный директор



**Моносов Леонид Анатольевич**  
Председатель  
Совета директоров



Доля владения ПАО АФК «Система»  
АО «Бизнес-Недвижимость»

100%

**АО «Лидер Инвест»**

АО «Лидер Инвест» (далее – «Лидер Инвест») – девелоперская компания, реализующая проекты жилой и коммерческой недвижимости в Москве. Объем портфеля составляет около 3,0 млн кв. м в 45 проектах, расположенных в развитых и благоустроенных районах города с хорошей экологией, сохранение которой является особым предметом внимания компании.

**АО «Бизнес-Недвижимость»**

АО «Бизнес-Недвижимость» (далее – «Бизнес-Недвижимость») осуществляет деятельность по сдаче в аренду собственного и находящегося в управлении недвижимого имущества. Средняя площадь объектов АО «Бизнес-Недвижимость» находится в диапазоне три-пять тыс. кв. м.

АО «Мосдачтрест» (далее – «Мосдачтрест») – дочерняя компания «Бизнес-Недвижимости», основными направлениями деятельности которой являются предоставление в аренду коттеджей (Серебряный Бор, Барвиха) и офисных помещений в Москве, а также оказание сервисных услуг.

## Финансовые результаты 2017 года (АО «Лидер Инвест», АО «Бизнес-Недвижимость»)

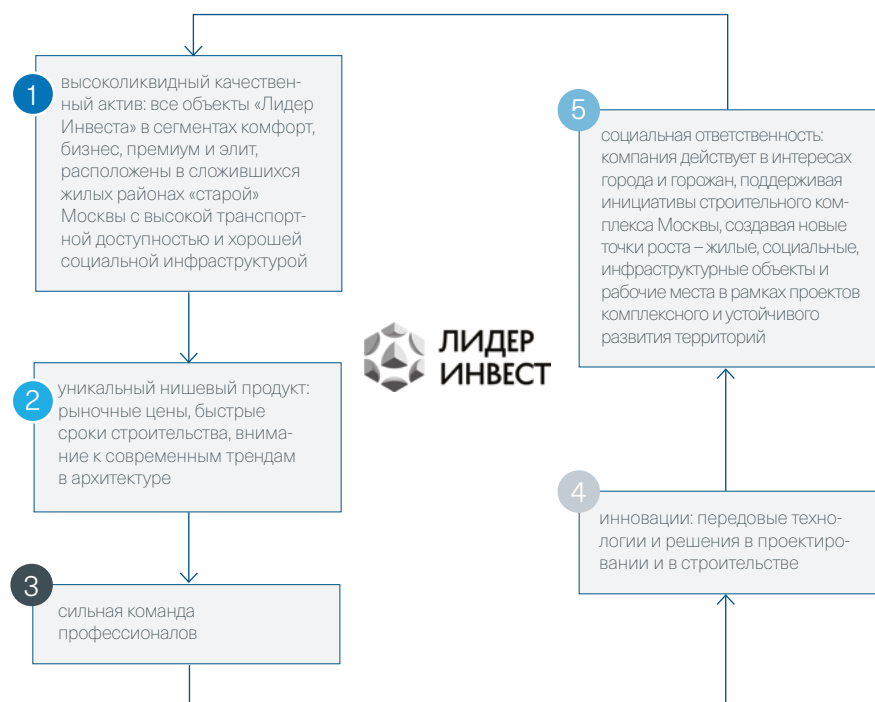
Показатель, в млн руб.	2017 <sup>①</sup>	2016	Изменение, %
Выручка	15 267	12 810	19,2
Скорректированная OIBDA	5 960	5 237	13,8
Операционная прибыль	4 998	7 757	(35,6)
Скорректированная чистая прибыль в доле АФК «Система»	2 452	2 877	(14,8)

① Результаты «Лидер Инвеста» за 2017 год представлены в соответствии с МСФО 15. Результаты за 2016 год представлены в соответствии с МСФО 18.

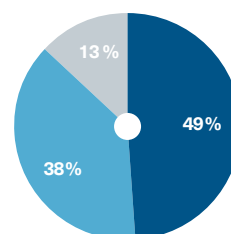


## Бизнес-модель «Лидер Инвеста»

«Лидер Инвест» – компания, растущая в наиболее устойчивых и инвестиционно-привлекательных сегментах рынка недвижимости Москвы. В основе модели развития компании лежат следующие элементы:



## Структура портфеля по классам



● Комфорт  
● Бизнес

● Премиум/Элит



## Развитие бизнеса «Лидер Инвеста» в 2017 году

В 2017 году «Лидер Инвест» фокусировался на систематизации бизнес-процессов и повышении эффективности на всех этапах реализации проектов, в том числе за счет оптимизации проектных решений, снижения себестоимости в результате внедрения новых закупочных процедур, усиления функции проектного менеджмента, повышения эффективности собственной службы продаж.

Точечная застройка «Лидер Инвеста» представлена 42 проектами на разных этапах общей площадью 520 тыс. кв. м. Средняя площадь проекта составляет 12 тыс. кв. м, а срок реализации – 2,5 года. В течение 2017 года компания запустила строительство десяти новых проектов точечной застройки и два ввела в эксплуатацию. В 26 проектах точечной застройки уже ведутся активные продажи.

### Крупнейшие реализованные проекты (ввод в эксплуатацию в 2017 году)

Объект	Площадь, тыс. кв. м	Дата разрешения на ввод в эксплуатацию
Клубный дом на Сретенке	12,23	8 декабря 2017
Клубный дом на Серпуховском валу	7,54	27 декабря 2017

### Крупнейшие проекты, по которым в 2017 году запущено строительство

Объект	Площадь, тыс. кв. м
Жилой комплекс бизнес-класса «Лобачевского, 120»	273,0
Жилой комплекс комфорт-класса «Лидер в Тушино»	19,1
Жилой комплекс комфорт-класса «Лидер на Волгоградском»	18,8
Жилой комплекс комфорт-класса «Лидер в Садовниках»	11,5
Жилой комплекс бизнес-класса «Лидер на Масловке»	11,5
Жилой комплекс комфорт-класса «Лидер на Чертановской»	11,3
Жилой комплекс бизнес-класса «Лидер на Ленинском»	10,6
Жилой комплекс комфорт-класса «Дом на Вешняковской»	10,5
Жилой комплекс комфорт-класса «Лидер на Дмитровке»	10,3
Жилой комплекс бизнес-класса «Дом в Кусково»	8,9



Комплексное освоение территории представлено тремя проектами: ЗИЛ-ЮГ (1 690 тыс. кв. м), Нагатино i-Land (472 тыс. кв. м), ЖК «Лобачевского, 120» (273 тыс. кв. м).

По проекту ЗИЛ-ЮГ в 2017 году был утвержден проект планировки территории, запущен процесс межевания участков, поданы заявки на получение технических условий. В 2018 году планируется разработать проектную документацию стадии «П».

По проекту Нагатино i-Land в 2017 году был утвержден проект планировки территории, разработана Архитектурная концепция и пройден первый этап рабочего рассмотрения в Москомархитектуре, разработана проектная документация стадии «П». В 2018 году планируется начать строительство первой очереди проекта.

По проекту «Лобачевского, 120» в 2017 году была разработана проектная документация, получено положительное заключение Мосгосэкспертизы, утверждено архитектурно-градостроительное

решение и получено свидетельство АГР, получено разрешение на строительство объекта. В 2018 году в жилом комплексе начата продажа квартир.

В ноябре 2017 года международное рейтинговое агентство Standard&Poor's присвоило «Лидер Инвесту» долгосрочный корпоративный кредитный рейтинг В со стабильным прогнозом, отметив как один из ключевых факторов в основе принятия такого решения тот факт, что компания демонстрирует один из самых высоких показателей рентабельности в российской девелоперской отрасли.

## Стратегия развития бизнеса

Долгосрочная стратегическая цель «Лидер Инвеста» – занять лидирующие позиции по объему строительства жилья в Москве, построить успешную девелоперскую компанию со всеми необходимыми компетенциями, создающую стоимость для АФК «Система» путем реализации точечных и комплексных проектов в области недвижимости.

Стратегия компании предусматривает поддержание портфеля проектов в девелопменте на уровне один млн. кв. м. С учетом рыночной конъюнктуры, приоритетом является реализация проектов в области жилищного строительства как небольших жилых комплексов в сложившихся районах, так и современных проектов комплексной жилой застройки. Основные целевые сег-

менты присутствия на московском рынке жилой недвижимости – комфорт и бизнес. Компания стремится повысить отдачу от портфеля проектов за счет его более высокой оборачиваемости и повышения эффективности проектирования, строительства и продаж.

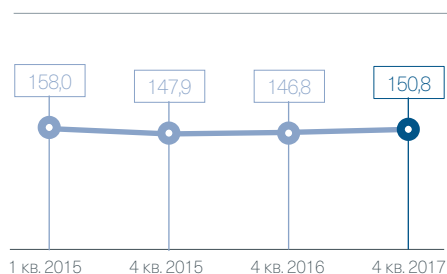
## Обзор отрасли за 2017 год<sup>①</sup>

В 2017 году в Москве наблюдалось значительное увеличение объема предложения новостроек и числа зарегистрированных сделок на первичном рынке, а также стабилизация цен. Поддержку рынку в 2017 году оказало рекордное снижение ставок по ипотеке: в ноябре кредиты на покупку квартир в новостройках выдавались в среднем под 9,66% годовых по сравнению с 11,37% годом ранее<sup>②</sup>. Ожидается, что условия ипотечного кредитования продолжат улучшаться и в 2018 году.

В конце 2017 года на первичном рынке жилья массового сегмента продажи велись в 71 комплексе, в которых было представлено порядка 19 080 квартир совокупной площадью 1,1 млн кв. м. За год продажи открылись в 23 новых проектах, что в 1,6 раза больше чем в предыдущем году.

В декабре 2017 года средняя цена квадратного метра на рынке новостроек комфорт-

### Средний уровень цен в сегменте бизнес и комфорт класса, тыс. руб/кв. м

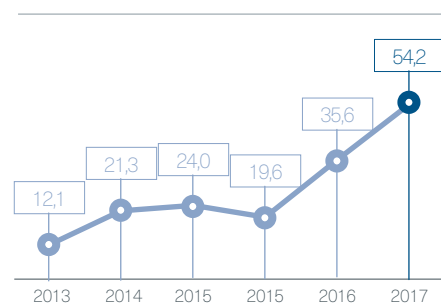


Источник: Метриум Групп.

класса составила 150 790 руб., что на 2,7% выше показателя конца предыдущего года.

Общее количество заключенных на первичном московском рынке договоров долевого участия, по данным Росреестра, в 2017 году составило 54 207, что на 52,2% превышает результат 2016 года.

### Рост количества договоров долевого участия в Москве, тыс.



Источник: Росреестр.

С июля 2018 года вступают в силу поправки в законодательство, которые призваны ужесточить требования к девелоперам, что может повлиять на решение застройщиков вывести в реализацию запланированные проекты именно в первой половине года.

① Информация по обзору рынка представлена по данным консалтинговой компании «Метриум Групп».

② По данным Банка России.

## Бизнес-модель «Бизнес-Недвижимости»

Основная деятельность компании связана со сдачей в аренду площадей. Активы «Мосдачтреста» представлены жилыми домами, «Бизнес-Недвижимости» – офисами класса С, в т. ч. зданиями бывших АТС. Обе компании также владеют активами, предназначенными для продажи (ряд АТС и земельные участки для дачного строительства в Московской обл.). Особая группа активов выделена для развития: создания новых жилых поселков в Серебряном бору и развития сетевых арендных продуктов на базе бывших АТС.

Выгодное месторасположение объектов и географическая диверсификация – основные ключевые преимущества объектов «Бизнес-Недвижимости», которые расположены в пешей доступности от метро в районах сложившейся жилой и административной застройки вне промышленных зон.

Средняя площадь объектов АО «Бизнес-Недвижимость» находится в диапазоне три-пять тыс. кв. м, что является оптимальным с точки зрения возможности аренды.



## Развитие рентного бизнеса в 2017 году

В 2017 году объем портфеля «Бизнес-Недвижимости» снизился на 24% в результате продажи объектов в АО «Лидер Инвест» и на открытом рынке.

Благодаря реструктуризации портфеля, активы «Бизнес-Недвижимости» были распределены по трем ключевым группам: для аренды, на продажу и для развития. В 2018 году планируется запуск двух объектов сервисных апартментов (реновация зданий бывших АТС) в качестве пилотных проектов.

Основные активы «Мосдачтреста» – земельные участки в Серебряном бору и в Московской области.

В 2017 году была проведена реконструкция четырех корпусов АО «Санаторий «Серебряный бор» площадью 1 578 кв. м, а также выполнены предпроектные проработки для дальнейшего развития трех участков на территории Серебряного бора.

### Распределение объектов «Бизнес-Недвижимости» на 31 декабря 2017 года

Наименование	Площадь, кв. м
Сдаваемые в аренду	181 416,1
Для продажи вне Группы АФК «Система»	84 290,3
Под реновацию	31 593,6



### Операционные результаты АО «Бизнес-Недвижимость» за 2017 год

Общий портфель объектов, тыс. кв. м	Объекты, приносящие рентный доход, ед.	Банк недвижимости, тыс. кв. м	
		Собственность	Управление
297,3	66	297,3	63,7

### Операционные результаты АО «Мосдачтрест» за 2017 год

Общий портфель объектов, тыс. кв. м	Объекты, приносящие рентный доход, ед.	Банк земли, га	
		Серебряный бор	Подмосковье
58,0	145	19,3	89,1

## Стратегия развития бизнеса

Операционная стратегия «Бизнес-Недвижимости» включает в себя три основных направления:

- увеличение стоимости активов и повышение их эффективности;
- развитие эффективного рентного бизнеса с доходностью свыше 10% в год;
- консолидация рентных активов: объединение ресурсов и создание компетенций по направлениям: владение, развитие, сервис.

«Бизнес-Недвижимость» планирует в 2018 году и в последующие периоды провести реновацию и девелопмент ряда активов, в т. ч. реконструкцию 80,3 тыс. кв. м коммерческих площадей, и ввести в эксплуатацию новые жилые дома для аренды.



**«Бизнес-Недвижимость» планирует в 2018 году провести реконструкцию**

**80,3**

тыс. кв. м

**коммерческих площадей**

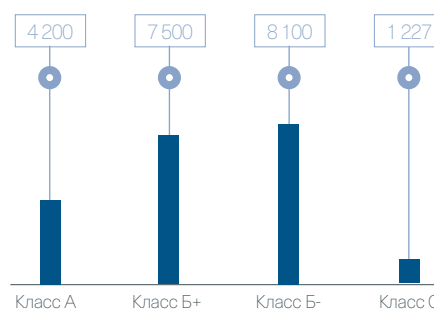


## Обзор рынка за 2017 год

В 2017 году объем введенных офисных площадей увеличился за год на 9% до 380 тыс. кв. м. Общий объем рынка качественных офисных площадей в Москве достиг 20,3 млн. кв. м, из которых офисы класса А составляют 22% (4,5 млн. кв. м), офисы класса В+ – 37% (7,5 млн. кв. м), а остальные 41% (8,3 млн. кв. м) относятся к объектам класса В–.

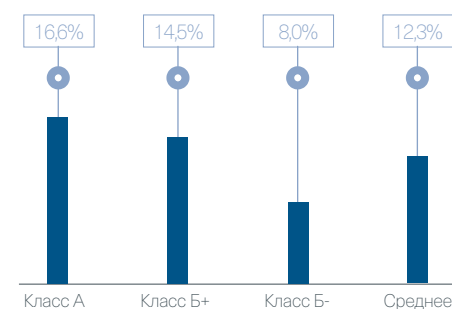
Компании сферы услуг остаются основными потребителями качественных офисных помещений, из них на сферу телекоммуникаций приходится 21% от всех запросов, на компании производственного сектора – 17%, на компании с товарами повседневного спроса – 11%.

**Совокупный объем рынка офисных помещений по состоянию на конец 4 кв. 2017, тыс. кв. м**



Источник: Метриум Групп

**Рост уровня вакантных площадей<sup>①</sup>**



<sup>①</sup> Изменения по сравнению с показателями на конец четвертого квартала 2016 года.



# АО «Башкирская электросетевая компания»

АО «Башкирская электросетевая компания» (далее – «БЭСК») – крупная региональная электросетевая компания России.



Доля владения  
ПАО АФК «Система»

91%

БЭСК обеспечивает транзит электроэнергии между центральной частью страны и Уралом, передачу электроэнергии на территории Башкортостана и распределение конечным потребителям, а также проектирование, строительство и осуществление комплексной реконструкции энергообъектов.



Шароватов Дмитрий Вячеславович  
Председатель Правления,  
Генеральный директор

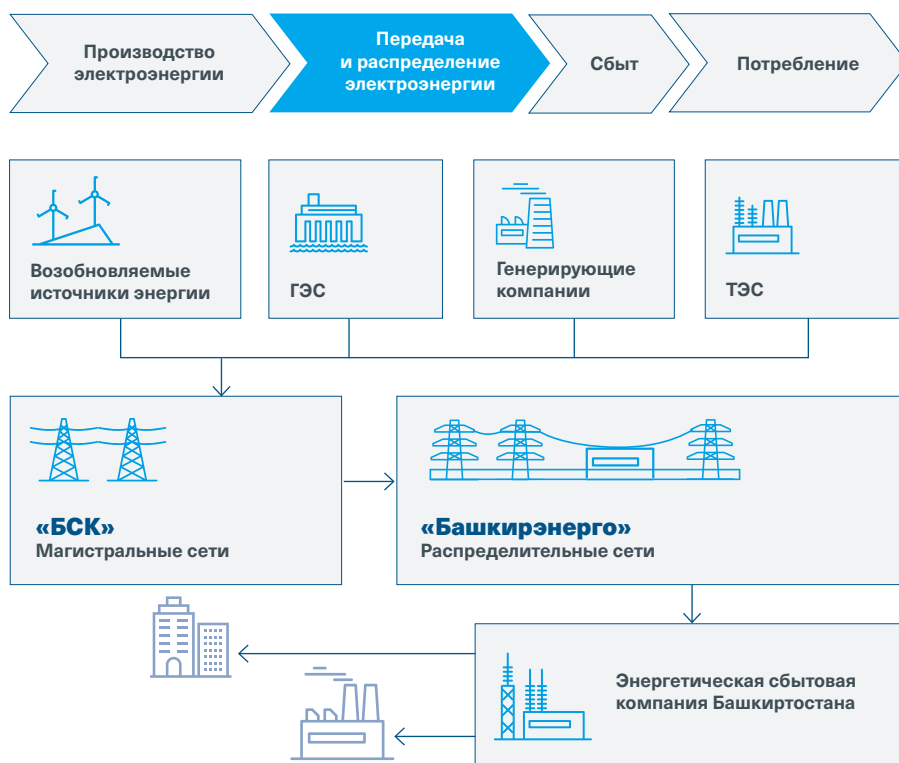


Черный Михаил Давидович<sup>①</sup>  
Председатель Совета директоров

К дочерним предприятиям БЭСК относятся: ООО «Башкирская сетевая компания» (далее – «БСК») (магистральные сети), ООО «Башкирэнерго» (распределительные сети) и ООО «БЭСК Инжиниринг» (инжиниринговая компания).

## Бизнес-модель БЭСК

Деятельность БЭСК нацелена на обеспечение надежного, высококачественного и доступного энергоснабжения потребителей. Помимо основной операционной деятельности компания уделяет пристальное внимание обеспечению условий для экономического роста региона, устойчивого развития и взаимовыгодного сотрудничества.



БЭСК контролирует электрические сети всех уровней напряжения на территории Республики Башкортостан.

① По состоянию на 31 декабря 2017 года – Павлусь Вадим Иванович.

## Финансовые результаты 2017 года

Показатель, млн руб.	2017	2016	Изменение, %
Выручка	<b>17 671</b>	16 052	10,1
OIBDA	<b>5 259</b>	5 636	(6,7)
Операционная прибыль	<b>2 926</b>	3 404	(14,0)
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	<b>2 369</b>	2 706	(12,5)

**«БЭСК» – победитель в VII  
Всероссийском конкурсе «Лучшие  
электрические сети России»**

в номинации «Социально ответственная  
электросетевая компания», а также  
в номинации «Наиболее информационно  
открытая электросетевая компания»

## Развитие бизнеса БЭСК в 2017 году

По итогам 2017 года прирост потребления электроэнергии в энергосистеме Республики Башкортостан составил 1,1%. Котловой полезный отпуск за 2017 год был увеличен на 1,5%.

В 2017 году наблюдалась тенденция к снижению количества технологических присоединений к электрическим сетям (на 19% ниже показателя 2016 года), что в основном обусловлено тем, что большинство развивающихся микрорайонов уже освоены «Башкирэнерго» в предыдущие годы.

В рамках программы повышения операционной эффективности в 2017 году БЭСК реализовал следующие крупные проекты:

- внедрение программы энергосбережения и повышения энергоэффективности «Башкирские распределительные сети» (проект АСКУЭ);
- оптимизация оперативно-технологического управления за счет

организации двухуровневой модели оперативно-технологического управления «Башкирэнерго»;

- внедрение решений по автоматизации электрических сетей Уфы с применением технологий Smart Grid с целью повышения качества и надежности электроснабжения потребителей.

Продолжается реализация проектов в области информационных технологий по последовательной автоматизации бизнес-процессов с использованием информационных технологий и ERP-систем.

В 2017 году БЭСК завершила работы по строительству подстанции 110 кВ «Кустаревская» в Уфе. Также были введены в эксплуатацию крупные центры питания: подстанция 110 кВ «Спартак» в Стерлитамаке и подстанция 110 кВ «Алексеевка» в Белебее.

Количество аварий на объектах БЭСК в 2017 году снизилось на 6 4 шт., т.е. на 0,97%.



**Прирост потребления  
электроэнергии в энергосистеме  
Республики Башкортостан**

**1,1%**



## Показатели распределительных (Башкирэнерго) и магистральных (БСК) сетей

Показатель	Ед. изм.	2017		2016		Изменение	
		Башкирэнерго	БСК	Башкирэнерго	БСК	Башкирэнерго	БСК
Потери электроэнергии, %	%	8,36	1,29	8,23	1,3	+0,13 п.п.	-0,01 п.п.
Поступление электроэнергии в сеть, млн кВт*ч	млн кВт*ч	22 151,6	26 137,5	22 285,8	24 978,7	-0,6%	4,6%
Полезный отпуск из распределительных сетей (отпуск из сети), млн кВт*ч	млн кВт*ч	20 298,8	25 804,1	20 451,6	24 657,9	-0,7%	4,6%
Количество новых присоединений, шт., в т.ч.:	шт.	19 547	1	24 232	2	-19,3%	-50%
Присоединенная мощность, МВт	МВт	334	2,36	393,9	4	-15,2%	-41%

## Стратегия развития бизнеса

Ключевыми задачами БЭСК являются максимизация свободного денежного потока и рост стоимости бизнеса, достигаемые за счет:

- сдерживания роста расходов и реализации проектов повышения операционной эффективности;
- реализации программы органического развития, в т.ч. за счет проектов АСКУЭ и Smart Grid;
- максимизации полезного использования свободных внутренних ресурсов (монетизация);
- активной работы по согласованию тарифов, оптимизации инвестиционной программы.

Рост стоимости бизнеса будет обеспечен как развитием нерегулируемых видов деятельности (телекоммуникации, информационные технологии, инжиниринг и пр.), так и неорганическим ростом (приобретение электросетевых и инфраструктурных активов в соответствии со стратегией).



## Обзор отрасли за 2017 год

Потребление электроэнергии в целом по России в 2017 году составило 1 059,5 млрд кВт·ч, что на 0,5% больше, чем в 2016 году. Выработка электроэнергии в России в 2017 году составила 1073,6 млрд кВт·ч, что на 0,2% больше, чем в 2016 году.

В 2017 году средний одноставочный «котловой» тариф на услуги по передаче электрической энергии увеличился на 6,3% относительно 2016 года. Индексация одноставочных тарифов с июля 2017 года составила в среднем 109,6% по всем уровням напряжения, рост ставки на содержание электрических сетей – 103,0%, а рост ставки на оплату технологического расхода (потерь) – 105,7%.

Рынок электросетевых услуг является естественно-монопольным. Все региональные распределительные сетевые компании действуют в похожих рыночных условиях и в рамках общей тарифной политики. Основная тенденция развития энергетической отрасли Российской Федерации – умеренный рост спроса на электроэнергию (до 2% в год), который к 2029 году составит более 11,5 трлн кВт·ч<sup>①</sup>.

«Башкирэнерго» является лидером по операционной эффективности среди электросетевых компаний Российской Федерации. При ставках тарифа ниже среднего по рынку «Башкирэнерго» достигает самой высокой рентабельности 2017 год стал третьим годом большого энергетического строительства в Республике Башкортостан. В БЭСК продолжается комплексная модернизация электросетевого оборудования, внедряются инновационные решения, позволяющие повысить надежность энергоснабжения и сократить потери электроэнергии.



В 2017 году проложено  
**20,3** км  
кабельных линий

## Финансовые результаты 2017 года

Выручка БЭСК выросла на 10,1% год-к-году по итогам 2017 года в основном в связи с ростом тарифов на услуги по передаче электроэнергии с 1 июля 2017 года. В 2017 году снижение OIBDA и чистой прибыли составило 6,7% и 12,5% год-к-году соответственно. Давление на OIBDA оказывало в том числе увеличение затрат на оплату потерь в сетях в результате роста рыночных цен на электроэнергию.

В 2017 году в рамках модернизации распределительных сетей Уфы на основе технологии Smart Grid БЭСК провел реконструкцию 87 распределительных пунктов и трансформаторных подстанций, обеспечил прокладку кабельных линий протяженностью 20,3 км и организацию системы учета с установкой около 8,7 тыс. приборов учета.



Выручка БЭСК в 2017 году  
выросла на

**10,1%**



В 2017 году БЭСК провел  
реконструкцию

**87**

распределительных пунктов  
и трансформаторных  
подстанций

① По прогнозу Министерства энергетики РФ.



# АО «ГК «Медси»

АО «Группа компаний «Медси» (далее – «Медси») – одна из ведущих федеральных медицинских сетей, предоставляющая полный спектр медицинских услуг для детей и взрослых (профилактика, диагностика, лечение заболеваний, услуги реабилитации).



Доля владения  
ПАО АФК «Система»

100%

## Количество объектов во владении

	Кол-во
<b>Клинико-диагностические центры, итого</b>	<b>4</b>
> КДЦ на Красной Пресне	1
> КДЦ на Белорусской	1
> КДЦ в Грохольском переулке	1
> Санкт-Петербург (Medem)	1
<b>Детские клиники</b>	<b>3</b>
<b>Клиники первичного приема</b>	<b>20</b>
<b>Клинические больницы</b>	<b>2</b>
<b>Санатории и велнесс-центры</b>	<b>4</b>
<b>Региональные клиники, итого</b>	<b>12</b>



Брусилова Елена  
Анатольевна  
Президент



Сиразутдинов  
Артем  
Геннадиевич  
Председатель  
Совета  
директоров

## Бизнес-модель «Медси»

«Медси» – вертикально интегрированная сеть медицинских клиник полного цикла оказания медицинской помощи для детей и взрослых.

Вертикальная интеграция обеспечивает комплексный подход и высокие стандарты качества:

- Оптимизированное управление**  
Управление основано на кластерной модели, включающей все три типа стационарных и амбулаторных учреждений и объединяющей команды вокруг группы признанных лидеров.
- Полный спектр предлагаемых услуг**  
Эффективная маршрутизация пациентов с первичного осмотра и check-up на расширенную диагностику или стационарное лечение, если это необходимо.
- Максимизация кросс-продаж**  
Внедрение стандартов оказания медицинских услуг способствует применению комплексного подхода и повышению качества диагностики и лечения.
- Управление талантами и ротация**  
Лучшие специалисты и ротация врачей повышает общий уровень экспертизы, качества услуг и кросс-взаимодействия.

## Финансовые результаты 2017 года

Показатель, млн руб.	2017	2016	Изменение, %
Выручка	11 670	9 409	24,0
Скорректированная OIBDA	1 968	592	232,7
Операционный (убыток)/прибыль	1 142	(432)	–
Скорректированная чистая прибыль/(убыток) в доле АФК «Система»	837	(720)	–

## Путь клиента



## Первичный прием

Фокус на увеличении доли превентивных, профилактических check-up в клиниках

## Клинико-Диагностический Центр

Фокус на укреплении диагностической функции и check-up в КДЦ и клиниках

## Больница

Стационарное лечение, расширенная диагностика

Вертикальная интеграция позволяет предложить полный цикл медицинских услуг, от первичного осмотра до сложных высокотехнологичных операций с последующей реабилитацией

## Развитие бизнеса «Медси» в 2017 году

По итогам 2017 года «Медси» показала сильную динамику ключевых операционных показателей: рост посещений на 7% и среднего чека – на 15%. «Медси» значительно увеличила объем выручки по каналу ОМС (рост на 377% по сравнению с прошлым годом), что обусловлено интеграцией Группы в систему ОМС по наиболее востребованным направлениям специализированной и высокотехнологичной помощи. Таким образом, канал ОМС становится для «Медси» одним из основных источников загрузки стационарных мощностей.

Флагманами амбулаторно-диагностического звена являются Клинико-диагностические центры (далее – «КДЦ») на Белорусской и на Красной Пресне. Это многопрофильные центры совокупной площадью более 30 тыс. кв. м, где применяются лучшие мировые инновационные технологии. КДЦ «Медси» на Белорусской – абсолютный лидер компании по объемам оказанной медицинской помощи, демонстрирующий стабильный прирост количества оказанных услуг (рост на 5% по сравнению с 2016 годом). Открытый в конце 2015 года КДЦ на Красной Пресне в 2017 году вышел на полную производственную мощность: в нем были запущены детское отделение, стоматоло-

## Операционные результаты «Медси»

Показатель	2017	2016	Изменение, %
Посещение пациентов, тыс. посещ.	<b>7 901</b>	7 314	+8,0
Оказанные услуги, тыс. усл.	<b>12 359</b>	11 483	+7,6
Площадь, тыс. кв. м	<b>233</b>	221	+5,8
Средний чек, тыс. руб.	<b>1,5</b>	1,3	+14,8
Выручка на 1 кв м, тыс. руб.	<b>50,00</b>	42,55	+17,5

гия и стационар. Число оказанных медицинских услуг выросло в 2,7 раза.

В 2017 году «Медси» реализовала ряд проектов в рамках своей инвестиционной программы. В сентябре 2017 года был открыт современный многопрофильный медицинский центр для детей и взрослых площадью более 4 тыс. кв. м. в 3-м Хорошевском проезде в Москве. В августе 2017 года «Медси» приобрела клинику «Медем», что обеспечило выход на рынок Санкт-Петербурга. В клинике площадью 6,8 тыс. кв. м реализован полный цикл оказания медицинской помощи для детей и взрослых: от первичной и сложной диагностики до хирургии и послеоперационной реабилитации.



В январе 2018 года состоялось открытие семейной клиники на Ленинском проспекте и клиники для взрослых в Ленинской слободе, где в 2017 году были завершены все работы по ремонту, оснащению и лицензированию.

Цели «Медси» на 2018 год – открытие не менее трех новых клиник с расширенной диагностической и терапевтической базой в Москве и регионах и начало строительства флагманского многофункционального медицинского центра на Мичуринском проспекте площадью более 28 тыс кв м.

Приоритетным направлением работы «Медси» в 2017 году стало формирование медицины полного цикла для обеспечения пациентов всем спектром медицинской помощи. Для этого к «Медси» присоединились авторитетные команды высококвалифицированных врачей во главе с ведущими российскими специалистами Константином Лядовым и Анатолием Махсоном. В начале 2018 года к команде «Медси» присоединились выдающиеся специалисты в области онкологии Михаил Давыдов и Георгий Манихас.

В 2017 году «Медси» в рамках развития направления телемедицины совместно с МТС разработала сервис онлайн-консуль-

таций для пациентов с целью повышения доступности медицинских услуг. Тестовый запуск платформы осуществлен в январе 2018 года, до конца 2018 года работу сервиса планируется распространить на большинство субъектов Российской Федерации.

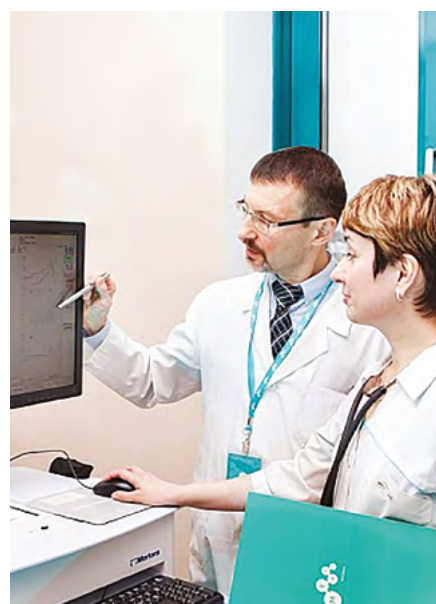
«Медси» продолжает трансформацию системы управления: на уровне клиник сформированы вертикально интегрированные бизнес-единицы, подготовлена программа по повышению эффективности операционных и бизнес-процессов. По завершении реорганизации в 2018 году система управления «Медси» будет соответствовать лучшим мировым практикам управления медицинскими компаниями.

«Медси» активно развивает сотрудничество с ведущими международными медицинскими компаниями и научно-исследовательскими организациями с целью привлечения экспертизы и трансферта современных медицинских технологий в Россию. В 2018 году ожидается включение территории клинической больницы «Медси» в Отрадном в состав территорий международного медицинского кластера, реализуемого в рамках Федерального закона №160-ФЗ.



Число оказанных  
медицинских услуг в 2017  
году выросло в

2,7 раза



## Стратегия развития бизнеса

Стратегия «Медси» направлена на построение крупнейшей федеральной медицинской сети в России, сочетающей в себе три основные составляющие: здравоохранение, образование и науку. Основной целью является создание инновационной медицинской платформы, основанной на вертикально интегрированной системе оказания медицинской помощи.

Одним из приоритетов «Медси» является непрерывный рост операционной эффективности бизнес-процессов. На первый план выходит повышение безопасности и качества обслуживания клиентов, в том числе вопросы логистики и пребывания

клиентов в клиниках, а также формирование у клиента положительного опыта на протяжении всего маршрута лечения («patient experience»). Рост уровня комфорта для клиентов «Медси» планируется в том числе за счет улучшения работы административных и вспомогательных служб, исключения задержек и очередей, внедрения современных электронных и мобильных сервисов.

Пятилетняя инвестиционная программа «Медси» направлена на наращивание рыночной доли путем открытия новых клиник и/или приобретения существующих игроков, а также на оснащение ключевых активов передовым высокотехнологичным оборудованием.





## Обзор отрасли за 2017 год

В 2017 году рынок платных медицинских услуг<sup>①</sup> Российской Федерации вырос на 5,2% до 542 млрд руб. благодаря трансформации системы здравоохранения и усилению роли, а также росту числа частных игроков в секторе.

Крупнейшим и наиболее динамичным сегментом рынка медицинских услуг стал коммерческий сегмент (прямые платежи физических лиц), объем которого в 2017 году превысил 399 млрд руб.

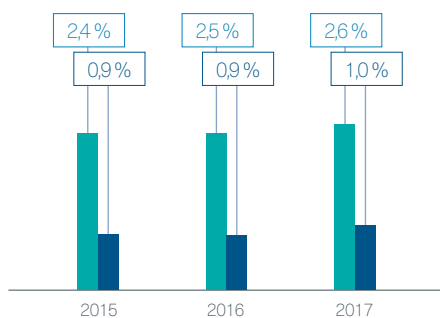
Ожидается, что этот сегмент продолжит увеличиваться благодаря восстановлению роста реальных доходов населения, утверждению закона о софинансировании медицинских услуг («ОМС+»), давлению на «серый» рынок со стороны регуляторов, а также развитию внутреннего и въездного медицинского туризма.

Доля «Медси» на рынке платных медицинских услуг по итогам 2017 года составила 2,2% в Российской Федера-

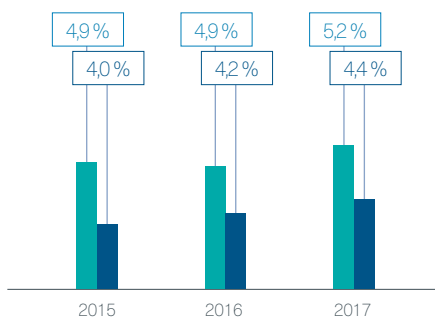
ции в целом (1,8% в 2016 году) и 4,1% в Москве (3,8% в 2016 году). В 2017 году темпы роста выручки «Медси» практически в два раза превысили темпы роста рынка по всем сегментам, что позволило усилить лидирующие позиции среди частных операторов в каналах ДМС и существенно увеличить долю выручки, поступающей за наличный расчет от физических лиц (рост год-к-году 22%).

### Рыночная доля «Медси» в ключевых сегментах

Коммерческий сегмент



ДМС



● Москва и Московская область ● Россия



**Сегмент ДМС за последние семь лет вырос более чем в 1,5 раза до**

**142** млрд руб.

## Финансовые результаты 2017 года

Выручка «Медси» выросла на 24,0% в 2017 году. Драйверами роста выручки являются: прирост числа посещений, рост среднего чека за счет оказания более широкого спектра комплексных услуг и высокотехнологичных операций. По итогам года выручка в сегменте ОМС, формируемая за счет высокотехнологических услуг, выросла более чем в пять раз до 1,2 млрд руб.

Клинико-диагностический центр (КДЦ) на Красной Пресне, открытый в декабре 2015 года, увеличил загрузку до 23% по итогам 2017 года.



**Скорректированная чистая прибыль в доле АФК «Система» составила**

**838** млн руб.

**по сравнению с убытком в 2016 году**



**По итогам 2017 года рентабельность по OIBDA составила**

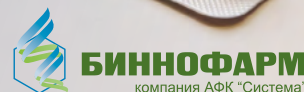
**16,9%**

**по сравнению с 6,3% в 2016 году**

① Включая коммерческий сегмент (прямые платежи физических лиц) и ДМС-мосты.

# АО «Биннофарм»

АО «Биннофарм» (далее – «Биннофарм») – одна из крупнейших российских биофармацевтических компаний полного цикла с собственным R&D-подразделением.



Доля владения  
ПАО АФК «Система»

74%

Компания производит биотехнологические лекарственные препараты, в том числе вакцину против гепатита В, линейку пульмонологических и неврологических препаратов, инфузионные растворы, противовирусные и иммуномодулирующие препараты. Под управлением «Биннофарма» – два современных фармацевтических завода в Московском регионе.



Чупин Алексей  
Николаевич •  
Генеральный  
директор



Зубов Дмитрий  
Львович  
Председатель  
Совета директоров

## Бизнес-модель «Биннофарма»

«Биннофарм» обладает всеми необходимыми компетенциями и службами для полного бизнес-цикла от разработки и регистрации препаратов, производства субстанций и готовых форм лекарственных средств, до маркетинга и промоции препаратов на рынке, продаж дистрибуторам и аптечным сетям.

Компания ориентирована на расширение присутствия в коммерческом

сегменте рынка при сохранении продаж госпитальных препаратов. Для развития линейки коммерческих рецептурных (Rx) и безрецептурных (ОТС) лекарственных средств сформирована собственная служба продвижения и продаж.

Целевыми сегментами портфеля «Биннофарм» являются: неврология, пульмонология, кардиология и гастроэнтерология.

## Финансовые результаты 2017 года

Показатель, млн руб.	2017	2016	Изменение, %
Выручка	<b>2 363</b>	1 939	21,8
OIBDA	<b>482</b>	415	16,3
Операционная прибыль	<b>323</b>	219	47,7
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	<b>14</b>	11	31,8

В 2017 году «Биннофарм» успешно реализовывал стратегию по развитию коммерческого сегмента. Коммерческие продажи в 2017 году составили 63% от общей выручки, по сравнению с 34% годом ранее. В 2017 году выручка «Биннофарма» выросла на 21,8% до 2,4 млрд руб. в том числе благодаря как росту продаж собственных продуктов, так и росту продаж по коммерческой дистрибуции. При этом была снижена

зависимость от продаж вакцины «Регевак» – доля вакцины в выручке 2017 года – 13% против 24% в 2016 году.

За полный 2017 год рентабельность по OIBDA сократилась на 1,0 п.п. в связи с сокращением объемов продаж высокомаржинальных препаратов в госсегменте, которое было частично компенсировано ростом OIBDA собственных и сторонних продуктов в коммерческом сегменте.

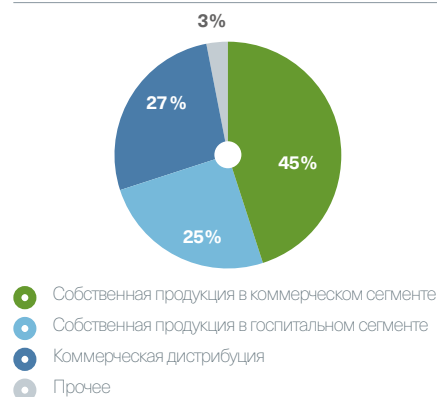
## Развитие бизнеса «Биннофарм» в 2017 году

В 2017 году «Биннофарм» продолжил реализацию стратегии по расширению собственного портфеля. Компания завершила регистрацию трех дженериковых препаратов («Раствор Рингера», «Нейрохолин» и «Моксифлоксацин»), производство и продажи которых запущены в 2018 году. В процессе регистрации находятся еще десять дженериковых препаратов. В течение 2017 года были разработаны и поданы на регистрацию пять оригинальных комбинаций препаратов. Продолжена работа по последней стадии клинических исследований двух биотехнологических продуктов.

Коммерческая служба «Биннофарм» в 2017 году продолжила активное продвижение собственных продуктов, а также продуктов компаний-партнеров в коммерческом сегменте. Общий прирост вторичных продаж препаратов, продвигаемых компанией, составил в 2017 году 68% (в упаковках препаратов) по сравнению с 2016 годом.

В 2018 году продолжится развитие портфеля собственных продуктов: запланирован вывод на рынок четырех новых препаратов, получение регистрации по более десяти новым препаратам препаратов и завершение разработки ряда новых продуктов.

### Структура выручки Компании:



## Стратегия развития бизнеса

Операционная стратегия компании заключается в дальнейшей ориентации бизнеса на коммерческий сегмент рынка и снижении влияния государственного сегмента. «Биннофарм» продолжает развивать собственный портфель коммерческих брендов

с фокусом на неврологии, пульмонологии, кардиологии и гастроэнтерологии. Важным элементом этой стратегии является рост загрузки производственных мощностей и, как следствие, увеличение рентабельности бизнеса. В 2018–2020 годах планируется вывод на рынок

около 30 препаратов, в том числе новых комбинированных препаратов.

Инвестиционной стратегией компании является приобретение комплементарных бизнесу «Биннофарм» отдельных портфелей препаратов и брендов.

## Обзор отрасли за 2017 год

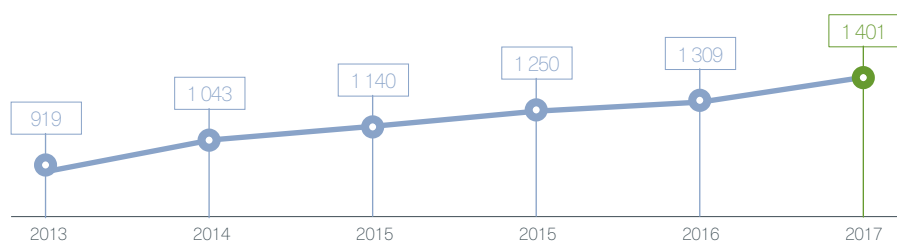
Темпы роста российского фармацевтического рынка в 2017 году оцениваются на уровне 8–9% в рублях.

Основной вклад в рост рынка вносит коммерческий сегмент с долей 75%<sup>①</sup>, который остается самым крупным и привлекательным для инвестиций.

Важной тенденцией рынка является переход на более дешевые препараты-дженерики<sup>②</sup>, которые потребители предпочитают дорогостоящим дорогим оригинальным.

В ценовом выражении импортные лекарственные средства занимают более 70% российского рынка, что демонстрирует большой потенциал для роста российских производителей за счет импортозамещения.

### Динамика развития фарм рынка в РФ, млрд руб.



Законодательные инициативы и ряд уже принятых законопроектов государства направлены на поддержание российских производителей лекарственных средств. К ним относятся, в первую очередь, ограничение на участие иностранных компаний в государственных тендерах

на закупку лекарств, в которых участвуют два или более отечественных производителя, а также новые правила, упрощающие процедуру регистрации и клинических исследований для российских препаратов, выводятся на рынок.

① Источник: DSMGroup.

② Дженерики – аналоги оригинальных препаратов, обладающие эквивалентным составом и тем же воздействием. Дженерики могут отличаться от оригинальных лекарств формой выпуска, торговым названием и, как правило, имеют более низкую стоимость.



# АО «РТИ»

АО «РТИ» (далее – «РТИ») – российский научно-производственный концерн, лидирующий разработчик, производитель и поставщик сложных технологических решений, таких как радиолокационные системы, комплексные системы автоматизированного управления и ситуационные центры, средства связи, электронные приборы и микроэлектроника.



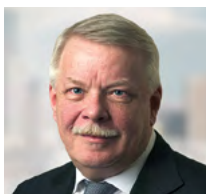
Доля владения  
ПАО АФК «Система»

87%

РТИ обладает собственной развитой R&D-инфраструктурой и хорошо оснащенными серийными производственными площадками, где трудятся более 15 тыс. ученых, конструкторов, инженеров и высококлассных специалистов. Это позволяет РТИ реализовывать крупные и уникальные по сложности проекты национального масштаба и создавать высокотехнологичные инновационные продукты.



Кузюк Максим  
Вадимович  
Генеральный  
директор



Боев Сергей  
Федотович  
Председатель  
Совета директоров

## Финансовые результаты 2017 года

Показатель, млн руб.	2017	2016	Изменение, %
Выручка	<b>50 579</b>	52 628	(3,9)
Скорректированная OIBDA	<b>6 626</b>	5 809	14,1
Скорректированная операционная прибыль	<b>3 708</b>	3 014	23,0
Скорректированная чистая прибыль/(убыток) в доле АФК «Система»	<b>(2 563)</b>	(4 730)	–

## Развитие бизнеса РТИ в 2017 году

РТИ продолжает развивать новые направления радиолокационных систем и средств. В 2017 году были введены в эксплуатацию три радиолокационные станции, что позволило замкнуть радиолокационное поле вокруг страны. Сверхдальние радиолокационные станции РТИ, созданные по технологии высокой заводской готовности, существенно повысили надежность и качество радиолокационного контроля всех направлений с территории России.

В рамках развития автоматизированных систем управления РТИ разработал экспериментальный комплекс средств автоматизации «Регион-2020». Он предназначен для оптимизации работы должностных лиц, представляющих органы управления территориальных и муниципальных подсистем Единой государственной системы предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций.

Совместный проект в сегменте производства средств связи Ярославского радиозавода (входит в ГК «РТИ») и Thales Alenia Space вышел на стадию практической реализации. Согласованы дорожная карта и производственные графики совместного выпуска продукции космического назначения.

РТИ сохранил позиции лидера рынка в сегменте микроэлектроники. «Микрон» входит в TOP-5 европейских микроэлектронных производителей полного цикла и является крупнейшим производителем в СНГ. Ежегодно в серийное производство запускается более 20 видов новых изделий «Микрона», каждое из которых становится базой для новых решений и сервисов цифровой экономики. Одним из важных направлений разработок является RFID-продукция, объем производства которой на «Микроне» составляет в настоящее время более 480 млн изделий в год.

