

ГODOVOЙ ОТЧЕТ
публичного акционерного общества
«Акционерная финансовая корпорация «Система»
за 2016 год

Составлен в соответствии с требованиями Федерального закона «О рынке ценных бумаг». Финансовая информация, приведенная в данном Годовом отчете, основана на данных бухгалтерской отчетности, составленной в соответствии с российским законодательством, а также содержит элементы консолидированной финансовой отчетности, составленной в соответствии с международными стандартами.



Москва, 2017 г.

Оглавление

ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА ПАО АФК «СИСТЕМА»	4
1. ПОЛОЖЕНИЕ ПАО АФК «СИСТЕМА» В ОТРАСЛИ	7
1.1. Профиль ПАО АФК «Система»	7
1.2. Структура акционерного капитала	8
1.3. Динамика котировок ГДР и обыкновенных акций ПАО АФК «Система»	8
2. ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ	11
3. ОТЧЕТ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ О РЕЗУЛЬТАТАХ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИИ ПО ПРИОРИТЕТНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ	13
3.1. Ключевые события 2016 года	13
3.2. Финансовые результаты ПАО АФК «Система»	15
3.3. Кредитные рейтинги ПАО АФК «Система»	17
3.4. Отчет о выплате объявленных (начисленных) дивидендов по акциям ПАО АФК «Система»	18
4. ПЕРСПЕКТИВЫ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИЙ ГРУППЫ АФК «СИСТЕМА»	20
4.1. ПАО «Мобильные ТелеСистемы»	20
4.2. ПАО «Детский мир»	23
4.3. Segezha Group	26
4.4. Активы в сельском хозяйстве	31
4.5. АО «Башкирская электросетевая компания»	36
4.6. ОАО «РТИ»	39
4.7. Активы в области недвижимости	41
4.8. ПАО «МТС-Банк»	45
4.9. АО «Биннофарм»	48
4.10. АО «Группа компаний «Медси»	50
4.11. Прочие портфельные компании	53
4.12. Прочая инвестиционная деятельность ПАО АФК «Система»: Фонды	56
5. ОПИСАНИЕ ОСНОВНЫХ ФАКТОРОВ РИСКА	61
5.1. Интегрированная система управления рисками (ERM) в Группе АФК «Система»	61
5.2. Внешние риски	61
5.3. Риски, связанные с деятельностью ПАО АФК «Система».	64
5.4. Риск-аппетит	67
6. СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	69
6.1. Общее собрание акционеров	70
6.2. Совет директоров	73

6.3.	Президент	81
6.4.	Правление	82
6.5.	Комитеты при Президенте	83
6.6.	Особенности системы риск-менеджмента, внутреннего контроля и аудита	85
6.7.	Особенности развития системы корпоративного управления в 2016 году	89
7.	СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	92
8.	ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ВЫСШИХ ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ	98
	ПРИЛОЖЕНИЯ	101
	Приложение 1. Краткие биографические данные членов Совета директоров, Президента, членов Правления, Корпоративного секретаря ПАО АФК «Система» и их доли в уставном капитале ПАО АФК «Система»	101
	Приложение 2. 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 2014 года	115
	Приложение 3. 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	117
	Приложение 4. Перечень совершенных ПАО АФК «Система» в отчетном году сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имеется заинтересованность	118
	Приложение 5. Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России	122
	Приложение 6. Сведения о соблюдении обществом основных требований Кодекса корпоративного управления Великобритании	149

ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА ПАО АФК «СИСТЕМА»

Уважаемые акционеры!

В 2016 году АФК «Система» продемонстрировала значительный прогресс в реализации стратегических задач, а также уверенный рост ключевых финансовых показателей. Несмотря на непростые макроэкономические условия, мы обеспечили динамичное развитие наших портфельных компаний, успешно монетизировали ряд инвестиций, снизили долговую нагрузку и нарастили выплаты акционерам Корпорации.

Консолидированная выручка и скорректированная OIBDA ПАО АФК «Система» по итогам 2016 года увеличились на 2,8% и 5,7% соответственно. Мы продолжили использовать преимущества, связанные с лидирующим положением МТС на российском рынке, стабильностью денежных потоков оператора и его фокусом на акционерной доходности. В условиях жесткой рыночной конкуренции и сложной операционной среды МТС нарастила абонентскую базу до 109,9 млн абонентов и увеличила выручку на 2,1% благодаря реализации своей стратегии 3D («Данные, Дифференциация, Дивиденды»).

Одновременно мы добились дальнейшей диверсификации портфеля и существенного роста других активов АФК «Система», которые совместно обеспечили 39% консолидированной выручки, более 15% совокупной OIBDA нашего портфеля и более 35% всех дивидендов и регулярных денежных возвратов на уровень Корпоративного центра.

Детский мир продолжал с успехом реализовывать стратегию агрессивного органического развития и консолидации рынка, продемонстрировав увеличение выручки на 31,4% за счет роста сопоставимых (like-for-like) продаж на 12,3%, выхода на полную мощность магазинов, открытых в предыдущие годы, и продолжающейся экспансии розничной сети. В 2016 году группа открыла 101 магазин, увеличив свою розничную сеть до 525 магазинов. Важно отметить, что при этом Детский мир продолжал улучшать показатели эффективности. В частности, отношение административных расходов группы к выручке вновь снизилось благодаря дальнейшей автоматизации ключевых бизнес-процессов.

Наш лесопромышленный холдинг Segezha Group достиг высоких операционных и финансовых результатов благодаря увеличению производственных мощностей и продаж почти во всех ключевых сегментах. В 2016 году группа реализовала рекордное количество бумажных мешков и более чем удвоила производство пиломатериалов за счет приобретения и успешной интеграции Лесосибирского ЛДК №1, крупнейшего в России вертикально-интегрированного деревообрабатывающего предприятия, расположенного в Красноярском крае. Segezha Group реализует масштабную инвестиционную программу, в рамках которой холдинг проводит комплексную модернизацию Сегежского ЦБК и создает новые мощности в производстве бумажных мешков и березовой фанеры.

АФК «Система» продолжала активно инвестировать в сельскохозяйственный бизнес с целью создания одного из крупнейших и наиболее эффективных агрохолдингов на российском рынке. В 2016 году наши сельскохозяйственные активы, входящие в Агрохолдинг «Степь», увеличили земельный банк в 2,3 раза до 315 тыс. га, быстро масштабировали основные бизнес-линии и достигли высоких операционных результатов, собрав рекордный урожай – более 1 млн тонн зерна, около 46 тыс. тонн томатов и

огурцов, а также более 16 тыс. тонн яблок. Объем производства молока в рамках направления молочного животноводства превысил 36 тыс. тонн.