Среди ключевых новых разработок, которые прошли тестирование и будут запущены в серийное производство, – восемь новых RFID-меток различного назначения, в том числе метки для животных, для маркировки древесины и металлических изделий. Результаты видны уже на этапе лабораторных испытаний: после внедрения пилотного проекта по маркировке сопроводительных документов на древесину в Иркутской области за три месяца объем незаконной вырубki снизился на 53% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года.

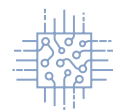
### Операционные достижения «Микрона» в 2017 году:

- > выпуск **водительского удостоверения и свидетельства о регистрации транспортного средства** нового поколения;
- > выпуск национальных карт **«Мир-Maestro»** совместно с МТС Банком;
- > поставка двух млн. чип-модулей для банковских карт **НСПК МИР**;
- > выпуск **электронных полисов ОМС** с микросхемой «Микрона» и российским программным обеспечением;
- > освоение в серийном производстве **бесконтактных транспортных карт** и билетов для развлекательных мероприятий;
- > **экспорт 919 млн микросхем.**

### Операционные результаты

Показатель, млн шт.	2017	2016	Изменение, %
Произведено микросхем всего	<b>900</b>	860	5
транспортные карты	<b>230</b>	230	0
экспортные чипы	<b>360</b>	330	9

Продуктовый портфель «Микрона» содержит около 700 типов микросхем, карт и меток, ежегодно проходят испытания и сертификацию 15–25 новых продуктов, включая стандартные чипы и чипы, адаптированные под требования заказчика. Значительная часть микросхем производства «Микрон» получили статус интегральных схем российского производства первого уровня от Министерства промышленности и торговли Российской Федерации.



**«Микрон» является крупнейшим экспортером микросхем:**

**53%**

**российского экспорта коммерческих микросхем приходится на чипы «Микрона».**

## Стратегия развития бизнеса

Стратегия РТИ основана на укреплении рыночных позиций и органическом росте в сегментах присутствия, на выходе в смежные сегменты рынка, а также на росте объемов экспорта по всем сегментам.

В сегменте государственного заказа РТИ фокусируется на удержании лидерства в области радиотехнических систем и средств обеспечения информационной осведомленности и связи, а также информационных систем управления и поддержки принятия решений. Помимо традиционной

для РТИ сверхдальней радиолокации, планируется развитие продаж в смежных направлениях и наращивание экспорта.

В сегменте микроэлектроники РТИ сосредоточит внимание на опережающем рыночном развитии с учетом потребностей цифровой экономики. Основными драйверами развития отрасли в ближайшие годы станут интернет вещей и искусственный интеллект, требующие большого количества разнообразных микросхем, 70% которых

производятся по технологиям, доступным на производствах «Микрона».

В 2018 году ГК «РТИ» сфокусируется на формировании устойчивой бизнес-модели, позволяющей безусловно выполнить обязательства перед государством и внешними инвесторами. РТИ продолжит воплощение начатой в 2017 году программы повышения эффективности бизнеса с фокусом на добавленную стоимость операционного бизнеса и рост денежного потока для обеспечения финансовой устойчивости.

## Обзор отрасли за 2017 год

В 2017 году наблюдалось сокращение расходов на безопасность, однако в среднесрочной перспективе ожидается их постепенный рост. Среди мировых трендов на рынке следует отметить повышение автоматизации и интеллектуализации систем безопасности. В соответствии с этим, в России также ожидается рост доли расходов на информационно-управляющие системы в гражданских и военных статьях бюджета. Еще одной

тенденцией отрасли в России является консолидация и вертикальная интеграция при участии крупных холдингов.

Объем рынка микроэлектроники в 2017 году составил 131 млрд руб. Самым крупным сегментом рынка с объемом 58 млрд руб. традиционно является аппаратура для ВПК, аэрокосмической техники и атомной энергетики.



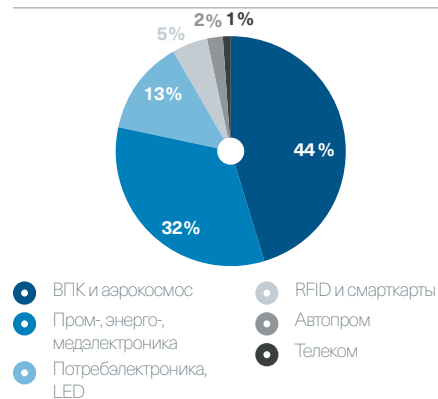
В данном сегменте действует тенденция перехода на микросхемы более высокой степени интеграции, поскольку они обладают меньшей массой и площадью, что критично для большей части спецприменений.

Применение RFID- и смарт-карт, объем рынка которых составляет 6 млрд руб., включает в себя транспортные билеты и чип-модули для банковских карт. При росте рынка в натуральном выражении на 5–7% в год объем сегмента остается постоянным за счет снижения цен. Рост сегмента будет

обусловлен внедрением систем сплошной маркировки и продолжением перехода удостоверяющих личность документов на защищенные чиповые носители.

Общий объем производства российских предприятий, выпускающих микроэлектронику, в денежном выражении составляет 32 млрд руб., из них 31% приходится на ПАО «Микрон», дочернее общество РТИ. Таким образом, «Микрон» сохраняет позиции абсолютного лидера по выручке, объемам производства и технологическому уровню.

### Российский рынок микроэлектроники по секторам



## Финансовые результаты 2017 года

Умеренное снижение выручки в 2017 году связано со снижением доходов в сегменте «Радиотехнические системы» на 6,8%, а также волатильностью выручки по крупному госконтракту. Данный эффект частично компенсирован ростом выручки сегмента «Микроэлектроника» на 15,7% на фоне развития импортозамещения электронной компонентной базы и роста спроса на продукцию «Микрона».

Скорректированная OIBDA по итогам года выросла на 14,1% в основном в связи с сильной динамикой OIBDA в сегменте «Микроэлектроника».

Улучшение финансового результата по итогам года произошло за счет сокращения финансовых расходов.



**OIBDA по итогам года  
выросла на**

**14,1%**





# ПАО «МТС-Банк»

ПАО «МТС-Банк» (далее – «МТС Банк» или «Банк») – универсальный финансовый институт, предоставляющий банковские услуги как частным лицам, так и корпоративным клиентам.



Доля владения  
ПАО АФК «Система»

87%

МТС Банк осуществляет свою деятельность в масштабах всей страны и обслуживает клиентов по всей сети присутствия салонов МТС. Корпоративные клиенты обслуживаются в семи филиалах и 80 отделениях Банка в ведущих регионах России.



Филатов Илья  
Валентинович  
Председатель  
Правления



Розанов Всеволод  
Валерьевич  
Председатель  
Совета директоров



Банк находится на

30<sup>-м</sup> месте

по размеру чистой  
прибыли среди крупнейших  
банков России

## Бизнес-модель МТС Банка

МТС Банк придерживается универсальной банковской бизнес-модели, в соответствии с которой значительная часть доходов Банка формируется за счет кредитования частных лиц и корпоративных клиентов, а основным источником пассивов являются средства клиентов (физических и юридических лиц).

## Финансовые результаты 2017 года

Показатель, млн руб.	2017	2016	Изменение, %
Выручка	18 106	18 268	(0,9)
OIBDA	923	(2 345)	–
Операционный (убыток)/прибыль	370	(3 034)	–
Чистый (убыток)/прибыль в доле АФК «Система»	169	(2 616)	–

## Развитие бизнеса МТС Банка в 2017 году

По итогам 2017 года среди крупнейших банков России МТС Банк занимает 48-е место по размеру активов, 36-е – по вкладам населения и 44-е – по величине капитала. При этом Банк находится на 30-м месте по размеру чистой прибыли в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета.

В 2017 году усилия Банка были сконцентрированы на реализации программы цифровой трансформации путем обновления линейки банковских карт, внедрения гибкого управления процессами разработки продуктов, вывода продуктов в дистанционные каналы Банка и оператора МТС.

По итогам года число активных клиентов Банка увеличилось на 36% до 1,5 млн человек. Возросло использование цифровых продуктов Банка – интернет- и мобильного приложений. За год проникновение этих сервисов в базу клиентов увеличилось до 24,3% (показатель выше среднего по российскому рынку), в основном благодаря сотрудничеству Банка с МТС. В течение года Банк успешно интегрировал часть своих сервисов в ключевой продукт мобильного оператора – «Электронный кошелек МТС».

Банк активно развивает цифровые каналы обслуживания клиентов, в том числе в сегменте онлайн-кредитования. Продажи кредитных карт через цифровые каналы в 2017 году увеличились с 0,1% до 14% от числа всех продаваемых кредитных карт. Цифровые продажи составили 7% от совокупных продаж по итогам 2017 года. В корпоративном бизнесе МТС Банк придерживается консервативной риск-политики, фокусируясь на сегменте высококлассных заемщиков. В течение года Банк повысил привлекательность своего предложения для корпоративных клиентов за счет развития линейки расчетно-кассового обслуживания.

МТС Банк продолжает расширять сотрудничество с МТС и другими портфельными компаниями АФК «Система». В октябре 2017 года Банк заключил соглашение о предоставлении услуг интернет-эквайринга с компанией Ozon, ведущим мультикатегорийным онлайн-ритейлером России.

Основная цель Банка в 2018 году – дальнейший опережающий рост активной розничной клиентской базы за счет развития модели цифрового банка, а также построение цифрового транзакционного банка для обслуживания малого и микро-бизнеса.



**Число активных клиентов  
Банка увеличилось на**

**36%**

**до 1,5 млн человек.**

## Стратегия развития бизнеса

Стратегия МТС Банка направлена на построение цифрового банка в сотрудничестве с МТС и другими компаниями Группы АФК «Система».

К ключевым элементам стратегического развития Банка относятся:

- опережающий рост розничного бизнеса за счет участия в экосистеме МТС и развития собственной сети партнерств для достижения цели в пять млн клиентов с вхождением в топ-10 по кредитным картам и топ-5 игроков рынка POS-кредитования (выдачи кредитов на определенные товары непосредственно в торговых точках);
- консервативный рост корпоративного бизнеса на уровне рынка с оптимизацией кросс-продаж и операционной модели;
- перезапуск работы с малым и микробизнесом на модель директ-банка с фокусом на транзакционные операции в дистанционных каналах.

## Финансовые результаты 2017 года

В 2017 году МТС Банк успешно осуществил план по возвращению к прибыльности за счет реализации стратегии развития на основе сотрудничества с МТС и другими портфельными компаниями АФК «Система».

По итогам 2017 года процентные доходы снизились на 5,4% в связи со снижением уровня процентных ставок на российском рынке и сокращением кредитного портфеля в результате деконсолидации East-West United Bank. Данный эффект был частично компенсирован ростом объема более маржинальных розничных кредитов на 8,3% за год и увеличением их доли в кредитном портфеле до 59% по сравнению с 53% годом ранее.



**Банк завершил год с чистой  
прибылью по итогам года в размере**

**169** МЛН РУБ.

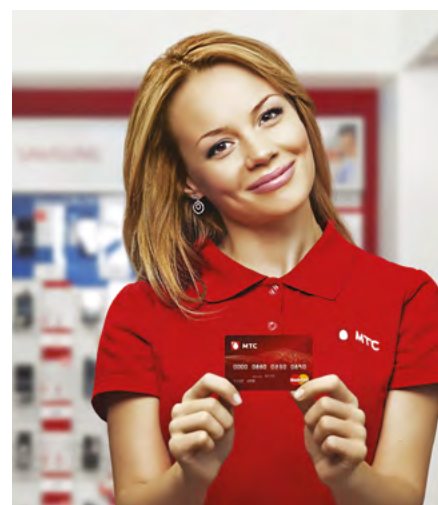
**по итогам 2017 года.**



**В рамках стратегии  
построения ведущего  
цифрового банка, МТС Банк  
нарастил комиссионные  
доходы на**

**31,6%**

**по итогам 2017 года.**



# Активы в гостиничном бизнесе

Cosmos Group<sup>①</sup> — одна из крупнейших управляющих гостиничных компаний на российском рынке.



Доля владения  
ПАО АФК «Система»<sup>②</sup>

100%

Cosmos Group оказывает полный комплекс услуг гостиничного девелопмента: от проектного консалтинга и подготовки гостиницы к открытию до оптимизации издержек и увеличения капитализации актива.



Майер Кристиан<sup>②</sup>  
Президент



Сиразутдинов  
Артём Геннадиевич  
Председатель  
Совета  
директоров

В портфель Cosmos Group входят 17 отелей в 14 городах России и по всему миру. Это объекты под известными международными брендами (Park Inn by Radisson и Holiday Inn Express), а также независимые гостиницы.

Номерной фонд под управлением Cosmos Group насчитывает свыше 3 700 номеров в отелях разных ценовых сегментов от трех до пяти звезд в туристических и деловых центрах: это городские бизнес-отели, а также люксовые курортные комплексы в России, Италии, Намибии и Чехии.

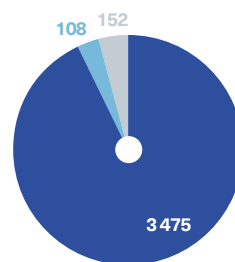
## Бизнес-модель Cosmos Group

Cosmos Group оказывает широкий спектр гостиничных услуг от разработки концепции отеля и сопровождения его проектирования и строительства до подбора бренда и управления отелем.

В диверсифицированный портфель отелей входят объекты разного уровня, типа и географии расположения, при этом основной фокус компании — на городских бизнес-отелях категории три-четыре звезды. Cosmos Group также развивает линейку собственных гостиничных брендов, созданных в 2017 году.

Плата за управление составляет основную часть доходов (около 70%) Cosmos Group.

## Структура номерного фонда в 2017 году по видам отелей



- Городские бизнес-отели
- Рекреационные и курортные отели
- Отели за рубежом

## Финансовые результаты 2017 года

Показатель, млн руб.	2017	2016	Изменение, %
Выручка	4 318	2 794	54,5
OIBDA	849	487	74,5
Операционный (убыток)/прибыль	198	182	8,7
Чистый убыток в доле АФК «Система»	(517)	(252)	—

① ООО «УГК «Космос Групп» и подконтрольные ему организации.

② Активы АФК «Система» в гостиничном бизнесе находятся под управлением ООО «Система Отель Менеджмент» и БАО «Интурист». Доля эффективного владения АФК «Система» в ООО «Система Отель Менеджмент» составляет 100%, БАО «Интурист» — 66%.



## Развитие бизнеса в 2017 году

Cosmos Group создана в апреле 2017 года в результате разделения функций владения и управления гостиничными активами АФК «Система».

В конце 2016 года АФК «Система» приобрела активы ГК «Региональная гостиничная сеть» (РГС), увеличив номерной фонд гостиничного бизнеса Группы на 1 379 номеров.

В 2017 году отели РГС показали рост выручки на 18% до 1 567 млн руб. Выручка других отелей сети в 2017 году выросла на 8% до 2 761 млн руб.

2017 год также ознаменовался активным развитием рекреационных отелей «Изумрудный Лес» в Клину Московской обл. и «Алтай Резорт» в Горно-Алтайске, где была существенно расширена инфраструктура.

В ноябре 2017 года состоялось открытие гостиницы Holiday Inn Express Moscow Paveletskaya на 243 номера в центре Москвы. Благодаря удачному расположению и узнаваемому международному

## Операционные результаты (отели под управлением)

Показатель	2017	2016	Изменение
RevPAR, руб. <sup>①</sup>	<b>1 909</b>	1 891	1%
Загрузка отелей, %	<b>56</b>	49	7 п.п.
Номерной фонд	<b>4 040</b>	3 771	59%

бренду загрузка гостиницы должна превысить 50% в 2018 году.

В 2018 году Cosmos Group планирует активное привлечение отелей в управление, включая активы компаний Группы АФК «Система»: два новых отеля эконом-класса под брендом Ibis Budget и два апарт-отеля под собственным брендом CosmosStay в Москве, а также отель «Дон Плаза» в Ростове-на-Дону с общим номерным фондом 804 номера. Кроме того, ожидается привлечение под управление нового отеля на 134 номера в свободной экономической зоне Алабуга под брендом Ramada.



## Стратегия развития бизнеса

Основная стратегическая цель Cosmos Group – лидерство среди гостиничных операторов в России и экспансия на рынок гостеприимства Европы.

Ключевым направлением развития компании является повышение операционной эффективности и уровня сервиса отелей. Так, в 2018 году планируется увеличить валовую операционную прибыль (GOP) пула отелей под управлением Cosmos Group на 17% по сравнению с 2017 годом, в первую очередь посредством разработанных для каждого отеля программ управления доходами и себестоимостью.

Важную роль в развитии Cosmos Group играет развитие линейки собственных гостиничных брендов. В 2017 году в рамках корневого имени CosmosHotelsandMore созданы бренды MyCosmos для современных стильных городских отелей, Cosmos для классических бизнес-отелей, CosmosCollection для премиальных отелей и CosmosStay для комплексов апартаментов.

Помимо органических изменений, Cosmos Group на горизонте нескольких лет планирует привлечение отелей независимых собственников с целью удвоения номерного фонда под управлением.

## Финансовые результаты 2017 года

В 2017 году гостиничный бизнес АФК «Система» продолжал успешную интеграцию отелей «Региональной Гостиничной Сети» (РГС), приобретенных в четвертом квартале 2016 года. Выручка в 2017 году выросла на 54,5% благодаря консолидации РГС и повышению эффективности работы гостиничного комплекса «Космос» и других крупнейших гостиничных активов АФК «Система».

По итогам года OIBDA и рентабельность по OIBDA выросли на 74,5% и 2,2 п.п. соответственно благодаря консолидации гостиниц РГС и повышению эффективности работы гостиничного комплекса «Космос».

<sup>①</sup> RevPAR (Revenue per available room per day) – доход на доступный номер в день

# Прочие портфельные компании

## ООО «Группа Кронштадт»



Доля владения  
ПАО АФК «Система»

96%

**КТ** ГРУППА  
КРОНШТАДТ

ООО «Группа «Кронштадт» (далее – «Группа «Кронштадт») – российская высокотехнологичная компания, специализирующаяся на разработке и производстве наукоемкой продукции. Компания является лидером российской беспилотной индустрии, обладает уникальным опытом в проектировании и производстве беспилотных авиационных систем и бортового оборудования.

В 2017 году Группа «Кронштадт» успешно выполнила ряд работ по ключевым проектам государственного заказа, в т. ч. обеспечив поставку 76 тренажеров в государственные учебные заведения и центры подготовки. Была продолжена деятельность по проекту разработки и производства беспилотного летательного аппарата «Орион», который

относится к классу аппаратов большой продолжительности полета.

Выполнен этап работы в рамках проекта е-навигации по дооснащению тестовой акватории в российской части Финского залива, реке Неве, Ладожском озере и части реки Свирь. Поставлено оборудование контрольно-корректирующих станций дифференциальной подсистемы ГЛОНАСС/GPS.

Помимо крупных государственных контрактов, Группа «Кронштадт» успешно завершила свою часть работ в создании и реконструкции ряда музеев и образовательных центров, таких как «Дорога жизни» на Ладожском озере, музей ЦСКА, Культурный центр ФСБ России, выполнила мультимедийные инсталляции на Всемирных военных играх в Сочи в рамках проекта CISM-2017.

## Concept Group



Доля владения  
ПАО АФК «Система»

63%



ООО «Концепт Груп» (далее – «Concept Group») – одна из ведущих компаний в сегменте детской и женской одежды, а также нижнего белья в России. Компания успешно развивает фирменную розничную сеть брендов ACOOLA и Concept Club, насчитывающую более 410 магазинов, включая крупную франчайзинговую сеть.

Портфель Concept Group представлен брендами ACOOLA (детская одежда 0–14), Concept Club (женская, мужская и детская одежда, линия домашнего текстиля), Infinity Lingerie (нижнее белье).

Concept Group работает на рынках России (более чем в 120 городах), Белоруссии, Казахстана, Армении и Азербайджана как через собственную розничную сеть, так и в сотрудничестве с франчайзинговыми и оптовыми партнерами. В августе

2017 года компания вышла на рынок Индии с брендом детской одежды Acoola, открыв первый розничный магазин совместно с индийским партнером.

В 2017 году объем поставок вырос на 6% по сравнению с 2016 годом и составил 20,1 млн единиц товара. Доля заказов у российских поставщиков удвоилась по сравнению с 2016 годом и составила 2%. За 2017 год реализовано 20,8 млн единиц товара, что на 3% выше результата 2016 года. Рост выручки в целом по компании составил 1,3%.

Компания продолжает активную рыночную экспансию и планирует открыть не менее 35 собственных розничных магазинов в год, а также привлечь более 30 франчайзинговых партнеров. Ключевые цели Concept Group на 2018 год – активное развитие интернет-продаж и выстраивание омниканальной системы работы с покупателем.

# ФОНДЫ АФК «СИСТЕМА» И ПРОЧАЯ ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

АФК «Система» продолжает развивать линейку фондов, специализирующихся на венчурных инвестициях и инвестициях в частный акционерный капитал. Фонды и инвестиционные компании АФК «Система» предоставляют инвесторам доступ к уникальному набору активов в высокотехнологичных отраслях, а также в секторах недвижимости, промышленного производства и здравоохранения.



## Sistema Venture Capital

**Sistema Venture Capital (Sistema VC) – венчурный фонд ПАО АФК «Система», сфокусированный на инвестициях в технологические компании на стадии роста.**



**Доля владения  
ПАО АФК «Система»**

**80%**

Целевой размер фонда	<b>10 млрд руб.</b>
Год основания	<b>2016</b>
География	<b>Россия, США, Европа, Израиль</b>
Отраслевой фокус	<b>Интернет-проекты и технологии</b>
Срок жизни фонда	<b>Фонд бессрочный, инвестиционная фаза – 2 кв. 2016–2 кв. 2019 года</b>
Целевая доходность	<b>25–30% (в рублях)</b>

## Объекты инвестирования и инвестиционный фокус

Sistema VC инвестирует в интернет-проекты на стадии роста, обладающие хорошей unit-экономикой, демонстрирующие высокие темпы роста и имеющие потенциал отраслевого лидера, а также в проекты на более ранних стадиях в сфере Deep Tech.

Также фонд инвестирует в перспективные интернет-проекты в области коммуникаций и развлечений пользователей, интернета вещей (IoT) и пр.

Ключевым фокусом фонда является поиск проектов в области Deep Tech, т. е.:

- > искусственный интеллект, машинное обучение;
- > сетевые технологии нового поколения (SDN, NFV);
- > когнитивные технологии;
- > проекты в области виртуальной и дополненной реальности (VR/AR).

Sistema VC в 2017 году сохранила уверенные позиции на российском рынке, фонд стал победителем в номинации «Открытие года» Национальной премии «Венчурный инвестор–2017». Команда фонда рассмотрела более 700 проектов и успешно реализовала восемь сделок (включая follow-on инвестиции).

Фонд активно реализует стратегию выхода на международный рынок: открыт офис-представительство в Сан-Франциско, поиск новых проектов существенно расширился за счет деятельности в Европе и США.

**Команда фонда рассмотрела**

**> 700**

**проектов и успешно  
реализовала восемь сделок**



## Отдельные активы



**VisionLabs** – один из мировых лидеров в области компьютерного зрения и машинного обучения. Флагманским продуктом компании является платформа распознавания лиц VisionLabs LUNA, которая позволяет в режиме реального времени анализировать колоссальные объемы фото- и видеоданных с целью детектирования в них лиц людей и сравнения их с многомиллионными базами данных. Технологическими партнерами компании являются Intel, Cisco, Facebook и Google.



**Ozon** – старейший и крупнейший мультикатегорийный российский интернет-магазин, в ассортименте которого представлено свыше 4 млн товаров. Количество клиентов интернет-магазина превышает 18 млн человек, ежедневно сайт посещает 750 тыс. покупателей. Компания входит в рейтинг самых дорогих российских интернет-компаний, ежегодно составляемых журналом Forbes.



**MEL Science** – международная компания, специализирующаяся на создании научно-образовательных продуктов с использованием VR/AR-технологий. Флагманским продуктом сервиса является курс для самостоятельного изучения химии MEL Chemistry: он включает в себя 38 наборов для химических опытов, образовательное приложение и очки виртуальной реальности, которые позволяют посмотреть на химические вещества и кристаллы «изнутри». Наборы MEL Science реализуются по модели платной подписки с доставкой по почте.

**В конце 2017 года Sistema VC вместе с партнерами вложила**

**2,2** млн долл. США  
в MEL Science.

## Новые инвестиции 2017 года



**NFWare** – разработчик продуктов в области виртуализации функций (информационных) сетей. NFWare разрабатывает сетевое программное обеспечение, которое работает на широкодоступных серверах x86 и при этом обрабатывает трафик так же быстро, как это делает дорогое специализированное сетевое оборудование ведущих производителей. Решения реализованы на базе технологий NFV/SDN, с помощью которых можно перенести часть функций сетевой инфраструктуры в виртуальную среду.



**FinalPrice** – мобильное приложение, которое работает по модели подписки и позволяет бронировать авиаперелеты, отели и аренду автомобилей по минимально возможной цене. Всего за 99 долл. США в год пользователь получает доступ к минимальным ценам более 800 авиакомпаний, одного миллиона отелей и сорока лучших сервисов в мире для бронирования автомобилей. Приложение доступно только для американских пользователей и ориентировано на часто путешествующих людей.



**Gosu.AI** – тренировочная платформа для киберспортсменов и игроков многопользовательских онлайн-игр Dota 2, League of Legend, CS:GO, World of Tanks и Overwatch. Проект создан на базе искусственного интеллекта (AI).



**DataSine** – платформа для анализа данных о финансовых операциях пользователя для определения его психологического портрета и жизненной ситуации. Эта информация позволяет финансовым организациям определять оптимальные каналы коммуникации и продукты для данного клиента.

## Sistema Asia Fund

**Sistema Asia Fund – венчурный фонд АФК Система, активный и узнаваемый игрок на рынке венчурных инвестиций Индии, встроенный в предпринимательскую экосистему страны. Инвестиционной целью фонда является эффективное вложение средств инвесторов в перспективные проекты на динамично растущем технологическом рынке Индии.**

### Объекты инвестирования и инвестиционный фокус

Sistema Asia Fund инвестирует в технологические стартапы Индии (преимущественно) и Юго-Восточной Азии (в исключительных случаях), соответствующие инвестиционным критериям:

- > подтвержденная бизнес-модель и/или лояльная аудитория;
- > специфичные для индийского рынка решения;
- > участие основателей стартапа в управлении бизнесом;
- > наличие соинвесторов.

Фондом управляет команда профессионалов с сильной инвестиционной экспертизой. На уровне фонда создан экспертный совет, включающий профессионалов, встроенных в индийское бизнес-сообщество и обладающих уникальным опытом и широкой сетью контактов.

Команда Sistema Asia Fund рассмотрела в 2017 году более 200 проектов, детально изучила более 100 компаний и успешно реализовала четыре инвестиционных сделки.



Доля владения  
ПАО АФК «Система»

100%

Целевой размер фонда	<b>50 млн долл. США с возможностью расширения до 120 млн долл. США</b>
Год основания	<b>2015</b>
География	<b>Индия, страны Юго-Восточной Азии</b>
Отраслевой фокус	<b>Consumer tech</b> (электронная торговля, здравоохранение, транспорт, медиа, финансы, образование), <b>enterprise tech</b> (интернет вещей (IoT), <b>виртуальная и дополненная реальность</b> (VR/AR), <b>платформенные решения</b> , <b>big data</b> , <b>искусственный интеллект</b> (AI), <b>машинное обучение</b> (ML))
Срок жизни фонда	<b>10 лет, инвестиционная фаза – 4 года</b>
Целевая доходность	<b>3x cash-on-cash</b>

## Отдельные активы

### SECLORE

**Seclore** – разработчик системы управления цифровыми правами предприятия (EDRM), которая позволяет корпорациям контролировать использование файлов как внутри организации, так и за ее пределами. Клиентами компании являются более 5 млн пользователей из 600 компаний в 29 странах. Передовые и надежные EDRM-решения и инновации, связанные с доступом к защищенным документам через браузеры, позволили Seclore получить награду за успешный пост от Frost&Sullivan, войти в составленный Deloitte список 50 самых быстрорастущих технологических компаний и получить от Gartner звание Cool Vendor («классного поставщика»). Представительства компании открыты в США, Индии, Нидерландах, ОАЭ, Саудовской Аравии и Сингапуре.

### Qwikcilver

**Qwikcilver** – поставщик корпоративного облачного ПО в секторе подарочных карт и программ лояльности. Продукт компании позволяет клиентам использовать предоплаченные физические и виртуальные подарочные карты в более чем десяти тыс. брендовых магазинов премиум-класса, на порталах электронной торговли и в мобильных приложениях. Qwikcilver имеет лицензию Резервного Банка Индии на использование инструментов предоплаты (Prepaid Payment Instruments). В конце 2016 финансового года компания вышла на стабильную положительную чистую прибыль при торговом обороте (GMV) около 300 млн долл. США и продолжает удваивать свои показатели каждый год.



### Новые инвестиции 2017 года

#### LENDINGKART

**Lendingkart** – компания, кардинально меняющая традиционное кредитование, благодаря использованию собственного кредитного механизма на основе анализа данных для выдачи кредитов малому и среднему бизнесу. Для привлечения клиентов и возврата кредитов компания использует модель с небольшим количеством сотрудников и уже выдала кредиты клиентам в 600 городах.



#### HealthifyMe

Сделка одобрена в 2017 году и закрыта в начале 2018 года.

**HealthifyMe** – крупнейшая в Индии цифровая фитнес-платформа (четыре млн пользователей и более 200 тренеров и диетологов), позволяющая контролировать количество потребляемых калорий, устанавливать личные фитнес-цели и отслеживать прогресс. Эффективность достигается за счет доступа к онлайн-консультациям диетологов и тренеров. В конце 2017 года запущен сервис Ria – первый в мире виртуальный диетолог на базе технологии искусственного интеллекта (AI). Крупнейшими корпоративными клиентами являются: P&G, Unilever, Accenture, Cognizant, Shell, Philips.



4<sup>млн</sup>

**пользователей HealthifyMe  
и более 200 тренеров  
и диетологов**

#### netmeds.com India Ki Pharmacy

**Netmeds.com** – крупнейшая в Индии онлайн-аптека с присутствием на всей территории страны. Основатель использовал возможности принадлежащей его семье фармацевтической дистрибьюторской компании, основанной более 100 лет назад, для создания прибыльного бизнеса с высокой валовой маржой.



**Netmeds.com онлайн-  
аптека основанной более**

100<sup>лет назад</sup>

#### Mobikon

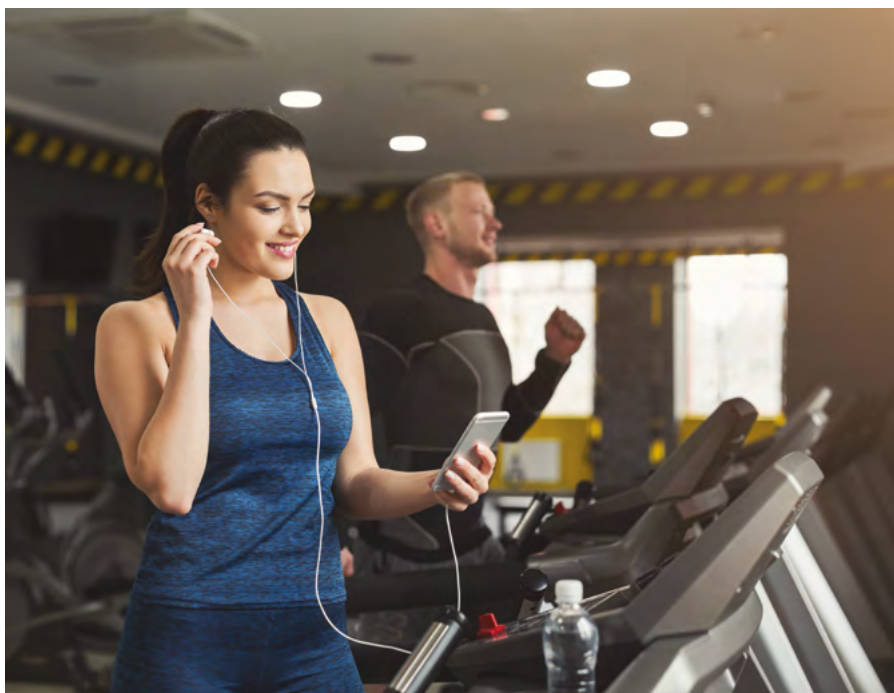
**Mobikon** компания представляет собой платформу для ресторанов, созданную для привлечения клиентов и маркетинга. Рестораны получают инструменты для управления лояльностью клиентов путем отслеживания профилей и транзакций пользователей на различных цифровых платформах и в системах приема платежей. Встроенная база данных насчитывает восемь с половиной млн профилей со всего мира.



**Встроенная база данных  
Mobikon насчитывает**

8,5<sup>млн</sup>

**профилей  
со всего мира.**





## Rusnano Sistema SICAR



**Rusnano Sistema SICAR – совместный фонд АФК «Система» и АО «РОСНАНО», созданный в августе 2016 года. В фонде работает профессиональная команда с опытом в венчурной индустрии. Фонд инвестирует в высокотехнологичные проекты на начальной стадии, а также в растущие и сформировавшиеся компании в России, странах СНГ, Европы и Израиля. Фонд открыт для участия сторонних инвесторов.**

Совет директоров Rusnano Sistema SICAR, состоящий из трех членов, принимает все решения единогласно. В состав Инвестиционного комитета фонда входят по три директора от АФК «Система» и от АО «РОСНАНО».

В 2017 году фонд проанализировал ряд проектов, из которых профинансированы Apis Cor, GeoSplit. Фонд находится в инвестиционной фазе, в 2018 году будут произведены инвестиции еще в пять проектов. Таким образом, целевой объем размещенных средств фонда составит около 40–45%.



**Доля владения  
ПАО АФК «Система»**

**50%**



**В 2018 году целевой  
объем размещенных  
средств фонда составит**

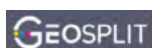
**≈40–45%**

Целевой размер фонда	<b>До 100 млн долл. США</b>
Год основания	<b>2016</b>
География	<b>Россия (не менее 50% инвестиций Фонда в денежном выражении), СНГ, Европа, Израиль</b>
Отраслевой фокус	<b>Информационные технологии (IT), робототехника и бортовые системы управления, ПО и облачные платформы, коммуникационное оборудование и комплексные решения, технологии в области возобновляемой энергии и энергоэффективности (включая топливные элементы), микроэлектроника, автоматизированные системы управления, средства и системы специальной связи, ПО для комплексных систем безопасности</b>
Срок жизни фонда	<b>семь лет</b> (с возможностью продления на три года по согласованию сторон)
Целевая доходность	<b>&gt; 6% в долл. США</b>

## Инвестиции 2017 года



**Apis Cor** – разработчик и производитель уникальных строительных 3D-принтеров. Строительный принтер Apis Cor способен за сутки возвести дом площадью до 130 кв. м. Аналогов данной технологии в мире нет. Принтер конкурирует с традиционными технологиями по стоимости и значительно выигрывает у них по скорости и удобству использования. Для защиты технологии поданы заявки на патенты в 146 странах. Бизнес-модель строится на оказании сервиса по строительству стен с локальными партнерами для снижения рисков копирования принтера и контроля процесса строительства.



**GeoSplit** – высокотехнологичная нефтесервисная компания, которая оказывает нефтяным компаниям услуги диагностики скважины после проведения многостадийного гидроразрыва пласта. Диагностика проводится трассерным методом – путем внесения проппанта, размеченного маркерами-репортерами размером в несколько микрон. Обладает рядом конкурентных преимуществ по цене и точности.



## Sistema Finance S.A.

**Sistema Finance S.A. (далее – «Sistema Finance») является инвестиционной платформой АФК «Система» с фокусом на инвестиции в Европе и США.**

**Одна из подконтрольных организаций Sistema Finance – Sistema Capital Partners – осуществляет инвестиции российского институционального капитала в развитые рынки недвижимости в Европе и США с декабря 2015 года.**

### Объекты инвестирования и инвестиционный фокус

Sistema Finance осуществляет инвестиции по трем основным направлениям:

- Private Equity: инвестиции в публичные и непубличные компании в сегменте средней рыночной капитализации, генерирующие положительный денежный поток, с привлекательными перспективами роста и фокусом на Германию;
- Real Estate: инвестиции в рентную недвижимость и оппортунистический девелопмент на высоколиквидных рынках ЕС и США.

**Средний размер инвестиции Sistema Finance составляет**

**10-50** млн евро

Средний размер инвестиции Sistema Finance составляет 10–50 млн евро, а срок инвестирования – от одного до четырех лет.

В июне 2017 года состоялись два выхода из инвестиций – из проектов HS IV и HS Prime I. Портфели рентной недвижимости HS IV и HS Prime I – всего 29 объектов в ряде городов Германии с общей площадью более 120 тыс. кв. м – были приобретены компанией BVK. Доходность по инвестициям (IRR) составила 28–36% в евро.



**Доля владения  
ПАО АФК «Система»**

**100%**

География	<b>Крупные страны ЕС , США</b>
Отраслевой фокус	<b>Частный капитал, рентная недвижимость, девелопмент</b>
Целевая доходность	<b>&gt; 15% в евро и долл. США для направления US Development</b>



### Отдельные инвестиционные проекты

Проект	Страна / Сектор	Описание
	Германия / Промышленное производство	Ведущее литейное предприятие с 30% мировой долей в сегменте отливок блоков цилиндров для двигателей
	Германия / Промышленное производство	Европейский лидер в производстве высокотехнологичных стальных и чугунных отливок с фокусом на ветряную энергетику и компоненты трансмиссии
	Германия / Здравоохранение	Быстрорастущий оператор услуг по оказанию ухода на дому
 <b>HS Prime II</b>	Германия / Рентная недвижимость	Три торговых центра в городах Фленсбург, Любек и Бохум

## ООО УК «Система Капитал»

Управляющая компания «Система Капитал» занимается инвестиционной деятельностью и оказывает услуги по управлению активами на глобальных финансовых рынках для частных лиц и корпоративных клиентов.

Более 17 лет компания предлагает инвестиционные продукты как российского, так и зарубежного рынков: облигации российских и иностранных эмитентов, представляющих различные сектора экономики и географию покрытия, а также акции широких географий и производные финансовые инструменты.

По состоянию на конец 2017 года объем средств под управлением УК «Система Капитал» составил около 52 млрд руб., что в 2,2 раза выше уровня 2016 года и в 4,9 раза выше уровня 2014 года. Компания занимает седьмое место в России по объему стоимости чистых активов открытых ПИФов с общим размером СЧА 9,1 млрд руб. на конец 2017 года.

Рублевые ПИФы облигаций под управлением УК «Система Капитал» занимают лидирующие позиции по доходности среди российских ПИФов облигаций с СЧА от 50 млн руб. На конец 2017 года фонд «Система Капитал – Мобильный. Облигации» занимает первое место (доходность – 15,1%), а фонд «Система Капитал – Резервный» занимает третье место (доходность – 14,3%).

Валютные ОПИФы под управлением УК «Система Капитал» входят в топ-10 российских открытых ПИФов с СЧА от 50 млн руб. по доходности. Фонд «Система-Капитал – Мобильный. Облигации. Валютный» занимает третье место (доходность – 5,8%), а фонд «Система-Капитал – Резервный. Валютный» занимает шестое место (доходность – 5,2%).

Рейтинговое агентство RAEX (ЭкспертРА) подтвердило рейтинг «Система Капитал» на уровне А+, прогноз по рейтингу – стабильный. Рейтинговое агентство отметило высокий уровень организации инвестиционного процесса в УК и высокое качество вложений активов под управлением.



### Доля владения ПАО АФК «Система»

# 70%

Компания работает с тремя негосударственными пенсионными фондами по договорам доверительного управления, в том числе с НПФ Сбербанка.

В 2017 году УК «Система Капитал» начала выход в розницу и стала предлагать свои инвестиционные продукты в массовом сегменте. В настоящий момент УК «Система Капитал» активно взаимодействует с ПАО «МТС»: разрабатывается интеграция сервиса покупки ПИФов в приложение «Кошелек МТС Деньги».

В 2017 году УК «Система Капитал» стала полноправным участником торгов Московской биржи и получила прямой доступ на валютный и фондовый рынки. В результате существенно расширился и улучшился спектр услуг, предоставляемый клиентам компании.

### Доходность ПИФов

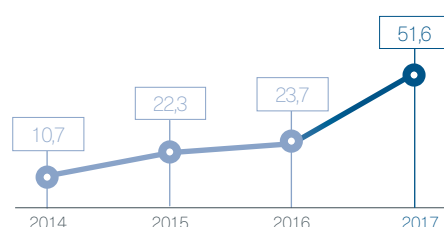
2015	2016	2017
<b>«SC-Reserve.FX» – Еврооблигации, долл. США</b>		
+20,4%	+7,2%	+5,2%
<b>«SC-Reserve» – Фонд облигаций, руб.</b>		
+17,3%	+12,1%	+14,3%
<b>«SC-Mobile. Bonds. FX» – Еврооблигации, долл. США</b>		
–	–	+15,1%
<b>«SC-Mobile. Bonds» – Фонд облигаций, руб.</b>		
–	–	+5,8%

**Рублевые ПИФы облигаций под управлением УК «Система Капитал» занимают**

# 1<sup>место</sup>

**по доходности среди российских ПИФов облигаций с СЧА от 50 млн руб.**

### Активы под управлением, млрд руб.



В 2018 году УК «Система Капитал» прогнозирует положительную динамику роста активов под управлением. Ожидается, что одним из драйверов станет более активный переток активов из депозитов банков в управляющие компании на фоне продолжающегося снижения депозитных ставок.

Стратегическая цель УК «Система Капитал» – развитие качественной управляющей инвестиционной компании, ориентированной на работу с рыночными частными и институциональными средствами (Розница Online, HNWI, НПФы), в сочетании с управлением ликвидностью Группы АФК «Система» и инвестированием средств компаний Группы в ликвидные ценные бумаги с различной степенью риска.

**Объем средств под управлением УК «Система Капитал» составил около**

# 52<sup>млрд руб.</sup>



# ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ РИСКА

Деятельность АФК «Система» подвержена многообразным рискам, эффективное управление которыми является одним из основополагающих факторов успешного развития Корпорации.

Риски могут возникнуть как следствие ряда факторов и процессов, влияние на которые со стороны ПАО АФК «Система» представляется либо невозможным, либо весьма ограниченным. При этом Корпорация может принять меры по снижению негативных последствий в случае реализации того или иного риска. В этой связи эффективная оценка существующих рисков, вероятности их реализации, а также эффективное управление ими являются неотъемлемой частью стратегии компаний Группы АФК «Система».

В Корпорации внедрена интегрированная система управления рисками (ERM), построенная с использованием международных стандартов, рекомендаций и лучших практик риск-менеджмента, призванная предоставить разумную гарантию достижения стратегических целей и обеспечить поддержание уровня риска в пределах, приемлемых для акционеров и менеджмента ПАО АФК «Система».

## Интегрированная система управления рисками (ERM) в Группе АФК «Система»

Риск-менеджеры компаний Группы АФК «Система» в рамках ежеквартальных процедур ERM осуществляют формирование реестров рисков компаний и консолидированного реестра рисков Группы, проводят приоритизацию и агрегирование рисков в портфели, формирование и анализ динамики карты рисков, проводят анализ влияния существенных рисков на финансовые показатели отдельных компаний и Группы АФК «Система» в целом с использованием имитационных методов моделирования и финансовых моделей.

В отношении всех рисков, входящих в реестр рисков Группы АФК «Система», разработаны планы по управлению рисками (планы митигации) и планы реагирования с перечнями заранее подготовленных мероприятий. Планы по управлению рисками и планы реагирования дополняются, корректируются и утверждаются Подкомитетом по рискам ПАО АФК «Система» при Комитете по финансам и инвестициям.

Отчеты по управлению рисками выносятся на рассмотрение профильных коллегиальных органов Корпорации не реже одного раза в квартал. Каждый такой отчет содержит переоценку рисков, оценку эффективности планов митигации и реагирования, а также определение потенциальных рисков зон (зон внимания) на следующий за отчетным периоды.

## Внешние риски

Риски, относящиеся к последствиям изменений политической и экономической обстановки в Российской Федерации, являются существенными для ПАО АФК «Система», поскольку большая часть бизнеса Корпорации связана с деятельностью на территории России. Кроме того, многие из компаний Группы АФК «Система» ведут свою деятельность в странах, экономика которых находится в переходной стадии, включая Армению, Беларусь, Индию, Туркменистан, Узбекистан и Украину, и поэтому также подвержены существенным внешним рискам. Значительная часть продукции компаний Группы сбывается в странах СНГ и Юго-Восточной Азии, Восточной Европы и Северной Африки. В случае серьезных политических потрясений в перечисленных регионах бизнес Группы, связанный с ними, может пострадать или быть приостановлен, что также потенциально влечет за собой существенные убытки.

## • Финансовые риски

Бизнес АФК «Система» неразрывно связан с состоянием мировой экономики и финансовых рынков, и, в частности, зависит от колебаний цен на экспортируемые Российской Федерацией нефть, газ и другие сырьевые товары. Ослабление курса рубля к доллару США и евро на фоне снижения цен на нефть, действующего режима санкций и увеличения оттока капитала из Российской Федерации может стать причиной роста расходов и/или сокращения выручки или же затруднить достижение финансовых показателей и выполнение долговых обязательств компаниями Группы АФК «Система». При этом существенное укрепление курса рубля к доллару США и евро может стать причиной роста издержек, номинированных в рублях, и вызвать снижение операционных показателей некоторых портфельных компаний АФК «Система».

Любой возможный спад или замедление роста экономики России могут привести к снижению доходов населения и потребительского спроса, что будет иметь существенные отрицательные последствия для результатов деятельности и финансового положения всех компаний Группы АФК «Система».

Рост инфляции может привести к росту расходов и, таким образом, оказать давление на показатели рентабельности, а также отрицательно сказаться на спросе на продукцию и услуги компаний Группы АФК «Система» на внутреннем рынке.

Отток иностранных инвестиций из Российской Федерации на фоне снижения суверенного кредитного рейтинга международными рейтинговыми агентствами и существующих ограничений для работы иностранных компаний в Российской Федерации в связи с введением режима санкций могут негативно сказаться на совместных предприятиях (партнерствах) и новых инвестиционных проектах компаний Группы АФК «Система».

Сохранение режима санкций и ограничения доступа российских банков и компаний к иностранному заемному капиталу могут увеличить текущий дефицит ликвидности на рынке и привести к повышению процентных ставок, что угрожает затруднениями в привлечении финансирования для осуществления деятельности компаний Группы АФК «Система» и рефинансировании долговых обязательств Корпорации и портфельных компаний.

Ограничение возможностей по привлечению финансирования в сочетании с высокой долговой нагрузкой на Корпорацию может затруднить исполнение обязательств Корпорации перед контрагентами.

Неблагоприятные макроэкономические условия во многих странах присутствия компании могут привести к необходимости переоценки гудвилла (goodwill) по некоторым активам Корпорации и портфельных компаний.

Валютный контроль и ограничения в сфере репатриации капитала могут оказать негативное влияние на бизнес Группы АФК «Система», осложнив движение капитала, и снизить стоимость инвестиций Группы АФК «Система» в Российской Федерации.