По итогам года совокупная OIBDA сельскохозяйственных активов достигла 4 млрд. руб., а их рентабельность по OIBDA превысила 34%. Мы уверены, что агрохолдинг Корпорации присутствует в наиболее перспективных сегментах сельскохозяйственного бизнеса и управляется одной из лучших команд на этом быстрорастущем рынке, поэтому в 2017 году АФК «Система» продолжит активно инвестировать в этот бизнес.

Еще одним направлением, ставшим заметной частью нашего портфеля, являются активы в секторе недвижимости, основной приоритет которых – эффективная монетизация объектов недвижимости Группы и ряда новых инвестиций. На конце 2016 года портфель проектов нашей девелоперской компании «Лидер-Инвест» составлял около 3 млн. квадратных метров, а совокупная площадь объектов рентных активов превышала 470 тыс. кв. м.

Одним из ключевых приоритетов Корпорации в течение 2016 года и первого квартала 2017 года оставалась эффективная монетизация инвестиций. Мы гордимся тем, что в феврале текущего года АФК «Система» вновь открыла российский рынок первичных размещений акций для иностранных инвесторов, успешно завершив IPO Детского мира с совокупным объемом размещения около 19,2 млрд. руб. По результатам данной сделки мы получили высокую оценку актива рынком на уровне около 9 EV/EBITDA'2016, что соответствует пятикратному росту стоимости компании за период с 2012 года. Вместе с другими значительными проектами монетизациями, включая продажи долей в МТС в 2016 и 2017 годах и успешную продажу 50% «СГ-транса» в сентябре 2016 года, это IPO позволило нам привлечь дополнительные средства для реализации наших стратегических задач.

В 2016 году Корпорация выполнила планы по снижению и оптимизации долговой нагрузки, значительно повысив уровень финансовой устойчивости своего бизнеса. Совокупные финансовые обязательства Корпоративного центра АФК «Система» снизились на 33% по итогам года до 135,4 млрд. руб. в результате досрочного погашения гарантированного Корпорацией долга ее индийской дочерней компании SSTL, а также реструктуризации опциона по акциям SSTL и соответствующих выплат в российский бюджет. При этом доля валютного долга в совокупных финансовых обязательствах за год снизилась с 61% до 46% на 31 декабря 2016 г.

Мы уделяли значительное внимание совершенствованию системы корпоративного управления и созданию оптимальной системы мотивации в рамках нашей бизнес-модели. В связи с этим в мае 2016 года Совет директоров принял программу участия высшего менеджмента Корпорации в капитале АФК «Система» и компаний Группы, в соответствии с которой руководители функциональных подразделений АФК «Система» ежегодно инвестируют часть своего совокупного годового дохода в акции Корпорации, а руководители инвестиционных портфелей Корпорации вкладывают часть своего совокупного годового дохода в акции и доли уже существующих активов под их управлением, а также в акции и доли каждого нового актива, приобретаемого Корпорацией под их управлением. Мы уверены, что данная система обеспечивает единство интересов акционеров и менеджмента АФК «Система» и способствует принятию лучших управленческих решений нашей командой.

Прогресс в реализации стратегии позволил АФК «Система» продолжать увеличивать выплаты акционерам. В минувшем году мы перешли к новой дивидендной политике,

которая значительно увеличивает прозрачность и предсказуемость наших дивидендных выплат. В соответствии с данной политикой дивиденды Корпорации будут соответствовать наибольшему из суммы дивидендов, соответствующих минимальной годовой дивидендной доходности, или минимальному размеру дивиденда на 1 акцию. В апреле 2017 года Совет директоров АФК «Система» обновил дивидендную политику, увеличив уровень минимальной годовой дивидендной доходности по нашим акциям с 4% до 6% и минимальный размер дивиденда на акцию с 0,67 руб. до 1,19 руб., что подтверждает нашу уверенность в выбранной стратегии, наших активах и рынке, на котором работает АФК «Система».

Михаил Шамолин
Президент ПАО АФК «Система»

1. ПОЛОЖЕНИЕ ПАО АФК «СИСТЕМА» В ОТРАСЛИ

1.1. Профиль ПАО АФК «Система»

Обзор

ПАО АФК «Система» (далее также – «Корпорация») является крупнейшим частным инвестором в реальный сектор экономики России. Инвестиционный портфель ПАО АФК «Система» состоит преимущественно из российских компаний в различных секторах экономики, включая телекоммуникации, сельское хозяйство, потребительский сектор, недвижимость, высокие технологии, фармацевтику, лесную промышленность и прочие. ПАО АФК «Система» – контролирующий акционер в большинстве своих портфельных компаний.

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

Компетенции ПАО 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.

Ключевые показатели 2016 года

Выручка, млрд. руб.	698
Поступления денежных средств от инвестиций, млрд. руб.	~100
Доля в совокупной OIBDA активов, обеспеченная непубличными компаниями и ГК «Детский мир»	15,2%
Дивидендная доходность по акциям ПАО АФК «Система» за 2016г.	6%

Самые быстрорастущие активы ПАО АФК «Система»¹

Актив	Рост выручки за 2016г.
Агрохолдинг «Степь»	в 4,2 раза
Портфель недвижимости	в 2,8 раза
ГК «Детский мир»	на 31%
Segezha Group	на 29%
АО «Биннофарм»	на 17%

Акции Корпорации находятся в обращении на Лондонской фондовой бирже (LSE) в виде глобальных депозитарных расписок (ГДР), которые включены в котировальный список LSE под тикером SSA. Одна ГДР соответствует 20 обыкновенным акциям. Акции компании также допущены к торгам на Московской бирже под тикером AFKS.

1.2. Структура акционерного капитала

Количество акций ПАО АФК «Система» (далее – «Корпорация», «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 феврале 2005 г. 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

¹ Рост выручки в 2016 году год-к-году.

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 – 15,3% акций.

Московская биржа включает акции АФК «Система» в базу расчета своих основных индексов (индекс ММВБ и индекс РТС), а также отраслевого индекса Банков и финансов.