Возможное признание несостоятельным одного или нескольких российских или иных банков в связи недостаточным доступом к финансированию может привести к сокращению источников заемных средств для Корпорации и ее портфельных компаний, а также к прямым финансовым потерям средств, находящихся на счетах, открытых в таких банках

## • Политические и социальные риски

В отчетном году сохранилось существенное влияние геополитических рисков на деятельность Корпорации и ее портфельных компаний, поскольку такие инструменты, как протекционизм или экономические санкции могут применяться для решения геополитических задач непредсказуемым образом.

Риски межгосударственных конфликтов остаются существенными, как с точки зрения вероятности их возникновения, так и с точки зрения возможных последствий для различных сфер деятельности компаний Группы АФК «Система». В частности, по этой причине страховщики могут установить для компаний Группы АФК «Система» повышенные страховые премии или отказать в страховании определенных рисков, что может привести к ухудшению финансовых результатов.

Введение санкций в отношении Российской Федерации или российских компаний может послужить причиной прекращения или сбоев в функционировании международных расчетных систем или иных механизмов международного сотрудничества, что, в свою очередь, может привести к затруднениям, в том числе неразрешимым, в осуществлении Корпорацией и ее портфельными компаниями расчетов и снижению инвестиционной привлекательности АФК «Система».

Вероятный рост социальной напряженности в регионах присутствия компаний Группы АФК «Система» может привести к снижению прибыли Корпорации.

Наиболее актуальными рисками для телекоммуникационного бизнеса Группы остаются геополитические, связанные с обострением ситуации на Украине. В частности, политический кризис на Украине привел к заметному снижению темпов роста телекоммуникационного рынка и продолжает негативно влиять на обменный курс национальной валюты.

## • Правовые риски

Существует риск вынесения непредсказуемых судебных и административных решений в отношении бизнеса Группы АФК «Система», что неизбежно приведет к негативным последствиям. Такой риск обусловлен множеством факторов, в том числе:

- возможными несоответствиями и неоднозначностью в отношении
  - 1) федеральных или иных законов;
  - 2) подзаконных актов, издаваемых органами исполнительной власти государств, на территории которых осуществляется деятельность компаний Группы АФК «Система»; 3) региональных и местных нормативно-правовых актов;
- пробелами в нормативно-правовой базе и отсутствием судебных и административных разъяснений по толкованию некоторых вопросов законодательства, а также наличием противоречащих друг другу разъяснений судов и судебных актов;
- влиянием политических, социальных и иных внешних факторов на судебную систему;
- возможными избирательными или произвольными административными решениями государственных органов.

Неполнота существующей законодательной базы в сфере гражданского и корпоративного права, регулирования рынка ценных бумаг на рынках присутствия ПАО АФК «Система», а также частое и не всегда последовательное изменение законодательства в этих и смежных сферах может стать причиной ограничения возможностей для привлечения капитала, а также ограничений по управлению, владению и контролю за деятельностью портфельных компаний.

Учитывая наличие иностранных акционеров, следует отметить, что отсутствие ясности в отношении понимания, толкования и применения Федерального закона «О порядке осуществления иностранных инвестиций в хозяйственные общества, имеющие стратегическое значение для обеспечения обороны страны и безопасности государства» и иных нормативно-правовых актов, регулирующих инвестиционную деятельность в Российской Федерации и других странах присутствия Группы АФК «Система», а также нормативно-правовых актов в области таможенного и валютного регулирования может оказать негативное влияние на бизнес Группы АФК «Система».

В связи с возможными изменениями в правовом регулировании международной торговли и международных инвестиций со стороны иностранных государств или международных организаций, существует риск внесения соответствующих изменений в законодательство стран, на рынках которых присутствуют компании Группы АФК «Система».

Ввиду того, что корпоративным правом Российской Федерации предусмотрена возможность привлечения акционера к ответственности по обязательствам подконтрольных ему организаций, ПАО АФК «Система» может понести финансовые потери по обязательствам своих портфельных компаний.

Миноритарные акционеры дочерних компаний ПАО АФК «Система» могут оспорить сделки Корпорации или проголосовать против совершения таких сделок, что может ограничить возможности ПАО АФК «Система» по совершению инвестиционных сделок и проведению реструктуризации бизнеса, а также привести к негативным последствиям для инвестиционной привлекательности бизнеса АФК «Система».

В случае если Федеральная антимонопольная служба Российской Федерации придет к заключению, что ПАО АФК «Система» или одна из ее значимых подконтрольных организаций нарушили законодательство в сфере защиты конкуренции, она может наложить существенные административные санкции, что потенциально повлечет за собой убытки для Корпорации. Федеральная антимонопольная служба также может воспрепятствовать заключению и/или исполнению отдельных сделок Корпорации и портфельных компаний, следствием чего окажется ограничение возможностей компаний Группы АФК «Система» по совершению инвестиционных сделок и проведению реструктуризации бизнеса.

### • Налоговые риски

Налоговое законодательство и налоговая практика на рынках присутствия ПАО АФК «Система» характеризуются сложностью и неопределенностью и подвержены частым изменениям и неоднозначным толкованиям. Истолкование действий Корпорации как возможного нарушения налогового законодательства чревато негативным влиянием на бизнес Группы АФК «Система».

Российское законодательство о трансфертном ценообразовании может потребовать корректировок в системе ценообразования компаний Группы АФК «Система» и повлечь за собой дополнительные налоговые обязательства в отношении некоторых сделок.

В результате применения в Российской Федерации правил налогообложения нераспределенной прибыли контролируемых иностранных компаний и прибыли от косвенной продажи российской недвижимости, новой концепции бенефициарного собственника и новых критериев определения статуса налогового резидента для юридических лиц, у компаний Группы могут возникнуть дополнительные налоговые обязательства ввиду неопределенности трактовок закона, а также ввиду отсутствия правоприменительной практики.

### • Риски на рынке ценных бумаг

Осложнение геополитической ситуации, введение санкций, ухудшение макроэкономической ситуации и отток капитала и инвесторов с российского рынка оказали влияние на стоимость российских компаний в 2014–2017 годах. В связи с указанными обстоятельствами доступ Корпорации к средствам инвесторов через рынки ценных бумаг может и в дальнейшем сократиться в результате введения санкций в областях деятельности компаний Группы АФК «Система» и/или осторожного подхода инвесторов к российским компаниям в целом. В частности, способность АФК «Система» привлекать финансирование путем размещения облигаций может быть ограничена, что может привести к недостаточности оборотных средств и инвестиционного ресурса Корпорации и сказаться на ее финансовых результатах.



## Риски, связанные с деятельностью ПАО АФК «Система»

### ● Реализация бизнес-стратегии

Стратегия Корпорации нацелена на построение сбалансированного и диверсифицированного портфеля активов на рынках, где АФК «Система» имеет экспертизу и иные конкурентные преимущества, а также на привлечение международных и российских партнеров. Несмотря на наличие стратегии, АФК «Система» не может гарантировать полное или частичное достижение поставленных целей, построение эффективной системы управления инвестициями в портфельные активы или реализацию новых инвестиционных возможностей. Недостижение целей стратегии АФК «Система», в том числе монетизация инвестиций в меньшем объеме, чем предусмотрено стратегией, может оказать давление на консолидированные финансовые показатели Корпорации, а также создать затруднения при исполнении Корпорацией своих обязательств перед контрагентами.

Развитие компаний Группы АФК «Система» зависит от многих факторов, включая получение необходимых разрешений государственных органов, достаточный спрос со стороны потребителей, успешное развитие технологий, эффективное управление рисками и расходами, своевременное завершение разработки и внедрение новых продуктов и услуг компаниями Группы АФК «Система». Недостатки в реализации любого из этих факторов могут оказать негативное влияние на развитие компаний Группы АФК «Система» и финансовые результаты Корпорации.

### ● Приобретение, интеграция, отчуждение или реструктуризация активов

АФК «Система» реализует стратегию за счет новых приобретений, продажи и реструктуризации активов. Процесс реализации инвестиционных возможностей на рынке влечет за собой соответствующие риски, в том числе риски отсутствия соответствующих компаний-целей или невозможности их приобретения, риск недостаточной или неполной процедуры всесторонней комплексной проверки (due diligence) операционной деятельности и/или финансового состояния компании-цели, риски переоцененности или переплаты за актив. Реализация этих рисков может негативно отразиться на финансовых результатах Корпорации.

Приобретение активов может усилить давление на денежную позицию Корпорации и повлечь за собой необходимость привлечения стороннего финансирования.

Задержки при реализации инвестиционных сделок или срыв их реализации может оказать негативное влияние на достижение АФК «Система» стратегических целей, а также на результаты деятельности, финансовое состояние и инвестиционную привлекательность Корпорации.

АФК «Система» может столкнуться с проблемами построения системы управления и контроля новых активов. Основные риски в этой области включают:

- невозможность эффективно интегрировать операционные активы и персонал приобретенной компании;
- невозможность установить и интегрировать необходимые механизмы контроля, в том числе в отношении логистики и дистрибуции;
- конфликты между акционерами;

- враждебность и/или неготовность к сотрудничеству со стороны менеджмента и персонала приобретенного актива;
- потеря клиентов приобретенного актива.

В случае реализации одного или нескольких из указанных рисков возможно снижение стоимости соответствующего актива и/или снижение финансовых показателей АФК «Система».

При отчуждении активов Корпорация может столкнуться со следующими основными рисками:

- задержка реализации или срыв сделки, в том числе по причине неполучения корпоративных и государственных согласований;
- ошибки в оценке актива;
- принятие на себя излишних обязательств, связанных с продаваемым активом;
- потеря синергетического эффекта у существующих активов.

В случае реализации одного или нескольких из указанных рисков Корпорация может недополучить прибыль, что может негативно сказаться на финансовых результатах ПАО АФК «Система».

### ● Менеджмент и ключевой персонал

Реализация стратегии АФК «Система» во многом зависит от усилий и наличия профессиональной команды менеджмента. Отсутствие возможности привлечь достаточно профессиональную и мотивированную команду менеджеров потенциально окажет негативное влияние на бизнес, результаты деятельности, финансовое состояние и перспективы развития Корпорации.

## ● Денежные потоки от дочерних и зависимых компаний

Финансовые показатели Корпорации зависят от возможностей компаний Группы АФК «Система» генерировать денежные потоки, необходимые для обслуживания финансовых обязательств, включая погашение задолженности и процентов, а также для осуществления инвестиционной деятельности. Способность компаний Группы АФК «Система» осуществлять подобные выплаты может быть ограничена из-за препятствий регуляторного, налогового или иного характера, что, в свою очередь, негативно скажется на финансовом положении и инвестиционном ресурсе Корпорации.

## ● Зависимость от результатов ПАО «МТС»

Финансовые результаты АФК «Система» в значительной степени зависят от результатов ПАО «МТС», поэтому снижение показателей ПАО «МТС» может повлечь за собой снижение показателей АФК «Система». Любые события, оказывающие негативное воздействие на бизнес ПАО «МТС», могут оказать соответствующее влияние на текущее состояние бизнеса АФК «Система» и его перспективы, а также снизить финансовые показатели Корпорации.

## ● Привлечение капитала или финансирования

Существует вероятность, что денежные потоки со стороны портфельных компаний окажутся недостаточными для покрытия запланированных инвестиционных расходов Корпорации. Это может повлечь за собой необходимость привлечения стороннего финансирования и замедлить реализацию стратегии АФК «Система».

## ● Ограничительные ковенанты

Соглашения АФК «Система» и компаний Группы АФК «Система» по кредитам и долговым ценным бумагам содержат ограничительные ковенанты. Такие ковенанты ограничивают на привлечение дополнительного долгового финансирования, обременение имущества залогом, продажу активов, сделки с аффилированными лицами, осуществление инвестиций и выплату дивидендов. Они также могут накладывать ограничения на операционную деятельность АФК «Система», в том числе финансирование капитальных затрат, либо ограничивать возможности своевременного погашения долга или осуществления выплат по обязательствам. Любое ненамеренное нарушение ограничительных ковенантов создает вероятность возникновения у кредиторов Корпорации и/или портфельных компаний права требовать досрочного погашения таких кредитов и оказать давление на финансовые показатели Корпорации.

## ● Лицензии и разрешения

Деятельность компаний Группы АФК «Система» регулируется различными органами государственной власти в рамках получения и возобновления лицензий, одобрений и разрешений, а также в связи с необходимостью постоянного соблюдения действующего законодательства, нормативных и подзаконных актов. Регулирующие органы во многом полагаются на собственное суждение при толковании и реализации требований применимого законодательства, выдаче или продлении лицензий, одобрений и разрешений, при мониторинге соблюдения лицензионных требований. Нельзя гарантировать, что действующие лицензии и разрешения, в том числе выданные компаниям Группы, будут продлены, новые лицензии и разрешения будут выданы или что компании смогут выполнить условия выдачи всех соответствующих

лицензий. Также нельзя гарантировать, что какие-либо из текущих или будущих лицензий или разрешений не будут приостановлены или отозваны на каких бы то ни было основаниях. Любые из этих обстоятельств будут иметь существенные негативные последствия для бизнеса АФК «Система».

## ● Приватизированные компании

В структуре бизнеса АФК «Система» есть ряд приватизированных компаний, в том числе компании ПАО «МГТС», ОАО ВАО «Интурист», АО «БЭСК», ОАО «РТИ» и некоторые иные предприятия технологического и сельскохозяйственного сектора. Отдельные компании Группы АФК «Система» владеют приватизированными активами. Вероятно также, что и в будущем Корпорация и/или ее портфельные компании будут участвовать в процессах приватизации. Поскольку российское законодательство, касающиеся вопросов приватизации, остается не окончательно ясным, не всегда последовательным или же обнаруживает внутренние противоречия (например, между федеральными и региональными нормами), приватизация компаний или активов может быть потенциально оспорена, в том числе избирательно.

Если будет оспорена правомерность приватизации какой-либо из компаний или активов и АФК «Система» или ее портфельная компания не смогут отстоять свою позицию в споре, возникает риск потери доли участия в соответствующей компании или ее активах, что может иметь существенное негативное влияние на бизнес, финансовое состояние, результаты деятельности или перспективы развития Корпорации.

## ● Антикоррупционные нормы

Деятельность АФК «Система» и ряда портфельных компаний подпадает под действие антикоррупционного законодательства тех юрисдикций, в пределах которых она осуществляется, включая нормативно-правовые акты Российской Федерации, а также действие Закона Великобритании о борьбе со взяточничеством (UK Bribery Act) и/или Закона США о коррупции за рубежом (FCPA). Любое расследование в связи с возможными нарушениями FCPA, UK Bribery Act или других антикоррупционных законов США, Великобритании или иных юрисдикций будет иметь негативное влияние на репутацию, бизнес, финансовое состояние и результаты деятельности АФК «Система».

## ● Конкуренция со стороны других компаний

Все отрасли деятельности портфельных компаний АФК «Система» относятся к высококонкурентным. В сегментах телекоммуникаций, высоких технологий, банковской деятельности, розничной торговли, медиа, туризма, частной медицины, фармацевтики, девелопмента, лесной промышленности, сельского хозяйства наблюдается высокая конкуренция как в России, так и других странах. Неспособность компаний Группы АФК «Система» эффективно конкурировать может оказать негативное влияние на бизнес, результаты деятельности, финансовое состояние и перспективы развития Корпорации.

## ● Качество бренда и репутация

Развитие и поддержание узнаваемости брендов компаний Группы АФК «Система» является важнейшей составляющей формирования общественного мнения о текущих и будущих продуктах и услугах компаний Группы. АФК «Система» придерживается мнения, что на рынках с высокой конкуренцией значение бренда компании постоянно растет. Успешное развитие и повышение узнаваемости брендов компаний Группы во многом зависит от эффективности маркетинговой деятельности и от возможности компаний предоставлять качественные продукты и услуги по конкурентным ценам. Усилия по развитию брендов могут не соответствовать полученным доходам, которые также могут оказаться недостаточными для покрытия затрат на такую деятельность, что приведет к финансовым потерям для компаний Группы.

## Риск-аппетит

Одним из ключевых принципов риск-менеджмента является управление деятельностью Группы АФК «Система» с учетом риск-аппетита. Данный подход подразумевает определение и контроль целевого профиля рисков Корпорации в соответствии с поставленными стратегическими целями и в контексте их интеграции в процедуры управления рисками.

Риск-аппетит Группы АФК «Система» определяет допустимый для акционеров уровень рисков и включает следующие базовые положения:


- величина возможных убытков по принимаемым Группой АФК «Система» рискам не должна достигать уровня, приводящего к прекращению операционной деятельности компаний Группы, в том числе в стрессовых условиях;
- структура денежных потоков компаний Группы АФК «Система» должна гарантировать своевременность исполнения обязательств перед клиентами в краткосрочном и долгосрочном периодах;
- в рамках своей деятельности Группа АФК «Система» стремится избегать повышенного уровня концентрации риска на контрагентах, отраслях и странах/регионах с повышенным уровнем риска;
- компании Группы АФК «Система» должны соблюдать требования национальных регуляторов стран присутствия, стандарты и рекомендации международных органов;
- компании Группы АФК «Система» должны поддерживать безупречную деловую репутацию и избегать действий, способных нанести ей вред;
- компании Группы АФК «Система» должны поддерживать и улучшать индивидуальные кредитные рейтинги международных рейтинговых агентств.



# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Корпоративное управление	72
Принципы корпоративного управления	72
Общее собрание акционеров	74
Совет директоров	76
Комитеты Совета директоров	80
Президент	82
Правление	83
Комитеты при Президенте	84
Особенности системы риск-менеджмента, внутреннего контроля и аудита	86
Особенности развития системы корпоративного управления	88
Политика в области вознаграждения членов Совета директоров и высших Должностных лиц	90





### **ООО «Группа «Кронштадт» –**

российская высокотехнологичная компания, специализирующаяся на разработке и производстве наукоемкой продукции. Компания является лидером российской беспилотной индустрии, обладает уникальным опытом в проектировании и производстве беспилотных авиационных систем и бортового оборудования.

# СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

## АФК «Система»

признает высокий уровень качества корпоративного управления и информационной прозрачности важными элементами своей стратегии как инвестиционной компании. Корпорация стремится соответствовать лучшим международным стандартам в области корпоративного управления и информационной прозрачности, непрерывно совершенствовать практику корпоративного управления, своевременно внедряя необходимые изменения и поддерживая высокую эффективность управленческих решений.

## Принципы корпоративного управления АФК «Система»:



**ясные и эффективные процедуры принятия инвестиционных решений;**



**разумная прозрачность управленческих процессов для инвесторов и контрагентов;**



**высокий профессионализм Совета директоров и его активное участие в стратегическом планировании, управлении и контроле бизнес-процессов Корпорации;**



**особое внимание Совета директоров ко всем сделкам со связанными сторонами и иными ситуациям, в которых может возникнуть конфликт интересов;**



**предсказуемая дивидендная политика, учитывающая разумные ожидания инвесторов и финансовый ресурс Корпорации.**

Указанные принципы применяются во всех сферах деятельности Корпорации, включая стратегический и финансовый менеджмент, кадровую и социальную политику, подготовку отчетности, контроль и аудит, управление рисками, и создают основу для повышения ее инвестиционной привлекательности.

В области корпоративного управления АФК «Система» руководствуется требованиями законодательства, Правилами листинга ПАО «Московская Биржа», рекомендациями российского Кодекса корпоративного управления<sup>①</sup>, Кодексом корпоративного управления Великобритании<sup>②</sup>.

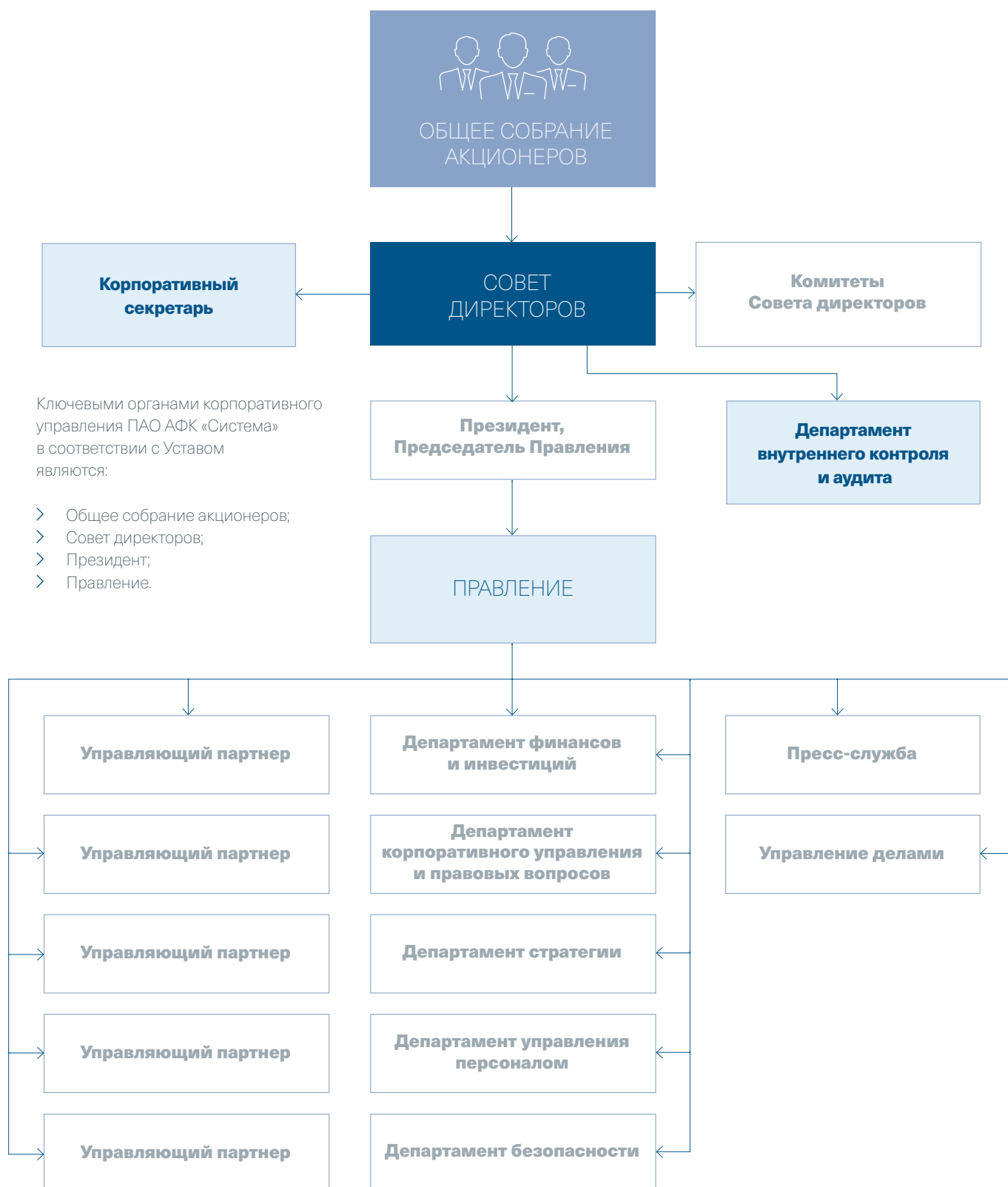
Устав и внутренние документы Корпорации определяют принципы и процедуры ее корпоративного управления, структуру, порядок формирования и компетенцию органов управления и контроля в соответствии с российским законодательством и лучшими мировыми практиками.

Кодекс корпоративного управления и Кодекс этики АФК «Система» содержат дополнительные обязательства Корпорации, ее топ-менеджмента и сотрудников в области социальной ответственности, прозрачности, а также этических принципов ведения бизнеса.

① Текст Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Письмом Банка России от 10 апреля 2014 года N 06-52/2463.

② Текст Кодекса корпоративного управления Великобритании (The UK Corporate Governance Code).



Структура корпоративного управления ПАО АФК «Система»<sup>①</sup>:<sup>①</sup> По состоянию на 2 апреля 2018 года.

## Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Корпорации. Деятельность и компетенция Общего собрания акционеров (далее также – «ОСА») регулируются законодательством Российской Федерации, Уставом и Положением об Общем собрании акционеров ПАО АФК «Система».

Корпорация стремится к созданию максимально благоприятных возможностей для участия акционеров в работе ОСА, в связи с чем в течение последних пяти лет (2013–2017 годы) Общие собрания акционеров Корпорации в форме совместного присутствия проводились по месту нахождения Корпорации.



### Материалы к Общему собранию акционеров доступны на сайте:

[www.sistema.ru](http://www.sistema.ru)  
[www.sistema.com](http://www.sistema.com)

## Соблюдение прав акционеров

### Внесение предложений в повестку Общего собрания акционеров, выдвижение кандидатов в состав органов управления Корпорации

Акционеры, владеющие не менее чем 2 % голосующих акций Корпорации, вправе вносить вопросы в повестку дня годового Общего собрания акционеров и выдвигать кандидатов в органы управления и контроля Корпорации. В соответствии с Положением об Общем собрании акционеров ПАО АФК «Система» и другими внутренними документами Корпорации, такие предложения, включая любые приложения к ним, должны поступить в адрес Корпорации не позднее, чем через 100 дней после окончания финансового года<sup>①</sup>. Кандидатуры для избрания в состав органов управления и контроля Корпорации, предложенные акционерами, предварительно обсуждаются Комитетом по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров АФК «Система».

### Участие в работе Общего собрания акционеров и голосование по вопросам повестки дня

АФК «Система» стремится обеспечить максимальный уровень защиты прав акционеров на участие в управлении Корпорацией: прав на участие в работе ОСА и голосование по вопросам повестки ОСА, а также прав на получение прибыли в форме дивидендов.

В целях обеспечения права акционеров на участие в работе ОСА все материалы по вопросам повестки дня ОСА публикуются на русском и английском языках на сайте Корпорации в сети Интернет ([www.sistema.ru](http://www.sistema.ru) / [www.sistema.com](http://www.sistema.com)) не менее чем за 30 дней до даты проведения собрания. Сообщение о проведении ОСА, бланки бюллетеней и все материалы также направляются акционерам, чьи права на акции Корпорации учитываются в реестре, по почте, а номинальным держателям – в электронном виде.

Каждый акционер вправе участвовать в Общих собраниях акционеров и голосовать по вопросам повестки дня лично

либо через представителя на ОСА (в случае проведения ОСА в форме совместного присутствия).

Бюллетень может быть заполнен акционером и направлен по почте в АФК «Система» до проведения ОСА. С 2017 года акционеры АФК «Система» также могут воспользоваться системой электронного голосования на сайте регистратора Корпорации – АО «Реестр». Для того чтобы воспользоваться данной услугой, акционеру необходимо обратиться к АО «Реестр» для получения доступа в личный кабинет акционера АФК «Система» на сайте АО «Реестр». Если акционер имеет подтвержденную учетную запись на портале «Госуслуги», то регистрацию в сервисе можно осуществить без обращения в офис регистратора. Подробную информацию о порядке подключения к сервису электронного голосования можно получить на сайте регистратора Корпорации <http://www.aoreestr.ru/shareholders/e-voting>.

Владельцы глобальных депозитарных расписок АФК «Система» (далее – «ГДР») имеют возможность проголосовать по вопросам повестки дня ОСА посредством проху-голосования в установленном порядке через банк-депозитарий, обслуживающий программу ГДР ПАО АФК «Система». В 2017 году таким банком-депозитарием являлся Citibank, N.A. Информацию о банке-депозитарии и способе голосования можно получить на сайте банка-депозитария [www.citiadr.idmanagedsolutions.com](http://www.citiadr.idmanagedsolutions.com). Голоса держателей ГДР, информация о которых была раскрыта банку-депозитарии, он собирает посредством клиринговых систем, затем они вносятся в общий бюллетень для голосования с указанием всех голосов держателей ГДР, отданных за предлагаемый проект решения, против него, а также воздержавшихся от голосования по тому или иному вопросу.

Результаты голосования по вопросам повестки ОСА, проводимого в форме совместного присутствия, объявляются на самом собрании до его закрытия. По составлении протокола ОСА акционеры также могут ознакомиться с результатами голосования на сайте Корпорации.

<sup>①</sup> В случае проведения внеочередного Общего собрания акционеров, повестка дня которого содержит вопрос об избрании Совета директоров, акционеры, являющиеся владельцами достаточных пакетов акций, имеют право выдвинуть кандидатов в состав Совета директоров. Предложения в письменном виде должны поступить в адрес Общества не позднее 30 дней до даты проведения такого собрания.

## Дивидендная политика

Корпорация заранее объявляет сумму дивидендов, рекомендованных к выплате Советом директоров АФК «Система», и дату составления списка акционеров для целей их выплаты. Таким образом, акционеры имеют возможность распорядиться своими акциями с учетом ожидающихся дивидендных выплат.

При определении рекомендованного размера дивидендов за 2016 год Совет директоров АФК «Система» руководствовался Положением о дивидендной политике<sup>①</sup>, в соответствии с которым Корпорация стремится выплачивать дивиденды, составляющие в совокупности по результатам отчетного года сумму, соответствующую дивидендной доходности по обыкновенным акциям АФК «Система» не менее 6%, но при этом не менее 1,19 руб. на каждую обыкновенную акцию.

Положение о дивидендной политике также ставит целью выплачивать дивиденды дважды в год: по итогам девяти месяцев

отчетного года и по итогам полного отчетного года. Таким образом, в соответствии с Положением о дивидендной политике в октябре 2017 года Совет директоров рекомендовал Общему собранию акционеров принять решение о выплате промежуточных дивидендов за девять месяцев 2017 года.

После окончания отчетного периода Совет директоров, принимая во внимание приоритетность стратегической цели по сокращению долга Корпорации, принял решение о выплате дивидендов по итогам 2017 года в размере 0,11 руб. на акцию, согласившись с отклонением Корпорации от текущей дивидендной политики. Для соблюдения баланса между правами и интересами всех акционеров и возможностями Корпорации по выплате дивидендов Совет директоров при определении размера дивидендов будет принимать во внимание приемлемую скорость сокращения долга АФК «Система» и пропорциональность размера дивидендов текущему денежному потоку Корпорации.

## Предоставление акционерам документов Корпорации

Важной гарантией права акционера на участие в управлении АФК «Система» является его право на доступ к документам в соответствии с ст. 91 Федерального закона «Об акционерных обществах». Для реализации этого права акционеру необходимо направить письменный запрос о предоставлении доступа к интересующим его документам в адрес Корпоративного секретаря АФК «Система». После согласования времени предоставления документов акционер может получить затребованные документы. Если документы содержат конфиденциальную информацию, акционер передает Корпорации письменное обязательство о неразглашении, что является гарантией защиты прав всех акционеров Корпорации. В случае изготовления копий документов расходы Корпорации возмещаются акционером в размере десять руб. за страницу.

## Сведения о проведении Общих собраний акционеров в 2017 году

### Годовое Общее собрание акционеров

Дата и место проведения	24 июня 2017 года, г. Москва, ул. Моховая, 13, стр. 1
Форма проведения	Собрание (совместное присутствие)
Рассмотренные вопросы и принятые решения	<ul style="list-style-type: none"> <li>Утвержден годовой отчет и годовая бухгалтерская отчетность за 2016 год;</li> <li>на выплату дивидендов за 2016 год направлено 7 млрд 816 млн 500 тыс. руб., что составило 0,81 руб. на каждую обыкновенную акцию АФК «Система» (16,2 руб. на ГДР);</li> <li>избран Совет директоров и Ревизионная комиссия;</li> <li>утверждены аудиторы для проведения аудита в соответствии с РСБУ и МСФО на 2017 год;</li> <li>приняты решения об утверждении Устава ПАО АФК «Система» и внутренних документов ПАО АФК «Система», регулирующих деятельность органов управления Корпорации, в новой редакции</li> </ul>
Приняли участие	Акционеры, в совокупности обладающие 80,6% голосов
Дата составления и номер протокола	24 июня 2017 года, № 1-17

### Внеочередное Общее собрание акционеров

Дата проведения	28 ноября 2017 года
Форма проведения	Заочное голосование
Рассмотренные вопросы и принятые решения	Принято решение о выплате промежуточных дивидендов по результатам девяти месяцев 2017 года в размере 6 млрд 562 млн руб., что составило 0,68 руб. на каждую обыкновенную акцию Корпорации (13,6 руб. на ГДР)
Приняли участие	Акционеры, в совокупности обладающие 79,8% голосов
Дата составления и номер протокола	01 декабря 2017 года, № 2-17

① Новая редакция принята в апреле 2017 года.



## Совет директоров

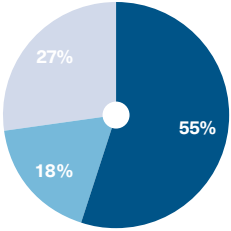
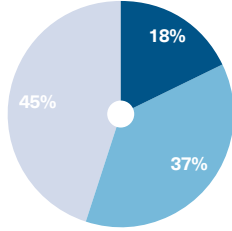
Совет директоров АФК «Система» является коллегиальным органом, осуществляющим руководство деятельностью Корпорации и несущим ответственность за стратегическое управление Корпорацией.

В компетенцию Совета директоров в соответствии с Уставом Корпорации входит:

- > осуществление контроля над деятельностью Корпорации в целом;
- > разработка планов стратегического и финансового развития;
- > определение принципов и критериев инвестирования;
- > оценка эффективности менеджмента;
- > определение принципов корпоративного управления;
- > согласие на совершение определенных законом и внутренними документами Корпорации сделок и стратегических проектов.

## Состав Совета директоров

Действующий на 31 декабря 2017 года состав Совета директоров АФК «Система» был избран на годовом Общем собрании акционеров АФК «Система», состоявшемся 24 июня 2017 года. Независимые директора составляют 45% членов Совета директоров.

Состав Совета директоров ПАО АФК «Система» с 1 января по 24 июня 2017 года (избран 25 июня 2016 года)		Состав Совета директоров ПАО АФК «Система» с 25 июня по 31 декабря 2017 года <sup>①</sup> (избран 24 июня 2017 года)	
● Исполнительные директора		● Неисполнительные директора	
● Независимые директора			
			
1	● Евтушенков Владимир Петрович (Председатель СД)	1	● Евтушенков Владимир Петрович (Председатель СД) <sup>②</sup>
2	● Боев Сергей Федотович (Заместитель Председателя СД)	2	● Боев Сергей Федотович (Заместитель Председателя СД)
3	● Дубовсков Андрей Анатольевич	3	● Белова Анна Григорьевна <sup>③ ④</sup> ,
4	● Евтушенков Феликс Владимирович	4	● Дубовсков Андрей Анатольевич
5	● Кланвильям Патрик	5	● Евтушенков Феликс Владимирович
6	● Кочарян Роберт Седракович	6	● Зоммер Рон
7	● Креке Жанно	7	● Кочарян Роберт Седракович <sup>④ ⑤</sup> ,
8	● Мандельсон Питер	8	● Креке Жанно <sup>④</sup>
9	● Маннингс Роджер	9	● Маннингс Роджер <sup>④ ⑥</sup> ,
10	● Шамолин Михаил Валерьевич	10	● Шамолин Михаил Валерьевич
11	● Якобашвили Давид Михайлович	11	● Якобашвили Давид Михайлович <sup>⑤</sup>



В. П. Евтушенков



С. Ф. Боев



А. Г. Белова



А. А. Дубовсков



Ф. В. Евтушенков



Р. Зоммер



Р. С. Кочарян



Ж. Креке



Р. Маннингс



М. В. Шамолин



Д. М. Якобашвили

① Краткие биографические данные и сведения о доле членов Совета директоров в уставном капитале ПАО АФК «Система» см. в Приложении 1.

② Председатель и Заместитель Председателя Совета директоров избраны на первом заседании Совета директоров 24 июня 2017 года.

③ А. Г. Белова избрана в состав Совета директоров по предложению группы миноритарных акционеров.

④ Независимые директора, отвечающие критериям независимости, установленным Правилами листинга Московской биржи.

⑤ В соответствии с Правилами листинга Московской биржи Р. С. Кочарян признан Корпорацией независимым. Информация о соответствующем решении раскрыта на сайте ПАО АФК «Система».

⑥ В соответствии с Правилами листинга Московской биржи Р. Маннингс признан Корпорацией независимым. Информация о соответствующем решении раскрыта на сайте ПАО АФК «Система».

Количественный состав Совета директоров – 11 человек. По сравнению с корпоративным годом 2016–2017 из состава Совета директоров вышли П. Кланвильям и П. Мандельсон и вошли А. Г. Белова и Р. Зоммер.

После окончания отчетного периода изменился статус двух членов Совета директоров. С 13 марта 2018 года в связи с назначением А.А. Дубовского на должность Президента, Председателя Правления ПАО АФК «Система» он перестал быть неисполнительным директором и стал исполнительным директором, а М.В. Шамолин стал неисполнительным директором. Также в связи с прекращением полномочий члена Правления Ф.В. Евтушенкова с 1 апреля 2018 года он перестал быть исполнительным директором и стал неисполнительным директором.

## Заседания Совета директоров

Заседания Совета директоров АФК «Система» проходят регулярно в соответствии с утвержденным годовым планом работы Совета директоров, который составляется исходя из цикла стратегического планирования и отчетности АФК «Система».

В 2017 году Совет директоров АФК «Система» провел 15 заседаний: восемь плановых очных заседаний, а также семь внеплановых заседаний, прошедших в форме заочного голосования. Всего в 2017 году Совет директоров Корпорации рассмотрел 81 вопрос повестки дня.

### Количество проведенных очных заседаний



### Количество проведенных заочных заседаний



За отчетный период Совет директоров Корпорации рассмотрел вопросы по следующим основным направлениям:

- ① Стратегия развития АФК «Система».
- ② Цикл стратегического планирования в Группе компаний АФК «Система».
- ③ Инвестиционная политика, стратегия инвестиционных фондов АФК «Система» и приоритетные направления инвестирования в 2017–2018 годах.
- ④ Управление, создание стоимости инвестиций АФК «Система» в следующих отраслях:
  - > телекоммуникационные активы;
  - > потребительские (розничные) активы, в том числе активы в области электронной торговли;
  - > сельскохозяйственные активы;
  - > активы в деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной отрасли;
  - > банковские активы;
  - > высокотехнологические активы и инвестиции;
  - > активы в сфере недвижимости;
  - > активы в сфере медицины;
  - > фармацевтические активы;
  - > электросетевые активы;
  - > гостиничные активы.

- ⑤ Результаты деятельности АФК «Система» и исполнение бюджета.
- ⑥ Бюджетное планирование, утверждение консолидированного бюджета АФК «Система» и ключевых показателей эффективности менеджмента на 2017 год.

### Количество вопросов согласно плану работы СД

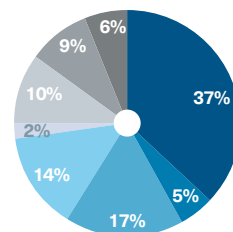


### Количество проведенных заочных заседаний



- ⑦ Функциональные стратегии (в области управления финансами и финансового планирования, управления персоналом, корпоративной безопасности и др.).
- ⑧ Размещение ценных бумаг (биржевые облигации).
- ⑨ Управление рисками Корпорации.
- ⑩ Отчет Департамента внутреннего контроля и аудита.
- ⑪ Кадровые вопросы и мотивация персонала.
- ⑫ Оценка качества корпоративного управления, в том числе результаты внешней оценки работы Совета директоров АФК «Система» и Комитетов Совета директоров.
- ⑬ Корпоративная социальная ответственность.
- ⑭ Обязательные корпоративные процедуры, в том числе созыв годового Общего собрания акционеров и планирование деятельности Совета директоров.
- ⑮ Состав Комитетов Совета директоров и определение статуса членов Совета директоров.
- ⑯ Утверждение внутренних документов.
- ⑰ Одобрение сделок, в том числе участие в уставном капитале компаний.

### Тематика вопросов, рассмотренных СД в 2017 году



- Бизнес-стратегии, инвестиции, новые виды деятельности
- Кадровые назначения и кадровая политика
- Корпоративное управление и ценные бумаги
- Одобрение сделок
- Утверждение внутренних документов
- Участие в ДЗК, группах, объединениях; филиалы
- Финансовая отчетность, планирование и аудит
- Функциональные стратегии

В повестке дня заседаний Совета директоров ПАО АФК «Система» в 2017 году большинство рассмотренных вопросов относилось к бизнес-стратегии Корпорации и управлению ее инвестициями в различных отраслях, одобрению сделок (в том числе участию в капитале иных компаний) и корпоративному управлению. В 2017 году существенно возросло количество вопросов, связанных с инвестиционными фондами АФК «Система», в том числе со структурой их управления.

### Подготовка к заседаниям и кворум Совета директоров

Действующая в АФК «Система» процедура подготовки заседаний Совета директоров призвана обеспечить максимально эффективное использование опыта и экспертизы его членов. Материалы по вопросам повестки дня размещаются на электронном портале Совета директоров не менее чем за десять дней до заседания, что позволяет сформировать взвешенную позицию по вопросам, вынесенным на рассмотрение. Большинство вопросов повестки дня (в том числе об одобрении сделок) подлежит предварительному обсуждению на заседаниях Комитетов Совета директоров Корпорации.

В Корпорации существует практика оппонирования по ключевым вопросам повестки дня Совета директоров, в рамках которой несколько членов Совета директоров (как правило, независимых) проводят углубленное обсуждение материалов по соответствующим вопросам с менеджментом Корпорации. Такой подход позволяет повысить вовлеченность членов Совета директоров в формирование стратегии Корпорации.

Заседания Совета директоров ПАО АФК «Система» проходят при высокой явке членов Совета директоров.

### Средний кворум заседаний в 2017 году

99%

① Первая цифра отражает количество заседаний, в которых член Совета директоров принимал участие, вторая – общее количество заседаний, в которых член Совета директоров мог принять участие.

② В составе Совета директоров ПАО АФК «Система» с 24 июня 2017 года.

③ В составе Совета директоров ПАО АФК «Система» до 24 июня 2017 года.

### Бизнес-стратегии, инвестиции, новые виды деятельности



### Кадровые назначения и кадровая политика



### Корпоративное управление и ценные бумаги



### Одобрение сделок



### Утверждение внутренних документов



### Участие в ДЗК, группах, объединениях; филиалы



### Финансовая отчетность, планирование и аудит



### Функциональные стратегии



### Участие членов Совета директоров ПАО АФК «Система» в заседаниях Совета директоров и Комитетов в 2017 году

Член Совета директоров	Совет директоров	Комитет по стратегии	Комитет по аудиту, финансам и рискам	Комитет по назначениям, вознаграждениям и корп. управлению	Комитет по этике и контролю	Комитет по связям с инвесторами и дивидендной политике
Евтушенков В. П.	14/15 <sup>①</sup>	9/9	-	-	-	-
Белова А. Г. <sup>②</sup>	9/9	-	6/6	-	3/3	3/3
Боев С. Ф.	15/15	4/9	-	8/8	6/6	-
Дубовсков А. А.	15/15	8/9	-	-	-	-
Евтушенков Ф. В.	15/15	5/9	-	-	3/6	-
Зоммер Р. <sup>②</sup>	8/9	1/4	2/6	2/3	-	-
Кланвильям П. <sup>③</sup>	6/6	-	6/6	-	-	3/3
Кочарян Р. С.	15/15	7/9	-	8/8	6/6	-
Креке Ж.	15/15	-	12/12	-	-	6/6
Мандельсон П. <sup>③</sup>	6/6	-	-	2/5	1/3	-
Маннингс Р.	15/15	-	12/12	8/8	6/6	6/6
Шамолин М. В.	15/15	9/9	-	-	-	0/3
Якобашвили Д. М.	15/15	5/9	10/12	7/8	-	6/6



## Оценка работы Совета директоров Корпорации

Важным инструментом повышения эффективности Совета директоров является проведение оценки его работы, что позволяет выделить области, в которых деятельность Совета директоров и его Комитетов может быть улучшена.

В 2017 году в АФК «Система» впервые была проведена внешняя оценка работы Совета директоров, осуществленная с привлечением независимого профессионального консультанта Nestor Advisors Ltd., который специализируется на оказании консультационных услуг в области корпоративного управления.

Целью проведения оценки являлось:

- повышение эффективности Совета директоров путем выявления направлений совершенствования его структуры, функционирования и способности конструктивно оппонировать менеджменту Корпорации;
- выработка общей позиции членов Совета директоров относительно наилучшего вклада каждого из членов Совета директоров в работу Корпорации;
- повышение доверия акционеров и инвесторов к подходам корпоративного управления в АФК «Система».

В рамках оценки работы Совета директоров использовались следующие методы:

- анализ публичных и внутренних документов Корпорации (Устава, Положения о Совете директоров, Положений о Комитетах Совета директоров, Годового отчета за 2016 год, Кодекса корпоративного управления), плана работы Совета директоров, повесток и протоколов заседаний Совета директоров, а также материалов, предоставляемых членам Совета директоров по вопросам повестки дня;
- заполнение членами Совета директоров онлайн-анкет, состоящих из 70 вопросов, сформулированных отдельно для членов Совета директоров, Председателя Совета директоров, членов Комитетов Совета директоров;

### Оценка работы Совета директоров проводилась по следующим областям:

#### Состав и деятельность Совета директоров



Баланс знаний, опыта и навыков членов Совета директоров



Эффективность процедуры выдвижения кандидатов в состав Совета директоров



Качество взаимодействия Совета директоров с исполнительным менеджментом Корпорации

#### Функциональные области работы Совета директоров



Участие Совета директоров в разработке стратегии



Контроль функционирования системы внутреннего аудита Корпорации



Работа Комитетов Совета директоров



Оценка деятельности менеджмента Корпорации

- проведение интервью с членами Совета директоров, Президентом Корпорации, Старшим Вице-президентом – руководителем Комплекса финансов и инвестиций, Руководителем Департамента внутреннего аудита, Корпоративным секретарем.

По результатам оценки, в целом работа Совета директоров АФК «Система» признана качественной и эффективной. По мнению Nestor Advisors Ltd, Совет директоров обеспечивает должное руководство и контроль над компанией. Проведение внешней оценки позволило получить профессиональное независимое мнение о приоритетах развития системы корпоративного управления АФК «Система».

## Комитеты Совета директоров

При Совете директоров  
ПАО АФК «Система» действуют пять Комитетов:



### Комитет по стратегии



### Комитет по аудиту, финансам и рискам



### Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпора- тивному управлению



### Комитет по этике и контролю



### Комитет по связям с инве- сторами и дивидендной политике

Основная роль Комитетов состоит в содействии Совету директоров в подготовке и принятии решений в функциональных областях в соответствии со своей компетенцией, а также в предварительном более детальном изучении вопросов, выносящихся на рассмотрение Совета директоров.

Статус, порядок назначения членов, компетенция, порядок принятия решений Комитетами Совета директоров регулируются Положениями о соответствующих комитетах, утвержденными Советом директоров Корпорации и опубликованными на сайте АФК «Система» в разделе Корпоративные документы.

① Президент АФК «Система» участвует в заседаниях Комитета в качестве постоянно приглашенного члена Совета директоров и не принимает участия в голосовании по вопросам, выносящимся на рассмотрение Комитета.

② Ф.В. Евтушенков был избран заместителем Председателя Совета директоров после окончания отчетного периода.

③ По состоянию на 31 декабря 2017 года Председателем Комитета по этике и контролю являлся С.Ф. Боев. После окончания отчетного периода Председателем Комитета по этике и контролю был назначен Ф.В. Евтушенков.