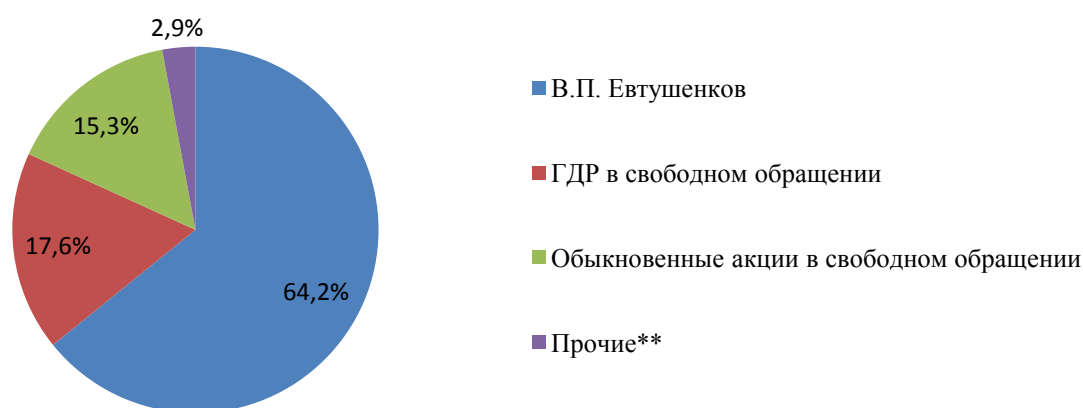
ГДР АФК «Система» входят в индекс MSCI Russia, входящий в группу индексов развивающихся рынков MSCI Emerging Markets. Включение в индексы MSCI является подтверждением международного признания компании и содействует укреплению положительной репутации эмитента среди крупных институциональных инвесторов, ориентирующихся на эти индексы при приобретении ценных бумаг.

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 г. 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.

*Структура акционерного капитала ПАО АФК «Система»**



**По состоянию на 31 марта 2017 г.*

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

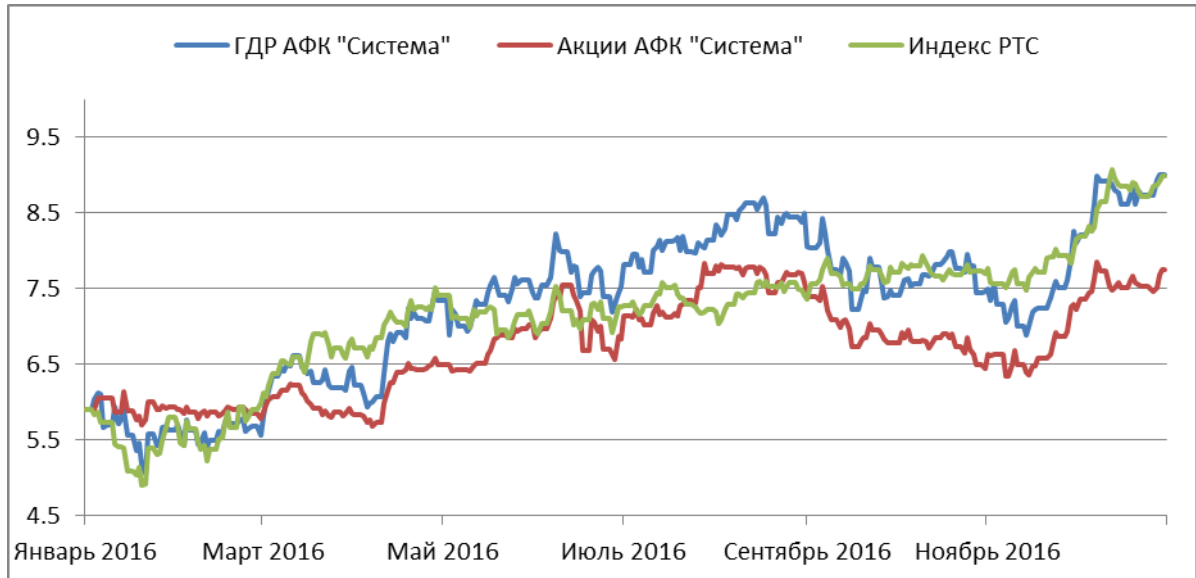
1.3. Динамика котировок ГДР и обыкновенных акций ПАО АФК «Система»¹

За 2016 год ГДР АФК «Система» выросли на 52,5% в соответствии с рыночной динамикой. Стоимость обыкновенных акций Корпорации в 2016 году выросла на 31,3%. Рост капитализации АФК «Система» в 2016 году в первую очередь вследствие значительного роста оценки рынком непубличных активов, монетизации ряда активов и принятия новой дивидендной политики и увеличению дивидендных выплат.

В первый торговый день 2016 года цена закрытия ГДР на Лондонской фондовой бирже составила 6,04 долл. США при рыночной капитализации АФК «Система» 2 914,3 млн. долл. США. В последний торговый день 2016 года цена закрытия составила 9,00 долл. США при рыночной капитализации АФК «Система» 4 342,5 млн. долл. США.

¹ Источник: Bloomberg

Цена закрытия ГДР достигла максимума в 9,00 долл. США в последний торговый день 2016 года. 8 декабря 2016 г. обыкновенные акции выросли до максимальной отметки в 23,49 руб. Минимальная цена закрытия ГДР была зафиксирована 21 января 2016 г., составив 5,06 долл. США. Минимальная цена обыкновенных акций составила 16,99 руб. 7 апреля 2016 г. Средний дневной объем торгов в 2016 году на Лондонской фондовой бирже составил 395 144 ГДР, средний объем торгов на Московской бирже составил 6 891 000 обыкновенных акций.



2. ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

Миссия

Миссия ПАО АФК «Система» (далее – «Корпорация», «АФК «Система») – построение первоклассной российской инвестиционной компании, способной обеспечить долгосрочный рост акционерной стоимости за счет эффективного управления портфелем активов и достижения высокого уровня возврата на инвестированный капитал.

Модель создания стоимости

Модель АФК «Система» как инвестиционной компании заключается в монетизации инвестиционного портфеля за счет поступления дивидендов и продажи активов на пике их стоимости, и дальнейшего

- (i) распределения полученной прибыли в виде дивидендов акционерам Корпорации;
- (ii) инвестирования в развитие текущих портфельных активов с целью опережающего роста их стоимости;
- (iii) инвестирования в новые перспективные инвестиционные проекты, обеспечивающие высокий возврат на вложенный капитал.

Долгосрочные цели АФК «Система»

- Обеспечение максимальной общей доходности для акционеров (TSR).
- Создание абсолютных лидеров в ключевых отраслях присутствия, в частности сельском хозяйстве, лесной и деревообрабатывающей отрасли, медицине и прочих.
- Обеспечение дивидендной доходности для акционеров АФК «Система» на уровне выше среднерыночной.
- Привлечение внешнего капитала под управление.
- Нарастивание доли активов помимо ПАО «МТС» до приблизительно 70% портфеля.
- Уменьшение дисконта рыночной капитализации к чистой стоимости активов.