#### Комитет по стратегии

- > Анализ стратегических вопросов управления Группой АФК «Система»;
- > рассмотрение методологии стратегического планирования;
- > рассмотрение слияний и присоединений, денежное выражение которых превышает 100 млн долл. США;
- > рассмотрение инвестиционных проектов Группы АФК «Система», связанных с выходом на новые географические или отраслевые рынки присутствия, а также проектов с существенным участием государства.

#### Комитет по аудиту, финансам и рискам

##### Функции Комитета

- > Содействие и контроль за процессами составления и аудита финансовой отчетности Корпорации;
- > оценка качества аудиторских услуг по результатам аудита финансовой отчетности и выдача предварительных рекомендаций Совету директоров в отношении выбора аудиторов Корпорации для проведения аудита бухгалтерской отчетности в соответствии с РСБУ и МСФО;
- > оценка системы управления рисками и соблюдения применимых законодательных требований в области финансовой отчетности, аудита и планирования;
- > предварительная оценка сделок, выносящихся на рассмотрение Совета директоров;
- > бюджетный процесс и финансовое планирование.



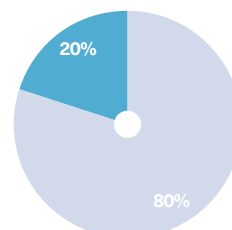
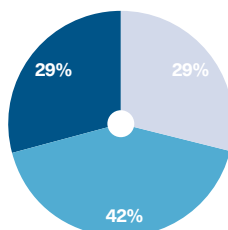
Исполнительные директора



Неисполнительные директора



Независимые директора



**Евтушенков В. П.** Председатель Комитета, Председатель Совета директоров ПАО АФК «Система»;  
**Боев С. Ф.** Заместитель Председателя Совета директоров АФК «Система»;  
**Дубовсков А. А.** До марта 2018 года – Президент ПАО «МТС»; с марта 2018 года – Президент АФК «Система», член Совета директоров АФК «Система»;  
**Евтушенков Ф. В.** Заместитель Председателя Совета директоров АФК «Система»<sup>②</sup>;  
**Зоммер Р.** Член Совета директоров АФК «Система», Председатель Совета директоров ПАО «МТС»;  
**Кочарян Р. С.** независимый директор;  
**Шамолин М. В.** До марта 2018 года – Президент АФК «Система»; с марта 2018 года – Президент ООО «УК «Сегежа», член Совета директоров АФК «Система»;  
**Якобашвили Д. М.** независимый директор;

**Маннингс Р.** Председатель Комитета, независимый директор;  
**Белова А. Г.** независимый директор;  
**Зоммер Р.** Член Совета директоров АФК «Система», Председатель Совета директоров ПАО «МТС»;  
**Креке Ж.** независимый директор;  
**Якобашвили Д. М.** независимый директор;

#### Количество заседаний в 2017 году

9 заседаний

12 заседаний

#### Тематика вопросов заседаний

- > Создание стоимости портфельных компаний;
- > инвестиционные проекты.

- > Оценка качества оказанных аудиторских услуг, подведение итогов тендера на оказание аудиторских услуг, выдача рекомендаций Совету директоров по выбору внешнего аудитора;
- > рассмотрение и одобрение квартальных и годового финансовых отчетов, годового отчета Корпорации, годового бюджета и отчета об исполнении бюджета Корпорации;
- > рассмотрение отчетов менеджмента по управлению рисками в АФК «Система» и карта рисков;
- > предварительное рассмотрение сделок, выносящихся на рассмотрение Совета директоров АФК «Система».

Компания сегодня	Результаты развития	Корпоративное управление	Социальная ответственность
---------------------	------------------------	-----------------------------	-------------------------------

#### Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению<sup>①</sup>

#### Комитет по этике и контролю

#### Комитет по связям с инвесторами и дивидендной политике

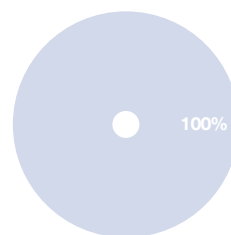
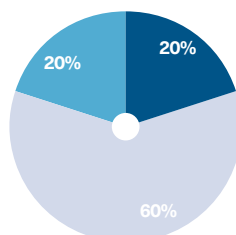
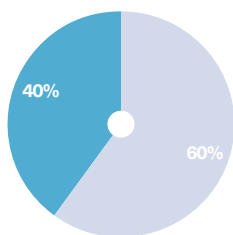
##### Функции Комитета

- Содействие развитию эффективной системы корпоративного управления, соответствующей международным стандартам в АФК «Система» и портфельных компаниях;
- предварительное рассмотрение кандидатов:
  - в состав Совета директоров ПАО АФК «Система»;
  - в составы советов директоров портфельных компаний;
  - на позиции топ-менеджмента Корпорации и ее портфельных компаний;
  - на позицию Корпоративного секретаря Корпорации;
- разработка политики мотивации и вознаграждения работников Корпорации;
- организация процедуры оценки работы Совета директоров.

- Обеспечение эффективной системы экономической и корпоративной безопасности;
- мониторинг соблюдения требований Кодекса этики Корпорации;
- система противодействия коррупции и мошенничеству, а также иным злоупотреблениям, связанным с нарушением применимого законодательства в компаниях Группы АФК «Система».

- Повышение инвестиционной привлекательности ценных бумаг Корпорации;
- поддержание эффективных связей с финансовым сообществом;
- разработка дивидендной политики АФК «Система», в том числе формирование рекомендаций Совету директоров Корпорации в отношении суммы подлежащих выплате дивидендов;
- защита прав и интересов акционеров АФК «Система».

● Исполнительные директора ● Неисполнительные директора ● Независимые директора



**Кочарян Р. С.** Председатель Комитета, независимый директор;  
**Боев С. Ф.** Заместитель Председателя Совета директоров АФК «Система»;  
**Зоммер Р.** Член Совета директоров АФК «Система», Председатель Совета директоров ПАО «МТС»;  
**Маннингс Р.** независимый директор;  
**Якобашвили Д. М.** независимый директор;

**Евтушенков Ф. В.** Председатель Комитета, Заместитель Председателя Совета директоров АФК «Система»<sup>②</sup>;  
**Белова А. Г.** независимый директор;  
**Боев С. Ф.** Заместитель Председателя Совета директоров АФК «Система»;  
**Кочарян Р. С.** независимый директор;  
**Маннингс Р.** независимый директор;

**Якобашвили Д. М.** Председатель Комитета, независимый директор;  
**Белова А. Г.** независимый директор;  
**Креке Ж.** независимый директор;  
**Маннингс Р.** независимый директор;

##### Количество заседаний в 2017 году

8 заседаний

6 заседаний

6 заседаний

##### Тематика вопросов заседаний

- Развитие корпоративного управления в АФК «Система» и компаниях Группы АФК «Система», рассмотрение кандидатов для выдвижения в состав Совета директоров АФК «Система»;
- система мотивации, оценка деятельности и премирование ключевых руководителей и сотрудников АФК «Система»;
- кадровый процесс и предварительное рассмотрение кандидатур на позиции высших должностных лиц АФК «Система», а также кандидатов для выдвижения в составы советов директоров ключевых портфельных компаний.

- Результаты деятельности Департамента внутреннего контроля и аудита за 2016 год и план его работы на 2018 год;
- результаты этической аттестации сотрудников Корпорации;
- система предупреждения и противодействия мошенничеству и коррупции в ПАО АФК «Система».

- Размер дивидендов и изменения дивидендной политики Корпорации;
- стратегия благотворительной деятельности Корпорации;
- анализ и мониторинг рынка, восприятие АФК «Система» инвестиционным сообществом.



## Президент

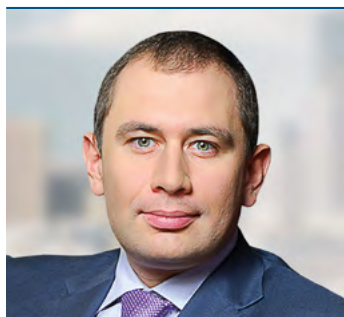
### Президент ПАО АФК

«Система» является постоянно действующим единоличным исполнительным органом управления, основной задачей которого является осуществление руководства текущей деятельностью Корпорации и решение вопросов, не отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров, Совета директоров и Правления Корпорации, в целях обеспечения ее прибыльности, а также соблюдения прав и законных интересов ее акционеров.

Президент в своей деятельности подотчетен Совету директоров и Общему собранию акционеров ПАО АФК «Система». Президент осуществляет функции председателя коллегиального исполнительного органа (Правления).

Президентом ПАО АФК «Система» с 10 марта 2011 года по 12 марта 2018 года являлся Михаил Валерьевич Шамолин. С 13 марта 2018 года решением Совета директоров на должность Президента, Председателя Правления ПАО АФК «Система» (со сроком полномочий три года) был назначен Андрей Анатольевич Дубовсков.

### Биографические Сведения



Шамолин  
Михаил Валерьевич

Родился в **1970 году** в Москве.

В **1992 году** окончил Московский автомобильно-дорожный институт.

В **1993 году** получил второе высшее образование в Российской академии государственной службы при Президенте РФ.

В **1996–1997 годах** прошел программу подготовки для высших руководителей в школе бизнеса Wharton Business School в области финансов и управления.

В **1998–2004 годах** работал в международной консалтинговой компании McKinsey&Co.

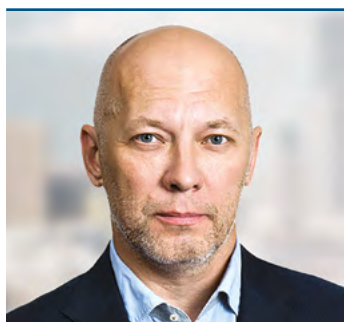
В **2004–2005** являлся управляющим директором ферросплавного бизнеса корпорации «Интерпайп» (Украина).

В **2005–2011 годах** последовательно занимал должности Вице-президента по продажам и абонентскому обслуживанию, Вице-президента – Директора бизнес-единицы «МТС Россия» и Президента ОАО «МТС».

С **2011 по март 2018 года** занимал должность Президента ПАО АФК «Система».

С **марта 2018 года** занимает должность Президента, Председателя Правления ООО «УК «Сегежа Групп».

Входит в состав Совета директоров ПАО АФК «Система» и Попечительского совета Благотворительного фонда «Система».



Дубовсков  
Андрей Анатольевич

Родился в **1966 году** в Алма-Ате.

В **1993 году** окончил Всероссийский государственный институт кинематографии им. С.А. Герасимова.

Имеет обширный опыт работы в сфере телекоммуникаций: начав карьеру в **1993 году**, занимал ряд руководящих постов в компаниях Millicom International Cellular S.A, Millicom International Cellular B.V., ООО «Регинальная сотовая связь», ЗАО «800» и других компаниях в Москве, Алма-Ате, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Перми и Киеве.

В **2002–2004 годах** был генеральным директором компании Группы «Теле2» в Нижнем Новгороде.

С **2004 года** перешел на работу в ОАО «МТС», заняв пост директора филиала компании в Нижнем Новгороде.

В **2006–2007 годах** являлся директором макрорегиона «МТС Урал».

С **2007 года** приступил к работе в ЗАО «УМС» («МТС Украина») в качестве первого заместителя генерального директора, с **2008 года** возглавил бизнес-единицу «МТС Украина».

С **2011 по март 2018 года** занимал должность Президента ПАО «МТС».

С **13 марта 2018 года** решением Совета директоров назначен на должность Президента ПАО АФК «Система».

Входит в состав Совета директоров ПАО АФК «Система» и Попечительского совета Благотворительного фонда «Система».

## Правление

Правление  
ПАО АФК «Система»  
определяет методы  
и способы реализации  
стратегии развития  
Корпорации, разрабатывает  
планы развития, определяет  
и контролирует реализацию  
инвестиционного процесса,  
а также предварительно  
рассматривает большинство  
вопросов, выносящихся  
на рассмотрение Совета  
директоров Корпорации.

### Изменения в персональном составе Правления

Состав Правления ПАО АФК «Система» на 31 декабря 2017 года <sup>①</sup>		Состав Правления ПАО АФК «Система» на 2 апреля 2018 года	
1	Шамолин Михаил Валерьевич	1	Дубовсков Андрей Анатольевич (Президент, Председатель Правления)
2	Горбунов Александр Евгеньевич	2	Алешин Игорь Викторович (Вице-президент по безопасности)
3	Гурьев Алексей Игоревич	3	Гурьев Алексей Игоревич (Вице-президент по управлению персоналом)
4	Евтушенков Феликс Владимирович	4	Засурский Артём Иванович (Вице-президент по стратегии)
5	Засурский Артём Иванович	5	Катков Алексей Борисович (Управляющий партнер)
6	Моносов Леонид Анатольевич	6	Мубаракшин Олег Сайдашович (Управляющий партнер)
7	Мубаракшин Олег Сайдашович	7	Розанов Всеволод Валерьевич (Управляющий партнер)
8	Розанов Всеволод Валерьевич	8	Сиразутдинов Артем Геннадиевич (Управляющий партнер)
9	Сиразутдинов Артем Геннадиевич	9	Травков Владимир Сергеевич (Вице-президент по финансам и инвестициям)
10	Узденов Али Муссаевич	10	Узденов Али Муссаевич (Управляющий партнер)
11	Черный Михаил Давидович	11	Шишкин Сергей Анатольевич (Вице-президент по корпоративному управлению и правовым вопросам)
12	Чуйков Евгений Валерьевич		
13	Шишкин Сергей Анатольевич		
14	Шукшин Владимир Семенович		

В 2017 году Правление провело  
**16 заседаний**, на которых были рассмо-  
трены **46 вопросов** повестки дня по следу-  
ющим основным направлениям:

- стратегия развития АФК «Система»;
- стратегия и структура управления инве-  
стиционными фондами АФК «Система»;
- цикл стратегического планирования  
в Группе компаний АФК «Система»;
- стратегия развития, создание стоимо-  
сти и монетизация основных портфельных  
активов ПАО АФК «Система»;
- функциональные стратегии  
АФК «Система»;
- исполнение бюджета, бюджетное плани-  
рование и ключевые показатели эффектив-  
ности;
- управление долгом и инвестицион-  
ными ресурсами Корпорации;
- корпоративная социальная ответствен-  
ность ПАО АФК «Система»;
- рассмотрение отдельных сделок.

### В течение 2017 года в составе Правления произошли следующие изменения:

Витчак Е.А.	18 февраля 2017 года	Прекращены полномочия члена Правления
Гурьев А.И.	8 марта 2017 года	Избран в состав Правления, кандидатура согласована на должность Вице-прези- дента – руководителя Департамента по управ- лению персоналом ПАО АФК «Система»
Корчунов В.А.	1 апреля 2017 года	Прекращены полномочия члена Правления

В 2015 году в связи с истечением срока пол-  
номочий предыдущего состава Правления  
Советом директоров был утвержден новый  
состав Правления на срок три года. Коли-  
чественный состав Правления Корпорации  
на 31 декабря 2017 года – 14 человек.

<sup>①</sup> Краткие биографические данные и сведения о долях участия членов Правления в уставном капитале ПАО АФК «Система» см. в Приложении 1.

## Комитеты при Президенте

В целях совершенствования процесса принятия управленческих решений в АФК «Система» действуют Комитеты при Президенте:



**Комитет по финансам и инвестициям;**



**Тендерный комитет;**



**Комитет по кадрам;**



**Комитет по безопасности;**



**Комитет по дисциплине.**

Комитеты при Президенте являются постоянно действующими совещательными коллегиальными органами, задача которых состоит в детальном изучении вопросов текущей деятельности Корпорации в пределах своей компетенции, а также в содействии Президенту и Правлению в принятии решений.

### Комитет по финансам и инвестициям

Функциями Комитета по финансам и инвестициям является:

- > рассмотрение инвестиционных проектов Корпорации на этапах от возникновения идеи до завершения проекта;
- > утверждение финансовой модели, бизнес-плана, ключевых показателей эффективности инвестиционных проектов;
- > составление рекомендаций о целесообразности реализации проектов или возможного выхода из них, а также об источниках их финансирования;
- > рассмотрение условий привлечения финансирования.

**Комитет состоит из 10 членов.** По состоянию на 31 декабря 2017 года Председателем Комитета являлся Президент Корпорации М.В. Шамолин, заместителем Председателя – Старший вице-президент, руководитель Комплекса финансов и инвестиций В.В. Розанов.



**В 2017 году Комитет провел 45 заседаний**

При Комитете по финансам и инвестициям действует Экспертный совет, который рассматривает все новые инвестиционные идеи Корпорации, а также проекты по приобретению активов в новых, смежных и текущих отраслях присутствия компаний Группы АФК «Система».

**Экспертный совет состоит из 13 членов.**

По состоянию на 31 декабря 2017 года Председателем Экспертного совета являлся Вице-президент, руководитель Комплекса по стратегии А.И. Засурский.



**В 2017 году Экспертный совет провел**

**13 заседаний**

При Комитете по финансам и инвестициям также сформирован Подкомитет по рискам, в ведении которого находятся оценка рисков Корпорации и компаний Группы АФК «Система» и контроль выполнения планов действий по управлению рисками.

**Подкомитет по рискам состоит из 6 членов.**



**В 2017 году Подкомитет по рискам провел**

**9 заседаний**



## Тендерный комитет

Функциями Тендерного комитета является:

- организация конкурентных процедур отбора поставщиков товаров, работ и услуг;
- обеспечение приобретения товаров, работ и услуг, а также реализации Корпорацией имущества на максимально экономически выгодных условиях;
- обеспечение прозрачности закупочных процедур;
- содействие предотвращению коррупции и других злоупотреблений в области закупочной деятельности.

**Комитет состоит из 11 членов.** Председателем Комитета по состоянию на 31 декабря 2017 года являлся Старший вице-президент, руководитель Комплекса финансов и инвестиций В.В. Розанов.



**В 2017 году Тендерный комитет провел**

**30** заседаний

## Комитет по кадрам

Функциями Комитета по кадрам является:

- рассмотрение и формирование предложений по вопросам выработки политики и внутренних документов Корпорации и портфельных компаний в области управления персоналом;
- координация деятельности структурных подразделений Корпорации и портфельных компаний, ответственных за управление персоналом;
- оценка кандидатов на руководящие позиции;
- оценка эффективности сотрудников Корпорации и результатов их деятельности.

**Комитет состоит из 10 членов.** По состоянию на 31 декабря 2017 года Председателем Комитета являлся Президент ПАО АФК «Система» М.В. Шамолин.



**В 2017 году Комитет по кадрам провел**

**29** заседаний

## Комитет по безопасности

Комитет по безопасности рассматривает вопросы, связанные с реализацией политики в области обеспечения безопасности Корпорации и компаний Группы АФК «Система».

**В состав Комитета входят 37 членов.**

По состоянию на 31 декабря 2017 года Председателем Комитета являлся Вице-президент, руководитель Департамента по безопасности В.С. Шукшин.



**В 2017 году Комитет по безопасности провел**

**4** заседания

## Комитет по дисциплине

Комитет по дисциплине рассматривает вопросы, связанные с контролем соблюдения сотрудниками Корпорации и компаний Группы АФК «Система» требований трудового законодательства, внутренних документов, выполнения решений органов управления, а также вырабатывает мнения о наличии или отсутствии оснований для привлечения сотрудников к дисциплинарной ответственности.

**В состав Комитета входят 7 членов.**

По состоянию на 31 декабря 2017 года Председателем Комитета являлся Президент ПАО АФК «Система» М.В. Шамолин.



**В 2017 году Комитет по дисциплине провел**

**1** заседание

## Особенности системы риск-менеджмента, внутреннего контроля и аудита

### Риск-менеджмент

В основе системы риск-менеджмента АФК «Система» лежит двухуровневый подход к управлению рисками Группы АФК «Система», а именно: определение рисков в самой Корпорации и в ее портфельных компаниях с их последующей интеграцией для оценки воздействия на Группу АФК «Система» в целом.

Интегрированная система риск-менеджмента (ERM), функционирующая в Корпорации, предусматривает наличие следующих элементов и процедур:

- идентификация рисков на всех уровнях управления (от руководства до линейного менеджмента), включая определение владельца риска и составление паспорта риска;
- первичная оценка материальности выявленных рисков и их анализ (методология VaR);
- ранжирование рисков по уровням управления;
- оценка совокупного влияния существенных рисков на ключевые финансовые показатели Корпорации (моделирование Монте-Карло);
- разработка планов митигации выявленных рисков на всех уровнях управления;
- систематический контроль выполнения планов митигации и оценка их эффективности;
- мониторинг рисков, составление ежеквартальной отчетности по рискам Компании.

Реализация процедур риск-менеджмента АФК «Система» проводится силами специально сформированной для этих целей группы по управлению рисками.

Ежеквартальный мониторинг системы управления рисками в Корпорации осуществляется на уровне Правления и Подкомитета по рискам АФК «Система» в форме рассмотрения результатов выполнения митигационных планов и планов реагирования, а также в форме переоценки идентифицированных и/или вновь выявленных рисков.

Топ-менеджмент АФК «Система» регулярно представляет Комитету по аудиту, финансам и рискам Совета директоров отчет об управлении рисками в Корпорации. Ежегодный отчет также предоставляется членам Совета директоров АФК «Система».

### Система внутреннего контроля Корпорации

Положение о системе внутреннего контроля утверждено Советом директоров Корпорации и является локальным нормативным актом высшего уровня, описывающим основные принципы организации внутреннего контроля как непрерывного и интегрированного процесса, в осуществление которого вовлечены все подразделения и органы управления Корпорации.

Основными задачами системы внутреннего контроля является:

- создание механизмов контроля, обеспечивающих функционирование бизнес-процессов и реализацию инвестиционных проектов Корпорации;
- обеспечение сохранности активов Корпорации и эффективности использования ее ресурсов;
- защита интересов акционеров Корпорации, а также предотвращение и устранение конфликтов интересов;
- создание условий для своевременной подготовки и предоставления достоверной отчетности, а также иной информации, подлежащей раскрытию в соответствии с применимым законодательством;
- обеспечение соблюдения Корпорацией применимого законодательства и требований регуляторов.

В соответствии с подходом «три линии защиты» обеспечение эффективности системы внутреннего контроля Корпорации (помимо Совета директоров и топ-менеджмента Корпорации) осуществляется на трех уровнях:

**Уровень 1:** руководители структурных подразделений и работники Корпорации отвечают за оценку и управление рисками, а также выстраивание эффективной системы внутреннего контроля в сфере своей ответственности;

**Уровень 2:** на данном уровне функционал осуществляют несколько структурных подразделений и Комитетов Корпорации. Например:

- функция управления рисками, а также Подкомитет по рискам отвечают за разработку и мониторинг внедрения эффективной практики управления рисками;
- Комитет по финансам и инвестициям Корпорации осуществляет одобрение и дальнейший контроль реализации инвестиционных проектов;
- Комитет по дисциплине осуществляет рассмотрение вопросов нарушения Кодекса этики Корпорации и исполнительской дисциплины;
- Департамент по безопасности несет, в том числе, ответственность за вопросы экономической безопасности, противодействия коррупции и информационной безопасности;

**Уровень 3:** Департамент внутреннего контроля и аудита проводит независимую оценку эффективности системы внутреннего контроля, а также процедур управления рисками и корпоративного управления.

Все работники Корпорации, являясь исполнителями контрольных процедур, в рамках системы внутреннего контроля несут ответственность за эффективное их исполнение, а также за выполнение мероприятий по управлению рисками в соответствии с должностными инструкциями и требованиями внутренних нормативных документов.

### Внутренний аудит

Функция внутреннего аудита в Корпорации и компаниях Группы АФК «Система» входит в сферу ответственности Департамента внутреннего контроля и аудита, подчиняющегося Совету директоров (функционально) и Президенту АФК «Система» (административно). Руководитель Департамента назначается на должность и освобождается от должности Президентом на основании решения Совета директоров АФК «Система» после предварительного согласования Комитетом по этике и контролю Совета директоров Корпорации.

Основными задачами Департамента внутреннего контроля и аудита является:

- содействие акционерам и менеджменту в совершенствовании системы внутреннего контроля путем осуществления регулярных проверок ее эффективности, а также эффективности системы управления рисками и корпоративного управления АФК «Система»;
- предоставление руководству и акционерам Корпорации объективной информации о наличии и вероятности наступления внутренних рисков;
- повышение уровня информированности руководства Корпорации о результатах деятельности компаний Группы АФК «Система»;
- мониторинг выполнения акционерных целей Корпорации и компаний Группы АФК «Система».

Для реализации основных задач Департамент внутреннего контроля и аудита осуществляет следующие функции:

- проведение независимых проверок отдельных операций, процессов и подразделений;
- оценка эффективности системы внутреннего контроля;
- оценка эффективности системы управления рисками;
- оценка эффективности системы корпоративного управления, в том числе мероприятий по недопущению нарушений законодательства, обеспечению соблюдения требований нормативных документов и профессиональных и этических стандартов, а также разработка рекомендаций по ее совершенствованию;
- разработка рекомендаций по устранению выявленных недостатков, а также осуществление мониторинга по их исправлению;
- экспертиза материалов инвестиционных проектов на соответствие действующим нормативным документам, проведение планового и внепланового мониторинга выполнения показателей проектов;

- мониторинг соблюдения закупочных процедур;
- администрирование работы «горячей линии», Комитета по дисциплине, этической аттестации.

Для исполнения указанных функций Департамент внутреннего контроля и аудита наделен всеми необходимыми ресурсами и полномочиями.

Департамент внутреннего контроля и аудита тесно взаимодействует с внешними аудиторами АФК «Система», осуществляя координацию и проводя консультации при составлении годового плана проверок Департамента в части оценки эффективности системы внутреннего контроля над составлением финансовой отчетности, а также при обсуждении и оценке выявленных рисков.

В 2017 году Департамент внутреннего контроля и аудита провел 70 плановых и внеплановых проверок для оценки эффективности систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления. По результатам проверок Департамента недостатков или рисков, которые могли бы повлиять на устойчивость бизнеса АФК «Система», не выявлено.

Регулярные отчеты Департамента внутреннего контроля и аудита рассматриваются Комитетом по аудиту, финансам и рискам и Комитетом по этике и контролю Совета директоров ПАО АФК «Система», а по итогам года также выносятся на рассмотрение Совета директоров ПАО АФК «Система».

### Урегулирование конфликтов интересов

Вопросы, связанные с конфликтами интересов, регулируются Кодексом этики Корпорации. В АФК «Система» внедрена процедура этической аттестации: все топ-менеджеры Корпорации ежегодно (или по мере возникновения конфликтов) заполняют Декларации по этике и конфликту интересов. Кроме того, все новые сотрудники проходят тренинг, знакомятся с требованиями Кодекса этики и порядком заполнения Деклараций.

В 2017 году этическая аттестация проведена в Корпорации во второй раз. Ее результаты рассмотрены Президентом и Комитетом по этике и контролю Совета директоров АФК «Система». В большинстве случаев задекларированные конфликты интересов не потребовали принятия мер по урегулированию, так как фактически не являлись таковыми. Тем не менее, в отношении нескольких декларантов реализованы соответствующие планы мероприятий, предусмотренные лучшими практиками корпоративного управления.

Внедрение этической аттестации позволяет Корпорации своевременно выявлять и управлять конфликтами интересов, предотвращая потенциальные случаи нарушения интересов Корпорации.

### Внешний аудит

В соответствии с решением Комитета по аудиту, финансам и рискам Совета директоров АФК «Система» установлены процедуры отбора внешних аудиторов для целей проведения аудита финансовой и бухгалтерской отчетности Корпорации. Ежегодно Комитет по аудиту, финансам и рискам проводит оценку качества аудиторских услуг. В случае если качество услуг действующего аудитора признано недостаточным, Комитет по аудиту, финансам и рискам организует тендер для выбора нового аудитора. Если же качество услуг действующего аудитора признано удовлетворительным, с ним проводятся переговоры о стоимости его услуг на следующий период. При этом для обеспечения достаточной объективности и непредвзятости аудитора Комитетом по аудиту, финансам и рискам Совета директоров АФК «Система» было принято решение о проведении тендера на предоставление услуг аудитора не реже, чем один раз в пять лет.



## Корпоративное управление в Группе АФК «Система»

Качество стратегического планирования и инвестиционная привлекательность портфельных компаний АФК «Система» зависят, в том числе, от качества процедур корпоративного управления. Для повышения стоимости инвестиций АФК «Система» уделяет особое внимание улучшению качества корпоративного управления в портфельных компаниях.

Корпорация стремится осуществлять стратегическое управление ключевыми портфельными компаниями через советы директоров данных компаний. Для работы в советы директоров ключевых портфельных компаний привлекаются профессиональные независимые директора, обладающие соответствующей отраслевой экспертизой, а также экспертизой в области стратегии, финансов, аудита и корпоративного управления. Доля независимых директоров в составах советов директоров ключевых портфельных компаний составляет примерно одну треть (в зависимости от уровня организационной зрелости портфельной компании).

Корпорация постоянно совершенствует систему корпоративного управления с целью повышения ее эффективности и соответствия лучшим мировым практикам. Совершенствование процессов корпоративного управления портфельных компаний и привлечение в советы директоров этих компаний компетентных профессиональных директоров призвано повысить качество принимаемых решений и акционерную стоимость портфельных активов АФК «Система».

Советы директоров портфельных компаний осуществляют надзор, координацию и поддержку менеджмента портфельной компании для принятия решений по следующим функциональным направлениям:

- стратегия и ключевые сделки;
- бюджетное планирование;
- кадровая политика;
- внутренний аудит.

Ключевыми задачами Корпорации в части совершенствования корпоративного управления в портфельных компаниях на будущий год являются:

- повышение ответственности советов директоров портфельных компаний за решения, принимаемые по основным направлениям их работы;
- привлечение в составы советов директоров портфельных компаний профессиональных независимых директоров.

## Развитие системы корпоративного управления в 2017 году

### Практика работы независимых директоров в составе Совета директоров Корпорации

В 2017 году в состав Совета директоров АФК «Система» были избраны 11 членов, пять из которых отвечают критериям независимости или признаны независимыми в соответствии с требованиями Правил листинга Московской биржи и Кодекса корпоративного управления Российской Федерации.

В состав Совета директоров Корпорации были избраны следующие независимые директора:

- Белова Анна Григорьевна;
- Кочарян Роберт Седракович;
- Креке Жанно;
- Маннингс Роджер;
- Якобашвили Давид Михайлович.

У всех независимых директоров Корпорации имеется значительный опыт работы в руководстве крупных организаций и сильная репутация в профессиональном сообществе, что обеспечивает должный уровень объективности их суждений и свободы от влияния менеджмента и отдельных

акционеров или групп акционеров Корпорации при принятии решений Советом директоров.

Р. Маннингс и Ж. Креке, входящие в состав Комитета по аудиту, финансам и рискам, являются экспертами в области финансов и аудита с многолетним опытом в данной сфере.

Независимые директора напрямую привлекаются к обсуждению и формированию стратегии Корпорации. Для выработки обоснованной позиции членов Совета директоров по стратегическим вопросам развития Корпорации и ее ключевых активов формируются рабочие группы под руководством независимых членов Совета директоров, представителей Комплекса по стратегии и Комплекса по финансам и инвестициям.

## Изменения в Уставе и внутренних документах Корпорации

В июне 2017 года Общее собрание акционеров утвердило Устав ПАО АФК «Система», Положение об Общем собрании акционеров ПАО АФК «Система», Положение о Совете директоров ПАО АФК «Система» и Положение о Правлении ПАО АФК «Система» в новой редакции. Необходимость внесения изменений в Устав и внутренние документы была обусловлена реформированием российского акционерного законодательства в части порядка совершения крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность. Также внутренние документы были приведены в соответствие с требованиями законодательства Европейского Союза в связи с вступлением в законную силу Регламента ЕС о противодействии злоупотреблениям на рынке (EU Market Abuse Regulation).

## Оценка работы Совета директоров

В 2017 году в АФК «Система» впервые была проведена внешняя оценка работы Совета директоров. По результатам оценки, работа Совета директоров АФК «Система» признана качественной и эффективной. По мнению независимого профессионального консультанта в области корпоративного управления Nestor Advisors Ltd, Совет директоров обеспечивает должное руководство и контроль над компанией. Проведение внешней оценки позволило получить профессиональное независимое мнение о приоритетах развития системы корпоративного управления АФК «Система».

## План развития корпоративного управления

Комитетом по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров АФК «Система» с учетом результатов проведенной внешней оценки Совета директоров разработан План развития корпоративного управления на 2018 год. В рамках реализации данного плана запланированы следующие мероприятия:

- модификация дивидендной политики Корпорации с учетом ее инвестиционных потребностей (в первом полугодии 2018 года);
- проведение оценки работы всех Комитетов Совета директоров Корпорации (в первом полугодии 2018 года);
- формализация принципов выплаты вознаграждения членам советов директоров портфельных компаний АФК «Система», утверждение типового Положения о вознаграждениях и компенсациях членам советов директоров портфельных компаний (во втором полугодии 2018 года);
- обновление и формализация политики преемственности ключевых менеджеров Корпорации (во втором полугодии 2018 года).

## Политика в области вознаграждения членов Совета директоров и высших должностных лиц

### Политика в области вознаграждения членов Совета директоров ПАО АФК «Система»

Вознаграждение за работу в Совете директоров рассчитывается и выплачивается на основании Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО АФК «Система».

#### Основное вознаграждение за работу в Совете директоров

Размер основного вознаграждения за работу в Совете директоров составляет 13,7 млн руб. или 17,8 млн руб. в год в зависимости от статуса налогового резидентства. Основное вознаграждение выплачивается членам Совета директоров в денежной форме ежеквартально равными долями.

#### Дополнительное вознаграждение за работу в Совете директоров

Дополнительное вознаграждение за работу в Совете директоров выплачивается одновременно один раз в год в форме обыкновенных акций ПАО АФК «Система» при условии достижения инвестиционных показателей Корпорации в отчетном году:

➤ среднее арифметическое показателей TSR и iTSR не ниже значения CoE

➤ показатель TSR не ниже уровня изменения индекса MSCI (ΔMSCI), при том, что показатель iTSR превышает или равен показателю CoE.

Количество акций, подлежащих передаче членам Совета директоров, рассчитывается по следующей формуле:

**(Сумма вознаграждения в денежном выражении)**

**(Средневзвешенная цена одной акции)**

Для целей расчета количества передаваемых членам Совета директоров акций сумма вознаграждения в денежном выражении равна сумме основного вознаграждения

за вычетом применимых налогов, а средневзвешенная цена одной акции рассчитывается исходя из котировок глобальных депозитарных расписок Корпорации в течение месяца, предшествующего дате проведения очередного годового Общего собрания акционеров.

#### Вознаграждение за исполнение дополнительных обязанностей

Членам Совета директоров, выполняющим дополнительные обязанности, а именно Председателю Совета директоров, заместителю Председателя Совета директоров и Председателям Комитетов Совета директоров, ежеквартально выплачивается вознаграждение в размере, установленном Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО АФК «Система».

#### Компенсации и прочие условия

Членам Совета директоров ПАО АФК «Система» компенсируются расходы, связанные с исполнением ими своих функций, в том числе связанные с участием в заседаниях Совета директоров и Комитетов Совета директоров Корпорации.

ПАО АФК «Система» страхует ответственность членов Совета директоров ПАО АФК «Система».

ПАО АФК «Система» не предоставляет кредитов членам Совета директоров ПАО АФК «Система».

### Политика в области вознаграждения менеджмента ПАО АФК «Система»

#### Система краткосрочной мотивации

Система материальной краткосрочной (до одного года) мотивации высших должностных лиц ПАО АФК «Система» в 2017 году состояла из следующих элементов:

➤ ежемесячный должностной оклад, устанавливаемый в соответствии с внутренней системой должностей;

➤ премиальное вознаграждение, выплачиваемое за реализацию проектов и создание денежной прибыли. Выплата вознаграждения осуществляется исходя из результатов индивидуальной деятельности работников и наличия положительного денежного потока, сгенерированного проектами, реализованными Инвестиционными портфелями, функциональными комплексами и департаментами ПАО АФК «Система». Выплаты составляют до 20% от реализованной денежной прибыли.

Для целей расчета премиального вознаграждения под реализованной денежной прибылью понимается прирост стоимости актива (в случае продажи актива или IPO) или объем дивидендов (в случае выплаты дивидендов) за вычетом следующих сумм:

➤ обязательной доходности, определяемой Комитетом по финансам и инвестициям при Президенте Корпорации до начала проекта или приобретения актива;

➤ инвестиций в актив и расходов на проект.

#### Система долгосрочной мотивации

Система материальной долгосрочной (свыше одного года) мотивации высших должностных лиц ПАО АФК «Система» в 2017 году включала программу долгосрочного материального поощрения. Программа была нацелена на увеличение акционерной стоимости ПАО АФК «Система» и создание дополнительных предпосылок для сохранения долгосрочных трудовых и корпоративных отношений между Корпорацией и ее менеджментом. В рамках программы за ее участниками закреплялось определенное количество акций, которые передаются частями по мере достижения АФК «Система» целевых акционерных показателей, а также при условии сохранения в собственности акций, переданных в рамках Программы. Передача акций происходила ежегодно в течение пяти лет с начала действия программы.

① Утверждено Общим собранием акционеров 27 июня 2015 года.

② По итогам 2017 года данный инвестиционный показатель не достигнут, т. к. значение показателя TSR составило -41,4%, а показателя iTSR -15,8% при CoE равном 14,6% и ΔMSCI равном 0,3%. Показатель CoE означает минимальный уровень доходности, который компания должна обеспечить своим акционерам за ожидание прибыли и риск. CoE рассчитывается как сумма безрисковой доходности (например, доходность государственных облигаций) и премии за риск, связанной с вложением в фондовый рынок, с учетом структуры капитала рассматриваемого актива и странового риска.



Количество акций, закрепленных за тем или иным участником программы, рассчитывалось по формуле:

**(Совокупный годовой доход участника)**

**(Средневзвешенная цена одной акции за год)**

### Программа соинвестирования

В 2016 году Совет директоров утвердил Программу участия высших должностных лиц ПАО АФК «Система» в капитале дочерних и зависимых компаний и/или ПАО АФК «Система» (далее – «Программа соинвестирования»). Программа соинвестирования ориентирована на повышение заинтересованности высшего менеджмента

Корпорации в росте ее капитализации путем предоставления прав на получение стимулирующего денежного вознаграждения за работу, направленную на достижение высоких финансовых результатов, в т. ч. путем поиска и реализации проектов, а также эффективного управления активами Корпорации, включая их приобретение, продажу, реструктуризацию, повышение капитализации и увеличение дивидендного потока.

Участниками Программы соинвестирования являлись Президент и руководители структурных подразделений (инвестиционных портфелей и функциональных комплексов и департаментов). С 2017 года в Программе соинвестирования также получили право участвовать сотрудники Корпорации на уровне Исполнительных вице-президентов.

В рамках Программы соинвестирования участники приобретают за собственные денежные средства:

➤ акции/доли дочерних компаний ПАО АФК «Система» и/или

➤ обыкновенные акции ПАО АФК «Система».

Объем соинвестирования ограничен величиной одного среднего годового дохода участника.

Вознаграждение выплачивается при условии:

➤ наступления события ликвидности в отношении дочерней компании (IPO или продажа доли)

➤ непрерывного владения пакетом обыкновенных акций ПАО АФК «Система» в течение двух лет.

Вознаграждение выплачивается в денежной форме, размер вознаграждения находится в прямой зависимости от величины прироста стоимости акции/доли дочерней компании и/или обыкновенной акции ПАО АФК «Система».

### Вознаграждения, выплаченные высшим должностным лицам ПАО АФК «Система» в 2017 году<sup>①</sup>.

В 2017 году членам Совета директоров ПАО АФК «Система» были выплачены вознаграждения и компенсации в следующем размере:

Вид вознаграждения	2017	2016
<b>Вознаграждение в форме денежных средств, руб.</b> Вознаграждение за работу в Совете директоров и исполнение дополнительных обязанностей, а также заработная плата и премия по итогам 2017 года для тех членов Совета директоров, которые также являлись в 2017 году сотрудниками Корпорации <sup>②</sup> .	320 193 625	498 400 342
<b>Вознаграждение в форме обыкновенных акций ПАО АФК «Система», руб.</b> Акции, выплаченные в качестве вознаграждения членам Совета директоров по итогам работы в 2016–2017 корпоративном году, а также вознаграждение в рамках программы долгосрочного материального поощрения для тех членов Совета директоров, которые также являлись в 2017 году сотрудниками Корпорации.	218 287 983	422 928 991
<b>Компенсация расходов, понесенных в связи с исполнением членами Совета директоров своих обязанностей, руб.</b>	2 477 710	3 713 752

В 2017 году членам Правления ПАО АФК «Система»<sup>③</sup> было выплачено вознаграждение в следующем размере:

Вид вознаграждения	2017	2016
<b>Вознаграждение в форме денежных средств, руб.</b> Указанная сумма включает в себя заработную плату и премию <sup>④</sup> .	1 768 437 846	3 148 937 048
<b>Вознаграждение в форме обыкновенных акций ПАО АФК «Система», руб.</b> Акции, перечисленные в рамках программы долгосрочного материального поощрения <sup>⑤</sup> .	245 821 873	1 155 134 028

### Прочие условия

В случае прекращения трудовых отношений в ПАО АФК «Система» не предусмотрены выплаты повышенных компенсаций Президенту или прочим высшим должностным лицам в случае прекращения трудовых отношений сверх уровня, установленного трудовым законодательством Российской Федерации.

В ПАО АФК «Система» не предусмотрена выплата вознаграждения за работу членов исполнительного руководства в составе Правления.

Корпорация не предоставляет кредитов высшим должностным лицам ПАО АФК «Система».

<sup>③</sup> Включая Президента ПАО АФК «Система».

<sup>④</sup> Премия по итогам 2017 года выплачена сотрудникам ПАО АФК «Система» в январе 2018 года.

<sup>⑤</sup> Данная сумма включает только акции, перечисленные в рамках программы долгосрочного поощрения (ЛТ) за 2016 год. Акции, закрепленные за сотрудниками за работу в 2017 году, не распределяются до отдельного решения Совета директоров.

<sup>①</sup> Все суммы в настоящем разделе указаны без вычета применимого налога на доходы физических лиц.

<sup>②</sup> За исключением членов Совета директоров ПАО АФК «Система», являвшихся членами Правления ПАО АФК «Система».

# КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Корпоративная Социальная Ответственность	94
Принципы ответственного инвестирования	94
Вклад в устойчивое развитие	96
Социальные инвестиции и партнерство	99
Экологическая ответственность	102
Ответственность перед сотрудниками	102

## **Rusnano Sistema SICAR –**

совместный фонд АФК «Система» и АО «РОСНАНО», созданный в августе 2016 года. В фонде работает профессиональная команда с опытом в венчурной индустрии. Фонд инвестирует в высокотехнологичные проекты на начальной стадии, а также в растущие и сформировавшиеся компании в России, странах СНГ, Европы и Израиля. Фонд открыт для участия сторонних инвесторов.





# КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

АФК «Система» рассматривает корпоративную социальную ответственность (далее также – «КСО») как последовательный вклад в устойчивое развитие страны, общества и окружающей среды в интересах нынешних и будущих поколений. Корпорация способствует социально-экономическому и технологическому развитию, модернизации инфраструктуры и промышленности, повышению доступности жизненно важных продуктов и услуг, созданию востребованных рабочих мест, наращиванию инновационного потенциала, интеллектуального и человеческого капитала, осуществляет масштабные благотворительные и волонтерские программы, способствующие повышению качества жизни людей.

**В 2017 году компании Группы АФК «Система» перечислили в консолидированный бюджет Российской Федерации**

**>111** млрд руб.



## Принципы ответственного инвестирования

В своей деятельности АФК «Система» руководствуется сформулированными в Глобальном договоре ООН и Социальной хартии российского бизнеса основополагающими принципами ответственной деловой практики, включая:

- строгое соблюдение законодательства, добросовестную конкуренцию и неприятие коррупции;
- уважение провозглашенных на международном уровне прав человека в аспекте предпринимательской деятельности;
- недопущение любых форм дискриминации и создание равных возможностей в сфере трудовых отношений;
- создание достойных условий занятости, исключая детский и принудительный труд, обеспечивающих охрану здоровья персонала и производственную безопасность на предприятиях Группы;
- снижение нагрузки на окружающую среду, заботу об экологии и климате.

Эти базовые принципы реализуются через открытое и прозрачное взаимодействие с ключевыми заинтересованными сторо-

нами: акционерами, инвесторами, сотрудниками, потребителями, поставщиками, государственными органами, институтами гражданского общества, некоммерческими организациями и местными сообществами. Корпорация не только требует соблюдения вышеуказанных норм ведения бизнеса от портфельных компаний, но и ожидает этического поведения от своих партнеров по всей цепочке поставок и создания стоимости.

АФК «Система» также ориентируется на принципы ответственного инвестирования (Principles for Responsible Investment), разделяя стремление участников этой международной платформы, поддерживаемой Глобальным договором и Финансовой инициативой Программы ООН по окружающей среде (UNEP FI), к интеграции вопросов, связанных с социальным развитием, экологическим воздействием и корпоративным управлением (ESG – environmental, social, and governance), в процесс принятия инвестиционных решений и управления активами. Ответственный подход Корпорации к инвестированию основан на комплексном анализе не только финансового состояния и рыночного потенциала приобретаемых активов, но и на выявлении нефинансовых факторов, способных оказать существенное влияние на устойчивость инвестиционного портфеля.



Свою роль как стратегического инвестора, заинтересованного в долгосрочном росте акционерной стоимости, АФК «Система» видит в минимизации ESG-рисков и повышении эффективности бизнеса через внедрение в портфельных компаниях лучших практик в сфере управления человеческими ресурсами антикоррупционной и закупочной деятельности; через внедрение стандартов менеджмента качества и экологической безопасности, а также через реализацию социально значимых проектов и построение доверительных отношений со стейкхолдерами.

По итогам 2017 года АФК «Система» была признана победителем Всероссийского конкурса «Лидеры российского бизнеса: динамика и ответственность» Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) за высокое качество отчетности в области устойчивого развития, а также вошла в число лидеров индексов РСПП в сфере корпоративной устойчивости, ответственности и открытости среди более чем 100 крупнейших российских предприятий. Корпорация отнесена к группе А, включающей 12 компаний с наивысшим индивидуальным значением индекса «Ответственность и открытость», характеризующего лидерство в раскрытии информации. Корпорация и ее дочерняя компания ПАО «МТС» также вошли в группу из 24 лидирующих компаний по результатам совмещения индексов «Вектор устойчивого развития» и «Перспектива», отражающих позитивную динамику результатов, прозрачность и конкретность целей в области КСО и устойчивого развития.

Согласно исследованию «Корпоративная прозрачность крупнейших российских компаний – 2017» Российской Региональной Сети по интегрированной отчетности, охватившему более 950 компаний, которые суммарно формируют 80% совокупного национального дохода, АФК «Система» вошла в тройку лидеров рейтинга прозрачности частного бизнеса и финансово-инвестиционного сектора, а также в топ-10 среди публичных и системообразующих компаний.

Корпорация продемонстрировала максимальную прозрачность из всех участников рейтинга в аспекте корпоративного управления и вошла в топ-15 в части деятельности в области устойчивого развития и следования международным стандартам. В число компаний, раскрывающих информацию по международным требованиям, также включены публичные активы АФК «Система» – ПАО «МТС» и ПАО «Детский мир». ПАО «Детский мир» стало лидером рейтинга прозрачности в сегменте розничной торговли и победило в номинации «Дебют года».



**АФК «Система» вошла в тройку лидеров рейтинга прозрачности частного бизнеса и финансово-инвестиционного сектора**

**ТОП-3**

### АФК «Система» как ответственный инвестор

Инвестиции в основной капитал	Инвестиции в человеческий капитал и новые технологии	Социальные инвестиции и партнерство	Высокие стандарты управления и прозрачности
Модернизация производственных мощностей и создание современной инфраструктуры	Программы обучения и развития персонала в АФК «Система» и ДЗК	Формирование благоприятной социальной среды на территориях присутствия	Единые принципы корпоративного управления в компаниях Группы в соответствии с лучшими российскими и мировыми практиками
Использование на предприятиях Группы передовой техники и новейшего оборудования	Подготовка нового поколения высококвалифицированных молодых специалистов и управленческих кадров	Соглашения о социально-экономическом партнерстве с регионами	Внедрение систем менеджмента качества по международным стандартам
Внедрение наилучших доступных технологий, в том числе в сфере ресурсосбережения и энергоэффективности	Собственные R&D-центры и венчурные инвестиции в технологические стартапы	Один из крупнейших корпоративных благотворительных фондов в России	Публичная нефинансовая отчетность по международному стандарту Global Reporting Initiative (GRI)
Цифровизация и автоматизация производственных и бизнес-процессов		Синергия портфельных компаний в рамках социальных и благотворительных проектов	
Создание общих ценностей для бизнеса и общества (Shared Value)			

Следуя в русле ответственного инвестирования, АФК «Система» соотносит свою бизнес-стратегию с национальными приоритетами и глобальными Целями устойчивого развития (ЦУР), принятыми ООН, повышает инвестиционную привлекательность, рентабельность и конкурентоспособность структурно значимых отраслей экономики, обеспечивает занятость насе-

ления, стабильное поступление налогов и социальных платежей в бюджеты всех уровней.

В 2017 году компании Группы АФК «Система» перечислили в консолидированный бюджет Российской Федерации более 111 млрд руб., из которых около 22% – в фонды пенсионного, медицинского и социального страхо-

вания. Совокупные налоговые отчисления Корпорации за три года достигли почти 300 млрд руб. На долю Группы АФК «Система» приходится свыше 1% всех частных инвестиций в основной капитал в России, около 22% капитальных вложений в развитие телекоммуникаций и 8% – в лесоперерабатывающую и целлюлозно-бумажную промышленность в 2017 году.

## Вклад в устойчивое развитие

### Вклад Группы АФК «Система» в достижение Целей устойчивого развития

Ключевые направления и проекты	Основные эффекты
--------------------------------	------------------

#### ЭКОНОМИЧЕСКИЕ



Расширение площади земель, включенных в хозяйственный оборот. Внедрение современных агротехнологий, автоматизированных систем управления, проведение НИОКР в сельском хозяйстве, в т. ч. направленных на повышение естественного плодородия почв и улучшение семенного фонда с привлечением отраслевых институтов и предприятий сельскохозяйственного сектора.

Модернизация предприятий лесопромышленного комплекса, установка высокотехнологичных производственных линий, в т. ч. уникальный проект по установке новой бумагоделательной машины в Карелии.

Развертывание телекоммуникационных сетей нового поколения, в т. ч. в небольших городах и сельской местности, по всей стране. Фундаментальные и прикладные исследования в области микроэлектроники и радиотехники. Разработка RFID-решений и микросхем для интернета вещей.

➤ Повышение урожайности и продуктивности в сельском хозяйстве, снижение зависимости от импорта за счет обеспечения населения здоровыми и экологически чистыми продуктами питания отечественного производства.

➤ Развитие современной индустрии с высокой добавленной стоимостью продукции.

➤ Устранение «цифрового неравенства», расширение доступности электронных услуг для населения и бизнеса. Создание инфраструктурной платформы для «цифровой экономики» и качественного роста разных отраслей.



Реконструкция электросетевого комплекса с применением технологии Smart Grid и внедрение «интеллектуальной» системы контроля и учета электроэнергии в Башкортостане.

➤ Повышение энергоэффективности и надежности электро-снабжения потребителей, снижение потерь в сетях передачи электроэнергии.

Комплексное развитие городских территорий в Москве, разработка и продвижение новых технологий многоэтажного деревянного домостроения, инвестиции в альтернативные строительные технологии, в т.ч. с использованием 3D-печати.

➤ Ускорение темпов жилищного строительства, формирование более комфортной, экологичной и безопасной городской среды.

Проект «Безопасный город» и «Интеллектуальная транспортная система», система «умного» городского освещения («Ситроникс»), система акустического мониторинга обстановки («Система-Саров»), сервисы «умного дома» и проект по видеонаблюдению «Окно в детский сад» в Москве (МГТС).

➤ Улучшение дорожно-транспортной ситуации, укрепление общественного порядка.

Формирование инновационной экосистемы для технологического предпринимательства и R&D, в т.ч. на базе Технопарка «Саров» (Нижегородская область).

➤ Создание экосистемы для развития инноваций и стимулирование новых разработок.

## СОЦИАЛЬНЫЕ



Социальные, волонтерские и благотворительные проекты помощи детям, людям пожилого возраста и с ОВЗ, в т.ч. программа «Забота о ветеранах» в Москве и партнерство «Медси» с фондом «Старость в радость», региональные фестивали «Солны»; проект «Поколение М» (развитие детского творчества и помощь тяжелобольным детям); акция «Участуйте!» – сбор вещей для детей из социальных учреждений и многодетных семей в торговой сети «Детский мир» и др.

➤ Обеспечение социальной стабильности в регионах присутствия, поддержка наименее защищенных групп населения.

Создание вертикально интегрированной системы оказания комплексной высокотехнологичной медицинской помощи: скорая, амбулаторная, стационарная, стационарзамещающая помощь и реабилитация. Строительство и оснащение клиник передовым оборудованием, внедрение новых медицинских технологий и методов лечения, программы обучения врачей («Академия «Медси»»), популяризации ЗОЖ («Будь здоров с «Медси»!) и ранней диагностики опасных заболеваний (онкология, кардиология и т.д.).

➤ Внедрение «исход-ориентированной» модели здравоохранения на платформе 4П-медицины: профилактика, предикция, персонализация, партисипативность.





Производство вакцин и новых «удобных» препаратов с улучшенными свойствами, повышение уровня знаний врачей-терапевтов и пульмонологов в «Медицинской академии» («Биннофарм»).

Программы по профориентации молодежи и развитию инженерно-технического образования, в т. ч. молодежные конкурсы и школы БФ «Система», телекоммуникационные «Лаборатории МТС в вузах, базовые кафедры РТИ и «Микрон» в МФТИ, конференции для молодых ученых («Минцевские чтения») и т.д. Высшая школа управления и инноваций – совместный факультет с МГУ им. М.В. Ломоносова.

Создание сети «виртуальных» филиалов в регионах и мультимедийных ресурсов Русского музея, социально-просветительские проекты МТС для детей («Дети в Интернете») и старшего поколения («Мобильная академия»), образовательный проект «Безопасное детство» в области электробезопасности (БЭСК).

➤ Снижение уровня заболеваемости, повышение эффективности выявления, профилактики и лечения заболеваний.

➤ Подготовка нового поколения разработчиков, инженерно-технических специалистов и управленцев для высокотехнологичных и наукоемких отраслей.

➤ Повышение уровня цифровой грамотности, безопасности и культурного просвещения населения, внедрение современных образовательных технологий.

## ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ



Использование на предприятиях Группы передовой техники и новейшего оборудования Переход Segezha Group на безотходное производство за счет переработки кородревесных отходов в биотопливо – как для собственных нужд, так и для внешних потребителей.

Производство экологичной бумажной потребительской упаковки для крупнейших розничных сетей, включая «Детский мир». Переход МТС на экологичную упаковку для SIM-карт. Совместный проект МГТС и WWF России по переводу абонентов на электронные счета.

Проекты портфельных компаний по сбору и утилизации отходов, в т. ч. батареек, макулатуры. Сокращение потребления бумаги.

Внедрение систем электропитания базовых станций в сети МТС на альтернативных источниках энергии, использование вышек сотовой связи для мониторинга и защиты лесов от пожаров.

Лесовосстановительные мероприятия на арендованных площадях, 96% которых сертифицировано по международному стандарту ответственного управления лесами FSC. Внедрение интенсивной модели лесопользования.

Поддержка АНО «Дальневосточные леопарды» и Русского географического общества, программы в области экологического волонтерства и просвещения населения.

➤ Распространение ресурсосберегающих технологий, формирование основ «циклической» экономики и развитие «зеленого» рынка.

➤ Сокращение выбросов парниковых газов и противодействие климатическим изменениям.

➤ Снижение «экологического следа».

➤ Внедрение энергосберегающих технологий, использование возобновляемых источников энергии.

➤ Поддержание устойчивого баланса между потребностями экономического роста и стабильностью экосистемы.

➤ Сохранение биологического разнообразия, повышение уровня экологических знаний и сознательности людей.

## Социальные инвестиции и партнерство

Основным инструментом социального инвестирования Корпорации является Благотворительный фонд «Система», осуществляющий консолидированное управление портфелем общекорпоративных программ, сфокусированных на трех стратегических направлениях:



Направлено на программы  
БФ «Система» за 2015–2017 годах

>1,4 млрд руб.

### Флагманская программа «Лифт в будущее»

Содействие развитию человеческого капитала в наукоемких и высокотехнологичных отраслях



### Социальная среда и волонтерство

Помощь гражданам и некоммерческим организациям в сферах охраны здоровья, социальной поддержки, патриотического воспитания



### Культура и искусство

Создание доступной культурной среды, популяризация культурно-исторического наследия и просвещение



Проекты и мероприятия, нацеленные на **развитие инженерно-технического образования и базы знаний**; содействие проектной исследовательской и изобретательской деятельности молодежи в области современных технологий

Ключевой фокус – поддержка ветеранов Великой Отечественной войны и приравненных к ним категорий граждан, а также развитие волонтерского движения.

На базе БФ «Система» действует **корпоративный волонтерский центр**, объединяющий усилия добровольцев из числа сотрудников Группы АФК «Система» для решения социально значимых задач и участия в благотворительных мероприятиях фонда и социальных партнеров.

Проекты в сфере поддержки культуры, музеев и внедрение новых технологий в области гуманитарного просвещения.

Ключевой объект долгосрочных инвестиций – **Государственный Русский музей** с общим объемом финансирования реставрационных, выставочных, мультимедийных и других культурных проектов около 0,5 млрд руб. до 2023 года.

В 2017 году более пяти тыс. российских школьников приняли участие в отборочных мероприятиях, в т. ч. всероссийском конкурсе «Система приоритетов».

330 учащихся прошли обучение в межрегиональных инженерно-конструкторских школах в Горно-Алтайске, Томске, Екатеринбурге и Петрозаводске и 150 – в финальной школе в ВДЦ «Орленок», где разработали восемь потенциальных технологических стартапов.

С 2015 года около 1600 ветеранов прошли бесплатное восстановительное лечение в подмосковном санатории «Медси» Отрадное.

В 2017 году почти 600 ветеранов в Москве и еще пяти регионах (Карелии, Красноярском крае, Вологодской, Архангельской и Кировской обл.) получили сертификаты на аптечное обслуживание для приобретения необходимых лекарств.

Открыто более 200 информационно-просветительских центров «Русский музей». Виртуальный филиал на базе культурных и образовательных учреждений в регионах РФ и за рубежом, которые ежегодно посещают более 500 тыс. человек.

Около 300 тыс. посетителей побывали на выставке к 200-летию Ивана Айвазовского в Русском музее.

В 2016–2017 годах свыше 80 лучших выпускников школ получили дополнительные баллы к ЕГЭ при поступлении в семь ведущих российских вузов.

Шесть российских университетов получили гранты до 900 тыс. руб. на общую сумму пять млн руб. для подготовки выпускников к требованиям рынка труда.

32 учреждений дополнительного образования в области STEM (science, technology, engineering, and mathematics) из 22 регионов РФ получили гранты до 500 тыс. руб. на общую сумму 15 млн руб.

16 студенческих проектов, разработанных в интересах компаний Группы, получили поддержку в размере до 500 тыс. руб. общим объемом восемь млн руб. на доработку концептуальных решений и производство прототипов.

Более 15 тыс. детей и почти 20 населенных пунктов Республик Алтай и Карелия охватили мероприятия благотворительных фестивалей «Солоны».

БФ «Система» при поддержке МТС, Segezha Group, Cosmos Group, РТИ, Агрохолдинга «СТЕПЬ», «Детского мира» и «Медси» организовал девять благотворительных новогодних праздников для более чем шести тыс. сирот, детей с ограниченными возможностями здоровья, из многодетных семей и семей с низким достатком в Москве, Вологде, Ярославле, Волгограде, Казани, Онеге (Архангельская обл.), Кемерово, Ульяновске, Ростове-на-Дону. Всего за пять лет Корпорация подарила новогодние праздники более чем 20 тыс. детей по всей стране.

Около 700 волонтеров компаний Группы приняли участие в общекорпоративных инициативах.

Более четырех тыс. человек бесплатно посетили экспозиции Михайловского замка в рамках новой просветительской акции «Культурный выходной», благодаря которой посещаемость музея выросла в пять раз к обычным показателям.

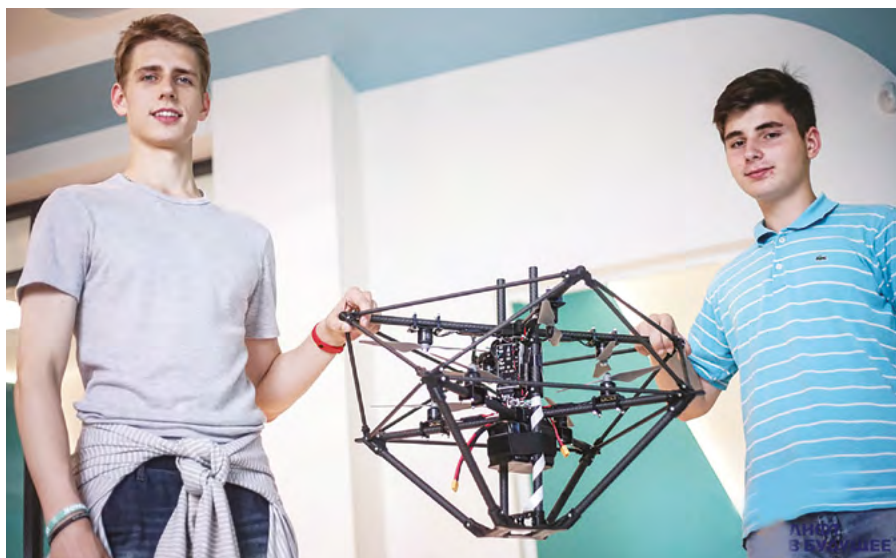
Свыше 50 тыс. человек стали гостями международного ландшафтного фестиваля «Императорские сады России» в Санкт-Петербурге, посвященного искусству русского авангарда.

Более 30 тыс. зрителей посмотрели выставку «Революция людей» в Центре фотографии им. братьев Люмьер, посвященной об истории научных и производственных достижений страны с 1917 года.

Более тысячи человек посмотрели 19 лучших фильмов о жизни людей с ограниченными возможностями здоровья в рамках кинофестиваля «Кино без барьеров» в рамках VI Санкт-Петербургского международного культурного форума, партнером которого впервые выступил БФ «Система».

Около 3 млн руб. направил БФ «Система» на создание постоянной экспозиции «Артиллерия» на территории Ленино-Снегиревского военно-исторического музея в Московской обл.

Уделяя приоритетное внимание высокотехнологичным секторам экономики и внедрению новых технологий в традиционных индустриях, АФК «Система» активно инвестирует в человеческий капитал – подготовку нового поколения будущих лидеров инновационного развития страны. За 2015–2017 годы в поддержку образования только через БФ «Система» было вложено порядка свыше 735 млн руб. Основная доля инвестиций приходится на флагманскую программу Корпорации, направленную на повышение уровня инженерно-технического образования за счет интеграции школ, университетов и высокотехнологичного бизнеса, разработку и внедрение эффективных моделей поиска и развития молодежных технологических команд для наукоемких отраслей.





АФК «Система» вошла в топ-5 рейтинга «Лидеры корпоративной благотворительности – 2017», а ее флагманская социальная программа «Лифт в будущее» – в тройку лучших инициатив, способствующих развитию образования в России (по итогам ежегодного конкурса благотворительных проектов Форума Доноров, газеты «Ведомости» и PwC).

Свои инвестиционные и социальные программы АФК «Система» и ее дочерние компании осуществляют на основе взаимовыгодного межсекторного партнерства с органами власти, научными и образовательными институтами, общественными и некоммерческими организациями. Корпорация вносит в совместные проекты не только финансовый вклад, но и разностороннюю экспертизу и другие ресурсы, позволяющие достигать системного эффекта. Так, являясь якорным инвестором не только в экономику, но и социальную сферу Карелии уже на протяжении нескольких лет, Корпорация на основе генерального соглашения с Правительством региона инвестирует в развитие лесопромышленного комплекса, социальную инфраструктуру (Дворец спорта в Сегеже и другие объекты), культуру (поддержка Музыкального театра в Петрозаводске), спорт (проведение детско-юношеских турниров по хоккею и боксу), образование (взаимодействие с Петрозаводским государственным университетом). Соглашения о социально-экономическом сотрудничестве, направленные на реализацию совместных инициатив и проектов для формирования благоприятной, экономической, инвестиционной и социальной среды в регионах, также были подписаны с Архангельской, Вологодской, Кировской, Иркутской, Костромской, Самарской областями и Краснодарским краем.

Ярким примером сотрудничества в социальной сфере является долгосрочная программа поддержки ветеранов Великой Отечественной войны и труда, реализуемая АФК «Система» на базе соглашения с Правительством Москвы и Московским городским советом ветеранов.



Ключевое направление программы – бесплатное поликлиническое обслуживание и восстановительное лечение фронтовиков и тружеников тыла, а также волонтерские инициативы и патриотическое воспитание молодежи.

В рамках соглашения о социальном партнерстве с Правительством Республики Алтай в 2016 году впервые состоялся детский благотворительный фестиваль «Солоны», охвативший более пяти тысяч юных жителей региона, которые стали участниками образовательных и культурных мероприятий, организованных БФ «Система» при поддержке региональных и местных властей и участии ряда активов Группы: МТС, «Детский мир», «Медси», Segezha Group, «Биннофарм», «Алтай Резорт» и др. В 2017 году подобные фестивали, приуроченные к Году экологии в России, прошли уже в двух регионах – на Алтае и в Карелии, а их аудитория утроилась.

Апробированная АФК «Система» партнерская модель позволяет объединить ресурсы, социальные интересы и компетенции бизнеса, местного сообщества, региональных НКО и органов власти для достижения максимальной эффективности совместно реализуемых инициатив.

Такие мероприятия позитивно влияют на развитие социальной среды.

Компании Группы АФК «Система» также активно используют различные механизмы социального партнерства.



**АФК «Система» вошла в топ-5 рейтинга «Лидеры корпоративной благотворительности – 2017»**

ТОП-5



**Количество юных жителей, принявших участие в благотворительном фестивале «Солоны»**

>5 000

## Экологическая ответственность

Корпорация поощряет инициативы своих портфельных компаний, направленные на повышение ответственности за состояние окружающей среды и климата, сбережение природных ресурсов, развитие «зеленого» рынка и экологическое просвещение населения, распространение устойчивых моделей производства и потребления. В своей деятельности компании Группы АФК «Система» стремятся поддерживать высокий уровень соответствия российским и международным нормам по защите окружающей среды.

### К основным проектам портфельных компаний в сфере экологии в 2017 году можно отнести:

- совершенствование бизнес-процессов и практик ПАО «Микрон» в соответствии с новой версией международного стандарта ISO 14001:2015 «Системы экологического менеджмента»;
- успешный ресертификационный аудит АО «БЭСК» на соответствие требованиям стандартов в области менеджмента качества и экологического менеджмента ISO 9001 и ISO 14001;

- развитие в Segezha Group биотехнологического производства топливных материалов и проект по вторичной переработке отходов производства в котлах на биотопливе;
- обучение сотрудников АО «Лидер Инвест» в области энергоэффективности и экологичности объектов недвижимости и участие в рабочей группе по разработке стандарта для комплексного и устойчивого развития территорий GREEN ZOOM City;
- запуск на площадке Технопарка «Саров» производства по выпуску травмобезопасных покрытий с улучшенными характеристиками на основе переработки изношенных автомобильных покрышек;
- мероприятия Segezha Group и других компаний Группы АФК «Система» по сохранению лесов и восстановлению лесных насаждений в регионах присутствия.

## Ответственность перед сотрудниками

Компании Группы АФК «Система» обеспечивают занятость более чем 130 тыс. человек по всей стране. В отношениях с персоналом Корпорация руководствуется нормами, отвечающими как требованиям национального трудового законодательства, так и общепризнанным принципам, сформулированным Международной организацией труда. В основе управления человеческими ресурсами в АФК «Система» – уважение фундаментальных прав работников, в т. ч. свободы объединения и заключения коллективных договоров.

В 2017 году новые коллективные договоры, регламентирующие взаимоотношения между работодателем и трудовым коллективом, были заключены на Сеgezжском ЦБК, Сокольском ЦБК и Вологодской бумажной мануфактуре, входящими в Segezha Group. В документах не только сохранены все социальные гарантии и компенсации, но и приняты дополнительные льготы для персонала, в т. ч. в части предоставления материальной помощи, условий труда и т. д. Коллективный договор Саранского телевизионного завода (входит в Группу РТИ) был признан лучшим в Республике Мордовия.

Помимо обеспечения конкурентного уровня оплаты труда и социальных выплат, важным аспектом защиты социально-трудовых прав сотрудников является охрана труда и безопасность на производстве. Так, например, на крупнейшем деревообрабатывающем предприятии Красноярского края – Лесосибирском ЛДК №1 – создан уникальный учебно-тренировочный класс, где установлены тренажеры-симуляторы для разбора типичных чрезвычайных ситуаций, помогающие усвоить алгоритм правильного поведения во избежание травм.

Объединяя трудовые коллективы из разных регионов и отраслей, АФК «Система» заботится о трудоустройстве местного населения, способствует раскрытию профессиональных и личных способностей своих сотрудников, создает возможности для профессионального и карьерного роста.



Уделяя приоритетное внимание качественным внутренним коммуникациям и формируя единую корпоративную культуру, предоставляя людям возможность развиваться, менеджмент Корпорации существенно повышает уровень вовлеченности, а следовательно, и операционную эффективность бизнеса.

С целью укрепления внутрикорпоративных связей, нематериальной мотивации сотрудников и их стимулирования к созданию инноваций, в 2017 году в Корпорации впервые был объявлен конкурс «Идея года», принять участие в котором могли все желающие сотрудники АФК «Система» и дочерних компаний.

В сентябре 2017 года в АФК «Система» уже в третий раз прошла ежегодная «Неделя знаний», в рамках которой более 600 сотрудников Корпорации приняли участие в мастер-классах, тренингах и интегративных лекциях ведущих экспертов рынка. В этом году программа была дополнена «Лидерской субботой» – серией встреч с экспертами в области лидерства. По итогам мероприятия было принято решение о проведении Дней знаний для развития личностных и профессиональных компетенций на регулярной основе. В Корпорации также созданы дискуссионные площадки, объединяющие специалистов из различных сфер, которые стремятся к совершенствованию своих навыков, приобретению новых знаний, обмену практическим опытом и поиску нестандартных бизнес-решений.

Уже более года АФК «Система» организует внутрикорпоративные мероприятия в формате профессиональных дискуссионных клубов. За это время было проведено 20 клубных встреч, в которых приняли участие более 530 специалистов из 20 дочерних компаний. Участники встреч, в частности, обменялись опытом в сфере автоматизации бизнес-процессов, разобрали коучинговые техники для проведения совещаний, изложили свои взгляды на проблему теории поколений при формировании мотивационных программ, рассмотрели различные сценарии применения программных роботов в подразделениях АФК «Система».

Особый интерес специалистов вызвало новое направление в обучающих программах МТС – «Развитие диджитал-навыков». В рамках данного направления разработана годовая программа «DIGITAL\_MTC», включающая цикл тематических вебинаров и интерактивный образовательный курс. Корпоративный университет АФК «Система» проводит профессиональные клубы ежемесячно. Принять бесплатное участие в клубе может любой сотрудник Корпорации, предварительно подав заявку.

На протяжении многих лет ключевым массовым мероприятием, объединяющим сотрудников всех компаний Группы, служит корпоративная Спартакиада, которая прошла уже в 15-й раз и собрала на одной площадке несколько тысяч сотрудников и членов их семей. Более 700 спортсменов из 17 команд боролись за право стать лучшими в 14 видах спорта.

В 2017 году Группа АФК «Система» укрепила свои позиции в рейтинге лучших управленцев страны, ежегодно публикуемом Ассоциацией менеджеров и ИД «Коммерсант», увеличив общее представительство в нем своих топ-менеджеров на четверть – с 66 до 83 человек.

Победителями и призерами конкурса «Лучший работодатель города Москвы», организованного Департаментом труда и социальной защиты населения города Москвы, Московской федерацией профсоюзов и Московской конфедерацией

промышленников и предпринимателей (работодателей), стали сразу три компании Группы АФК «Система» в микроэлектронике, фармацевтическом и гостиничном бизнесе. Крупнейший в Москве гостиничный комплекс «Космос» под управлением Cosmos Group победил в номинации «За повышение профессионального уровня сотрудников в организациях города», поднявшись со второго на первое место по сравнению с 2016 годом; «Биофарм» занял второе место в номинации «За создание необходимых условий работникам, воспитывающим детей, для совмещения профессиональных и семейных обязанностей», а «Микрон» получил серебро в номинации «За предоставление рабочих мест по временному трудоустройству и по организации общественных работ для молодежи в организациях города».



**Приняли участие в 15-й  
корпоративной Спартакиаде  
в 14 видах спорта**

**>700** спортсменов





# Приложение 1.

Краткие биографические данные членов Совета директоров, Президента, членов Правления, Корпоративного секретаря ПАО АФК «Система» и их долей в уставном капитале ПАО АФК «Система»<sup>①</sup>

ФИО, должность	Краткие биографические данные
<b>Члены Совета директоров</b>	
<b>Евтушенков Владимир Петрович</b> Председатель Совета директоров Неисполнительный директор	<p>Родился в <b>1948 году</b> в Смоленской области.</p> <p><b>В 1973 году</b> окончил Московский химико-технологический институт им. Д.И. Менделеева, в 1980 году – экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова. Доктор экономических наук.</p> <p><b>1975–1982 гг.</b> – начальник цеха; заместитель директора; главный инженер Карачаровского завода пластмасс.</p> <p><b>1982–1987 гг.</b> – главный инженер, первый заместитель генерального директора НПО «Полимербыт».</p> <p><b>1987–1988 гг.</b> – начальник Технического управления; начальник Главного управления по науке и технике Мосгорисполкома.</p> <p><b>1990 г.</b> – Председатель Московского городского комитета по науке и технике.</p> <p><b>В 1993 году</b> вместе с группой единомышленников создал Акционерную финансовую корпорацию «Система».</p> <p>В настоящее время является основным акционером, Председателем Совета директоров и Председателем Комитета по стратегии Совета директоров ПАО АФК «Система».</p> <p>В составе целого ряда правительственных комиссий активно участвует в выработке решений по вопросам повышения конкурентоспособности отечественной промышленности, развития высоких технологий и инноваций, науки и культуры; является Председателем Российско-арабского делового совета, входит в состав правлений основных предпринимательских организаций страны – Российского союза промышленников и предпринимателей и Торгово-промышленной палаты Российской Федерации.</p> <p>Является Председателем Попечительского совета Фонда развития Государственного Русского музея «Друзья Русского музея». Входит в состав Попечительского совета Благотворительного фонда «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 64,2030%.</p>
<b>Белова Анна Григорьевна</b> Независимый директор	<p>Родилась в 1961 году в г. Александровск Сахалинской области.</p> <p><b>В 1984 году</b> окончила Московский инженерно-физический институт. Кандидат экономических наук, профессор НИУ ВШЭ.</p> <p><b>В 2001–2003 гг.</b> – заместитель Министра путей сообщения Российской Федерации.</p> <p><b>2004–2005 гг.</b> – заместитель председателя Правления, вице-президент по корпоративному управлению, реформированию и информатизации ОАО «Российские железные дороги».</p> <p><b>2005–2007 гг.</b> – советник руководителя Федерального агентства по атомной энергии.</p> <p><b>2005–2007 гг.</b> – первый заместитель генерального директора ОАО «Техснабэкспорт».</p> <p><b>2007–2011 гг.</b> – член Правления, заместитель генерального директора – Директор по стратегии, корпоративному развитию и интеграции ОАО «Сибирская угольная энергетическая компания».</p> <p><b>2008–2016 гг.</b> – член Совета директоров (независимый директор) ОАО «Международный аэропорт «Шереметьево».</p> <p>Автор более 50 статей и научных публикаций по различным темам экономики, предпринимательства и стратегии управления и трансформации бизнеса.</p> <p>Имеет общественные и ведомственные награды, в том числе:</p> <p><b>В 2010 году</b> победитель общероссийского конкурса, проводимого РСПП и АНД в номинации «Независимый директор года».</p> <p><b>В 2014 году</b> победитель премии «Лучший корпоративный директор АО с государственным участием» в номинации «Лучший председатель совета директоров», учрежденной НП «Объединение корпоративных директоров и топ-менеджеров».</p> <p><b>В 2014 году</b> победитель общероссийской премии в области менеджмента «АРИСТОС» в номинации «Лучший независимый директор».</p> <p>Является членом советов директоров ПАО «Юнипро», ОАО «Скоростные магистрали» и Tiscali S.p.A.</p> <p>На протяжении последних 10 лет входила в состав советов директоров более чем 25 российских и международных компаний</p> <p>Входит в состав Совета директоров ПАО АФК «Система» с 2017 года. Член Комитета по аудиту, финансам и рискам, Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике, Комитета по этике и контролю Совета директоров ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0%.</p>
<b>Боев Сергей Федотович</b> Заместитель Председателя Совета директоров Неисполнительный директор	<p>Родился в <b>1953 году</b> в г. Москве.</p> <p><b>В 1978 году</b> окончил Всесоюзный юридический заочный институт, в 1984 году – Московский институт управления имени С. Орджоникидзе. Доктор технических наук, доктор экономических наук, профессор.</p> <p>Лауреат Государственной премии Российской Федерации в области науки и технологий. Награжден орденом Почета. «Заслуженный экономист Российской Федерации», «Почетный радист России».</p>

<sup>①</sup> По состоянию на 31 марта 2018 года.

ФИО, должность	Краткие биографические данные
Боев Сергей Федотович (Продолжение)	<p>Член Совета при Президенте Российской Федерации по модернизации экономики и инновационному развитию России, рабочей группы Экономического совета при Президенте РФ по направлению «Технологическое развитие», Совета по законодательному обеспечению Оборонно-промышленного комплекса и военно-технического сотрудничества при Совете Федерации Федерального Собрания Российской Федерации, научно-технического совета Военно-промышленной комиссии РФ и научного совета при Совете Безопасности Российской Федерации; сопредседатель рабочей группы по инновациям Круглого стола промышленников России и ЕС; действительный член Академии военных наук; заведующий кафедрой «Интеллектуальные информационные радиофизические системы» МФТИ (ГУ); профессор кафедры радиотехники Национального исследовательского Мордовского государственного университета имени Н. П. Огарева.</p> <p><b>В 1971–1999 гг.</b> работал в Радиотехническом институте им. академика А.Л. Минца; прошел путь от ученика слесаря до генерального директора института.</p> <p><b>2000–2008 гг.</b> – Генеральный директор ОАО «Концерн «Радиотехнические и информационные системы».</p> <p><b>2008–2011 гг.</b> – Вице-президент, руководитель бизнес-единицы «Высокие технологии и промышленность» ПАО АФК «Система».</p> <p><b>2011–2016 гг.</b> – Генеральный директор ОАО «РТИ».</p> <p><b>С 2016 года</b> – Генеральный конструктор ОАО «РТИ».</p> <p><b>В 2012 году</b> назначен генеральным конструктором национальной системы предупреждения о ракетном нападении (СПРН).</p> <p>Является Председателем совета директоров ОАО «РТИ», ОАО «Радиотехнический институт им. Академика А.Л. Минца», ОАО «Научно-производственный комплекс «Научно-исследовательский институт дальней радиосвязи», членом совета директоров АО «Концерн ПВО «Алмаз-Антей» и ряда других компаний.</p> <p>Входит в состав Попечительских советов Благотворительного фонда «Система», Клуба адмиралов России, Тверского суворовского военного училища.</p> <p>Входит в состав Совета директоров ПАО АФК «Система» с 2013 года. Заместитель Председателя Совета директоров, Председатель Комитета по этике и контролю, член Комитета по стратегии, Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0929%.</p>
Дубовсков Андрей Анатольевич Исполнительный директор <sup>①</sup>	<p>Родился в <b>1966 году</b> в городе Алма-Ата.</p> <p><b>В 1993 году</b> окончил Всероссийский государственный институт кинематографии им. С.А. Герасимова.</p> <p>Г-н Дубовсков имеет обширный опыт работы в сфере телекоммуникаций: начав свою работу в 1993 году, он занимал ряд руководящих постов в компаниях Millicom International Cellular S.A, Millicom International Cellular B.V., ООО «Региональная сотовая связь», ЗАО «800» и других компаниях в Москве, Алма-Ате, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Перми и Киеве.</p> <p><b>В 2002–2004 гг.</b> был генеральным директором компании Группы «Теле2» в Нижнем Новгороде.</p> <p><b>С 2004 года</b> перешел на работу в ОАО «МТС», заняв пост директора филиала компании в Нижнем Новгороде.</p> <p><b>В 2006–2007 гг.</b> являлся директором макрорегиона «МТС Урал».</p> <p><b>С 2007 года</b> приступил к работе в ЗАО «УМС» («МТС Украина») в качестве первого заместителя генерального директора, с 2008 года возглавил бизнес-единицу «МТС Украина».</p> <p><b>С 2011 г. по март 2018 года</b> занимал должность Президента ПАО «МТС».</p> <p><b>С 13 марта 2018 года</b> решением Совета директоров назначен на должность Президента ПАО АФК «Система».</p> <p>Входит в состав Совета директоров ПАО АФК «Система» с 2015 года. Член Комитета по стратегии Совета директоров ПАО АФК «Система». Входит в состав Попечительского совета Благотворительного фонда «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0140%.</p>
Евтушенков Феликс Владимирович Несполнительный директор <sup>②</sup>	<p>Родился в <b>1978 году</b> в г. Москве.</p> <p><b>В 2000 году</b> окончил Институт международного права и экономики имени А.С. Грибоедова по специальности «Юриспруденция».</p> <p><b>1999–2000 гг.</b> – помощник Президента ЗАО «Система-Инвест», Исполнительный директор департамента промышленности ПАО АФК «Система».</p> <p><b>2000–2006 гг.</b> – заместитель Генерального директора, Генеральный директор ЗАО «Система-Галс».</p> <p><b>2006–2008 гг.</b> – Президент ОАО «Система-Галс».</p>

① После окончания отчетного периода в связи с избранием на должность Президента, Председателя Правления ПАО АФК «Система» А.А. Дубовсков получил статус исполнительного директора.

② После окончания отчетного периода в связи с прекращением полномочий члена Правления ПАО АФК «Система» Ф.В. Евтушенков получил статус неисполнительного директора.

## Приложение 1. (Продолжение)

ФИО, должность	Краткие биографические данные
Евтушенков Феликс Владимирович (Продолжение)	<p><b>2008–2011 гг.</b> – Вице-президент, руководитель Бизнес-единицы «Потребительские активы» ПАО АФК «Система».</p> <p><b>2011–2012 гг.</b> – Первый вице-президент, руководитель Бизнес-единицы «Базовые активы» ПАО АФК «Система».</p> <p><b>2012–2018 гг.</b> – Первый вице-президент ПАО АФК «Система».</p> <p>Член Совета директоров ПАО АФК «Система» с 2015 года, заместитель Председателя Совета директоров ПАО АФК «Система» с апреля 2018 года. Член Комитета по этике и контролю (с апреля 2018 года – Председатель Комитета) и Комитета по стратегии Совета директоров ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,1817%.</p>
Зоммер Рон Неисполнительный директор	<p>Родился в <b>1949 году</b>.</p> <p>Изучал математику в Венском Университете, где в 1971 году получил докторскую степень.</p> <p><b>1980–1986 гг.</b> – управляющий директор немецкого филиала Sony Group.</p> <p><b>1986–1990 гг.</b> – председатель Правления Sony Deutschland.</p> <p><b>1990–1995 гг.</b> – Президент и главный исполнительный директор Sony Corporation в США, а с 1993 г. – в Sony Europe.</p> <p><b>1995–2002 гг.</b> – председатель Правления Deutsche Telekom AG.</p> <p><b>1998–2018 гг.</b> – Наблюдательного совета компании Munich Reinsurance.</p> <p><b>2004–2009 гг.</b> – член Совета директоров Motorola Inc., USA.</p> <p><b>2005–2011 гг.</b> – независимый директор в составе Совета директоров ОАО АФК «Система», где также исполнял обязанности председателя Комитета по связям с инвесторами.</p> <p><b>2009–2011 гг.</b> – первый Вице-президент – руководитель бизнес-единицы «Телекоммуникационные активы» ПАО АФК «Система».</p> <p><b>С июня 2009 года</b> – Председатель Совета директоров ПАО «МТС», председатель Комитета по стратегии при Совете директоров ПАО «МТС».</p> <p>Ведет обширную деятельность в области корпоративного управления, являясь председателем Наблюдательного совета ПрАО «МТС Украина», членом Совета директоров Tata Consultancy Services, India.</p> <p>Член Совета директоров ПАО АФК «Система» с 2017 года. Член Комитета по стратегии, Комитета по аудиту, финансам и рискам и Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0%.</p>
Кочарян Роберт Седракович Независимый директор	<p>Родился в <b>1954 году</b> в г. Степанакерте Нагорно-Карабахской автономной области (НКАО).</p> <p><b>В 1982 году</b> окончил Ереванский политехнический институт.</p> <p><b>1991–1994 гг.</b> – депутат Верховного Совета Нагорно-Карабахской Республики (НКР) первого созыва, председатель Государственного комитета обороны НКР и Премьер-министр НКР.</p> <p><b>1994–1997 гг.</b> – Президент НКР.</p> <p><b>1997–1998 гг.</b> – Премьер-министр Республики Армения.</p> <p><b>1998–2008 гг.</b> – Президент Республики Армения.</p> <p>Входит в состав Совета директоров ПАО АФК «Система» с 2009 года. Председатель Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению, член Комитета по стратегии и Комитета по этике и контролю Совета директоров ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0228%.</p>
Креке Жанно (Jeannot Krecké) Независимый директор	<p>Родился в <b>1950 году</b> в Люксембурге.</p> <p>Окончил Брюссельский свободный университет. Получил дополнительное образование в области экономики, бухгалтерского учета и налогообложения. Соавтор ежегодно издаваемого руководства по налогообложению в Люксембурге, а также книги по налоговому контролю и контролю над злоупотреблениями в сфере налогообложения.</p> <p><b>2004 г.</b> – министр спорта Люксембурга.</p> <p><b>2004–2011 гг.</b> – министр экономики и внешней торговли Люксембурга, Представитель Правительства Люксембурга в Совете Министров Европейского Союза.</p> <p><b>С 2013 года</b> – член совета директоров East-West United Bank S.A., с 2015 года – председатель совета директоров.</p> <p>Сооснователь и Президент Ассоциации Альцгеймера в Люксембурге (1987-1997 гг.). Президент Фонда Альцгеймера с 1997 года.</p> <p><b>С 1970 по 1977 гг.</b> входил в состав национальной сборной Люксембурга по футболу, участник трансатлантических и полярных экспедиций (Гренландия, Шпицберген).</p> <p>Входит в состав Совета директоров ПАО АФК «Система» с 2012 года. Член Комитета по аудиту, финансам и рискам и Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике Совета директоров ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0201%.</p>



ФИО, должность	Краткие биографические данные
<b>Маннингс Роджер (Roger Munnings)</b> Независимый директор	<p>Родился в <b>1950 году</b> в Великобритании.</p> <p>Окончил Оксфордский университет со степенью магистра гуманитарных наук по специальности «Политика, философия, экономика».</p> <p>В настоящее время является членом рабочей группы при Правительстве Великобритании по вопросам торговли и инвестиций между Великобританией и Россией, а также Председателем Института аудиторских комитетов России.</p> <p><b>Начиная с 1974 по 2008 год</b>, работает в международной аудиторской компании KPMG, в том числе в качестве Президента и Управляющего партнера KPMG в России и СНГ (1996-2008 гг.), а также в качестве Председателя Комитета KPMG по мировой энергетике и природным ресурсам (1993-2008 гг.).</p> <p>Входит в состав Совета директоров ПАО АФК «Система» с 2010 года. Председатель Комитета по аудиту, финансам и рискам, член Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике, Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению и Комитета по этике и контролю Совета директоров ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0219%.</p>
<b>Шамолин Михаил Валерьевич</b> Неисполнительный директор <sup>①</sup>	<p>Родился в <b>1970 году</b> в г. Москве.</p> <p><b>В 1992 году</b> окончил Московский автомобильно-дорожный институт.</p> <p><b>В 1993 году</b> получил второе высшее образование в Российской академии государственной службы при Президенте РФ.</p> <p><b>В 1996–1997 гг.</b> прошел программу подготовки для высших руководителей в школе бизнеса Wharton Business School в области финансов и управления.</p> <p><b>В 1998–2004 гг.</b> работал в международной консалтинговой компании McKinsey&amp;Co.</p> <p><b>2004–2005 гг.</b> – Управляющий директор ферросплавного бизнеса корпорации «Интерпайп» (Украина).</p> <p><b>2005–2011 гг.</b> – Вице-президент по продажам и абонентскому обслуживанию; Вице-президент, Директор бизнес-единицы «МТС Россия»; Президент ОАО «МТС».</p> <p><b>2011–2018 гг.</b> – Президент, Председатель Правления ПАО АФК «Система».</p> <p><b>С 2018 года</b> – Президент ООО «УК «Сегежа Групп».</p> <p>Член Комитета по стратегии ПАО АФК «Система». Входит в состав Попечительского Совета Благотворительного фонда «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,3541%.</p>
<b>Якобашвили Давид Михайлович</b> Независимый директор	<p>Родился в <b>1957 году</b> в Грузии.</p> <p>Учился на факультете промышленного и гражданского строительства Грузинского политехнического института г. Тбилиси.</p> <p><b>В 1986–2000 гг.</b> участвовал в частной предпринимательской деятельности: официальный дилер автомобилей «Дженерал Моторс», туристический и гостиничный бизнес, переработка древесины, ритейл, телекоммуникационный и банковский бизнес.</p> <p><b>В 1992 году</b> стал одним из основателей группы по производству продуктов питания «Вимм-Билль-Данн».</p> <p><b>1992–2011 гг.</b> – член Совета директоров; Председатель Совета директоров производственно-торговой группы «Вимм-Билль-Данн».</p> <p>Является Президентом ООО «Орион Наследие». Входит в состав Совета директоров ряда компаний. Входит в состав руководящих органов ряда российских и международных организаций: Вице-президент и член Бюро Правления Российского Союза промышленников и предпринимателей (РСПП), руководитель Комитета РСПП по корпоративной социальной ответственности и демографической политике, Председатель объединенной Комиссии по корпоративной этике при РСПП, Председатель Совета директоров НП «Русбренд», Президент Российско-американского совета делового сотрудничества, член Правления Торгово-промышленной палаты Российской Федерации (ТПП РФ), Генерального совета ООО «Деловая Россия», Всемирного экономического форума в Давосе, Президентского международного совета Университета Нью-Йорка (NYU), Общественного совета при Министерстве культуры Российской Федерации, Координационного совета по защите интеллектуальной собственности.</p> <p>Член Совета директоров ПАО АФК «Система» с 2011 года. Председатель Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике, член Комитета по стратегии, Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению и Комитета по аудиту финансам и рискам Совета директоров ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0267%.</p>

<sup>①</sup> После окончания отчетного периода в связи с прекращением полномочий Президента, Председателя Правления ПАО АФК «Система» М.В. Шамолин получил статус неисполнительного директора.

## Приложение 1. (Продолжение)

ФИО, должность	Краткие биографические данные
<b>Президент и члены Правления</b>	
<b>Дубовсков Андрей Анатольевич</b> <sup>①</sup> Президент, Председатель Правления ПАО АФК «Система» с 13 марта 2018 года	Родился в <b>1966 году</b> в городе Алма-Ата. <b>В 1993 году</b> окончил Всероссийский государственный институт кинематографии им. С.А. Герасимова. Г-н Дубовсков имеет обширный опыт работы в сфере телекоммуникаций: начав свою работу в 1993 году, он занимал ряд руководящих постов в компаниях Millicom International Cellular S.A, Millicom International Cellular B.V., ООО «Региональная сотовая связь», ЗАО «800» и других компаниях в Москве, Алма-Ате, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Перми и Киеве. <b>В 2002–2004 гг.</b> был генеральным директором компании Группы «Теле2» в Нижнем Новгороде. <b>С 2004 года</b> перешел на работу в ОАО «МТС», заняв пост директора филиала компании в Нижнем Новгороде. <b>В 2006–2007 гг.</b> являлся директором макрорегиона «МТС Урал». <b>С 2007 года</b> приступил к работе в ЗАО «УМС» («МТС Украина») в качестве первого заместителя генерального директора, с 2008 года возглавил бизнес-единицу «МТС Украина». <b>С 2011 г. по март 2018 года</b> занимал должность Президента ПАО «МТС». <b>С 13 марта 2018 года</b> решением Совета директоров назначен на должность Президента ПАО АФК «Система». Входит в состав Совета директоров ПАО АФК «Система» с 2015 года. Член Комитета по стратегии Совета директоров ПАО АФК «Система». Входит в состав Попечительского совета Благотворительного фонда «Система». Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0140%.
<b>Шамолин Михаил Валерьевич</b> <sup>②</sup> Президент, Председатель Правления ПАО АФК «Система» по 12 марта 2018 года	Родился в <b>1970 году</b> в г. Москве. <b>В 1992 году</b> окончил Московский автомобильно-дорожный институт. <b>В 1993 году</b> получил второе высшее образование в Российской академии государственной службы при Президенте РФ. <b>В 1996–1997 гг.</b> прошел программу подготовки для высших руководителей в школе бизнеса Wharton Business School в области финансов и управления. <b>В 1998–2004 гг.</b> работал в международной консалтинговой компании McKinsey&Co. <b>2004–2005 гг.</b> – Управляющий директор ферросплавного бизнеса корпорации «Интерпайп» (Украина). <b>2005–2011 гг.</b> – Вице-президент по продажам и абонентскому обслуживанию; Вице-президент, Директор бизнес-единицы «МТС Россия»; Президент ОАО «МТС». <b>2011–2018 гг.</b> – Президент, Председатель Правления ПАО АФК «Система». <b>С 2018 года</b> – Президент ООО «УК «Сегежа Групп». Член Комитета по стратегии ПАО АФК «Система». Входит в состав Попечительского Совета Благотворительного фонда «Система». Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,3541%.
<b>Алешин Игорь Викторович</b> <sup>③</sup> Вице-президент по безопасности ПАО АФК «Система»	Родился в <b>1965 году</b> в г. Курган. <b>В 1987 году</b> окончил Омскую высшую школу милиции МВД СССР по специальности «Правоведение», присуждена квалификация юриста. <b>1983–2012 гг.</b> – служба в органах внутренних дел РФ. <b>2012–2013 гг.</b> – член Правления, Вице-президент по безопасности и защите активов Комплекса по безопасности и кадрам ЗАО «Группа компаний «Медси». <b>2013–2014 гг.</b> – Вице-президент по безопасности Корпоративного центра Группы МТС Блока по безопасности ОАО «МТС». <b>2014–2018 гг.</b> – Старший вице-президент, руководитель Службы безопасности ПАО «МТС-Банк». С апреля 2018 года – Вице-президент по безопасности Департамента безопасности ПАО АФК «Система». Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0%.
<b>Горбунов Александр Евгеньевич</b> <sup>④</sup>	Родился в <b>1967 году</b> в г. Москве. <b>В 1992 году</b> окончил Московский инженерно-физический институт по специальности «Экспериментальная ядерная физика и физика плазмы». В 1999 году получил степень MBA Гарвардского университета. <b>2002–2003 гг.</b> – Заместитель Генерального директора ОАО НТП «Интеллект Телеком». <b>2003–2005 гг.</b> – Начальник службы стратегического анализа, директор по стратегии департамента стратегического анализа ОАО «Мобильные ТелеСистемы». <b>2005–2006 гг.</b> – Руководитель департамента корпоративного развития, исполняющий обязанности Первого вице-президента, руководителя Комплекса стратегии и развития ПАО АФК «Система».