Среднесрочные задачи АФК «Система» как инвестиционной компании

- Последовательная реализация портфельной стратегии:
 - Генерация денежного потока на уровне Корпоративного центра за счет монетизации ряда портфельных активов и поступления дивидендов от портфельных компаний.
 - Диверсификация портфеля активов за счет приобретения крупных и средних экспортноориентированных компаний в России, имеющих стратегические конкурентные преимущества, которые могут стать источником роста бизнеса на международных рынках.
- Создание стоимости в текущих портфельных компаниях:
 - Создание новых отраслевых лидеров на базе текущих активов путем применения лучших практик корпоративного управления и создания партнерств.
 - Реструктуризация и поддержка портфельных компаний, находящихся в отраслях, наиболее подверженных негативным макроэкономическим факторам и испытывающих трудности с реализацией утвержденной стратегии.
 - Внедрение лучших практик корпоративного управления на уровне дочерних компаний за счет привлечения в их советы директоров независимых директоров и дальнейшего повышения качества бизнес-процессов.
- Развитие международных инвестиционных платформ в Европе, Азии и США с целью:
 - Привлечения денежных средств со-инвесторов под управление.
 - Обеспечения дополнительных точек роста портфеля активов Корпорации за счет выхода на экспортные рынки.

Базовые принципы инвестиционной стратегии

- Генерация доходности инвестиций, превышающей стоимость капитала ($IRR > WACC$) при инвестиционном горизонте 5-7 лет.

- Фокус на инвестициях с положительным чистым денежным потоком.
- Приобретение активов с приемлемым уровнем долга (соотношение долга к OIBDA приобретаемого актива $< 3,0x$) для сохранения устойчивого финансового положения Группы АФК «Система».
- Выплата акционерам дивидендов, обеспечивающих акционерам существенную текущую дивидендную доходность, в соответствии с действующей дивидендной политикой.

Инвестиционные критерии в соответствии с портфельной стратегией ПАО АФК «Система»

- Сектора и отрасли: Корпорация приобретает активы преимущественно в комплементарных к существующим инвестициям секторах, позволяющих использовать компетенции Корпорации, а также реализовывать синергии с текущим портфелем. Корпорация также инвестирует в новые экономически привлекательные отрасли, включая экспортно-ориентированные, при условии привлечения соответствующей отраслевой экспертизы или партнера.
- География: Корпорация концентрируется на РФ и СНГ как основном регионе для инвестиций. В то же время мы рассматриваем расширение географии присутствия как возможность для диверсификации валютного и странового рисков группы.
- Размер активов: АФК «Система» фокусируется на крупных и средних активах, потенциально позволяющих обеспечить лидерство на рынке за счет синергетических эффектов, возможностей для консолидации отрасли и успешной реализации инвестиционной и операционной стратегии.

Принципы управления активами

- АФК «Система» повышает операционную эффективность приобретаемых активов за счет реструктуризации, внедрения лучших практик корпоративного управления и привлечения отраслевых партнеров с целью усиления экспертизы и снижения рисков.
- Корпорация стремится поддерживать сбалансированный портфель, состоящий из стабильных активов, выплачивающих дивиденды, а также развивающихся активов, находящихся в стадии активного роста.
- АФК «Система» осуществляет контроль за реализацией инвестиционной стратегии портфельных компаний через участие в работе их органов управления и привлечение отраслевых профессионалов к работе в советах директоров портфельных компаний.
- Активы разделены на портфели по принципу инициации сделок и отраслевой экспертизы портфельного управляющего. Основным целевым показателем эффективности («KPI») для менеджмента служит показатель совокупного дохода акционеров («TSR»).

3. ОТЧЕТ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ О РЕЗУЛЬТАТАХ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИИ ПО ПРИОРИТЕТНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ

3.1. Ключевые события 2016 года

Корпоративные события

Новая прогрессивная дивидендная политика

В апреле 2016 года Совет директоров ПАО АФК «Система» (далее – «Корпорация», «АФК «Система») утвердил новую дивидендную политику, в соответствии с которой размер дивидендов, рекомендуемый Советом директоров, составляет в совокупности по результатам отчетного года сумму, соответствующую дивидендной доходности по обыкновенным акциям АФК «Система» не менее 4%, но при этом не менее 0,67 руб. на каждую обыкновенную акцию. Корпорация стремится выплачивать дивиденды дважды в год. Для расчета средней дивидендной доходности своих обыкновенных акций АФК «Система» будет руководствоваться средневзвешенной ценой одной обыкновенной акции на Московской бирже за соответствующий отчетный период.

После окончания отчетного периода, в апреле 2017 года Совет директоров скорректировал дивидендную политику, повысив минимальную дивидендную доходность за год до 6% и минимальный абсолютный размер дивидендов на одну акцию до 1,19 руб.

Первые дивиденды ПАО АФК «Система» в соответствии с новой политикой

В октябре 2016 года на выплату дивидендов за первое полугодие 2016 года было направлено 3,667 млрд. руб., что соответствует 0,38 руб. на каждую обыкновенную акцию (7,60 руб. на одну GDR). С учетом суммы дивидендов за 2015 год, выплаченных в июле 2016 года, АФК «Система» направила на выплату дивидендов в 2016 году 10,1 млрд. руб.

Программа соинвестирования

В мае 2016 года в АФК «Система» утверждена программа участия высшего менеджмента Корпорации в капитале АФК «Система» и компаний Группы. Программа предусматривает обязательство руководителей инвестиционных портфелей АФК «Система» однократно вложить значительную часть своего совокупного годового дохода в акции и доли в уставном капитале уже существующих активов под их управлением, а также вкладывать часть своего совокупного годового дохода в акции и доли каждого нового актива, приобретаемого Корпорацией под их управлением в течение года. Для руководителей функциональных подразделений АФК «Система» программой соинвестирования предусмотрено обязательство ежегодно вкладывать значительную часть своего совокупного годового дохода в акции Корпорации.

Монетизация инвестиций

Монетизация доли в «Детском мире»

После окончания отчетного года, в феврале 2017 года акции ГК «Детский мир» начали обращаться на Московской бирже. В ходе IPO цена предложения была установлена на уровне 85 руб. за акцию, что соответствует рыночной капитализации компании на момент начала торгов в размере около 62,8 млрд. руб. Акции допущены к торгам в Первом уровне листинга Московской Биржи под тикером «DSKY».

АФК «Система» владела 72,57% акций Детского мира до IPO и по итогам реализации предложения сохранила за собой 52,1% акций. АФК «Система» привлекла в результате сделки около 12,9 млрд. руб. (до вычета затрат на андеррайтинг и других расходов).

Продажа акций АО «СГ-транс»

В августе 2016 года АФК «Система» продала 50% акций АО «СГ-транс» в пользу группы неаффилированных покупателей за 6,0 млрд. руб. Корпорация продолжает владеть рядом активов, ранее выделенных из АО «СГ-транс», включая ОАО «СГ-трейдинг» и объекты недвижимости.

Новые активы и проекты Группы АФК «Система»

Развитие земельного банка АФК «Система»

АФК «Система» продолжает активно инвестировать в сельскохозяйственные активы. В течение 2016 года совокупный земельный банк сельскохозяйственных активов Группы АФК «Система» увеличился в 2,3 раза до 315 тыс. га. В мае, ноябре и декабре 2016 года были приобретены 176 тыс. га земли в Ростовской области и Ставропольском крае.

Приобретение Лесосибирского ЛДК №1

В 2016 году Segezha Group приобрела 99% пакет акций в ОАО «Лесосибирский ЛДК №1», крупнейшее в России вертикально-интегрированное деревообрабатывающее предприятие, расположенное в Красноярском крае. ЛДК №1 – один из крупнейших в России производителей пиломатериалов, древесноволокнистых плит, строганного погонажа и мебели из натурального дерева – массива ангарской сосны. Приобретение ЛДК №1 позволило Segezha Group увеличить продажи пиломатериалов более чем в два раза. В 2016 году ЛДК №1 продемонстрировал высокие операционные и финансовые результаты: его вклад в выручку Segezha Group в 2016 году составил 5,7 млрд. руб.

Развитие гостиничного бизнеса

В ноябре 2016 года дочерняя компания АФК «Система» – ООО «Система Отель Менеджмент» – заключила обязывающее соглашение о приобретении у компании VIUM, управляющей фондами прямых инвестиций в странах СНГ и Европы, 100% акций/долей в девяти отелях Региональной Гостиничной Сети (далее – «РГС») за 2,6 млрд. руб. Сеть гостиниц включает девять действующих отелей, в том числе Courtyard by Marriott Paveletskaya (Москва), Holiday Inn Express (Воронеж) и семь действующих под брендом Park Inn отелей в Астрахани, Волгограде, Ижевске, Казани, Новосибирске, Сочи и Ярославле. Общий номерной фонд отелей составляет 1379 номеров, а их площадь – 87 613 кв. м. Общая внешняя задолженность отелей составила 4 млрд. руб. Все приобретаемые гостиницы были построены в течение последних пяти лет и не требуют текущих капитальных вложений. Открытые в 2014-2015 годах отели – Holiday Inn Express (Воронеж), Park Inn (Волгоград), Park Inn (Новосибирск), Park Inn (Сочи) – имеют существенный потенциал к росту доходности по мере достижения целевых показателей. Подробнее о гостиничном бизнесе АФК «Система» см. раздел «Прочие портфельные компании».

Прочие события

Изменение доли владения в МТС

В течение 2016 года АФК «Система» провела ряд сделок по продаже акций ПАО «МТС», в результате которых эффективная доля Группы АФК «Система» в уставном капитале ПАО «МТС» снизилась до 50,03%. В результате продаж АФК «Система» получила 18,1 млрд. руб. в 2016 году. В первом квартале 2017 года в результате участия в программе обратного выкупа акций ПАО «МТС» дополнительно получено 4,7 млрд. руб.

Реструктуризация опциона «РОСНАНО»

В октябре 2016 года АФК «Система» заключила соглашение с АО «РОСНАНО» о реструктуризации опционного соглашения в отношении акций ПАО «Микрон», заключенного 15 мая 2014 г. В соответствии с условиями реструктуризации ПАО АФК «Система» приобретет у РОСНАНО в 2017 году 20,42% акций ПАО «Микрон» за 8,1 млрд. руб., из которых 4,8 млрд. руб. были выплачены в 2016 году, а 3,3 млрд. руб. будут выплачены не позднее 29 декабря 2017 г. РОСНАНО вошло в проект по созданию на базе ОАО «НИИМЭ и Микрон» технологической линии по производству интегральных микросхем с топологией 90 нанометров в 2009 году. Линия

была открыта в феврале 2012 года, а в конце 2014 года «Микрон» выпустил по технологии 90 нанометров первые отечественные двухъядерные микропроцессоры «Эльбрус-2СМ», разработанные ЗАО «МЦСТ». Опционное соглашение, заключенное 15 мая 2014 г., предусматривало право РОСНАНО на продажу АФК «Система» доли в «Микрон» в период с 31 октября 2016 г. по 1 ноября 2017 г. по цене 8,1 млрд. руб.

Реализация сделки по объединению телекоммуникационного бизнеса SSTL с RCom

В 2016 году ПАО АФК «Система» и Reliance Communications Ltd (RCom) продолжили работу над потенциальным объединением телекоммуникационного бизнеса SSTL с RCom. Сделка была одобрена двумя основными биржами в Индии (Национальной фондовой биржей и Бомбейской фондовой биржей), Советом по ценным бумагам и биржам, Комиссией по защите конкуренции Индии, а также Верховными судами Раджастана и Мумбаи. Также были получены все необходимые одобрения со стороны акционеров и кредиторов.

В настоящее время ПАО АФК «Система» и RCom продолжают обсуждение с Департаментом телекоммуникаций Индии и другими регулирующими и судебными органами в Индии финальных условий потенциальной сделки.

3.2. Финансовые результаты ПАО АФК «Система»

Финансовые результаты в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета (РСБУ)

<i>(в тыс. руб.)</i>	2016	2015
Выручка, тыс. руб.	36 665 582	30 843 245
Прибыль от продаж, тыс. руб.	25 205 282	20 632 717
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. руб.	(37 372 723)	34 461 228

Основной хозяйственной деятельностью ПАО АФК «Система» (далее – «Корпорация», «АФК «Система») является управление долями и пакетами акций в коммерческих организациях.

Структура выручки

<i>(в тыс. руб.)</i>	2016	2015
Участие в УК других организаций	36 635 669	30 794 973
Прочая реализация (аренда недвижимости, агентские услуги и поручительства)	29 914	48 272
ИТОГО	36 665 582	30 843 245

Структура прочих доходов и расходов

<i>(в тыс. руб.)</i>	2016	2015
Проценты к получению	5 285 355	8 908 439
Проценты к уплате	(11 362 516)	(9 073 920)
Прочие доходы	81 398 676	97 047 630
Прочие расходы	(138 572 228)	(71 367 743)

ИТОГО	(63 250 713)	25 514 406
-------	--------------	------------

Показатели эффективности

	2016	2015
Производительность труда, тыс. руб./чел.	124 290,1	109 762,4
Отношение размера задолженности к собственному капиталу	0,610	0,451
Отношение долгосрочной задолженности к сумме долгосрочной задолженности и собственного капитала	0,328	0,240
Степень покрытия долгов текущими доходами (прибылью)	1,11	0,21
Уровень просроченной задолженности, %	0	0