① Избран на должность Президента, Председателя Правления ПАО АФК «Система» после окончания отчетного года.

② Полномочия прекращены после окончания отчетного года.

③ Избран в состав Правления после окончания отчетного года.

④ Полномочия прекращены после окончания отчетного года.

ФИО, должность	Краткие биографические данные
Горбунов Александр Евгеньевич (Продолжение)	<p><b>2006–2010 гг.</b> – Вице-президент по стратегии и развитию ОАО «КОМСТАР-Объединенные ТелеСистемы». С сентября по декабрь 2010 – Советник Президента ОАО «СИТРОНИКС».</p> <p><b>2010–2012 гг.</b> – Исполнительный вице-президент Бизнес-Единицы «Телекоммуникационные активы», Исполнительный вице-президент по развитию телекоммуникационных активов Бизнес-Единицы «Базовые активы» ПАО АФК «Система».</p> <p><b>2012–2015 гг.</b> – Исполнительный вице-президент Инвестиционного портфеля ПАО АФК «Система».</p> <p><b>2015–2018 гг.</b> – Вице-президент ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0137%.</p>
Гурьев Алексей Игоревич Вице-президент по управлению персоналом ПАО АФК «Система»	<p>Родился в <b>1976 году</b> в г. Москве.</p> <p><b>В 1998 году</b> окончил Финансовую Академию при Правительстве РФ по специальности «Финансы и кредит». В 2013 г. получил степень МВА, окончив с отличием Школу бизнеса Университета Чикаго (Chicago Booth).</p> <p>С 1999 г. по 2009 г. работал на руководящих должностях в компаниях «ЮКОС» и «Северсталь». С 2009 г. по 2013 г. занимал позицию Главного аудитора компании «ТНК-ВР».</p> <p><b>2013–2017 гг.</b> – Вице-президент – руководитель Департамента внутреннего контроля и аудита ПАО АФК «Система».</p> <p><b>2017–2018 гг.</b> – Вице-президента – Руководитель Департамента по управлению персоналом ПАО АФК «Система», с апреля 2018 года – Вице-президент по управлению персоналом ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0663%.</p>
Евтушенков Феликс Владимирович <sup>①</sup>	<p>Родился в <b>1978 году</b> в г. Москве.</p> <p><b>В 2000 году</b> окончил Институт международного права и экономики имени А.С. Грибоедова по специальности «Юриспруденция».</p> <p><b>1999–2000 гг.</b> – помощник Президента ЗАО «Система-Инвест», Исполнительный директор департамента промышленности ПАО АФК «Система».</p> <p><b>2000–2006 гг.</b> – заместитель Генерального директора, Генеральный директор ЗАО «Система-Галс».</p> <p><b>2006–2008 гг.</b> – Президент ОАО «Система-Галс».</p> <p><b>2008–2011 гг.</b> – Вице-президент, руководитель Бизнес-единицы «Потребительские активы» ПАО АФК «Система».</p> <p><b>2011–2012 гг.</b> – Первый вице-президент, руководитель Бизнес-единицы «Базовые активы» ОАО АФК «Система».</p> <p><b>2012–2018 гг.</b> – Первый вице-президент ПАО АФК «Система».</p> <p><b>С апреля 2018 года</b> – Заместитель Председателя Совета директоров ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,1817%.</p>
Засурский Артем Иванович Вице-президент – Руководитель Комплекса по стратегии	<p>Родился в <b>1979 году</b> в Москве.</p> <p><b>В 2005 году</b> окончил аспирантуру факультета журналистики МГУ им. М.В. Ломоносова.</p> <p><b>В 2001 году</b> окончил МГУ им. М.В. Ломоносова по специальности «Социальная и экономическая география зарубежных стран, переводчик».</p> <p><b>2002–2003 гг.</b> – Руководитель управления отдела разработок ООО «Кроссмедиа Солюшнз».</p> <p><b>2005–2006 гг.</b> – Исполнительный директор ООО «Территория игр».</p> <p><b>2007–2011 гг.</b> – Генеральный директор ООО «Драгонара».</p> <p><b>2011 год</b> – Директор по развитию ООО «Стрим».</p> <p><b>2012–2013 гг.</b> – Вице-президент по развитию ОАО «СММ».</p> <p><b>2013–2016 гг.</b> – Генеральный директор ООО «Стрим».</p> <p><b>2017–2018 гг.</b> – Вице-президент, руководитель Комплекса по стратегии ПАО АФК «Система», с апреля <b>2018 года</b> – Вице-президент по стратегии ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0120%.</p>
Катков Алексей Борисович <sup>②</sup> Управляющий партнер ПАО АФК «Система»	<p>Родился в <b>1977 году</b> в Москве.</p> <p><b>В 1999 году</b> окончил Академию народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации по специальности «Менеджмент».</p> <p><b>В 2000–2015 гг.</b> занимал должности специалиста-менеджера по рекламе, Директора по продажам, с 2007 года – Коммерческий директор ООО «МЭЙЛ.РУ».</p> <p><b>2015–2017 гг.</b> – Член Правления, Первый вице-президент, операционный директор АО «СММ», затем Президент АО «Система Венчур Кэпитал».</p> <p><b>2017–2018 гг.</b> – Генеральный директор, затем Президент ООО «СВК Фонд».</p> <p>С апреля 2018 года – Управляющий партнер ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0560%.</p>

① Полномочия прекращены после окончания отчетного года.

② Избран в состав Правления после окончания отчетного года.



## Приложение 1. (Продолжение)

ФИО, должность	Краткие биографические данные
Моносов Леонид Анатольевич <sup>①</sup>	<p>Родился в <b>1958 году</b> в г. Мозыре (Белоруссия).</p> <p>В <b>1980 году</b> окончил Московский институт инженеров железнодорожного транспорта по специальности «Промышленное и гражданское строительство».</p> <p>Имеет награды и почетное звание «Заслуженный строитель Российской Федерации».</p> <p><b>1999–2007 гг.</b> – Генеральный директор ОАО «Москапстрой».</p> <p><b>2007–2010 гг.</b> – Руководитель Департамента городского заказа капитального строительства города Москвы.</p> <p><b>2010–2012 гг.</b> – Вице-президент Государственной Корпорации «Олимпстрой».</p> <p><b>2012–2013 гг.</b> – Исполнительный вице-президент Бизнес-единицы «Развивающиеся активы»; Исполнительный вице-президент ПАО АФК «Система».</p> <p><b>2013–2018 гг.</b> – Вице-президент ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0965%.</p>
Мубаракшин Олег Сайдашович Управляющий партнер ПАО АФК «Система»	<p>Родился в <b>1968 году</b> в Саратовской области.</p> <p>В <b>2000 году</b> окончил Московскую государственную юридическую академию по специальности «Юриспруденция» и в 2002 году – Финансовую академию при Правительстве Российской Федерации по специальности «Финансы и кредит».</p> <p>В <b>1991 году</b> окончил Военный институт Министерства обороны РФ.</p> <p><b>1996–1998 гг.</b> – заместитель Генерального директора по правовым вопросам нефтегазодобывающей компании «Белые ночи» (Россия).</p> <p><b>1998–2007 гг.</b> – Вице-президент по корпоративным и правовым вопросам по странам Центральной и Восточной Европы группы компаний FMCG «ИнБев» (Россия).</p> <p><b>2008–2009 гг.</b> – Вице-президент по правовым вопросам по странам Западной Европы группы компаний FMCG «ИнБев» (Бельгия).</p> <p><b>2009–2013 гг.</b> – Член Правления, Руководитель правового Департамента инвестиционно-консалтинговой группы «Истван» (Украина, Великобритания).</p> <p><b>2013–2015 гг.</b> – Вице-президент, руководитель Комплекса по правовым вопросам ПАО АФК «Система».</p> <p><b>2015–2018 гг.</b> – Старший вице-президент, руководитель Комплекса по правовым вопросам ПАО АФК «Система», с апреля 2018 года – Управляющий партнер ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,2444%.</p>
Розанов Всеволод Валерьевич Управляющий партнер ПАО АФК «Система»	<p>Родился в <b>1971 году</b> в г. Москве.</p> <p>Закончил Экономический факультет Московского Государственного Университета им. М.В. Ломоносова по специальности «Экономика зарубежных стран».</p> <p><b>1993–2001 гг.</b> – занимал различные посты в консалтинговой компании Bain &amp; Company Inc. в Москве, Лондоне и Стокгольме.</p> <p><b>2002–2004 гг.</b> – Заместитель Генерального директора по экономике и финансам ЗАО «МТУ-информ».</p> <p><b>2004–2006 гг.</b> – Вице-президент по экономике и финансам ОАО «Комстар – Объединенные ТелеСистемы».</p> <p><b>2006–2008 гг.</b> – Вице-президент по финансам и инвестициям, член Правления ОАО «МТС».</p> <p><b>2008–2013 гг.</b> – Генеральный директор Sistema Shyam TeleServices Limited. Член Совета директоров SSTL и ОАО «МТС».</p> <p><b>2013–2018 гг.</b> – Старший вице-президент, руководитель Комплекса финансов и инвестиций ПАО АФК «Система», с апреля 2018 года – Управляющий партнер ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,1599%.</p>
Сиразутдинов Артем Геннадиевич Управляющий партнер ПАО АФК «Система»	<p>Родился в <b>1969 году</b> в г. Новокузнецк.</p> <p>В <b>1993 году</b> окончил Сибирский металлургический институт по специальности «Технология производства алюминия».</p> <p>В 1996 получил степень магистра (MBA) в Университете Содружества Вирджинии.</p> <p><b>1996–2005 гг.</b> – Вице-президент Управляющей компании «Раша Партнерс».</p> <p><b>2005–2007 гг.</b> – Управляющий директор Инвестиционной Группы Спутник.</p> <p><b>2007–2010 гг.</b> – Член правления, Главный Инвестиционный Директор (CIO) компании Истван.</p> <p><b>2010–2016 гг.</b> – Заместитель Председателя Правления ОАО АКБ «МФК».</p> <p><b>2016–2018 гг.</b> – Вице-президент ПАО АФК «Система», с апреля 2018 года – Управляющий партнер ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0051%.</p>

<sup>①</sup> Полномочия прекращены после окончания отчетного года.

ФИО, должность	Краткие биографические данные
<b>Травков Владимир Сергеевич</b> <sup>①</sup> Вике-президент по финансам и инвестициям ПАО АФК «Система»	<p>Родился в <b>1979 году</b> в г. Ташкент, Республика Узбекистан.</p> <p><b>В 2000 году</b> окончил Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова по специальности «Экономика», в 2002 году окончил Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова по специальности «Менеджмент».</p> <p><b>2003–2004 гг.</b> – специалист службы стратегического анализа ОАО «МТС».</p> <p><b>2004–2007 гг.</b> – главный экономист, начальник отдела планирования и анализа ОАО «КОМСТАР-Объединенные ТелеСистемы».</p> <p><b>2007–2010 гг.</b> – начальник отдела консолидации и методологии планирования ОАО «МТС».</p> <p><b>2010–2011 гг.</b> – Директор департамента планирования и управленческой отчетности ОАО «КОМСТАР-Объединенные ТелеСистемы».</p> <p><b>2011–2018 гг.</b> – Директор департамента функционального контроллинга ПАО «МТС».</p> <p><b>С апреля 2018 года</b> – Вике-президент по финансам и инвестициям Департамента финансов и инвестиций ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0%.</p>
<b>Узденов Али Муссаевич</b> Управляющий партнер ПАО АФК «Система»	<p>Родился в <b>1962 году</b> в г. Кисловодске Ставропольского края.</p> <p><b>В 1985 году</b> окончил Ростовский институт инженеров железнодорожного транспорта со специализацией «Автоматика, телемеханика и связь на железнодорожном транспорте».</p> <p><b>В 1990 году</b> получил дополнительное образование в Международной школе выживания (Италия).</p> <p><b>1994–1997 гг.</b> – руководитель Ростовской товарной биржи.</p> <p><b>1997–1998 гг.</b> – Директор ООО «Аякс».</p> <p><b>1998–2001 гг.</b> – Директор Ростовского филиала ОАО АНК «Башнефть».</p> <p><b>2001–2007 гг.</b> – Председатель Совета директоров ОАО «Корммаш».</p> <p><b>2007–2009 гг.</b> – Генеральный директор ООО «Ростоврегионгаз».</p> <p><b>2009–2012 гг.</b> – Первый вице-президент по переработке и коммерции ОАО «АНК «Башнефть».</p> <p><b>2012–2018 гг.</b> – Вике-президент, Старший вице-президент ПАО АФК «Система», с апреля 2018 года – Управляющий партнер ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,1400%.</p>
<b>Черный Михаил Давидович</b> <sup>②</sup>	<p>Родился в <b>1971 году</b> в г. Саратове.</p> <p><b>В 1994 году</b> окончил Московский государственный институт международных отношений (Университет) МИД России по специальности «Экономист по международным экономическим отношениям со знанием иностранного языка». В 2004 году получил степень MBA в Университете Вашингтона.</p> <p><b>2006–2009 гг.</b> – Вике-президент, Начальник управления по работе с предприятиями топливно-энергетического комплекса ООО «Морган Стэнли Банк».</p> <p><b>2009–2011 гг.</b> – Заместитель Генерального директора по стратегии и энергорынкам ОАО «Башкирэнерго».</p> <p><b>2011–2015 гг.</b> – Исполнительный вице-президент в Инвестиционном портфеле ПАО АФК «Система».</p> <p><b>2015–2018 гг.</b> – Вике-президент ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0398%.</p>
<b>Чуйков Евгений Валерьевич</b> <sup>③</sup>	<p>Родился в <b>1984 году</b> в г. Киеве.</p> <p><b>В 2005 году</b> окончил Институт искусств Курто по специальности «бакалавр искусств».</p> <p><b>2008–2009 гг.</b> – антикризисный менеджер Imperial Energy (независимая нефтяная компания) и Ferrexpo (один из ведущих производителей железной руды в мире).</p> <p><b>2009–2010 гг.</b> – со-директор финансового PR-агентства Pelham Bell Pottinger в Великобритании.</p> <p><b>2010–2015 гг.</b> – Управляющий директор по связям с инвесторами в Комплексе корпоративных коммуникаций ПАО АФК «Система».</p> <p><b>2015–2018 гг.</b> – Вике-президент, руководитель Комплекса корпоративных коммуникаций ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0519%.</p>

① Избран в состав Правления после окончания отчетного года.

② Полномочия прекращены после окончания отчетного года.

③ Полномочия прекращены после окончания отчетного года.

## Приложение 1. (Продолжение)

ФИО, должность	Краткие биографические данные
<b>Шишкин Сергей Анатольевич</b> Вице-президент по корпоративному управлению и правовым вопросам ПАО АФК «Система»	<p>Родился в <b>1970 году</b> в г. Москве.</p> <p><b>В 1992 году</b> с отличием окончил Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова по специальности «Правоведение». В 1996 году присуждена степень кандидата юридических наук.</p> <p><b>1998–2000 гг.</b> – директор Фонда «Международный институт развития правовой экономики».</p> <p><b>2001–2003 гг.</b> – член Коллегии адвокатов г. Москвы.</p> <p><b>2005–2011 гг.</b> – Руководитель департамента имущественных проектов, Директор департамента имущественных проектов ПАО АФК «Система».</p> <p><b>2011–2015 гг.</b> – Исполнительный вице-президент по корпоративным проектам ПАО АФК «Система»; с октября 2014 г. по декабрь 2015 г. исполнял обязанности Старшего вице-президента – руководителя Комплекса корпоративного управления ПАО АФК «Система».</p> <p><b>2015–2018 гг.</b> – Вице-президент, руководитель Комплекса корпоративного управления ПАО АФК «Система», с апреля 2018 года – Вице-президент по корпоративному управлению и правовым вопросам ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0470%.</p>
<b>Шукшин Владимир Семенович<sup>1</sup></b>	<p>Родился в <b>1959 г.</b> в Ковылкинском районе Мордовской АССР</p> <p><b>В 1991 г.</b> окончил Государственный институт физической культуры, в 1999 г. – Академию Федеральной службы безопасности по специальности «Юриспруденция», в 2003 г. – Российскую академию государственной службы при Президенте Российской Федерации по специальности «Государственное и муниципальное управление». Доктор политических наук.</p> <p><b>1998–2005 гг.</b> – Советник Мэра Москвы.</p> <p><b>2005–2010 гг.</b> – Заместитель руководителя Аппарата Мэра и Правительства Москвы.</p> <p><b>2010–2011 гг.</b> – Заместитель Мэра Москвы в Правительстве Москвы по координации и работе с правоохранительными органами.</p> <p><b>С января по июнь 2012 г.</b> – Заместитель Генерального директора по безопасности ОАО «Холдинг МРСК».</p> <p><b>2012–2013 гг.</b> – Заместитель Председателя Правления ОАО «ФСК ЕЭС» (по совместительству).</p> <p><b>2013–2014 гг.</b> – Заместитель Генерального директора по безопасности ОАО «Российские сети».</p> <p><b>2014–2015 гг.</b> – Исполнительный вице-президент, руководитель Департамента по безопасности и информационным технологиям ПАО АФК «Система».</p> <p><b>2015–2018 гг.</b> – Вице-президент, руководитель Департамента по безопасности и информационным технологиям ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0%.</p>
<b>Корпоративный секретарь</b>	
<b>Петров Игорь Олегович</b> Корпоративный секретарь ПАО АФК «Система»	<p>Родился в <b>1978 году</b> в г. Ленинграде.</p> <p><b>В 1999 году</b> окончил Санкт-Петербургский государственный университет по специальности «Востоковедение, африканистика».</p> <p><b>В 2000 году</b> получил второе высшее образование в Санкт-Петербургском государственном университете по специальности «Филология».</p> <p><b>В 2004 году</b> окончил Утрехтский университет (Нидерланды) по специальности «Международное право».</p> <p><b>В 2009 году</b> получил диплом по специальности «Корпоративные финансы и финансовый анализ» в Академии народного хозяйства, г. Москва.</p> <p><b>2005 г.</b> – Юрист Freshfields Bruckhaus Deringer, г. Амстердам.</p> <p><b>2005–2006 гг.</b> – Юрист, ICICI Банк Евразия.</p> <p><b>С 2006 года</b> занимает должность Корпоративного секретаря ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0101%.</p>

<sup>1</sup> Полномочия прекращены после окончания отчетного года.

## Приложение 2.

Финансовые результаты деятельности ПАО АФК «Система» в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета (РСБУ) за 2017 г.

### Структура доходов

	2017 тыс. руб.	2016 тыс. руб.
<b>Выручка – всего, в т.ч.</b>	<b>19 096 033</b>	<b>36 665 582</b>
Доходы от участия в УК других организаций	19 078 345	36 635 669
Прочая реализация (аренда недвижимости, агентские услуги и поручительства)	17 688	29 914

Основной хозяйственной деятельностью ПАО АФК «Система» является управление долями и пакетами акций в коммерческих организациях.

### Основные финансовые показатели деятельности в 2016-2017г.г.

	2017 тыс. руб.	2016 тыс. руб.
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг (без НДС)	19 096 033	36 665 582
Управленческие расходы	(7 063 287)	(11 460 300)
Прибыль от продаж	12 032 746	25 205 282
Проценты к получению	3 804 765	5 285 355
Проценты к уплате	(10 221 884)	(11 362 516)
Прочие доходы	87 004 418	81 398 676
Прочие расходы	(132 928 216)	(138 572 228)
(Убыток)/Прибыль до налогообложения	(40 308 171)	(38 045 431)
Текущий налог на прибыль	(32 187)	(1 477)
Чистый (убыток)/прибыль	(31 509 403)	(37 372 722)
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	161 805 075	207 692 978



## Приложение 2. (Продолжение)

### Показатели эффективности

	2017 тыс. руб.	2016 тыс. руб.
Производительность труда, тыс.руб/чел	59 489	124 290
Отношение размера задолженности к собственному капиталу	1,236	0,610
Отношение долгосрочной задолженности к сумме долгосрочной задолженности и собственного капитала	0,389	0,335
Степень покрытия долгов текущими доходами (прибылью)	9,55	0,97
Уровень просроченной задолженности, %	0	0

### Показатели финансовой устойчивости

	2017 тыс. руб.	2016 тыс. руб.
Чистый оборотный капитал	-70 816 504	16 241 154
Коэффициент текущей ликвидности	0,41	1,61
Коэффициент быстрой ликвидности	0,41	1,61

### Сведения о расходе топливно-энергетических ресурсов

Вид ресурса	2017		2016	
	Кол-во	Сумма с НДС, тыс.руб.	Кол-во	Сумма с НДС,
Теплоэнергия, Гкал	1530,26	2 596,82	1625,73	2 611,88
Электроэнергия, тыс.кВт/ч	2300,23	8 878,07	2311,04	8 487,74
Вода, куб.м.	8079,77	279,59	7118	238,57
Бензин, литры	236009,89	8 846,23	235141,12	8 440,20
<b>ИТОГО:</b>	<b>x</b>	<b>20 600,70</b>	<b>x</b>	<b>19 778,38</b>

## Приложение 3.

Сведения о сделках, осуществленных членами Совета директоров, Президентом, членами Правления ПАО АФК «Система» с акциями ПАО АФК «Система» за период с 1 января по 31 декабря 2017 г.<sup>①</sup>

ФИО	Количество акций ПАО АФК «Система»	
<b>Получение акций ПАО АФК «Система» членами Совета директоров ПАО АФК «Система» в качестве вознаграждения за работу в Совете директоров ПАО АФК «Система» 07 июля 2017 года</b>		
Боев С.Ф.	878 334	
Дубовсков А.А.	878 334	
Евтушенков В.П.	878 334	
Евтушенков Ф.В.	878 334	
Кланвильям П.	918 201	
Кочарян Р.С.	918 201	
Креке Ж.	918 201	
Мандельсон П.	918 201	
Маннингс Р.	918 201	
Шамолин М.В.	878 334	
Якобашвили Д.М.	918 201	
<b>Получение акций ПАО АФК «Система» членами Совета директоров и Правления ПАО АФК «Система» в рамках программы долгосрочного материального поощрения 18 января 2017 года</b>		
Боев С.Ф.	2 958 823	
Витчак Е.Л.	2 115 808	
Горбунов А.Е.	1 331 174	
Евтушенков Ф.В.	5 077 940	
Засурский А.И.	394 904	
Корчунов В.А.	1 361 036	
Моносов Л.А.	2 821 078	
Мубаракшин О.С.	3 878 982	
Розанов В.В.	5 077 940	
Узденов А.М.	4 993 951	
Черный М.Д.	1 774 899	
Чуйков Е.В.	1 504 299	
Шамолин М.В.	7 447 645	
Шишкин С.А.	1 673 990	
ФИО	Количество акций ПАО АФК «Система»	Даты операций
<b>Отчуждение акций ПАО АФК «Система» членами Совета директоров, Президентом, членами Правления ПАО АФК «Система»</b>		
Горбунов А.Е.	900 000	02 октября 2017 г.
<b>Приобретение акций ПАО АФК «Система» членами Совета директоров, Президентом, членами Правления ПАО АФК «Система»</b>		
Мубаракшин О.С.	1 820 075	20 апреля 2017 г.
Гурьев А.И.	850 000	21 апреля 2017 г.
Чуйков Е.В.	480 000	27 апреля 2017 г.
Засурский А.И.	137 677	28 апреля 2017 г.

<sup>①</sup> Сведения, представленные в настоящем Приложении, соответствуют сведениям, содержащимся в уведомлениях о совершении сделок с ценными бумагами Корпорации, направленных членами Совета директоров, Президентом, членами Правления в адрес ПАО АФК «Система».

## Приложение 4.

Перечень совершенных ПАО АФК «Система» в отчетном году сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками, а также иных сделок, на совершение которых в соответствии с уставом общества распространяется порядок одобрения крупных сделок

В 2017 году ПАО АФК «Система» не совершало сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками, а также иных сделок, на совершение которых в соответствии с уставом общества распространяется порядок одобрения крупных сделок.

## Приложение 5.

Перечень совершенных ПАО АФК «Система» в отчетном году сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имеется заинтересованность

Все сделки, совершенные в 2017 году ПАО АФК «Система», которые признаются в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имеется заинтересованность, были одобрены Советом директоров Корпорации.

В отношении всех сделок, совершенных ПАО АФК «Система» в 2017 году, которые признаются в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имеется заинтересованность, решения о согласии на их совершение или об их последующем одобрении принимал Совет директоров Корпорации.

№	№ протокола СД и дата принятия решения	Содержание сделки	Контрагенты по сделке	Цена сделки	Заинтересованные лица
1	02–16, 12.03.2016	Приобретение обыкновенных именных акций АО «Лидер-Инвест» дополнительного выпуска и отчуждение в пользу АО «Лидер-Инвест» обыкновенных именных акций АО «Лобачевского 120»	АО «Лидер-Инвест»	1 527 821 460,00 руб.	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Розанов В.В., Шишкин С.А.
2	13–16, 09.12.2016	Заключение соглашений о компенсации возможных судебных и иных расходов или убытков членов Совета директоров ПАО АФК «Система»	Sistema Finance S.A., Дубовсков А.А., Евтушенков Ф.В., Кланвильям П.	1 557 400 000,00 руб.	Евтушенков В.П., Дубовсков А.А., Евтушенков Ф.В., Кланвильям П., Шамолин М.В., Розанов В.В.
3	13–16, 09.12.2016	Заключение соглашения о предоставлении возмещения с компанией Sistema Finance S.A.	Sistema Finance S.A.	1 557 400 000,00 руб.	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Шамолин М.В., Розанов В.В.
4	12–16, 29.10.2016	Отчуждение в пользу Евтушенкова Ф.В. акций АО «Лидер-Инвест»	Евтушенков Ф.В.	32 692 738,00 руб.	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В.
5	12–16, 29.10.2016	Отчуждение в пользу Евтушенкова Ф.В. акций АО «Интеллект-Телеком»	Евтушенков Ф.В.	2 655 010,00 руб.	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В.
6	12–16, 29.10.2016	Отчуждение в пользу Моносова Л.А. акций АО «Бизнес-Недвижимость»	Моносов Л.А.	7 396 754,00 руб.	Моносов Л.А.
7	12–16, 29.10.2016	Отчуждение в пользу Моносова Л.А. акций АО «МОСДАТРЕСТ»	Моносов Л.А.	14 949 437,00 руб.	Моносов Л.А.
8	12–16, 29.10.2016	Отчуждение в пользу Узденова А.М. акций АО «Агрохолдинг СТЕПЬ»	Узденов А.М.	14 000 000,00 руб.	Узденов А.М.

№	№ протокола СД и дата принятия решения	Содержание сделки	Контрагенты по сделке	Цена сделки	Заинтересованные лица
9	12–16, 29.10.2016	Отчуждение в пользу Узденова А.М. доли в уставном капитале ООО ГК «Сегежа»	Узденов А.М.	21 619 552,00 руб.	Узденов А.М.
10	12–16, 29.10.2016	Отчуждение в пользу Черного М.Д. акций АО «Биннофарм»	Черный М.Д.	4 549 317,00 руб.	Черный М.Д.
11	12–16, 29.10.2016	Отчуждение в пользу Черного М.Д. доли в уставном капитале ООО «Группа Кронштадт»	Черный М.Д.	6 975 620,00 руб.	Черный М.Д.
12	13–16, 09.12.2016	Предоставление заемного финансирования в пользу ООО «Группа Кронштадт» и внесение дополнительного вклада в уставный капитал ООО «Группа Кронштадт»	ООО «Группа Кронштадт»	4 251 928 408,00 руб.	Евтушенков В.П., Боев С.Ф., Евтушенков Ф.В., Шамолин М.В., Черный М.Д., Шишкин С.А.
13	01–17, 11.01.2017	Заключение Договора об андеррайтинге и Соглашения о найме	ПАО «Детский мир», EXARZO HOLDINGS LIMITED, FLOETTE HOLDINGS LIMITED, Credit Suisse Securities (Europe) Limited, Goldman Sachs International, Morgan Stanley & Co. International plc, UBS Limited, АО «Сбербанк КИБ», SIB (Cyprus) Limited	251 574 410,00 руб.	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Корчунов В.А., Мубаракшин О.С.
14	03–15, 18.04.15	Отчуждение акций АО «МОСДАЧТРЕСТ» в пользу АО «Бизнес-Недвижимость» и приобретение акций АО «Бизнес-Недвижимость» дополнительного выпуска	АО «Бизнес-Недвижимость»	24 000 000 000,00 руб.	Евтушенков В.П. <sup>①</sup> , Евтушенков Ф.В. <sup>②</sup> , Засурский А.И. <sup>③</sup> , Моносов Л.А. <sup>④</sup> , Шишкин С.А. <sup>⑤</sup> , Шукшин В.С. <sup>⑥</sup>
15	10–16, 10.09.2016	Приобретение у ПАО «МТС-Банк» акций East-West United Bank S.A.	ПАО «МТС-Банк»	2 600 000 000,00 руб.	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Розанов В.В.
16	02–17, 18.02.2017	Приобретение акций АО «Бизнес-Недвижимость» дополнительного выпуска и отчуждению в пользу АО «Бизнес-Недвижимость» акций ОАО ВАО «Интурист», акций АО «МОСДАЧТРЕСТ» и доли в уставном капитале ООО «Алтай Резорт»	АО «Бизнес-Недвижимость»	1 050 360 800,00 руб.	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Засурский А.И., Моносов Л.А., Шишкин С.А., Шукшин В.С.
17	04–17, 01.04.2017	Передача акций АО «РТИ» в залог в качестве обеспечения исполнения обязательств АО «РТИ» перед Банк ВТБ (ПАО)	Банк ВТБ (публичное акционерное общество), АО «РТИ»	22 944 442 363,54 руб.	Евтушенков В.П. <sup>⑦</sup> , Боев С.Ф. <sup>⑧</sup> , Евтушенков Ф.В. <sup>⑨</sup> , Шишкин С.А. <sup>⑩</sup>

① Основание для признания лица заинтересованным: контролирующее лицо Корпорации и АО «Бизнес-Недвижимость». Доля участия в уставном капитале Корпорации: 64,2030%. Доля участия в уставном капитале АО «Бизнес-Недвижимость»: 0%.

② Основание для признания лица заинтересованным: близкий родственник контролирующего лица Корпорации и АО «Бизнес-Недвижимость». Доля участия в уставном капитале Корпорации – 0,1817%. Доля участия в уставном капитале АО «Бизнес-Недвижимость»: 0%.

③ Основание для признания лица заинтересованным: член органов управления Корпорации и АО «Бизнес-Недвижимость». Доля участия в уставном капитале Корпорации – 0,0120%. Доля участия в уставном капитале АО «Бизнес-Недвижимость»: 0%.

④ Основание для признания лица заинтересованным: член органов управления Корпорации и АО «Бизнес-Недвижимость». Доля участия в уставном капитале Корпорации – 0,0965%. Доля участия в уставном капитале АО «Бизнес-Недвижимость»: 0,06%.

⑤ Основание для признания лица заинтересованным: член органов управления Корпорации и АО «Бизнес-Недвижимость». Доля участия в уставном капитале Корпорации – 0,0470%. Доля участия в уставном капитале АО «Бизнес-Недвижимость»: 0%.

⑥ Основание для признания лица заинтересованным: член органов управления Корпорации и АО «Бизнес-Недвижимость». Доля участия в уставном капитале Корпорации – 0%. Доля участия в уставном капитале АО «Бизнес-Недвижимость»: 0%.

⑦ Основание для признания лица заинтересованным: контролирующее лицо Корпорации и АО «РТИ». Доля участия в уставном капитале Корпорации: 64,2030%. Доля участия в уставном капитале АО «РТИ»: 0%.

⑧ Основание для признания лица заинтересованным: член органов управления Корпорации и АО «РТИ». Доля участия в уставном капитале Корпорации – 0,0929%. Доля участия в уставном капитале АО «РТИ»: 3%.

⑨ Основание для признания лица заинтересованным: близкий родственник контролирующего лица Корпорации и АО «РТИ»; член органов управления Корпорации и АО «РТИ». Доля участия в уставном капитале Корпорации – 0,1817%. Доля участия в уставном капитале АО «РТИ»: 0%.

⑩ Основание для признания лица заинтересованным: член органов управления Корпорации и АО «РТИ». Доля участия в уставном капитале Корпорации – 0,0470%. Доля участия в уставном капитале АО «РТИ»: 0%.



## Приложение 5. (Продолжение)

№	№ протокола СД и дата принятия решения	Содержание сделки	Контрагенты по сделке	Цена сделки	Заинтересованные лица
18	05–17, 12.04.2017	Предоставление процентного займа в пользу АО Агрохолдинг «СТЕПЬ»	АО Агрохолдинг «СТЕПЬ»	1 153 000 000,00 руб.	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Засурский А.И., Узденов А.М., Шишкин С.А.
19	06–17, 20.05.2017	Предоставление процентного займа в пользу АО Агрохолдинг «СТЕПЬ»	АО Агрохолдинг «СТЕПЬ»	1 840 000 000,00 руб.	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Засурский А.И., Узденов А.М., Шишкин С.А.
20	03–15, 18.04.15	Передача в доверительное управление ООО УК «Система Капитал» денежных средств, предназначенных для совершения сделок с ценными бумагами и иных предусмотренных законодательством РФ сделок	ООО УК «Система Капитал»	2 985 500 000,00 руб.	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Розанов В.В.
21	07–17, 24.06.2017	Приобретение инвестиционных паев ЗПИФ недвижимости «Система – Рентная недвижимость 1» под управлением ООО УК «ЛэндПрофит»	ООО «УК ЛэндПрофит»	1 034 400 000,00 руб.	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В.
22	10–17, 14.10.2017	Изменение условий займов, предоставленных в пользу АО Агрохолдинг «СТЕПЬ»	АО Агрохолдинг «СТЕПЬ»	770 000 000,00 руб.	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Узденов А.М., Шишкин С.А.
23	11–17, 18.11.2017	Продление и корректировка условий аккредитива, выпускаемого ИНГ Банк (Евразия) АО	ИНГ Банк (Евразия) Акционерное общество, SISTEMA SHYAM TELESERVICES LIMITED	2 124 000 000 руб.	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Горбунов А.Е., Розанов В.В.
24	13–17, 16.12.2017	Заключение соглашений о компенсации возможных судебных и иных расходов или убытков членов Совета директоров ПАО АФК «Система»	Sistema Finance S.A., Белова А.Г., Зоммер Р.	1 498 380 000,00 руб.	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Белова А.Г., Зоммер Р.
25	15–17, 27.12.2017	Предоставление процентного займа в пользу АО «Система-Инвест»	АО «Система-Инвест»	20 000 000 000,00 руб.	Евтушенков В.П. <sup>①</sup> , Евтушенков Ф.В. <sup>②</sup> , Шишкин С.А. <sup>③</sup>
26	04-18, 31.03.2018	Продажа паев ЗПИФ «Система – Рентная Недвижимость 1» в пользу ПАО «МТС-Банк»	ПАО «МТС-Банк»	1 116 996 840,00 руб.	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Гурьев А.И., Розанов В.В.

① Основание для признания лица заинтересованным: контролирующее лицо Корпорации и АО «Система-Инвест». Доля участия в уставном капитале Корпорации: 64,2030%. Доля участия в уставном капитале АО «Система-Инвест»: 0%.

② Основание для признания лица заинтересованным: близкий родственник контролирующего лица Корпорации и АО «Система-Инвест». Доля участия в уставном капитале Корпорации – 0,1817%. Доля участия в уставном капитале АО «Система-Инвест»: 0%.

③ Основание для признания лица заинтересованным: член органов управления Корпорации и АО «Система-Инвест». Доля участия в уставном капитале Корпорации – 0,0470%. Доля участия в уставном капитале АО «Система-Инвест»: 0%.

## Приложение 6.

### Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России

По мнению Совета директоров ПАО АФК «Система», Корпорация соблюдает принципы и рекомендации Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России (далее – «Кодекс»), с учетом особенностей, описанных ниже в таблице.

При оценке соответствия практики корпоративного управления ПАО АФК «Система» рекомендациям Кодекса Совет директоров оценивал как формальное, так и фактическое исполнение принципов и рекомендаций Кодекса Корпорацией и ее должностными лицами, в том числе достижение общего уровня стандартов корпоративного управления, закрепленных в Кодексе, включая альтернативные механизмы их достижения.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>I. Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав</b>				
<b>1.1.</b>	<b>Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом.</b>			
1.1.1.	Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам.	<p>1. В открытом доступе находится внутренний документ общества, утвержденный общим собранием акционеров и регламентирующий процедуры проведения общего собрания.</p> <p>2. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как «горячая линия», электронная почта или форум в интернете, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные действия предпринимались обществом накануне каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период.</p>	Соблюдается.	<p>Порядок созыва, подготовки и проведения Общего собрания акционеров Корпорации регламентирован Положением об Общем собрании акционеров, утвержденным Общим собранием акционеров (Протокол № 1-17 от 28 июня 2017 года), которое опубликовано на сайте Корпорации в Интернете и находится в открытом доступе.</p> <p>При проведении каждого Общего собрания акционеров Корпорация предоставляет акционерам адрес электронной почты, по которому акционеры могут высказать свое мнение и направить вопросы в отношении Общего собрания акционеров, включая его повестку дня.</p>
1.1.2.	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию должен давать акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем.	<p>1. Сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте в сети Интернет не менее, чем за 30 дней до даты проведения общего собрания.</p> <p>2. В сообщении о проведении собрания указано место проведения собрания и документы, необходимые для допуска в помещение.</p> <p>3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидатуры в совет директоров и ревизионную комиссию общества.</p>	Соблюдается.	<p>В соответствии с Уставом ПАО АФК «Система», сообщение о проведении Общего собрания акционеров Корпорации, содержащее сведения о месте, дате и времени проведения собрания и о документах, необходимых для допуска на собрание, публикуется как на русском, так и на английском языке на сайте Общества (<a href="http://www.sistema.ru/www.sistema.com">www.sistema.ru/www.sistema.com</a>) не менее чем за 30 дней до даты его проведения.</p> <p>Информация о том, кем был предложен каждый из включенных в повестку дня Общего собрания акционеров вопросов, а в отношении кандидатов, выдвинутых для избрания в органы общества – кем они были выдвинуты, приводится в пояснительных записках или иных материалах по соответствующим вопросам.</p>

## Приложение 6. (Продолжение)

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
1.1.3.	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры должны иметь возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом.	<p>1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества накануне и в ходе проведения годового общего собрания.</p> <p>2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения), по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию акционеров.</p> <p>3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом, во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде.</p>	Соблюдается.	<p>В период подготовки к Общему собранию акционеров акционеры имеют возможность получить ответы на интересующие их вопросы, направив такие вопросы на специальный адрес электронной почты (osa@sistema.ru), который указывается в сообщении о проведении собрания. Акционеры, участвующие в собрании, вправе задавать вопросы членам исполнительных органов и членам Совета директоров, Президенту и членам Правления, которые также присутствуют на собрании.</p> <p>Позиция Совета директоров по вопросам повестки дня Общего собрания включается в пояснительную записку по каждому такому вопросу.</p> <p>В соответствии с Положением об Общем собрании акционеров, акционеры вправе ознакомиться со списком лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, обратившись к Корпоративному секретарю ПАО АФК «Система».</p>
1.1.4.	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы общества и вносить предложения в повестку дня общего собрания не должна быть сопряжена с неоправданными сложностями.	<p>1. В отчетном периоде, акционеры имели возможность в течение не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года, вносить предложения для включения в повестку дня годового общего собрания.</p> <p>2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатур в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера.</p>	Соблюдается.	<p>Уставом ПАО АФК «Система» установлен срок внесения акционерами предложений по вопросам повестки дня годового Общего собрания акционеров Корпорации – до 100 дней после окончания финансового года.</p> <p>При наличии в предложении акционера существенных недостатков Корпорация заблаговременно сообщает о них акционеру для предоставления возможности их исправления до момента принятия Советом директоров решения об утверждении повестки дня Общего собрания акционеров и списка кандидатур для избрания в органы управления и контроля общества.</p>
1.1.5.	Каждый акционер должен иметь возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом.	Внутренний документ (внутренняя политика) общества содержит положения, в соответствии с которыми каждый участник общего собрания может до завершения соответствующего собрания потребовать копию заполненного им бюллетеня, заверенного счетной комиссией.	Соблюдается.	Положение о том, что лицо, заполняющее бюллетень для голосования, вправе до момента завершения Общего собрания акционеров потребовать заверения копии заполненного им бюллетеня счетной комиссией, содержится в Положении об Общем собрании акционеров.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
1.1.6.	Установленный обществом порядок ведения общего собрания должен обеспечивать равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы.	<p>1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов.</p> <p>2. Кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров на собрании, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование.</p> <p>3. Советом директоров при принятии решений, связанных с подготовкой и проведением общих собраний акционеров, рассматривался вопрос об использовании телекоммуникационных средств для предоставления акционерам удаленного доступа для участия в общих собраниях в отчетном периоде.</p>	Соблюдается.	<p>В отчетном году на Общем собрании акционеров, проведенном в форме собрания (совместного присутствия) предусматривалось до 20 минут для докладов по каждому вопросу повестки дня и время для обсуждения таких вопросов.</p> <p>Кандидаты, выдвинутые для избрания в состав Совета директоров и Ревизионной комиссии, присутствуют на соответствующем Общем собрании акционеров.</p> <p>У участников Общего собрания акционеров имеется возможность консультироваться друг с другом по вопросам повестки дня.</p> <p>При подготовке к Общему собранию с 2017 года акционеры АФК «Система» также могут воспользоваться системой электронного голосования на сайте регистратора Корпорации – АО «Реестр». Возможность дистанционного голосования также предоставлялась акционерам в случае обеспечения такой технической возможности со стороны соответствующего депозитария.</p> <p>Акционерам предоставляется достаточно большое помещение, которое вмещает всех желающих принять участие в Общем собрании акционеров.</p>
1.2.	<b>Акционерам должна быть предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов.</b>			
1.2.1.	Общество должно разработать и внедрить прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты.	<p>1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и раскрыта дивидендная политика.</p> <p>2. Если дивидендная политика общества использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности.</p>	Соблюдается.	<p>Советом директоров Корпорации утверждено Положение о дивидендной политике (Протокол № 04-17 заседания Совета директоров ПАО АФК «Система» от 03 апреля 2017 года).</p> <p>Корпорация стремится выплачивать дивиденды дважды в год. В соответствии с Положением о дивидендной политике в новой редакции, рекомендуемый размер дивидендов составляет в совокупности по результатам отчетного года сумму, соответствующую дивидендной доходности по обыкновенным акциям ПАО АФК «Система» не менее 6%, но при этом не менее 1,19 руб. на каждую обыкновенную акцию ПАО АФК «Система».</p> <p>Положение о дивидендной политике ПАО АФК «Система» раскрыто на корпоративном сайте в сети Интернет.</p> <p>При отклонении размера и/или частоты дивидендных выплат от рекомендованных Положением о дивидендной политике Корпорация сообщает о причинах такого отклонения.</p>



## Приложение 6. (Продолжение)

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
1.2.2.	Обществу не рекомендуется принимать решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества.	Дивидендная политика общества содержит четкие указания на финансовые/ экономические обстоятельства, при которых обществу не следует выплачивать дивиденды.	Соблюдается частично.	Согласно Положению о дивидендной политике выплата дивидендов акционерам Общества осуществляется только при наличии определенных законодательством РФ источников и оснований для их выплаты.  Корпорация не объявляет дивиденды при недостаточности прибыли, недостаточности величины денежного потока (недостаточности денежных средств) либо если это является экономически необоснованным.
1.2.3.	Общество не должно допускать ухудшения дивидендных прав существующих акционеров.	В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров.	Соблюдается.	Корпорацией выпущен лишь один тип обыкновенных акций. Владельцы глобальных депозитарных расписок имеют право на получение дивидендов наравне с держателями обыкновенных акций.  В отчетном периоде Корпорация не предпринимала действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав держателей обыкновенных акций и/или глобальных депозитарных расписок.
1.2.4.	Общество должно стремиться к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости.	В целях исключения акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости, во внутренних документах общества установлены механизмы контроля, которые обеспечивают своевременное выявление и процедуру одобрения сделок с лицами, аффилированными (связанными) с существенными акционерами (лицами, имеющими право распоряжаться голосами, приходящимися на голосующие акции), в тех случаях, когда закон формально не признает такие сделки в качестве сделок с заинтересованностью.	Соблюдается.	В Корпорации действует Кодекс этики, утвержденный Советом директоров (Протоколом № 08-15 от 02 ноября 2015 года), устанавливающий обязанность менеджмента, ответственного за совершение сделок, своевременно уведомлять Совет директоров о любых конфликтах интересов, связанных со сделкой.
1.3.	<b>Система и практика корпоративного управления должны обеспечивать равенство условий для всех акционеров – владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества.</b>			
1.3.1.	Общество должно создать условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам.	В течение отчетного периода процедуры управления потенциальными конфликтами интересов у существенных акционеров являются эффективными, а конфликтам между акционерами, если таковые были, совет директоров уделял надлежащее внимание.	Соблюдается.	В Корпорации созданы все условия для недопущения действий акционеров, осуществляемых с намерением причинить вред другим акционерам или Корпорации, а также иных злоупотреблений правами акционеров.  За отчетный период конфликтов между акционерами Корпорации не зафиксировано.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
1.3.2.	Обществу не следует предпринимать действия, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля.	Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода.	Соблюдается частично.	Внутренние документы Корпорации не содержат запрета на голосование акциями Корпорации, принадлежащими юридическим лицам, подконтрольным Корпорации. В Корпорации очень небольшой процент акций относится к квазиказначейским, и голосование ими не влияет на общий исход голосования. Корпорация стремится к тому, чтобы акции, принадлежащие подконтрольным Корпорации организациям, не участвовали в голосовании на Общем собрании акционеров.
<b>1.4.</b>	<b>Акционерам должны быть обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.</b>			
1.4.1.	Акционерам должны быть обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.	Качество и надежность осуществляемой регистратором общества деятельности по ведению реестра владельцев ценных бумаг соответствуют потребностям общества и его акционеров.	Соблюдается.	Регистратор Корпорации является одним из крупнейших специализированных регистраторов России, обладает отлаженными и надежными технологиями, позволяющими наиболее эффективным образом обеспечить учет прав собственности и реализацию прав акционеров. Корпорация осуществляет совместно с регистратором действия, направленные на актуализацию сведений об акционерах, содержащихся в реестре акционеров.
<b>II. Совет директоров общества</b>				
<b>2.1</b>	<b>Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции.</b>			
2.1.1.	Совет директоров должен отвечать за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также должен осуществлять контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества.	<p>1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов.</p> <p>2. Советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного органа о выполнении стратегии общества.</p>	Соблюдается.	<p>Уставом ПАО АФК «Система» к компетенции Совета директоров отнесены назначение Президента Корпорации, избрание членов Правления и досрочное прекращение полномочий Президента и членов Правления, а также утверждение условий договоров с Президентом и с членами Правления.</p> <p>Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров утверждает кандидатов на должности единоличных исполнительных органов подконтрольных организаций и согласует выдвижение кандидатов для образования советов директоров подконтрольных организаций.</p> <p>Совет директоров на регулярной основе контролирует реализацию исполнительными органами стратегии и бизнес-планов Корпорации.</p>

## Приложение 6. (Продолжение)

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.1.2.	Совет директоров должен установить основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценить и утвердить ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценить и одобрить стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества.	В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, а также рассмотрению критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества.	Соблюдается.	<p>Совет директоров контролирует и поддерживает процесс разработки и исполнения стратегии Корпорации на каждом этапе, оценивает степень ее выполнения и реализуемость и корректирует ее в случае необходимости.</p> <p>Утверждаемые Советом директоров стратегия и бизнес-планы Корпорации содержат ясные критерии, большая часть которых выражена количественно измеримыми показателями, а также имеют промежуточные контрольные показатели.</p> <p>Совет директоров ежегодно утверждает бюджет Корпорации.</p> <p>Совет директоров не реже чем раз в год рассматривает стратегию Корпорации и оценивает ход ее исполнения и необходимость актуализации. В частности, в отчетном году стратегия Корпорации рассматривалась Советом директоров на заседаниях 18 февраля 2017 года и 20 мая 2017 года.</p>
2.1.3.	Совет директоров должен определить принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	<p>1. Совет директоров определил принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.</p> <p>2. Совет директоров провел оценку системы управления рисками и внутреннего контроля общества в течение отчетного периода.</p>	Соблюдается.	<p>Уставом ПАО АФК «Система» к компетенции Совета директоров отнесено утверждение принципов управления рисками в Корпорации. В Корпорации действует Кодекс «Риски».</p> <p>Совет директоров регулярно не менее одного раза в год рассматривает отчет об управлении рисками Корпорации и отчет о функционировании системы внутреннего контроля и дает им свою оценку. В частности, в отчетном году такой вопрос был рассмотрен Советом директоров на заседании 01 апреля 2017 года.</p>
2.1.4.	Совет директоров должен определять политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.	<p>1. В обществе разработана и внедрена одобренная советом директоров политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества.</p> <p>2. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками).</p>	Соблюдается.	<p>Общим собранием акционеров Корпорации утверждено Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Корпорации (Протокол № 2-15 от 01 июля 2015 года).</p> <p>Советом директоров Корпорации утверждены стратегия в области управления персоналом и положения о вознаграждениях работников ПАО АФК «Система». Вознаграждение работников включает в себя фиксированную часть, премию за реализацию проектов и создание денежной прибыли, а также долгосрочную мотивацию.</p> <p>Советом директоров также утверждены правила компенсации расходов высших должностных лиц Корпорации.</p>

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.1.5.	Совет директоров должен играть ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества.	<p>1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов.</p> <p>2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов.</p>	Соблюдается.	<p>Совет директоров принимает все необходимые меры для предупреждения и урегулирования внутренних конфликтов.</p> <p>Корпорация регулярно получает информацию о связанных и аффилированных лицах членов Совета директоров и членов исполнительных органов Корпорации. В соответствии с требованиями Кодекса этики проводится этическая аттестация, входе которой менеджмент, ответственный за совершение сделок, заполняет декларации по этике и конфликту интересов. Департамент внутреннего контроля и аудита анализирует полученные сведения о признаках отсутствия или наличия у менеджмента, ответственного за совершение сделок, конфликта интересов.</p> <p>Решения о совершении сделок с заинтересованностью принимаются лицами, не находящимися в положении конфликта интересов.</p> <p>Соблюдение работниками правил урегулирования конфликтов интересов обеспечено мерами дисциплинарной ответственности.</p>
2.1.6.	Совет директоров должен играть ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества.	<p>1. Совет директоров утвердил положение об информационной политике.</p> <p>2. В обществе определены лица, ответственные за реализацию информационной политики.</p>	Соблюдается.	<p>Советом директоров утверждено Положение об информационной политике (Протокол № 04-10 от 21 апреля 2010 года).</p> <p>Обязанности по контролю за соблюдением норм Положения об информационной политике возложены на Корпоративного секретаря, подотчетного Совету директоров Корпорации.</p>
2.1.7.	Совет директоров должен осуществлять контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играть ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества.	В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел вопрос о практике корпоративного управления в обществе.	Соблюдается.	По результатам ежегодной оценки практики корпоративного управления Корпорации Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров формулирует предложения, направленные на совершенствование практики корпоративного управления для последующего рассмотрения и утверждения Советом директоров.
<b>2.2.</b>	<b>Совет директоров должен быть подотчетен акционерам общества.</b>			
2.2.1.	Информация о работе совета директоров должна раскрываться и предоставляться акционерам.	1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов отдельными директорами.	Соблюдается.	В Годовом отчете и на сайте в сети Интернет ( <a href="http://www.sistema.ru/www.sistema.com">www.sistema.ru/www.sistema.com</a> ) Корпорация раскрывает информацию о количестве заседаний Совета директоров и его Комитетов, проведенных



## Приложение 6. (Продолжение)

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.2.1. (Продолжение)		2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде.		<p>в течение прошедшего года, с указанием формы проведения заседания и сведений о присутствии членов Совета директоров на заседаниях.</p> <p>Основные результаты оценки работы Совета директоров и исполнительных органов раскрываются в Годовом отчете Корпорации.</p>
2.2.2.	Председатель совета директоров должен быть доступен для общения с акционерами общества.	В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направлять председателю совета директоров вопросы и свою позицию по ним.	Соблюдается.	Акционеры имеют возможность задавать вопросы Председателю Совета директоров по вопросам компетенции Совета директоров, а также доводить до него свое мнение (позицию) по таким вопросам через Корпоративного секретаря.
<b>2.3.</b>	<b>Совет директоров должен являться эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров.</b>			
2.3.1.	Членом совета директоров рекомендуется избирать лицо, имеющее безупречную деловую и личную репутацию и обладающее знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций.	<p>1. Принятая в обществе процедура оценки эффективности работы совета директоров включает, в том числе, оценку профессиональной квалификации членов совета директоров.</p> <p>2. В отчетном периоде советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и т.д.</p>	Соблюдается.	<p>Проводимая ежегодно оценка работы Совета директоров включает в себя оценку набора необходимых компетенций Совета директоров Корпорации.</p> <p>Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров оценивает всех кандидатов, выдвигаемых для избрания в состав Совета директоров, на предмет соответствия критериям независимости и возможного вклада в работу Совета директоров.</p> <p>Важными критериями оценки кандидатов в состав Совета директоров являются наличие у кандидата достаточного профессионального отраслевого опыта, деловой репутации и отсутствие конфликта интересов.</p>
2.3.2.	Избрание членов совета директоров общества должно осуществляться посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах.	Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки таких кандидатов, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости, в соответствии с рекомендациями 102–107 Кодекса и письменное согласие кандидатов на избрание в состав совета директоров.	Соблюдается.	<p>Биографические данные кандидатов для избрания в Совет директоров и данные о рекомендации Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров в отношении голосования по кандидатурам, а также информация о соответствии кандидатов критериям независимости входят в состав материалов Общих собраний акционеров, повестка дня которых включает вопрос об избрании Совета директоров.</p> <p>Статус вновь избранных членов Совета директоров, в том числе их независимость, подтверждается на первом после избрания нового состава Совета директоров заседании Совета директоров.</p>

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.3.3.	Состав совета директоров должен быть сбалансированным, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользоваться доверием акционеров.	В рамках процедуры оценки работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде, совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и деловых навыков.	Соблюдается.	Проводимая ежегодно оценка работы Совета директоров включает в себя оценку компетенций Совета директоров и их соответствия потребностям Корпорации.
2.3.4.	Количественный состав совета директоров общества должен давать возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивать существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют.	В рамках процедуры оценки совета директоров, проведенной в отчетном периоде, совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров.	Соблюдается.	Проводимая ежегодно оценка работы Совета директоров включает в себя оценку количественного состава Совета директоров.
<b>2.4. В состав совета директоров должно входить достаточное количество независимых директоров.</b>				
2.4.1.	Независимым директором рекомендуется признавать лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством.	В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102–107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров.	Соблюдается.	Критерии определения независимости членов Совета директоров Корпорации соответствуют критериям, рекомендуемым Кодексом корпоративного управления и правилами листинга Московской биржи.

## Приложение 6. (Продолжение)

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.4.2.	Рекомендуется проводить оценку соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществлять регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание должно преобладать над формой.	<p>1. В отчетном периоде, совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение.</p> <p>2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел независимость действующих членов совета директоров, которых общество указывает в годовом отчете в качестве независимых директоров.</p> <p>3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров.</p>	Соблюдается.	<p>Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров (далее – «Комитет») дает заключение о независимости кандидатов в состав Совета директоров.</p> <p>Совет директоров на первом заседании после Общего собрания акционеров, на котором избран новый состав Совета, определяет статус независимых членов Совета директоров.</p> <p>Комитет осуществляет регулярный анализ соответствия независимых членов Совета директоров критериям независимости.</p> <p>Члены Совета директоров при избрании в состав Совета директоров дают письменное обязательство сообщать Корпорации о любых обстоятельствах, которые могут повлиять на их способность иметь независимые суждения по вопросам, рассматриваемым Советом директоров.</p>
2.4.3.	Рекомендуется, чтобы независимые директора составляли не менее одной трети избранного состава совета директоров.	Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров.	Соблюдается.	Около половины (5 из 11) членов Совета директоров являются независимыми.
2.4.4.	Независимые директора должны играть ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий.	Независимые директора (у которых отсутствует конфликт интересов) предварительно оценивают существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставляются совету директоров.	Соблюдается.	<p>Независимые директора проводят предварительную оценку возможных действий и проектов решений Корпорации, которые могут привести к возникновению конфликта в рамках подготовки к заседаниям Совета директоров и заседаний Комитетов. В частности, Комитет по аудиту, финансам и рискам предварительно рассматривает все сделки, в совершении которых имеется заинтересованность.</p> <p>Мнения членов Совета директоров приобщаются к материалам заседания.</p>
<b>2.5.</b>	<b>Председатель совета директоров должен способствовать наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров.</b>			
2.5.1.	Рекомендуется избирать председателем совета директоров независимого директора либо определять из числа избранных независимых директоров старшего независимого директора, координирующего работу независимых директоров и осуществляющего взаимодействие с председателем совета директоров.	<p>Председатель совета директоров является независимым директором, или же среди независимых директоров определен старший независимый директор.</p> <p>Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества.</p>	Соблюдается частично.	<p>Роль Председателя Совета директоров определена Положением о Совете директоров ПАО АФК «Система», утвержденным Общим собранием акционеров 24 июня 2017 года (Протокол №1-17 от 28 июня 2017 года).</p> <p>Определена роль заместителя Председателя Совета директоров, который совместно с Корпоративным секретарем обеспечивает взаимодействие независимых директоров с Председателем Совета директоров.</p>

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.5.1. (Продолжение)				Каждый независимый директор имеет возможность донести до Председателя Совета директоров свою позицию по любому вопросу повестки дня Совета директоров. В связи с этим в Корпорации в целом и в Совете директоров в частности не сложился консенсус относительно необходимости создания позиции старшего независимого директора. Корпорация продолжает консультации по данному вопросу и планирует в течение двух лет принять решение по нему.
2.5.2.	Председатель совета директоров должен обеспечивать конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров.	Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки эффективности совета директоров в отчетном периоде.	Соблюдается.	Проводимая ежегодно оценка работы Совета директоров включает в себя оценку эффективности взаимодействия членов Совета директоров и Председателя Совета директоров.
2.5.3.	Председатель совета директоров должен принимать необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня.	Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления материалов членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества.	Соблюдается.	В соответствии с Регламентом Совета директоров Председатель Совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам Совета информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня.  Председатель Совета директоров поддерживает постоянные контакты со всеми органами и должностными лицами Корпорации.
2.6.	<b>Члены совета директоров должны действовать добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности.</b>			
2.6.1.	Разумные и добросовестные действия членов совета директоров предполагают принятие решений с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска.	Внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки.  Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов.	Соблюдается.	Положение о Совете директоров и Кодекс этики Корпорации предусматривают обязанность членов Совета директоров своевременно уведомлять Корпорацию о возникновении конфликта интересов и воздерживаться от принятия решений по любому вопросу, в котором у них есть конфликт интересов.  Совет директоров вправе за счет Корпорации привлекать к экспертизе проектов решений внешних независимых экспертов.



## Приложение 6. (Продолжение)

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.6.1. (Продолжение)		В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества.		
2.6.2.	Права и обязанности членов совета директоров должны быть четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества.	В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров.	Соблюдается.	Права и обязанности членов Совета директоров закреплены Уставом ПАО АФК «Система», Положением о Совете директоров ПАО АФК «Система» и Регламентом Совета директоров.
2.6.3.	Члены совета директоров должны иметь достаточно времени для выполнения своих обязанностей.	Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также время, уделяемое для подготовки к участию в заседаниях, учитывалась в рамках процедуры оценки совета директоров, в отчетном периоде.  В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных и зависимых организаций общества), а также о факте такого назначения.	Соблюдается.	Проводимая ежегодно оценка работы Совета директоров включает в себя оценку организации и посещаемости заседаний Совета директоров.  При избрании в состав Совета директоров члены Совета директоров заполняют установленные Положением о Совете директоров Корпорации анкеты, в которых они обязаны указать организации, членами органов управления которых они являются или предполагают свое избрание в будущем.
2.6.4.	Все члены совета директоров должны в равной степени иметь возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок должна быть предоставлена достаточная информация об обществе и о работе совета директоров.	В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать доступ к документам и делать запросы, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны предоставлять соответствующую информацию и документы.  В обществе существует формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров.	Соблюдается.	Члены Совета директоров ПАО АФК «Система» имеют возможность оперативно получать ответы на свои запросы и любую необходимую им информацию напрямую у исполнительного руководства или через Корпоративного секретаря. Обязанность работников предоставить такую информацию закреплена во внутренних документах Корпорации.  Корпоративный секретарь проводит ознакомление вновь избранных членов Совета директоров с деятельностью Совета директоров в соответствии с Регламентом Совета директоров.
<b>2.7.</b>	<b>Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров должны обеспечивать эффективную деятельность совета директоров.</b>			
2.7.1.	Заседания совета директоров рекомендуется проводить по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач.	Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год.	Соблюдается.	Заседания совета директоров проводятся не реже шести раз в год на основании утвержденного плана работы Совета директоров.  В 2017 году проведено 15 заседаний Совета директоров.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.7.2.	Рекомендуется разработать и закрепить во внутренних документах общества порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению.	В обществе утвержден внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за 5 дней до даты его проведения.	Соблюдается.	<p>Регламентом Совета директоров определены порядок и сроки направления каждому члену Совета директоров бюллетеня для голосования и получения заполненного бюллетеня в случае проведения заседания в заочной форме.</p> <p>Члены Совета директоров имеют постоянный доступ к плану работы Совета директоров. Вся информация к заседаниям Совета директоров предоставляется через информационный Портал Совета директоров (к которому подключены все члены Совета) не менее чем за 10 дней до заседания Совета директоров на русском и английском языках.</p>
2.7.3.	Форму проведения заседания совета директоров следует определять с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы должны решаться на заседаниях, проводимых в очной форме.	Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (согласно перечню, приведенному в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета.	Соблюдается.	<p>Все плановые заседания Совета директоров являются очными. Заседания в заочной форме проводятся при возникновении вопросов, требующих срочного рассмотрения.</p> <p>Регламентом Совета директоров определено, что наиболее важные вопросы рассматриваются на очных заседаниях Совета директоров.</p>
2.7.4.	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества рекомендуется принимать на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров.	Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в три четверти голосов, или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров.	Соблюдается частично.	<p>Уставом ПАО АФК «Система» предусмотрено, что решения по вопросам, связанным с увеличением уставного капитала, размещением отдельных типов ценных бумаг, одобрением существенных сделок и сделок с заинтересованностью принимаются с применением особых правил голосования.</p> <p>Решения по остальным вопросам повестки дня принимаются большинством голосов членов Совета директоров.</p> <p>Почти половину состава Совета директоров ПАО АФК «Система» составляют независимые директора, которые регулярно посещают заседания. При такой организации работы необходимость установления специальных правил голосования по отдельным вопросам повестки дня достаточно сложно обосновать, и в ближайшем будущем Корпорация не планирует их устанавливать.</p>

## Приложение 6. (Продолжение)

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>2.8.</b>	<b>Совет директоров должен создавать комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества.</b>			
2.8.1.	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, рекомендуется создавать комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров.	<p>Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров.</p> <p>Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, включая, в том числе, задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса.</p> <p>По крайней мере один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.</p> <p>Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода.</p>	Соблюдается.	<p>В Корпорации создан Комитет по аудиту, финансам и рискам Совета директоров (далее – «Комитет») и утверждено Положение о Комитете. Задачи Комитета, закрепленные Положением, соответствуют рекомендациям Кодекса корпоративного управления.</p> <p>Большинство членов Комитета (4 из 5) составляют независимые директора. Председателем Комитета является независимый директор Р. Маннингс, который обладает обширным опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.</p> <p>В 2017 году состоялись 12 заседаний Комитета.</p>
2.8.2.	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, рекомендуется создавать комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров.	<p>Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров.</p> <p>Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров.</p> <p>Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса.</p>	Соблюдается.	<p>В Корпорации создан Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров (далее – «Комитет») и принято Положение о Комитете. Задачи Комитета, закрепленные Положением, соответствуют рекомендациям Кодекса корпоративного управления.</p> <p>Большинство членов Комитета составляют независимые члены Совета директоров (3 из 5). Председателем Комитета является независимый директор Кочарян Р.С., который не является председателем Совета директоров.</p>
2.8.3.	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, рекомендуется создавать комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого должны быть независимыми директорами.	<p>Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета), большинство членов которого являются независимыми директорами.</p> <p>Во внутренних документах общества, определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса.</p>	Соблюдается.	<p>В Корпорации создан Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров (далее – «Комитет») и принято Положение о Комитете. Задачи Комитета, закрепленные Положением, соответствуют рекомендациям Кодекса корпоративного управления.</p> <p>Большинство членов Комитета составляют независимые члены Совета директоров (3 из 5).</p>

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.8.4.	С учетом масштабов деятельности и уровня риска обществу рекомендуется создавать иные комитеты совета директоров (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.).	В отчетном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии состава его комитетов задачам совета директоров и целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми.	Соблюдается.	Совет директоров Корпорации ежегодно, на первом заседании после избрания Совета директоров, формирует комитеты Совета директоров в соответствии с задачами и целями деятельности Корпорации.
2.8.5.	Состав комитетов рекомендуется определять таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений.	<p>Комитеты совета директоров возглавляются независимыми директорами.</p> <p>Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета.</p>	Соблюдается.	<p>Каждый Комитет Совета директоров состоит не менее чем из 4 членов Совета директоров.</p> <p>Комитет по аудиту, финансам и рискам, Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению и Комитет по связям с инвесторами и дивидендной политике возглавляются независимыми директорами. Председателями двух Комитетов Совета директоров (Комитет по стратегии, Комитет по этике и контролю) являются неисполнительные директора.</p> <p>Максимальное число комитетов, в работе которых может принимать участие член Совета директоров Корпорации, не определено, однако на практике, как правило, член Совета директоров задействован в работе не более трех Комитетов.</p> <p>Лица, не являющиеся членами Комитета по аудиту, финансам и рискам Совета директоров или Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению, могут присутствовать на заседаниях указанных Комитетов по приглашению их Председателей.</p>
2.8.6.	Председателям комитетов следует регулярно информировать совет директоров и его председателя о работе своих комитетов.	В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров.	Соблюдается.	<p>Председатели Комитетов регулярно информируют Председателя Совета директоров Корпорации о работе своих Комитетов.</p> <p>Комитеты ежегодно представляют отчеты о своей работе Совету директоров.</p>



## Приложение 6. (Продолжение)

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>2.9.</b>	<b>Совет директоров должен обеспечивать проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров.</b>			
2.9.1.	Проведение оценки качества работы совета директоров должно быть направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена.	<p>Самооценка или внешняя оценка работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, отдельных членов совета директоров и совета директоров в целом.</p> <p>Результаты самооценки или внешней оценки совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров.</p>	Соблюдается.	<p>Проведение оценки качества работы Совета директоров предусмотрено Положением о Совете директоров ПАО АФК «Система».</p> <p>Действующая в Корпорации процедура оценки работы Совета директоров основана на многолетнем опыте и включает в себя оценку работы Совета директоров, включая вопросы организации его работы, и оценку работы Комитетов.</p> <p>Критерии оценки Совета директоров предусматривают оценку профессиональных и личных качеств членов Совета директоров, их независимость, сложность работы и степень личного участия, а также иные факторы, влияющие на эффективность работы Совета директоров.</p> <p>Результаты оценки рассматриваются на очном заседании Совета директоров, предшествующем годовому Общему собранию акционеров.</p> <p>На основании результатов оценки Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров формулирует предложения по совершенствованию работы Совета директоров и его Комитетов.</p>
2.9.2.	Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров должна осуществляться на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров рекомендуется периодически, не реже одного раза в три года, привлекать внешнюю организацию (консультанта).	Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант).	Соблюдается.	Оценка работы Совета директоров и его Комитетов осуществляется ежегодно. В 2017 году для осуществления оценки был привлечен независимый профессиональный консультант Nestor Advisors Ltd.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>III. Корпоративный секретарь общества</b>				
<b>3.1</b>	<b>Эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координация действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержка эффективной работы совета директоров обеспечиваются корпоративным секретарем.</b>			
3.1.1.	Корпоративный секретарь должен обладать знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользоваться доверием акционеров.	<p>В обществе принят и раскрыт внутренний документ – положение о корпоративном секретаре.</p> <p>На сайте общества в сети Интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре, с таким же уровнем детализации, как для членов совета директоров и исполнительного руководства общества.</p>	Соблюдается.	<p>Советом директоров Корпорации утверждено Положение о Корпоративном секретаре Корпорации (Протокол № 08-17 от 11 сентября 2017 года). Положение устанавливает требования к лицу, занимающему должность Корпоративного секретаря, в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления.</p> <p>Сведения о Корпоративном секретаре раскрываются в Годовом отчете.</p>
3.1.2.	Корпоративный секретарь должен обладать достаточной независимостью от исполнительных органов общества и иметь необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач.	Совет директоров одобряет назначение, отстранение от должности и дополнительное вознаграждение корпоративного секретаря.	Соблюдается.	<p>Корпоративный секретарь в своей деятельности подчиняется непосредственно Совету директоров, назначается на должность и освобождается от нее решением Совета директоров.</p> <p>Советом директоров Корпорации утверждено Положение о Корпоративном секретаре Корпорации, устанавливающее требования к кандидатуре Корпоративного секретаря, порядок назначения и прекращения полномочий, подчиненность, порядок взаимодействия Корпоративного секретаря с органами управления и структурными подразделениями, его функции, права и обязанности, условия и порядок выплаты вознаграждения, ответственность Корпоративного секретаря.</p>
<b>IV. Система вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества</b>				
<b>4.1.</b>	<b>Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения должен быть достаточным для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества должна осуществляться в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению.</b>			
4.1.1.	Рекомендуется, чтобы уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создавал достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом обществу следует избегать большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения.	В обществе принят внутренний документ (документы) – политика (политики) по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников, в котором четко определены подходы к вознаграждению указанных лиц.	Соблюдается.	<p>Подходы к вознаграждению членов Совета директоров определены Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Корпорации (утверждено Общим собранием акционеров Корпорации 27 июня 2015 г., Протокол №02-15 от 01 июля 2015). Данный документ доступен для ознакомления на сайте Корпорации.</p> <p>Вознаграждение ключевых руководящих работников регулируется внутренними документами Корпорации, устанавливающими принципы и подходы к вознаграждению всех ее сотрудников.</p>

## Приложение 6. (Продолжение)

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
4.1.1. (Продолжение)	а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества.			Уровень вознаграждения членов Совета директоров и исполнительных органов Корпорации и иных ключевых руководящих работников соответствует уровню вознаграждения в сравнимых компаниях.
4.1.2.	Политика общества по вознаграждению должна разрабатываться комитетом по вознаграждениям и утверждаться советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям должен обеспечить контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости – пересматривать ее и вносить в нее коррективы.	В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и практику ее (их) внедрения и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров.	Соблюдается.	<p>Политика Корпорации по вознаграждению разрабатывается Комитетом по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров и утверждается Советом директоров.</p> <p>Советом директоров утверждены внутренние документы в области вознаграждения и долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников.</p> <p>Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению ежегодно рассматривает итоги реализации политики Корпорации по вознаграждению и при необходимости представляет соответствующие рекомендации Совету директоров.</p>
4.1.3.	Политика общества по вознаграждению должна содержать прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентировать все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.	Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.	Соблюдается.	<p>Внутренние документы Корпорации детально регламентируют порядок определения размера и выплаты всех компонентов вознаграждения, а также любых компенсаций.</p> <p>Решения по размеру вознаграждения того или иного лица принимаются без участия такого лица и с ним не обсуждаются.</p>
4.1.4.	Рекомендуется, чтобы общество определило политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению.	В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.	Соблюдается.	<p>Согласно внутренним документам Корпорации, возмещению подлежат лишь расходы членов органов управления и иных должностных лиц Корпорации, непосредственно связанные с осуществлением деятельности в интересах Корпорации. Уровень обслуживания, на который могут претендовать члены Совета директоров, Президент, члены Правления и иные ключевые руководящие работники при исполнении своих обязанностей, регламентирован.</p> <p>Указанным лицам компенсируются расходы, связанные с выездом к месту проведения заседаний и прочими поездками, совершаемыми в рамках исполнения указанными лицами возложенных на них обязанностей.</p>

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>4.2.</b>	<b>Система вознаграждения членов совета директоров должна обеспечивать сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.</b>			
4.2.1.	Фиксированное годовое вознаграждение является предпочтительной формой денежного вознаграждения членов совета директоров. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров нежелательна. В отношении членов совета директоров не рекомендуется применение любых форм краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования.	Фиксированное годовое вознаграждение являлось единственной денежной формой вознаграждения членов совета директоров за работу в совете директоров в течение отчетного периода.	Соблюдается.	Согласно Положению о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Корпорации основной формой вознаграждения членов Совета директоров является фиксированное вознаграждение.  Корпорация также выплачивает членам Совета директоров дополнительное вознаграждение за достижение инвестиционных целей Корпорации. Размер такого дополнительного вознаграждения также фиксирован.
4.2.2.	Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом обусловленность права реализации акций достижением определенных показателей деятельности или же участие членов совета директоров в опционных программах не рекомендуется.	Если внутренний документ (документы) – политика (политики) по вознаграждению общества предусматривают предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями.	Соблюдается частично.	Часть вознаграждения членов Совета директоров (дополнительное вознаграждение) выплачивается в форме акций. Долгосрочное владение акциями членов Совета директоров поощряется, и по сложившейся практике члены Совета директоров сохраняют свои акции по меньшей мере до прекращения членства в Совете директоров. Сведения о сделках членов Совета директоров с акциями и любыми производными инструментами на акции АФК «Система» незамедлительно раскрываются Корпорацией, что также стимулирует долгосрочное владение акциями и сдерживает использование хеджирования.  Обязанность не использовать механизмы хеджирования для членов Совета директоров не установлена.
4.2.3.	Не рекомендуется предусматривать какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами.	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами.	Соблюдается.	Дополнительные выплаты или компенсации (выходные пособия) членам Совета директоров в случае досрочного прекращения их полномочий, в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами не предусмотрены.
<b>4.3.</b>	<b>Система вознаграждения исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества должна предусматривать зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата.</b>			
4.3.1.	Вознаграждение исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества должно определяться таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения	В течение отчетного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.	Соблюдается.	В Корпорации действует система краткосрочной и долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников, утверждаемая Советом директоров. Совет директоров утверждает ключевые показатели эффективности как один из элементов системы вознаграждения.



## Приложение 6. (Продолжение)

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
4.3.1. (Продолжение)	и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат.	<p>В ходе последней проведенной оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения.</p> <p>В обществе предусмотрена процедура, обеспечивающая возвращение обществу премиальных выплат, неправомерно полученных членами исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.</p>		<p>Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров участвует в разработке ключевых показателей, на основе которых строится система краткосрочной и долгосрочной мотивации, в том числе анализирует соотношение фиксированной и переменной части вознаграждения.</p> <p>Результаты в рамках программы краткосрочной мотивации оцениваются по итогам года.</p> <p>При оценке результатов деятельности Корпорации в рамках краткосрочной и долгосрочной программ мотивации учитываются риски, которые несет Корпорация.</p> <p>В случае выявления фактов манипулирования показателями эффективности или иных недобросовестных действий со стороны работников, совершенных в ущерб долгосрочным интересам акционеров, соответствующие работники привлекаются к ответственности и должны компенсировать убытки Корпорации в соответствии с действующим законодательством.</p>
4.3.2.	Обществам, акции которых допущены к организованным торгам, рекомендуется внедрить программу долгосрочной мотивации исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества).	<p>Общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества).</p> <p>Программа долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает, что право реализации используемых в такой программе акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее, чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества.</p>	Соблюдается.	<p>В Корпорации действует программа долгосрочной мотивации высших должностных лиц и иных ключевых работников общества с использованием акций общества.</p> <p>Предоставление акций в рамках программы долгосрочной мотивации производится в течение пяти лет с ежегодной отсрочкой перечисления акций общества в зависимости от достигнутых показателей прошедших лет. Дальнейшие ограничения на реализацию акций не накладываются.</p> <p>Ввиду того, что акции в рамках программы долгосрочной мотивации предоставляются с отсрочкой, программой не предусмотрено дополнительных ограничений на реализацию акций в случае досрочного прекращения полномочий и (или) расторжения трудового договора.</p>
4.3.3.	Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не должна превышать двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.	Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.	Соблюдается.	Сумма компенсации, выплачиваемая Корпорацией в случае досрочного прекращения полномочий членов исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе Корпорации не превышает обязательного размера, установленного трудовым законодательством, что составляет менее двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>V. Система управления рисками и внутреннего контроля</b>				
<b>5.1.</b>	<b>В обществе должна быть создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей.</b>			
5.1.1.	Советом директоров общества должны быть определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннем контроле четко определены во внутренних документах/соответствующей политике общества, одобренной советом директоров.	Соблюдается.	<p>Советом директоров утверждены Положение о внутреннем аудите и Положение о системе внутреннего контроля Корпорации. В Корпорации также утвержден Кодекс «Управление рисками». Все документы разработаны в соответствии с Интегрированной концепцией построения системы внутреннего контроля COSO.</p> <p>Система управления рисками и внутреннего контроля построена на операционном и на организационном уровнях.</p> <p>Роли и задачи различных органов Корпорации в данном процессе установлены вышеуказанными документами.</p>
5.1.2.	Исполнительные органы общества должны обеспечивать создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	Исполнительные органы общества обеспечили распределение функций и полномочий в отношении управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными ими руководителями (начальниками) подразделений и отделов.	Соблюдается.	<p>Для осуществления мероприятий в области управления рисками создано подразделение в Комплексе финансов и инвестиций.</p> <p>Руководители подразделений Корпорации в соответствии со своими функциональными обязанностями несут ответственность за разработку, документирование, внедрение, мониторинг и развитие системы управления рисками и внутреннего контроля во вверенных им функциональных областях.</p>
5.1.3.	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе должна обеспечивать объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостности и прозрачности отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков.	<p>В обществе утверждена политика по противодействию коррупции.</p> <p>В обществе организован доступный способ информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества.</p>	Соблюдается.	<p>Система внутреннего контроля и управления рисками позволяет Корпорации своевременно реагировать на возникающие риски.</p> <p>Советом директоров утверждена Антикоррупционная политика Корпорации.</p> <p>В Корпорации действует единая горячая линия, с помощью которой любой работник Корпорации может сообщить о любых возможных нарушениях Корпорации и/или ее должностных лиц. Целью работы Единой горячей линии является противодействие возможным злоупотреблениям при реализации проектов и ведении хозяйственной деятельности, включая закупки товаров, работ, услуг, а также предотвращение возможных коррупционных действий или мошенничества. Лицо, предоставившее соответствующую информацию, защищено от любых форм давления (в том числе от увольнения, преследования, любых форм дискриминации).</p>

## Приложение 6. (Продолжение)

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
5.1.3. (Продолжение)				Основные подходы к работе Единой горячей линии закреплены в Программе оповещения о недостатках «Единая горячая линия ОАО АФК «Система», размещенной на сайте Корпорации в сети Интернет.
5.1.4.	Совету директоров общества рекомендуется принимать необходимые и достаточные меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует.	В течение отчетного периода, совет директоров или комитет по аудиту совета директоров провел оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества. Сведения об основных результатах такой оценки включены в состав годового отчета общества.	Соблюдается.	Совет директоров регулярно (не реже одного раза в год) рассматривает вопросы организации, функционирования и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и при необходимости дает рекомендации по ее улучшению. Сведения о результатах рассмотрения Советом директоров вопросов эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля предоставляются акционерам в составе Годового отчета.
<b>5.2.</b>	<b>Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления общество должно организовывать проведение внутреннего аудита.</b>			
5.2.1.	Организацию проведения внутреннего аудита рекомендуется осуществлять посредством создания отдельного структурного подразделения (подразделения внутреннего аудита) или с привлечением независимой внешней организации. Для обеспечения независимости подразделения внутреннего аудита его функциональная и административная подотчетность должны быть разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита рекомендуется подчинить совету директоров, а административно – непосредственно единоличному исполнительному органу общества.	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров или комитету по аудиту, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности.	Соблюдается.	В Корпорации создан Департамент внутреннего контроля и аудита, действующий на основании Положения о Департаменте внутреннего контроля и аудита.  Департамент функционально подчиняется Совету директоров, а административно – Президенту.  Руководитель Департамента назначается на должность и освобождается от нее приказом Президента на основании решения Совета директоров.
5.2.2.	При осуществлении внутреннего аудита рекомендуется проводить оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками, оценку корпоративного управления, а также применять общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита.	В течение отчетного периода в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками.  В обществе используются общепринятые подходы к внутреннему контролю и управлению рисками.	Соблюдается.	Процедуры внутреннего аудита в Корпорации осуществляются на основании Международных профессиональных стандартов внутреннего аудита Института внутренних аудиторов.  Осуществление внутреннего аудита в Корпорации включает в себя оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками и оценку корпоративного управления.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>VI. Раскрытие информации об обществе, информационная политика общества</b>				
<b>6.1.</b>	<b>Общество и его деятельность должны быть прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.</b>			
6.1.1.	В обществе должна быть разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.	<p>1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса.</p> <p>2. Совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопросы, связанные с соблюдением обществом его информационной политики как минимум один раз за отчетный период.</p>	Соблюдается.	<p>В Корпорации разработана и внедрена Информационная политика, утвержденная Советом директоров.</p> <p>Реализация Информационной политики осуществляется исполнительными органами Корпорации и Корпоративным секретарем. Контроль за соблюдением Информационной политики осуществляет Совет директоров.</p> <p>Встречи членов исполнительных органов с аналитиками, в том числе сопутствующие раскрытию (публикации) бухгалтерской (финансовой) отчетности Корпорации либо связанные с основными инвестиционными проектами и планами развития Корпорации, проводятся регулярно.</p>
6.1.2.	Обществу следует раскрывать информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций настоящего Кодекса.	<p>1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети Интернет.</p> <p>2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса).</p> <p>3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе.</p>	Соблюдается.	<p>На сайте Корпорации в сети Интернет (<a href="http://www.sistema.ru">www.sistema.ru</a>/<a href="http://www.sistema.com">www.sistema.com</a>) раскрывается информация об органах управления и их составе, в том числе биографические данные членов органов управления.</p> <p>В Корпорации утвержден Кодекс корпоративного управления (далее – «Кодекс»), содержащий основополагающие принципы системы корпоративного управления и обязательства, которые взял на себя Совет директоров, в состав которого входят представители основного акционера, в отношении Корпорации.</p> <p>Кодекс размещен на сайте Корпорации в сети Интернет.</p> <p>Контролирующий акционер Корпорации является Председателем ее Совета директоров, и его планы в отношении корпоративного управления в Корпорации находят отражение в общедоступных документах, утверждаемых Советом директоров и Общим собранием акционеров Корпорации.</p>



## Приложение 6. (Продолжение)

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>6.2.</b>	<b>Общество должно своевременно раскрывать полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.</b>			
6.2.1.	Раскрытие обществом информации должно осуществляться в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных.	<p>В информационной политике общества определены подходы и критерии определения информации, способной оказать существенное влияние на оценку общества и стоимость его ценных бумаг и процедуры, обеспечивающие своевременное раскрытие такой информации.</p> <p>В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года.</p> <p>Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также и на одном из наиболее распространенных иностранных языков.</p>	Соблюдается.	<p>Информационная политика Корпорации позволяет координировать работу всех служб и структурных подразделений Корпорации, связанных с раскрытием информации.</p> <p>Информация раскрывается Корпорацией по возможности в максимально короткие сроки.</p> <p>Существенная информация о Корпорации раскрывается для российских и иностранных инвесторов синхронно и в одинаковом объеме на русском и английском языках.</p> <p>Корпорация оперативно реагирует на появление слухов и/или недостоверных данных о ее деятельности.</p> <p>Корпорация использует для раскрытия информации собственный сайт в сети Интернет (<a href="http://www.sistema.ru/www.sistema.com">www.sistema.ru/www.sistema.com</a>) и ленту новостей Интерфакс.</p> <p>Корпорация при раскрытии информации руководствуется принципами непротиворечивости, объективности и нейтральности и не уклоняется от раскрытия негативной информации о себе.</p>
6.2.2.	Обществу рекомендуется избегать формального подхода при раскрытии информации и раскрывать существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством.	<p>В течение отчетного периода общество раскрывало годовую и полугодовую финансовую отчетность, составленную по стандартам МСФО. В годовой отчет общества за отчетный период включена годовая финансовая отчетность, составленная по стандартам МСФО, вместе с аудиторским заключением.</p> <p>Общество раскрывает полную информацию о структуре капитала общества в соответствии Рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет.</p>	Соблюдается.	<p>Корпорация раскрывает имеющую существенное значение информацию не только о себе, но и о подконтрольных ей юридических лицах.</p> <p>Корпорация раскрывает дополнительную информацию:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• миссии, стратегии и задачах Корпорации,</li> <li>• финансовой деятельности и финансовом состоянии Корпорации,</li> <li>• структуре капитала Корпорации,</li> <li>• социальной ответственности Корпорации.</li> </ul>
6.2.3.	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, должен содержать информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год.	<p>Годовой отчет общества содержит информацию о ключевых аспектах операционной деятельности общества и его финансовых результатах.</p> <p>Годовой отчет общества содержит информацию об экологических и социальных аспектах деятельности общества.</p>	Соблюдается.	<p>Корпорация раскрывает всю основную информацию в Годовом отчете в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления.</p> <p>В Годовой отчет включены все существенные данные из годовой бухгалтерской и финансовой отчетности, а также сведения о действиях Корпорации в сфере социальной ответственности.</p>

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>6.3.</b>	<b>Предоставление обществом информации и документов по запросам акционеров должно осуществляться в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.</b>			
6.3.1.	Реализация акционерами права на доступ к документам и информации общества не должна быть сопряжена с неоправданными сложностями.	Информационная политика общества определяет необременительный порядок предоставления акционерам доступа к информации, в том числе информации о подконтрольных обществу юридических лицах, по запросу акционеров.	Соблюдается.	<p>При предоставлении доступа акционерам к документам и информации Корпорация руководствуется применимым законодательством и стремится не создавать неоправданные сложности. Информационной политикой Корпорации установлен порядок предоставления такого доступа.</p> <p>Корпорация не превышает затраты на изготовление и пересылку копий документов.</p> <p>Вопросы предоставления информации о подконтрольных юридических лицах Информационной политикой не регулируются ввиду того, что подконтрольные Корпорации организации ведут самостоятельную деятельность и принятие оперативных управленческих решений относительно них на уровне ПАО АФК «Система» не осуществляется.</p>
6.3.2.	При предоставлении обществом информации акционерам рекомендуется обеспечивать разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность.	<p>В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации, либо такие отказы были обоснованными.</p> <p>В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности.</p>	Соблюдается.	Доступ к информации о Корпорации, относящейся к конфиденциальной, предоставляется акционеру при условии, что акционер предупрежден о конфиденциальном характере информации и принимает на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности в соответствии с требованиями применимого законодательства.
<b>VII. Существенные корпоративные действия</b>				
<b>7.1.</b>	<b>Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), должны осуществляться на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон.</b>			
7.1.1.	Существенными корпоративными действиями следует признавать реорганизацию общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению	Уставом общества определен перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями и критерии для их определения. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации.	Соблюдается.	В соответствии с законодательством принятие решения об обращении с заявлением о делистинге акций, а также решений о реорганизации и одобрении крупных сделок в соответствии с применимым законодательством отнесено к компетенции Общего собрания акционеров. Принятие решений в отношении всех прочих действий, указанных в Кодексе корпоративного управления, отнесено Уставом ПАО АФК «Система» к компетенции Совета директоров.

## Приложение 6. (Продолжение)

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
7.1.1. (Продолжение)	прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества рекомендуется определить перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и отнести рассмотрение таких действий к компетенции совета директоров общества.	Уставом общества к существенным корпоративным действиям отнесены, как минимум: реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества.		
7.1.2.	Совет директоров должен играть ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, опираясь на позицию независимых директоров общества.	В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения.	Соблюдается.	<p>Сделки с заинтересованностью до рассмотрения данного вопроса на заседании Совета директоров предварительно рассматриваются Комитетом по аудиту, финансам и рискам Совета директоров (далее – «Комитет»), большинство членов которого составляют независимые директора. Мнение Комитета обсуждается при рассмотрении сделок на заседании Совета директоров.</p> <p>Решения об одобрении сделок с заинтересованностью принимаются членами Совета директоров, не заинтересованными в совершении сделки.</p>
7.1.3.	При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, рекомендуется обеспечивать равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, – дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества. При этом общество должно руководствоваться не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в настоящем Кодексе.	<p>Уставом общества с учетом особенностей его деятельности установлены более низкие, чем предусмотренные законодательством минимальные критерии отнесения сделок общества к существенным корпоративным действиям.</p> <p>В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления.</p>	Соблюдается.	<p>Совет директоров рассматривает все существенные вопросы деятельности Корпорации в порядке, утвержденном внутренними документами Корпорации. В частности, Устав Корпорации содержит более низкие, чем предусмотренные законодательством пороги для вынесения ряда сделок на рассмотрение Совета директоров.</p> <p>В 2017 году все действия, отнесенные Кодексом корпоративного управления к существенным корпоративным действиям, были одобрены Советом директоров до их совершения.</p>

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
7.2.	<b>Общество должно обеспечить такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий.</b>			
7.2.1.	Информацию о совершении существенных корпоративных действий рекомендуется раскрывать с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий.	В течение отчетного периода общество своевременно и детально раскрывало информацию о существенных корпоративных действиях общества, включая основания и сроки совершения таких действий.	Соблюдается.	Корпорация, как публичная компания, раскрывает максимально полную информацию о любых корпоративных действиях, в том числе, влияющих на дивидендные и/или иные права акционеров.
7.2.2.	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, рекомендуется закрепить во внутренних документах общества.	<p>Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью.</p> <p>Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества.</p> <p>Внутренние документы общества предусматривают расширенный перечень оснований по которым члены совета директоров общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках общества.</p>	Соблюдается.	<p>В той мере, в которой правила и процедуры, связанные с осуществлением Корпорацией существенных корпоративных действий, не установлены применимым законодательством, такие правила и процедуры устанавливаются внутренними документами Корпорации.</p> <p>При рассмотрении существенных сделок на заседании Совета директоров для целей определения цены сделки привлекается независимый оценщик или инвестиционный консультант.</p> <p>В голосовании по вопросам об одобрении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, принимают участие только члены Совета директоров, не находящиеся в положении конфликта интересов и не заинтересованные в совершении сделки.</p>



## Приложение 7.

### Сведения о соблюдении обществом основных требований Кодекса корпоративного управления Великобритании

Положение Кодекса	Соблюдается / не соблюдается	Примечание
<b>А. РУКОВОДСТВО</b>		
<b>А.1. Органы управления</b>		
<b>А.1.1.</b> Работа совета директоров (далее – «СД») должна быть организована эффективно, что предполагает проведение достаточного количества регулярных заседаний СД.	Соблюдается.	Совет директоров ПАО АФК «Система» проводит заседания не реже 8 раз в год, что позволяет обеспечить рассмотрение и принятие решений по вопросам, отнесенным к его компетенции. В 2017 году было проведено 15 заседаний Совета директоров.
Компетенция СД должна быть формально закреплена.	Соблюдается.	Компетенция Совета директоров закреплена в Уставе ПАО АФК «Система» (п. 32 Устава).
Годовой отчет корпорации должен содержать описание принципов работы СД, включая общее описание решений, принятых Советом директоров и Правлением.	Соблюдается.	В Годовой отчет ПАО АФК «Система» включена информация о процедурах работы Совета директоров, включая отчет об основных вопросах, решения по которым приняли Совет директоров и Правление (п. 6.2, 6.4).
<b>А.1.2.</b> Годовой отчет корпорации должен содержать информацию о председателе СД, заместителях председателя СД, президенте, старшем независимом директоре, а также председателях и членах комитетов СД.	Соблюдается.	В Годовой отчет ПАО АФК «Система» включена информация об избрании Евтушенкова В.П. Председателем Совета директоров ПАО АФК «Система», а также об избранных заместителях Председателя Совета директоров.  Помимо этого, Годовой отчет содержит информацию о Президенте, а также о Председателях и членах комитетов Совета директоров.  Должность Старшего независимого директора внутренними документами Корпорации не предусмотрена.
Годовой отчет корпорации должен содержать информацию о количестве заседаний СД и комитетов СД, а также о личном присутствии на них членов СД.	Соблюдается.	В Годовой отчет ПАО АФК «Система» включена информация о количестве заседаний Совета директоров и комитетов Совета директоров, а также о личном участии членов Совета директоров в работе Совета директоров и комитетов Совета директоров (п.6.2).
<b>А.1.3.</b> Корпорация должна обеспечить должное страховое покрытие ответственности членов СД.	Соблюдается.	Согласно Положению о Совете директоров, Корпорация осуществляет страхование ответственности членов Совета директоров от судебных исков или претензий, в связи с бизнес-решениями или иными действиями директоров, совершенными ими в должности члена Совета директоров ПАО АФК «Система» или его дочерних компаний (Полис D&O).
<b>А.2. Разграничение полномочий между Председателем Совета директоров и Президентом</b>		
<b>А.2.1.</b> Председателем СД и президентом корпорации не может быть одно и то же лицо. Разграничение полномочий председателя СД и президента должно быть четко определено и закреплено во внутренних документах корпорации, одобренных СД.	Соблюдается.	Российским законодательством и Уставом ПАО АФК «Система» предусмотрено, что лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа, не может быть одновременно Председателем Совета директоров (п. 31.3. Устава ПАО АФК «Система»). Полномочия Председателя Совета директоров, членов Совета директоров и Президента четко разграничены в Уставе ПАО АФК «Система».