Показатели финансовой устойчивости

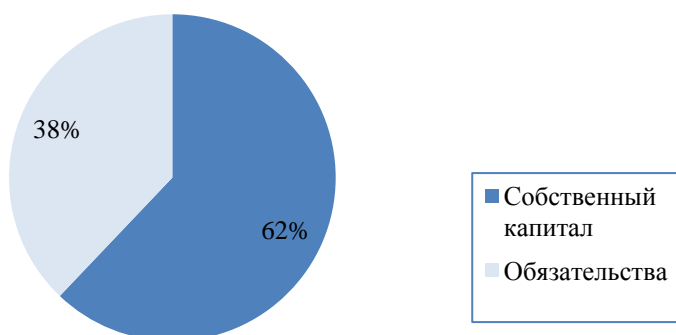
	2016	2015
Чистый оборотный капитал, тыс. руб.	12 641 154	59 739 474
Коэффициент текущей ликвидности	1,42	2,50
Коэффициент быстрой ликвидности	1,41	2,50

Анализ платежеспособности и уровня кредитного риска эмитента показывает, что в целом эмитент обладает как значительными собственными ресурсами, так и возможностью привлекать дополнительные кредитные ресурсы без риска того, что погашение таковых средств будет ставиться под сомнение. В структуре заемных средств основную долю занимают долгосрочные обязательства. Дебиторская и кредиторская задолженности являются текущими

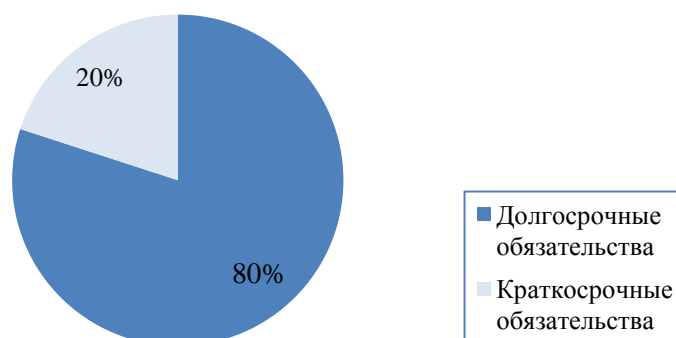
Консолидированные финансовые результаты в соответствии с МСФО

(в млн. руб.)	2016	2015	Изменение за год
---------------	------	------	------------------

Собственный капитал и обязательства



Структура обязательств



Выручка	697 705	678 821	2,8%
Скорректированная OIBDA	183 719	173 826	5,7%
Операционная прибыль	79 844	68 387	16,8%
Чистый (убыток) / прибыль в доле АФК «Система»	(11 758)	28 799	-
Скорректированный чистый (убыток)/ прибыль в доле АФК «Система»	1 702	(5 852)	-

В 2016 году выручка Группы выросла на 2,8% в результате дальнейшей экспансии Детского мира на российском рынке, приобретений и органического роста сельскохозяйственного бизнеса, консолидации Группы «Кронштадт» и сильных результатов Segezha Group. Снижение выручки РТИ, в том числе в результате выбытия NVision в 2015 году, частично замедлило сильный рост Группы в 2016 году и в четвертом квартале.

В 2016 году рост коммерческих, административных и управленческих расходов (КиАУР) удалось сдержать на уровне 5,9% год-к-году, в целом на уровне годовой инфляции в России, несмотря на органический рост МТС и Детского мира, а также приобретение актива в Segezha Group, способствовавших росту данной категории расходов. Расходы на амортизацию выросли на 9,1% год-к-году в 2016 году.

Несмотря на незначительное сокращение скорректированной OIBDA МТС, в 2016 году скорректированная OIBDA Группы выросла на 5,7% год-к-году, в основном благодаря сокращению резервов и дальнейшему улучшению качества активов МТС Банка, а также росту OIBDA Детского мира, Агрохолдинга «Степь» и Segezha Group. Скорректированная OIBDA АФК «Система» выросла на 14,8% год-к-году в четвертом квартале 2016 года.

В 2016 году скорректированная консолидированная чистая прибыль в доле АФК «Система» составила 1,7 млрд. руб. по сравнению с чистым убытком в 2015 году, в основном благодаря улучшению результатов МТС Банка.

3.3. Кредитные рейтинги ПАО АФК «Система»

Рейтинговое агентство	Дата последнего обновления рейтинга	Долгосрочный кредитный рейтинг	Прогноз
Standard & Poor's	18 декабря 2015 года	BB	Стабильный
Fitch	20 мая 2016 года	BB-	Стабильный

В ноябре 2016 года ПАО АФК «Система» прекратила договорные отношения с рейтинговым агентством Moody's, исходя из понимания того, что поддержание двух международных рейтингов является достаточным для кредиторов и инвесторов в долговые ценные бумаги Корпорации. Moody's отозвало все рейтинги АФК «Система». Любые рейтинги Moody's, присвоенные компаниям Группы АФК «Система», в дальнейшем будут основаны только на публичной информации и могут быть присвоены исключительно по инициативе самого агентства.

3.4. Отчет о выплате объявленных (начисленных) дивидендов по акциям ПАО АФК «Система»

Дивидендная политика

В апреле 2016 года Совет директоров ПАО АФК «Система» (далее – «Корпорация», «АФК «Система») утвердил Положение о дивидендной политике ПАО 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 ПАО АФК «Система» не менее 4%, но при этом не менее 0,67 руб. на каждую обыкновенную акцию Корпорации. Также Корпорация поставила перед собой цель выплачивать дивиденды дважды в год: по итогам первого полугодия отчетного года и по итогам отчетного года.

После окончания отчетного периода в апреле 2017 года Совет директоров Корпорации внес дальнейшие изменения в Положение о дивидендной политике, определяющие минимальный размер дивиденда на одну акцию и минимальный уровень годовой дивидендной доходности. Совет директоров АФК «Система» одобрил увеличение минимальной дивидендной доходности до 6% с 4% и минимального размера дивиденда на акцию до 1,19 руб. с 0,67 руб.

Данный обновленный подход к выплате дивидендов позволяет Корпорации увеличить общий объем выплачиваемых дивидендов, что приводит к росту акционерной доходности ценных бумаг Корпорации и усилению инвестиционного кейса Корпорации.

Дивиденды, распределенные по результатам 2015 года

25 июня 2016 года годовое Общее собрание акционеров Корпорации приняло решение¹ направить на выплату дивидендов 6 465 500 000,00 (шесть миллиардов четыреста шестьдесят пять миллионов пятьсот тысяч) руб., что составляет 0,67 руб. на одну обыкновенную акцию АФК «Система».