Положение Кодекса	Соблюдается / не соблюдается	Примечание
<b>A.3. Председатель Совета директоров</b>		
<b>A.3.1.</b> Кандидатура председателя СД должна отвечать критериям независимости, указанным в п. B.1.1.	Не соблюдается.	Председателем Совета директоров ПАО АФК «Система» избран основной акционер Корпорации Евтушенков В.П., являющийся неисполнительным членом Совета директоров, однако не отвечающий критериям независимости, ввиду того, что является мажоритарным акционером Корпорации.
Президент не должен исполнять обязанности председателя СД той же компании. Если все же президент выдвинут на должность председателя СД, СД, в свою очередь, обязан предварительно обсудить его кандидатуру с основными акционерами корпорации, представив им достаточные основания для его избрания, а также раскрыть эту информацию в очередном годовом отчете.	Соблюдается.	<p>Российским законодательством и Уставом ПАО АФК «Система» предусмотрено, что лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа ПАО АФК «Система», не может быть одновременно Председателем Совета директоров (п. 31.3. Устава ПАО АФК «Система»).</p> <p>Полномочия Председателя Совета директоров и Президента четко разграничены в Уставе ПАО АФК «Система».</p>
<b>A.4. Неисполнительные директора</b>		
<b>A.4.1.</b> СД должен назначить одного из неисполнительных директоров, отвечающих критериям независимости, старшим независимым директором. Старший независимый директор должен быть доступен для акционеров для решения вопросов, которые не удалось решить посредством контакта с председателем СД, президентом и прочими исполнительными директорами.	Соблюдается частично.	<p>Формальные заседания Совета директоров ПАО АФК «Система» без присутствия на них исполнительных директоров не проводятся, при этом проводятся встречи Председателя Совета директоров ПАО АФК «Система» с независимыми директорами.</p> <p>Нормативными документами ПАО АФК «Система» предусмотрена должность заместителя Председателя Совета директоров, которая в настоящий момент занимает неисполнительным членом Совета директоров. Должность Старшего независимого директора не предусмотрена.</p> <p>Перед каждым заседанием Совета директоров ПАО АФК «Система» независимые члены Совета директоров проводят встречу в форме делового ужина, на которую приглашается менеджмент Корпорации для обсуждения актуальных вопросов управления ПАО АФК «Система» и организации работы Совета директоров.</p>
Неисполнительные директора корпорации должны, по крайней мере, один раз в год проводить совещания под руководством старшего независимого директора без участия председателя СД, в том числе для обсуждения эффективности работы председателя СД.	Не применимо.	Оценка работы Председателя Совета директоров проходит в рамках процедуры оценки работы Совета директоров ПАО АФК «Система» в целом.
<b>A.4.3.</b> В случае если член СД выражает особое мнение относительно решений, принятых на заседании СД, то он должен убедиться, что его мнение учтено в протоколе заседания.	Соблюдается.	<p>Согласно Регламенту работы Совета директоров Корпорации, утвержденному Советом директоров, директорам предоставляется возможность высказать (приложить к Протоколу заседания Совета директоров) свое особое мнение в течение суток с момента проведения заседания.</p> <p>Копия Протокола каждого заседания Совета директоров ПАО АФК «Система» предоставляется всем членам Совета директоров для ознакомления.</p>

Положение Кодекса	Соблюдается / не соблюдается	Примечание
<b>В. ЭФФЕКТИВНОСТЬ</b>		
<b>В.1. Состав Совета директоров</b>		
<p><b>В.1.1.</b> Годовой отчет корпорации должен содержать информацию о каждом неисполнительном директоре, отвечающем критериям независимости.</p> <p>СД должен определить, является ли директор в целом независимым в принятии решений, а также установить, если ли у него какие-либо отношения и обстоятельства, которые могут с большей или меньшей долей вероятности повлиять на его решения.</p> <p>СД должен обосновать решение о присвоении статуса независимого директора, если существуют отношения или обстоятельства, которые могли бы повлиять на такой статус. <sup>①</sup></p>	Соблюдается.	<p>Информация о каждом неисполнительном директоре, отвечающем критериям независимости, содержится в Годовом отчете ПАО АФК «Система».</p> <p>В состав Совета директоров ПАО АФК «Система» входят 5 директоров, отвечающих критериям независимости: Белова А.Г., Кочарян Р.С., Креке Ж., Маннингс Р., Якобашвили Д.М.</p>
<p><b>В.1.2.</b> В крупных компаниях из списка FTSE 350, по меньшей мере, половину состава СД, в дополнение к председателю СД, должны составлять неисполнительные директора, отвечающие критериям независимости.</p>	Соблюдается.	<p>ПАО АФК «Система» не входит в список FTSE 350; тем не менее, в состав Совета директоров Корпорации входят 5 членов Совета директоров, отвечающих критериям независимости, что составляет почти 50% от общего количества членов Совета директоров.</p>
<b>В.2. Назначения членов совета директоров</b>		
<p><b>В.2.1.</b> При СД должен быть сформирован комитет по назначениям, одной из задач которого является сопровождение процесса выдвижения членов СД и выработка рекомендаций по данному вопросу для СД.</p>	Соблюдается.	<p>Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ПАО АФК «Система» сформирован и действует. Его компетенция определена в Положении о Комитете по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ПАО АФК «Система». Одной из основных функций Комитета является предварительное рассмотрение кандидатур на должности высших должностных лиц Корпорации, выносимых на утверждение Совета директоров ПАО АФК «Система». Данный Комитет также рассматривает кандидатов для избрания в состав Совета директоров в рамках рассмотрения вопросов о подготовке к Общему собранию акционеров.</p>
<p>Большинство членов комитета по назначениям СД должны составлять неисполнительные директора, отвечающие критериям независимости.</p>	Соблюдается.	<p>Большинство членов Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров Корпорации составляют независимые директора (Кочарян Р.С. (Председатель), Маннингс Р., Якобашвили Д.М.)</p>
<p>Руководство комитетом по назначениям СД должен осуществлять председатель СД либо неисполнительный директор Корпорации, отвечающий критериям независимости; однако председатель СД не должен председательствовать на заседании комитета по назначениям в случае, если рассматривается кандидатура на должность председателя СД.</p>	Соблюдается.	<p>Председателем Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров Корпорации является неисполнительный независимый член Совета директоров Кочарян Р.С.</p>

<sup>①</sup> Включая случаи, когда директор: а) работает или работал в компании или группе компаний в течение последних пяти лет; б) имеет или имел в течение последних трех лет существенные деловые отношения с компанией напрямую либо в качестве партнера, акционера, директора или руководителя высшего звена в организации, которая имеет такие отношения с компанией; в) получил или получает от компании дополнительное вознаграждение помимо вознаграждения за исполнение обязанностей члена СД, участвует в опционной программе компании, получает от компании обусловленные достижением определенных результатов выплаты или участвует в пенсионной программе компании; г) является близким родственником консультанта, члена СД или руководителя высшего звена компании; д) одновременно является членом СД в перекрестных компаниях или имеет существенные связи с другими членами СД посредством участия в других компаниях или органах; е) представляет интересы крупного акционера; или ж) являлся членом СД в течение 9 лет и более с момента первого назначения.

Положение Кодекса	Соблюдается / не соблюдается	Примечание
<p><b>В.2.2.</b> Комитет по назначениям СД должен определить совокупность навыков и компетенций, необходимых СД для эффективного исполнения им своих полномочий, и по результатам этой оценки подготовить квалификационные требования к кандидатам на должность члена СД.</p>	Соблюдается.	<p>Кандидатуры в Совет директоров выдвигаются акционерами ПАО АФК «Система».</p> <p>Требования, предъявляемые к кандидатам в состав Совета директоров, закреплены в Положении о Совете директоров ПАО АФК «Система». В частности, кандидат должен иметь достаточный профессиональный опыт, высокую деловую репутацию, а также объективную возможность для полноценного участия в работе Совета директоров.</p> <p>Ежегодно Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров (далее – «Комитете») рассматривает и устанавливает потребность Совета директоров Корпорации в дополнительных компетенциях.</p> <p>Комитет также рассматривает предлагаемые кандидатуры для избрания в состав Совета директоров ПАО АФК «Система» в рамках рассмотрения вопросов о подготовке к Общему собранию акционеров.</p>
<p><b>В.2.3.</b> Неисполнительные директора должны быть избраны на определенный срок и впоследствии могут быть переизбраны либо отстранены от должности в соответствии с применимым корпоративным законодательством.</p>	Соблюдается.	<p>В соответствии с российским законодательством, члены Совета директоров избираются Общим собранием акционеров сроком на один год (на срок до следующего годового Общего собрания акционеров) с возможностью последующего переизбрания неограниченное количество раз.</p>
<p>Решение о переизбрании неисполнительного директора на любой срок свыше 6 лет должно приниматься на основании тщательной оценки его деятельности, а также с учетом того, что состав СД должен постепенно обновляться.</p>	Не применимо.	<p>В соответствии с российским законодательством, члены Совета директоров избираются Общим собранием акционеров сроком на один год (на срок до следующего годового Общего собрания акционеров) с возможностью последующего переизбрания неограниченное количество раз.</p>
<p><b>В.2.4.</b> Отдельный раздел Годового отчета должен содержать описание полномочий и компетенции комитета по назначениям, процедур и основных вопросов, рассмотренных комитетом, включая процедуру по выдвижению кандидатов в состав СД.</p> <p>Если комитет по назначениям не пользовался услугами внешнего консультанта или не объявлял об имеющихся вакансиях публично, Годовой отчет должен включать описание использованной процедуры для подбора кандидатов в состав СД.</p> <p>Если комитет по назначению привлекал к работе внешнее агентство по подбору кандидатов, то необходимо указать, какое именно, и имеет оно какое-либо отношение к корпорации.</p>	Соблюдается.	<p>В Годовой отчет ПАО АФК «Система» включена информация о полномочиях и компетенции Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ПАО АФК «Система», а также информация об основных вопросах, рассмотренных данным Комитетом, включая правила, используемые Комитетом для подбора и оценки кандидатов в состав Совета директоров Общества.</p> <p>В 2017 году Комитет не пользовался услугами внешнего консультанта для подбора кандидатур.</p>
<p>Отдельный раздел Годового отчета должен содержать подтверждение применения принципа сбалансированности СД.</p>	Соблюдается.	<p>В Совете директоров ПАО АФК «Система» соблюдается баланс исполнительных<sup>①</sup>, неисполнительных<sup>②</sup> и независимых<sup>③</sup> директоров.</p>

① По состоянию на 31 декабря 2017 года – Евтушенков Ф.В., Шамолин М.В.; по состоянию на 02 апреля 2018 года – Дубовсков А.А.

② По состоянию на 31 декабря 2017 года – Евтушенков В.П., Боев С.Ф., Дубовсков А.А., Зоммер Р.; по состоянию на 02 апреля 2018 года – Евтушенков В.П., Боев С.Ф., Евтушенков Ф.В., Зоммер Р., Шамолин М.В.

③ Белова А.Г., Кочарян Р.С., Креке Ж., Маннингс Р., Якобашвили Д.М.



## Приложение 7. (Продолжение)

Положение Кодекса	Соблюдается / не соблюдается	Примечание
Отдельный раздел Годового отчета должен содержать цели и задачи работы комитета по назначениям и статус их выполнения.	Соблюдается.	В разделе «Комитеты Совета директоров» содержится описание целей и задач Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению, а также тематика рассмотренных на заседаниях вопросов.
<b>В.3. Назначения</b>		
<b>В.3.1.</b> При выборе председателя СД комитет по назначениям должен подготовить подробное описание позиции, включая информацию о том, какое количество времени потребует исполнение обязанностей председателя СД с учетом необходимости в доступе к нему в кризисных ситуациях.	Соблюдается.	Характер работы, задачи Председателя Совета директоров закреплены в Положении о Совете директоров ПАО АФК «Система».  Председатель Совета директоров избирается решением полного состава Совета директоров на первом заседании после годового Общего собрания акционеров.
Информация обо всех должностях, занимаемых председателем СД в иных компаниях, должна быть представлена СД и включена в годовой отчет. Информация обо всех последующих изменениях этих данных должна быть доступна СД по мере их возникновения и включена в очередной годовой отчет.	Соблюдается.	Информация обо всех должностях, занимаемых Председателем Совета директоров ПАО АФК «Система», раскрыта и включена в текст Годового отчета. Председатель Совета директоров ПАО АФК «Система» Евтушенков В.П. не является Председателем Совета директоров каких-либо иных существенных компаний, кроме ПАО АФК «Система».
<b>В.3.2.</b> Информация об условиях и сроках избрания неисполнительных членов СД должна быть доступна для ознакомления любым заинтересованным лицам по месту нахождения корпорации, а также в ходе проведения общего собрания акционеров (ОСА).	Соблюдается.	Информация об условиях и сроках избрания неисполнительных членов Совета директоров доступна на корпоративном сайте ПАО АФК «Система» ( <a href="http://www.sistema.ru/">www.sistema.ru/</a> <a href="http://www.sistema.com">www.sistema.com</a> ), по месту нахождения ПАО АФК «Система», а также участникам Общего собрания акционеров ПАО АФК «Система» в ходе его проведения.  В соответствии с российским законодательством, все члены Совета директоров избираются сроком на один год, с правом переизбрания неограниченное количество раз.
В уведомлении о выдвижении члена СД должно быть указано предполагаемое количество рабочего времени, необходимое директору для исполнения своих должностных обязанностей. Избранные члены Совета директоров Корпорации должны предоставить заверения в том, что они обладают достаточным количеством времени для исполнения своих должностных обязанностей в полном объеме.	Соблюдается частично.	Перед выдвижением все кандидаты в состав Совета директоров ПАО АФК «Система» знакомятся с планом работы Совета директоров ПАО АФК «Система» на год, правами и обязанностями членов Совета директоров, а также с предполагаемым членством в комитетах Совета директоров.  В ходе процедуры введения в должность Корпоративный секретарь Корпорации разъясняет каждому вновь избранному члену Совета директоров процедуры и примерный объем рабочего времени, который занимает их исполнение. Перед своим избранием все кандидаты подписывают согласие на свое выдвижение, которое содержит, в том числе, согласие следовать всем нормам внутренних документов Корпорации, применимым к членам Совета директоров ПАО АФК «Система».  Посещаемость заседаний Совета директоров и вовлеченность членов Совета директоров в обсуждение вопросов повестки дня заседания фиксируется и анализируется с целью последующего включения в отчет о качестве корпоративного управления.

Положение Кодекса	Соблюдается / не соблюдается	Примечание
Информация обо всех должностях, занимаемых неисполнительными членами СД в иных компаниях (с указанием затрачиваемого на данную деятельность времени), должна быть представлена СД. Информация обо всех последующих изменениях этих данных должна быть доступна по мере их возникновения.	Соблюдается.	<p>Биографии кандидатов для избрания в состав Совета директоров ПАО АФК «Система», в том числе данные о занимаемых должностях в иных организациях, представляются в качестве материалов к годовому Общему собранию акционеров, а данные о действующих членах Совета директоров включаются в Годовой отчет.</p> <p>Все кандидаты на должность членов Совета директоров заполняют анкету кандидата, предоставляя Корпорации соответствующую информацию.</p> <p>Обязанность раскрывать информацию об изменении предоставленных членами Совета директоров сведений закреплена в Положении о Совете директоров ПАО АФК «Система».</p>
<b>В.3.3.</b> Исполнительные директора не должны являться неисполнительными директорами, ни занимать должность председателя СД более чем в одной крупной компании, входящей в список FTSE 100.	Соблюдается.	<p>По состоянию на 31 декабря 2017 года, в состав Совета директоров ПАО АФК «Система» входили 11 членов, из которых 2 являлись исполнительными директорами (Евтушенков Ф.В., Шамолин М.В.). Со 02 апреля 2018 года в состав Совета директоров входит 1 исполнительный директор (Дубовсков А.А.).</p> <p>Указанные лица являются членами советов директоров ряда компаний Группы АФК «Система», не входящих в список FTSE 100.</p> <p>Членство в советах директоров компаний Группы АФК «Система» является частью основных должностных обязанностей исполнительных директоров, поэтому не создает конфликта интересов для работы в Совете директоров Корпорации.</p>
<b>В.4. Профессиональное развитие</b>		
<b>В.4.1.</b> Председатель СД должен организовать профессиональную и полноценную процедуру введения в курс дел компании для новых членов СД. В рамках данной процедуры директорам должна быть предоставлена возможность встречи с основными акционерами корпорации.	Соблюдается.	<p>Кандидат для избрания в состав Совета директоров ПАО АФК «Система» перед избранием встречается с Председателем Совета директоров, членами Совета директоров, менеджментом Корпорации, в ходе встреч с которыми он получает информацию о работе Совета директоров, его роли в Совете директоров, а также о бизнесе Корпорации.</p> <p>Корпоративный секретарь ПАО АФК «Система» консультирует вновь избранных членов Совета директоров о процедурах и организации работы Совета директоров и комитетов, а также предоставляет необходимые нормативные документы, содержащие описание стратегии Корпорации, бизнеса, рынков присутствия и финансовую отчетность.</p>
<b>В.4.2.</b> Председатель СД должен регулярно согласовывать с каждым членом СД индивидуальную потребность в обучении и развитии.	Соблюдается.	<p>Члены Совета директоров ПАО АФК «Система» имеют право индивидуально составить и реализовать план профессионального развития.</p> <p>Основным инструментом является, с согласия Председателя Совета директоров, участие от лица Корпорации в международных конференциях и профессиональных сообществах.</p>

## Приложение 7. (Продолжение)

Положение Кодекса	Соблюдается / не соблюдается	Примечание
<b>В.5. Информационная поддержка</b>		
<b>В.5.1.</b> СД должен предоставить директорам возможность получить независимую профессиональную консультацию за счет средств компании в рамках исполнения ими своих должностных обязанностей.	Соблюдается.	Положением о Совете директоров Корпорации предусмотрено право членов Совета директоров привлекать к экспертизе материалов и решений по любым вопросам повестки дня внешних независимых экспертов. Проведение подобной независимой экспертизы организует Аппарат Совета директоров.
<b>В.5.2.</b> Все члены СД должны, в случае необходимости, иметь возможность получать консультации и помощь корпоративного секретаря, который ответственен перед СД за процедурные вопросы организации работы СД.	Соблюдается.	В соответствии с Положением о Корпоративном секретаре ПАО АФК «Система», одной из функций Корпоративного секретаря является обеспечение работы Совета директоров, в том числе: предоставление членам Совета директоров запрашиваемой информации и документов о бизнес-деятельности Компании, направление членам Совета директоров материалов к заседаниям Совета директоров, обеспечение работы комитетов Совета директоров.
<b>В.6. Оценка результатов деятельности</b>		
<b>В.6.1.</b> Годовой отчет должен содержать информацию о процедурах оценки работы СД, его комитетов и каждого директора в отдельности.	Соблюдается.	Процедура оценки работы Совета директоров ПАО АФК «Система» отражена в Годовом отчете Общества. С 2009 года в Корпорации действует процедура самооценки работы Совета директоров. Члены Совета директоров выносят суждение по вопросам организации работы Совета директоров: составе и структуре Совета директоров, порядке и организации работы Совета директоров, работе комитетов Совета директоров, качестве решений Совета директоров по функциональным областям. Секретариат Совета директоров ежегодно проводит опрос всех членов Совета директоров, анализирует результаты и представляет финальный анализ Комитету по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров, Председателю Совета директоров, а также членам Совета директоров ПАО АФК «Система».
<b>В.6.2.</b> Минимум каждые 3 года работа СД из списка 350 компаний FTSE должна оцениваться внешним независимым консультантом, указанным в годовом отчете.  При привлечении к процессу сторонних участников необходимо представить информацию о них и сделать заявление, имеют ли они какие-либо связи с Компанией.	Соблюдается.	ПАО АФК «Система» не входит в список FTSE 350; тем не менее, в 2017 для проведения оценки работы Совета директоров был привлечен независимый профессиональный консультант Nestor Advisors Ltd., не связанный с Обществом.
<b>В.6.3.</b> Неисполнительные директора под руководством старшего независимого директора должны осуществлять оценку деятельности председателя СД, принимая во внимание мнения исполнительных директоров.	Не применимо.	Должность Старшего независимого директора документами ПАО АФК «Система» не предусмотрена.  Оценка работы Председателя Совета директоров проходит в рамках процедуры оценки работы Совета директоров в целом.
<b>В.7. Переизбрание</b>		
<b>В.7.1.</b> Все кандидатуры в состав СД должны быть утверждены на очередном годовом ОСА. Впоследствии члены СД подлежат переизбранию не реже одного раза в три года.	Соблюдается.	В соответствии с российским законодательством, члены Совета директоров избираются Общим собранием акционеров сроком на один год (на срок до следующего годового Общего собрания акционеров) с возможностью последующего переизбрания неограниченное количество раз.

Положение Кодекса	Соблюдается / не соблюдается	Примечание
Неисполнительный директор может занимать свою должность более девяти лет при условии ежегодного переизбрания. Если исполнительный директор осуществляет свои функции более девяти лет, его статус не должен определяться СД как независимый.	Соблюдается.	В соответствии с российским законодательством, члены Совета директоров избираются Общим собранием акционеров сроком на один год (на срок до следующего годового Общего собрания акционеров) с возможностью последующего переизбрания неограниченное количество раз.  В Положении о Совете директоров Корпорации закреплены критерии независимости для членов Совета директоров.
Сведения о кандидатах в СД должны включать биографические данные кандидатов и любую иную информацию, позволяющую акционерам принять обоснованное решение об избрании либо переизбрании членов СД.	Соблюдается.	Информация о кандидатах в состав Совета директоров, включающая их биографии, предоставляется в качестве материалов к годовому Общему собранию акционеров, на котором избирается состав Совета директоров.
<b>В.7.2.</b> СД должен предоставить акционерам обоснование для избрания конкретного кандидата на должность неисполнительного члена Совета директоров корпорации.	Соблюдается.	Акционерам предоставляются биографии, данные о профессиональных навыках кандидатов, и рекомендация Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению, исходя из которых, акционеры самостоятельно принимают решение по голосованию по выборам в состав Совета директоров ПАО АФК «Система».
В случае переизбрания неисполнительного директора на новый срок, председатель СД должен предоставить акционерам достаточное обоснование для его переизбрания, включая оценку результатов работы директора.	Соблюдается.	Ежегодно при формировании обновленного состава Совета директоров ПАО АФК «Система» проводится раскрытие информации о работе Совета директоров за прошедший год, о посещаемости членами Совета директоров его заседаний, о работе комитетов, в которых работали члены Совета директоров.  Акционерам представляются биографии, данные о профессиональных навыках кандидатов, и рекомендация Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению, исходя из которых, акционеры самостоятельно принимают решение по голосованию по выборам в состав Совета директоров ПАО АФК «Система».

## С. ОТЧЕТНОСТЬ И АУДИТ

### С.1. Финансовая отчетность

<b>С.1.1.</b> Годовой отчет должен содержать заявление членов СД о том, что годовой отчет и бухгалтерская отчетность компании в целом являются достоверными, сбалансированными и понятными и включают в себя информацию, необходимую акционерам для оценки результатов деятельности Компании, ее бизнес-модели и стратегии.	Соблюдается.	Годовой отчет и бухгалтерская отчетность Корпорации предварительно утверждаются на заседаниях Совета директоров и Комитета по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ПАО АФК «Система».
Годовая отчетность должна содержать заявление аудитора относительно своих обязанностей по проверке отчетности.	Соблюдается.	Соответствующее заявление содержится в аудиторском заключении, являющемся неотъемлемой частью годовой финансовой отчетности.
<b>С.1.2.</b> Годовой отчет должен содержать пояснения членов СД касательно создания либо сохранения стоимости компании в долгосрочном периоде (бизнес-модели) и стратегии достижения целей компании.	Соблюдается.	Годовой отчет содержит описание стратегии развития Корпорации.



## Приложение 7. (Продолжение)

Положение Кодекса	Соблюдается / не соблюдается	Примечание
<b>С.1.3.</b> Годовая и полугодовая финансовая отчетность должна содержать пояснение СД о том, рассматривали ли СД уместность допущения о непрерывности деятельности компании при подготовке отчетности, и описание любых существенных факторов неопределенности в отношении способности компании продолжать свою деятельность в течение не менее 12 месяцев с даты утверждения отчетности.	Соблюдается.	При рассмотрении отчетности Комитет по аудиту, финансам и рискам анализирует данное обстоятельство.  При необходимости, соответствующие оговорки отражаются в заключении/отчете по обзору независимого аудитора, являющихся неотъемлемой частью годовой и полугодовой финансовой отчетности, утверждаемой Комитетом по аудиту, финансам и рискам.
<b>С.2. Управление рисками и Внутренний контроль</b>		
<b>С.2.1.</b> Годовой отчет должен содержать подтверждение СД относительно проведения полноценной оценки основных рисков для компании, включая риски для бизнес-модели, будущих результатов, состоятельности и ликвидности. Такие риски должны быть описаны, и должна быть объяснена система управления и минимизации рисков.	Соблюдается.	Годовой отчет содержит отдельный раздел, содержащий описание рисков для деятельности Корпорации и систему управления рисками.  Совет директоров регулярно рассматривает вопросы, касающиеся управления рисками в Корпорации.
<b>С.2.2.</b> Годовой отчет должен содержать объяснение СД, с учетом текущего положения и основных рисков, об оценке перспектив компании, периоде, на который сделана оценка и причины, по которым такой период уместен. Должно быть указано, имеются ли разумные основания ожидать, что компания сможет продолжать свою деятельность и выполнять свои обязательства при наступлении срока их погашения в течение указанного периода, с указанием на оговорки или допущения, если это необходимо.	Соблюдается.	Годовой отчет содержит подробное описание положения и перспектив Корпорации и ее портфельных компаний с учетом существующих рисков.
<b>С.2.3.</b> СД должен контролировать системы управления рисками и внутреннего контроля компании и, по меньшей мере ежегодно, проводить анализ их эффективности. Годовой отчет должен содержать информацию о таком анализе.	Соблюдается.	Совет директоров не реже, чем ежегодно рассматривает отчеты подразделений, ответственных за управление рисками и внутренний контроль в Корпорации. Соответствующая информация раскрыта в годовом отчете.
<b>С.3. Комитет по аудиту и аудиторы</b>		
<b>С.3.1.</b> СД должен сформировать комитет по аудиту с минимально допустимым составом в количестве 3 членов (для крупных компаний), каждый из которых должен быть неисполнительным директором и отвечать критериям независимости. При этом хотя бы один из них должен иметь соответствующий опыт в финансовой сфере.	Соблюдается во всех основных аспектах.	Комитет по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ПАО АФК «Система» сформирован и действует. В состав Комитета входят 5 членов Совета директоров, 4 из которых отвечают критериям независимости – Белова А.Г., Креке Ж., Маннингс Р., Якобашвили Д.М.  Председателем Комитета по аудиту, финансам и рискам является независимый член Совета директоров ПАО АФК «Система» Маннингс Р., который обладает обширным опытом в области финансового аудита.
<b>С.3.2.</b> Основные функции комитета по аудиту должны быть закреплены в положении о комитете по аудиту и должны включать:  • проверку достоверности финансовой отчетности компании и любых официальных заявлений в отношении финансовых показателей компании, рассмотрение содержащихся в них существенных суждений относительно финансовой отчетности;	Соблюдается.	Компетенция Комитета по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ПАО АФК «Система» закреплена в Положении о Комитете, утвержденном Советом директоров Корпорации.  Положение о Комитете по аудиту, финансам и рискам в целом соответствует рекомендациям раздела С.3.2. Кодекса корпоративного управления Великобритании.

Положение Кодекса	Соблюдается / не соблюдается	Примечание
C.3.2. (Продолжение)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• анализ системы внутреннего финансового контроля компании и, если данный вопрос явным образом не является сферой ответственности отдельного комитета по рискам СД, состоящего из независимых членов, или самого СД, анализ систем внутреннего контроля и управления рисками компании;</li> <li>• контроль и анализ эффективности функции внутреннего аудита компании;</li> <li>• представление рекомендаций СД для дальнейшего вынесения на утверждение акционеров на ОСА в отношении назначения, повторного назначения или прекращения полномочий внешнего аудитора, а также одобрение вознаграждения и условий найма внешнего аудитора;</li> <li>• анализ и мониторинг независимости и объективности внешнего аудитора, а также эффективности процесса аудита с учетом соответствующих профессиональных и нормативных требований;</li> <li>• разработку и внедрение политики по найму внешнего аудитора для предоставления сопутствующих консультационных услуг с учетом соответствующих этических рекомендаций о предоставлении таких услуг внешней аудиторской фирмой; а также представление совету директоров отчетов с указанием каких-либо областей, требующих улучшений или принятия определенных мер, и представление рекомендаций относительно таких мер; и</li> <li>• представление СД отчетов о выполнении своих обязанностей.</li> </ul>		
<b>C.3.3.</b> В компании должно действовать положение о комитете по аудиту, закрепляющее основные полномочия и обязанности, делегированные комитету советом директоров.	Соблюдается.	Компетенция Комитета по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ПАО АФК «Система» закреплена в Положении о Комитете, утвержденном Советом директоров Корпорации.
<b>C.3.4.</b> По поручению СД комитет по аудиту должен предоставлять мнение о том, являются ли годовой отчет и бухгалтерская отчетность компании в целом достоверными, сбалансированными и понятными, включают ли они информацию, необходимую акционерам для оценки положения и результатов деятельности компании, ее бизнес-модели и стратегии.	Соблюдается.	Комитет по аудиту, финансам и рискам Совета директоров рассматривает Годовой отчет и бухгалтерскую отчетность на предмет их полноты и достоверности.
<b>C.3.5.</b> Комитет по аудиту должен анализировать процедуры, посредством которых сотрудники компании могут на конфиденциальной основе выражать обеспокоенность относительно совершения потенциальных нарушений в области финансовой отчетности и в других областях. Задача Комитета по аудиту состоит в том, чтобы обеспечить внедрение соответствующих процедур для проведения надлежащего независимого расследования таких нарушений и для принятия мер по их устранению.	Соблюдается.	Комитет по аудиту, финансам и рискам Совета директоров рассматривает вопросы функционирования «горячей линии» для оповещения о недостатках по вопросам обращения сотрудников Корпорации и иных заинтересованных лиц с информацией о возможных нарушениях в финансовой сфере, которые поступают в режиме конфиденциальности.

## Приложение 7. (Продолжение)

Положение Кодекса	Соблюдается / не соблюдается	Примечание
<p><b>С.3.6.</b> Комитет по аудиту должен осуществлять контроль и анализ эффективности процедур внутреннего аудита.</p> <p>В случае отсутствия функции внутреннего аудита комитет по аудиту должен на ежегодной основе осуществлять анализ необходимости создания функции внутреннего аудита и выносить соответствующие рекомендации на рассмотрение СД, при этом причины отсутствия такой функции должны в письменной форме излагаться в соответствующем разделе годового отчета.</p>	Соблюдается.	В соответствии с Положением о Комитете по аудиту, финансам и рискам Совета директоров Корпорации, одной из основных функций данного Комитета является осуществление надзора за системой внутреннего аудита Корпорации, функции которой осуществляет Департамент внутреннего контроля и аудита. Совместно с руководителем указанной службы и руководством Корпорации, Комитет по аудиту и финансам Совета директоров осуществляет анализ проведенных мероприятий, направленных на устранение недостатков внутренних бизнес-процессов.
<p><b>С.3.7.</b> Комитет по аудиту непосредственно отвечает за представление рекомендаций по назначению, повторному назначению и прекращению полномочий внешних аудиторов. Компании из списка FTSE 350 должны проводить тендер на предоставление услуг внешнего аудитора минимум каждые десять лет. Если СД не принимает рекомендации комитета по аудиту, то комитет должен включить в годовой отчет и в другие документы, рекомендуя назначение или повторное назначение аудитора, заявление с обоснованием своих рекомендаций и изложить причины, по которым СД принял иное решение.</p>	Соблюдается.	<p>В соответствии с Положением о Комитете по аудиту, финансам и рискам Совета директоров, Комитет проводит анализ работы внешних аудиторов, а также предоставляет рекомендации Совету директоров Корпорации относительно выбора, повторного назначения внешних аудиторов или отказа от их услуг.</p> <p>Комитет проводит тендер на предоставление услуг внешнего аудитора не реже одного раза каждые пять лет.</p>
<p><b>С.3.8.</b> Отдельный раздел годового отчета должен быть посвящен исполнению комитетом по аудиту своих обязанностей. Отчет должен включать:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• описание рассмотренных комитетом существенных проблем в отношении финансовой отчетности и того, как эти проблемы были решены;</li><li>• описание процесса оценки эффективности внешнего аудита и принципы назначения или повторного назначения внешнего аудитора, а также информацию о сроке полномочий текущей аудиторской фирмы и о датах проведения последнего тендера;</li><li>• в случае если внешний аудитор предоставляет компании дополнительные консультационные услуги – объяснение того, каким образом обеспечивались объективность и независимость аудитора.</li></ul>	Соблюдается.	В Годовой отчет ПАО АФК «Система» включена информация об исполнении Комитетом по аудиту, финансам и рискам своих обязанностей и политике сохранения объективности и независимости аудитора Корпорации.

### D. ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

#### D.1. Уровень и структура вознаграждений

<p><b>D.1.1.</b> При разработке системы вознаграждения для исполнительных членов СД комитет по вознаграждениям должен руководствоваться Приложением А к Кодексу Корпоративного Управления Великобритании. Компания должна иметь возможность вернуть выплаченные суммы вознаграждения или отказаться от выплаты вознаграждения. Должны быть установлены обстоятельства, при которых такой возврат или невыплата допустимы.</p>	Соблюдается.	<p>Разделы Приложения А к Кодексу Корпоративного Управления Великобритании, в целом, отражены при разработке системы вознаграждения для членов Совета директоров Корпорации.</p> <p>Все случаи, в которых Корпорация может отказаться от выплаты какой-либо части вознаграждения, установлены внутренними документами Корпорации.</p> <p>Разделы Приложения А раскрыты далее в подпунктах</p>
---	--------------	---

Положение Кодекса	Соблюдается / не соблюдается	Примечание
<b>D.1.2.</b> В случае, если внутренние документы корпорации допускают занятие исполнительным директором должности неисполнительного директора в иной компании, сведения о вознаграждении исполнительного директора в иной компании должны быть включены в соответствующий отчет.	Соблюдается частично.	Менеджеры Корпорации, избранные в советы директоров дочерних компаний ПАО АФК «Система», не получают дополнительного вознаграждения за работу в этих советах директоров. Менеджеры Корпорации или исполнительные директора, избранные в советы директоров иных компаний, сохраняют свое вознаграждение за работу в советах директоров таких компаний, в соответствии с принятыми в них правилами.  Информация о размере вознаграждений, полученных сотрудниками ПАО АФК «Система» за исполнение обязанностей члена совета директоров в иных компаниях, не раскрывается.
<b>D.1.3.</b> Размер вознаграждения неисполнительных директоров должен зависеть, в том числе, от объема должностных обязанностей и уровня ответственности неисполнительных директоров.  Неисполнительным директорам не должны предоставляться опционы на акции и прочие виды вознаграждений, зависящие от результатов деятельности. Если опцион все же предоставляется, предоставление такого опциона должно быть предварительно одобрено акционерами. Член СД, получивший акции в результате исполнения опциона, обязан оставаться их владельцем, по меньшей мере, год после сложения с себя полномочий члена СД.  Получение опционов на акции может означать, что неисполнительный директор перестал отвечать критериям независимости (см. п. B.1.1.).	Соблюдается.	Членам Совета директоров ПАО АФК «Система» выплачивается дополнительное вознаграждение за исполнение обязанностей Председателя Совета директоров, заместителя Председателя Совета директоров, Председателя Комитета Совета директоров. Также выплачивается отдельное вознаграждение за участие в заседаниях Совета директоров, в заседаниях комитетов Совета директоров ПАО АФК «Система».  Опционы на акции Корпорации за работу в составе Совета директоров не предоставляются.
<b>D.1.4.</b> Комитет по вознаграждениям СД должен определить, каким образом рассчитывается вознаграждение директора в случае досрочного прекращения его полномочий. Размер вознаграждения должен быть уменьшен пропорционально неотработанному времени.	Соблюдается.	В соответствии с п. 1.6. Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Корпорации, в случае прекращения полномочий члена Совета директоров досрочно, расчет суммы вознаграждения производится пропорционально фактическому времени пребывания члена Совета директоров в этой должности.
<b>D.1.5.</b> Срок полномочий директора, указанный в контракте или уведомлении о назначении, не должен превышать один год. В случае если по ряду причин новым директорам предложен более длительный срок полномочий, он должен быть впоследствии сокращен.	Соблюдается.	В соответствии с российским законодательством, члены Совета директоров ПАО АФК «Система» избираются Общим собранием акционеров сроком на один год (на срок до следующего годового Общего собрания акционеров) с возможностью последующего переизбрания неограниченное количество раз.
<b>D.2. Процедура</b>		
<b>D.2.1.</b> СД должен сформировать комитет по вознаграждениям из, как минимум, трех членов (для крупных компаний), каждый из которых должен быть неисполнительным директором и отвечать критериям независимости.	Соблюдается, во всех основных аспектах.	Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ПАО АФК «Система» сформирован и действует. В состав Комитета входят 5 директоров, 2 из которых (Боев С.Ф., Зоммер Р.) являются неисполнительным, а 3 (Кочарян Р.С., Маннингс Р., Якобашвили Д.М.) – независимыми (отвечают критериям независимости).
Комитет по вознаграждениям СД должен обеспечить свободный доступ к тексту положения о комитете, в котором описаны полномочия, предоставленные комитету Советом директоров.	Соблюдается.	Компетенция Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ПАО АФК «Система» закреплена в соответствующем Положении о Комитете, утвержденном решением Совета директоров 29 октября 2016 года. Положение о выше-названном Комитете раскрыто на корпоративном сайте Корпорации ( <a href="http://www.sistema.ru/">www.sistema.ru/</a> <a href="http://www.sistema.com">www.sistema.com</a> ) и доступно для ознакомления по запросу акционеров.



## Приложение 7. (Продолжение)

Положение Кодекса	Соблюдается / не соблюдается	Примечание
При привлечении внешних консультантов по вопросам вознаграждения членов СД необходимо включить информацию об этих консультантах и об их связях с корпорацией.	Не применимо.	В 2017 году внешние консультанты по вопросам вознаграждения членов Совета директоров ПАО АФК «Система» не привлекались.
<b>D.2.2.</b> СД должен закрепить за комитетом по вознаграждениям полномочия по определению размера вознаграждений всех исполнительных директоров, а также председателя СД.	Соблюдается.	<p>Размер и порядок выплаты вознаграждений и компенсаций членам Совета директоров Корпорации закреплены в Положении о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Корпорации.</p> <p>В случае необходимости внесения изменений в указанное Положение Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ПАО АФК «Система» разрабатывает необходимые изменения.</p>
<p>Комитет по вознаграждениям СД должен отслеживать размер и структуру вознаграждений высшего руководства и давать соответствующие рекомендации СД.</p> <p>Перечень должностей, охватываемых понятием «высшее руководство», определяет СД, обычно это первый уровень менеджмента после уровня СД.</p>	Соблюдается.	<p>В соответствии с Положением о Комитете по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ПАО АФК «Система» в функции Комитета, входят:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• предварительное рассмотрение выносимых на утверждение Совета директоров условий трудовых договоров, заключаемых с Президентом и членами Правления Корпорации;</li> <li>• оценка результатов деятельности высших должностных лиц и определение размеров соответствующих премиальных вознаграждений.</li> </ul>
<b>D.2.3.</b> Акционеры или СД, в соответствии с уставом компании, должны определить размер вознаграждения неисполнительных директоров в установленных им пределах. СД может передать данные полномочия комитету по вознаграждениям, если такая возможность закреплена в уставе.	Соблюдается.	Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Корпорации, устанавливает формулу для расчета вознаграждений и компенсаций членам Совета директоров Корпорации. Отдельного решения Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров для таких выплат не требуется.
<b>D.2.4.</b> Акционеры корпорации должны участвовать в утверждении новых долгосрочных систем мотивации сотрудников или существенных изменений, вносимых в такие системы.	Соблюдается.	Долгосрочные системы мотивации утверждаются Советом директоров и, в случае необходимости, Общим собранием акционеров ПАО АФК «Система»; при этом участие акционеров в обсуждении вопросов долгосрочной системы мотивации обеспечивается как на уровне Совета директоров, так и на уровне Общего собрания акционеров.

### Е. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРАМИ

#### Е.1 Диалог с основными акционерами

<p><b>Е.1.1.</b> Мнения акционеров о ходе развития компании должны быть известны членам СД.</p> <p>Председатель СД должен регулярно обсуждать с основными акционерами вопросы развития компании.</p> <p>Неисполнительным директорам должна быть предоставлена возможность участвовать во встречах с основными акционерами Компании, при этом по запросу акционеров они должны в обязательном порядке присутствовать на таких встречах.</p>	Соблюдается.	<p>Представители большинства крупных акционеров избраны в состав Совета директоров ПАО АФК «Система». Работа с крупными институциональными инвесторами осуществляется подразделением по связям с инвесторами Корпорации. Результаты его работы, включающие мнение основных институциональных инвесторов Корпорации на стратегию и результаты развития ПАО АФК «Система», на регулярной основе рассматривает Совет директоров в рамках вопроса о стратегии Корпорации в области связей с инвесторами.</p> <p>Все члены Совета директоров, включая неисполнительных, обязательно присутствуют на годовом Общем собрании акционеров ПАО АФК «Система».</p>
--	--------------	---

Положение Кодекса	Соблюдается / не соблюдается	Примечание
Старший независимый директор должен регулярно проводить встречи с акционерами с целью обсуждения вопросов развития Корпорации.	Не применимо.	Должность старшего независимого директора документами ПАО АФК «Система» не предусмотрена.  Независимые члены Совета директоров проводят перед каждым заседанием Совета директоров встречу, на которую приглашается менеджмент Корпорации.  Информация о членах Совета директоров, отвечающих критериям независимости, доступна для акционеров на корпоративном сайте ПАО АФК «Система» ( <a href="http://www.sistema.ru/">www.sistema.ru/</a> <a href="http://www.sistema.com">www.sistema.com</a> ), в случае появления соответствующих вопросов акционеры могут обратиться к любому из них.
<b>Е.1.2.</b> Годовой отчет корпорации должен содержать информацию о способах учета СД мнения основных акционеров в отношении развития компании.	Соблюдается.	В Годовой отчет ПАО АФК «Система» включено описание стратегии развития Корпорации, отражающее мнение Совета директоров и основных акционеров.
<b>Е.2. Конструктивное использование общего собрания акционеров</b>		
<b>Е.2.1.</b> К каждому пункту повестки дня ОСА должен прилагаться соответствующий проект решения с вариантами голосования «за», «против» и «воздержался».	Соблюдается.	В соответствии с российским законодательством и Уставом ПАО АФК «Система», каждый вопрос повестки дня Общего собрания акционеров имеет отдельный проект решения с вариантами голосования «за», «против» и «воздержался».
<b>Е.2.2.</b> Компания должна обеспечить надлежащую регистрацию голосов лиц, участвовавших в ОСА.  В протоколе вышеназванного собрания должно быть указано количество лиц, принявших участие в голосовании по каждому вопросу повестки дня, а также соотношение голосов «за», «против» и «воздержался» по каждому вопросу повестки дня.  В случаях, когда по мнению Совета директоров существенное количество голосов подано против решения на общем собрании, компания должна при объявлении результатов голосования объяснить, какие меры она намерена предпринять, чтобы понять причины такого результата голосования.	Соблюдается.	Все голоса акционеров, поступившие в ПАО АФК «Система», регистрируются Счетной Комиссией и включаются в протокол Общего собрания акционеров.  Все голоса «за», «против» и «воздержался» по каждому вопросу повестки дня учитываются отдельно, результаты голосования по каждому вопросу повестки дня раскрываются публично.  В отчетном году количество голосов, поданных против решений на Общем собрании акционеров, не было существенным.
<b>Е.2.3.</b> Все члены СД должны присутствовать на ОСА. Председатели комитетов СД должны быть доступны для ответов на вопросы акционеров на ОСА.	Соблюдается.	В соответствии с Положением о Совете директоров ПАО АФК «Система», все члены Совета директоров должны присутствовать на Общем собрании акционеров и отвечать на вопросы участников собрания.  Акционеры, присутствующие на годовом Общем собрании акционеров ПАО АФК «Система», имеют возможность задать вопрос любому члену Совета директоров, присутствующему на собрании.
<b>Е.2.4.</b> Уведомление о проведении ОСА и соответствующие материалы должны направляться акционерам минимум за 20 рабочих дней до собрания.	Соблюдается.	В соответствии с Уставом ПАО АФК «Система», Корпорация публикует материалы Общего собрания акционеров не менее чем за 30 дней до проведения собрания.

# ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ

Некоторые заявления в данном отчете могут содержать предположения или прогнозы в отношении предстоящих или ожидаемых событий ПАО АФК «Система» или его дочерних и зависимых компаний. Такие утверждения содержат выражения «ожидается», «оценивается», «намеревается», «будет», «мог бы», отрицания таких выражений или другие подобные выражения. Мы бы хотели предупредить Вас, что эти заявления являются только предположениями, и реальный ход событий или результаты могут существенно отличаться от заявленных. Мы не берем на себя обязательств пересматривать эти заявления с целью соотнесения их с реальными событиями и обстоятельствами, которые

могут возникнуть после вышеуказанной даты, а также отражать события, появление которых в настоящий момент не ожидается. Из-за многих факторов действительные результаты ПАО АФК «Система» его дочерних и зависимых компаний могут существенно отличаться от заявленных в наших предположениях и прогнозах; в числе таких факторов могут быть общие экономические условия, конкурентная среда, в которой мы работаем, риски, связанные с деятельностью в России, быстрые технологические и рыночные изменения в сферах нашей деятельности, а также многие другие риски, непосредственно связанные с ПАО АФК «Система» и его деятельностью.

# КОНТАКТЫ

## Отношения с инвесторами:

+7 495 730-66-00

+7 495 692-22-88

## Пресс служба:

+7 495 228-15-32

## Справочная служба:

+7 495 737-01-01

## Центральный офис:

125009 Москва, ул. Моховая, 13