По состоянию на 31 декабря 2016 года общий размер выплаченных дивидендов составил 6 465 433 999,64 руб. При выплате был удержан налог на доходы в виде дивидендов, выплаченных иностранным физическим и юридическим лицам, в размере 2 383 622,00 руб.

Дивиденды, распределенные по результатам первого полугодия 2016 года

23 сентября 2016 года внеочередное Общее собрание акционеров Корпорации приняло решение² направить на выплату дивидендов 3 667 000 000,00 (три миллиарда шестьсот шестьдесят семь миллионов) руб., что составляет 0,38 руб. на одну обыкновенную акцию АФК «Система».

По состоянию на 31 декабря 2016 года общий размер выплаченных дивидендов составил 3 666 960 913,20 руб. При выплате был удержан налог на доходы в виде дивидендов, выплаченных иностранным физическим и юридическим лицам, в размере 1 337 413,00 руб.

Невыплаченные дивиденды

По состоянию на 31 декабря 2016 года общий размер невыплаченных дивидендов составляет 899 034,32 руб., в том числе размер невыплаченных дивидендов, подлежащих перечислению в 2016 году – 105 087,16 руб. Причиной невыплаты объявленных дивидендов является отсутствие необходимой информации о получателях дивидендов для перечисления соответствующих сумм.

	2012	2013	2014	2015	2016 (по результатам 2015)	2016 (по результатам 1 полугодия 2016)
Общий размер дивидендов, руб.	2 702 000 000	9 264 000 000	19 879 000 000	4 535 500 000	6 465 500 000	3 667 000 000
Размер дивиденда на одну акцию, руб.	0,28	0,96	2,06	0,47	0,67	0,38

¹ Протокол № 1-16 от 29 июня 2016 года.

² Протокол № 2-16 от 28 сентября 2016 года.

Дата объявления дивидендов	30.06.2012	29.06.2013	28.06.2014	27.06.2015	25.06.2016	23.09.2016
Дата фактической выплаты	24.08.2012	26.08.2013	31.07.2014	29.07.2015	27.07.2016	20.10.2016

Дивиденды, рекомендованные по результатам 2016 года

На заседании 01 апреля 2017 года Совет директоров АФК «Система» рекомендовал выплатить дивиденды по итогам 2016 года в сумме 7,8 млрд. руб., что с учетом промежуточных дивидендов по результатам первого полугодия 2016 года соответствует общей сумме дивидендов за 2016 год в размере 11,5 млрд. руб. и дивидендной доходности на уровне 6%.

4. ПЕРСПЕКТИВЫ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИЙ ГРУППЫ АФК «СИСТЕМА»

4.1. ПАО «МТС»

ПАО «Мобильные ТелеСистемы» (далее – «МТС») – ведущий телекоммуникационный оператор в России и странах СНГ. Группа МТС обслуживает свыше 109 млн. абонентов сотовой связи в России, Армении, Украине, Туркменистане и Белоруссии. Компания также предоставляет услуги фиксированной телефонии, широкополосного доступа в интернет и телевидения в Москве (через свою дочернюю компанию – ПАО «МГТС») и во всех федеральных округах России. Розничная сеть МТС в России насчитывает свыше 6 тыс. салонов связи. МТС также развивает финансовые сервисы, в том числе через приложение «МТС Кошелек».

Доля владения АФК «Система»

50,03%

Менеджмент

Президент – Дубовсков Андрей Анатольевич.

Председатель Совета директоров – Рон Зоммер.

Обзор отрасли¹

По предварительным данным, рост доходов телекоммуникационного рынка в России замедлился с 0,8% в 2015 году до 0,6% в 2016 году, что связано с продолжением спада доходов фиксированной телефонии, прекращением роста доходов мобильного бизнеса, замедлением темпов роста значимых сегментов рынка: фиксированного интернет-доступа и платного телевидения.

Падение выручки российских сотовых операторов замедлилось и составило примерно 0,3% в 2016 году по сравнению с падением на 0,7% в 2015 году. Спад был вызван макроэкономическими факторами, которые в том числе негативно отразились на динамике выручки от роуминга, а также высокой конкуренцией на рынке розничной торговли среди телеком-операторов.

В 2016 году выручка российских сотовых операторов от услуг международного роуминга снизилась на 13% (в 2015 году снижение составляло 23%) в связи с сокращением объема путешествий за рубеж. К концу 2016 года падение доходов замедлилось. При этом потребление мобильного интернета на абонента в роуминге выросло в 3 кв. 2016 года в 2-2,5 раза год-к-году, что компенсирует снижение потребления традиционных телеком услуг.

Общая база мобильных абонентов в России выросла за 2016 год на 1,5% до 255,6 млн. Мобильный интернет по-прежнему остается основным драйвером увеличения выручки. В 2016 году ведущие операторы протестировали и запустили в коммерческую эксплуатацию услуги на базе IMS² в Московском регионе, в будущем планируют масштабировать их в другие регионы России. На сегодняшний день одним из главных барьеров массового использования технологий VoLTE является низкое проникновение смартфонов с поддержкой технологии VoLTE – не более 5% по итогам 1-го полугодия 2016 года. В 2015-2016 гг. сотовые операторы запустили собственные интернет-мессенджеры³ для роста лояльности абонентов и стимулирования потребления услуг, в том числе интернет-трафика.

Рынок фиксированного широкополосного доступа в интернет (ШПД) остается перспективным. За 2016 год доходы от ШПД выросли на 3,8%, а количество абонентов увеличилось на 4%, превысив 31 млн. При этом все большее количество абонентов подключается к интернету с более высокой скоростью за счет увеличения проникновения технологии GPON. Основным поставщиком данной

¹ Источники: отчет ACM-Consulting за 2016 год, данные J'Son&Partners Consulting, статьи «Ведомости» и «Коммерсант» от 16.01.2017, отчеты МТС, «Евросеть», «Связной», TMT Consulting, Comnews.

² Технологии VoLTE (Voice over LTE) и Wi-Fi calling (Voice over Wi-Fi).

³ МТС запустил приложение MTC Connect RCS на базе технологии Rich Communications Suit, Мегафон – сервис МультиФон/ eMotion.

услуги в Москве является ПАО «МГТС», дочерняя компания МТС, доля которой на рынке ШПД составляет 33% (по состоянию на 4 кв. 2016 года).

В 2016 году в России было продано на 5% больше смартфонов, чем годом ранее. Выручка от продаж смартфонов выросла на 26,3%, а средний чек покупки смартфона вырос на 20,3% до 12 295 руб. Доля смартфонов в общих продажах мобильных телефонов в штуках в 2016 году составила 71% по сравнению с 67% в 2015 году.

В последующие пять лет прогнозируется стабильный рост рынка телекоммуникаций со среднегодовой динамикой (CAGR) 0,4%. Доходы от новых направлений бизнеса (финансовые сервисы, M2M, облачные сервисы, Big Data, e-commerce, системная интеграция) пока не столь значительны по сравнению с доходами от традиционных телеком услуг в «МТС-Россия», однако положительно влияют на лояльность клиентов и в перспективе должны стать сильными драйверами роста в рамках цифровых стратегий оператора.

На снижение рентабельности по OIBDA телеком-операторов в России основное влияние оказывает усиление конкуренции. Неоптимальная розничная структура, сложившаяся в результате этого, требует отвлечения значительных денежных средств на ее поддержание, но не дает преимуществ одному оператору перед другими.

Абонентская база в России*, млн

	1Q'15	2Q'15	3Q'15	4Q'15	1Q'16	2Q'16	3Q'16	4Q'16
МТС	74.5	75.4	76.9	77.3	77.3	77.8	79.0	80.0
Вымпелком	55.7	57.2	59.0	59.8	57.6	57.4	58.1	58.3
Мегафон	69.5	71.4	73.9	74.8	74.5	74.7	75.5	75.6
Доля МТС	37.3%	37.0%	36.7%	36.5%	36.9%	37.1%	37.2%	37.4%

*Рассчитана по трехмесячной активности.

Развитие бизнеса МТС в 2016 году

МТС сохраняет лидерство по абсолютным значениям выручки и OIBDA среди операторов «большой тройки» в России. За 2016 год активная мобильная абонентская база МТС в России выросла на 3,5%. Доля пользователей мобильного интернета в активной одномесячной абонентской базе МТС достигла 49%. Драйверами роста числа пользователей мобильного интернета остаются увеличение проникновения смартфонов в абонентскую базу МТС, конкурентные пакетные тарифы и развитие собственной розничной сети. Доля смартфонов в продажах МТС достигла 76% по состоянию на конец 2016 год.

Проникновение мобильного интернета и смартфонов в базе МТС в России

	2014	2015	2016
Проникновение мобильных интернет-пользователей в активную одномесячную абонентскую базу МТС, %	43.5%	47.2%	49.0%
Проникновение смартфонов в сети МТС, %	42.4%	48.4%	53.8%

В 2016 году МТС-Россия сохранил положительные темпы роста выручки в размере 2,4% год-к-году, а выручка мобильного бизнеса сохранились примерно на уровне 2015 года.

Доля МТС на рынке доходов мобильного бизнеса в России среди операторов «большой тройки» выросла на 0,4 п.п. с 37,7% до 38,1%. За 2016 год объем голосового трафика вырос на 3,2%; трафик передачи данных, генерируемый владельцами смартфонов, вырос более чем в два раза.

Выручка МТС в 2016 году по географии, млрд. руб.

Россия	400.6
Украина	29.2

Армения	8.1
Туркменистан	5.0
Беларусь*	22.3

*Не консолидируется в финансовые результаты Группы.

МТС осуществил значительные вложения в строительство сетей: соотношение капитальных затрат к выручке в России в 2016 году составило 20%. В течение года строились сети по всем технологиям 2G/3G/4G. Число базовых станций МТС в стандарте 4G превысило 28 тыс., покрывая все 83 региона присутствия. Благодаря этому МТС не планирует в ближайшие годы значительных затрат на строительство сетей и видит потенциал для их снижения в следующих периодах.

В декабре 2015 года МТС и Вымпелком в рамках договора по совместному планированию, развитию и эксплуатации сетей связи стандарта LTE подписали дополнительное соглашение о совместном использовании частотного спектра в сетях 4G в 20 субъектах РФ. В течение 2016 года перечень совместных регионов был расширен до 31.

В области финансовых услуг МТС успешно реализовал проекты денежных переводов с карты на карту на платформе МТС-Банка, Почты России, Western Union, проект SMS-переводов на счет абонента, проект «Мобильный билет «Тройка», а также проект микрокредитования услуг мобильной коммерции.

Выручка МТС в России в 2016 году по видам услуг, млрд. руб.

Мобильные услуги	295.0
Фиксированные услуги	61.2
Системная интеграция	5.6
Продажи товаров	49.6

В сентябре 2016 года МТС, МТС-Банк и Samsung Electronics запустили сервис Samsung Pay для бесконтактной оплаты с телефонов Samsung, а в октябре запущен сервис Apple Pay. В платежные сервисы могут быть загружены карты МТС-Банка. В феврале 2017 года запущено приложение «МТС Кошелек», объединившее в себе целый спектр финансовых услуг.

Стратегия развития бизнеса

Стратегической задачей МТС является сохранение доли рынка традиционных услуг (голосовая связь, мобильная передача данных, передача сообщений), монетизация роста потребления интернет-трафика и новых направлений бизнеса (цифровые проекты). Потенциал для роста бизнеса представляют оптимальное использование частотного ресурса, развитие сетей, ориентированных на передачу данных, инновационные технологии (VoLTE, WiFi calling, IMS, 5G) и развитие портфеля цифровых продуктов.

В апреле 2016 года совет директоров МТС утвердил новую дивидендную политику на 2016-2018 гг., согласно которой МТС намерен поддерживать уровень дивидендных выплат в объеме 25-26 руб. на одну обыкновенную акцию и 50-52 руб. на одну АДР при гарантированном минимальном размере выплат в размере 20 руб. на одну обыкновенную акцию и 40 руб. на одну АДР за календарный год. Общая сумма выплаченных дивидендов за 2016 календарный год составила 52 млрд. руб. Совет директоров МТС также поручил менеджменту МТС рассмотреть возможность выкупа акций и их последующего погашения для обеспечения доходности для акционеров в течение трех лет (2016-2018 гг.) на общую сумму до 30 млрд. руб. Первый этап выкупа был объявлен в 4 кв. 2016 года, в рамках которого МТС выкупил 3 060 409 акций на общую сумму 747 млн. руб. В 1 кв. 2017 года был объявлен второй этап выкупа, в рамках которого МТС выкупил 32 061 256 акций на общую сумму 9,3 млрд. руб.

Финансовые результаты 2016 года

<i>(в млн. руб.)</i>	2016 г.	2015 г.	Изм.
Выручка	435 692	426 639	2,1%
Скорректированная OIBDA ¹	167 647	173 255	(3,2%)
Операционная прибыль	86 065	90 198	(4,6%)
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	25 377	26 460	(4,1%)
Чистый долг	265 850	310 937	(14.5%)
Капитальные затраты	86 149	106 537	(19.1%)

Выручка компании выросла в 2016 году на 2,1% год-к-году. Рост потребления услуг передачи данных и продаж телефонов компенсировал ослабление потребления услуг роуминга и уменьшение вклада зарубежных дочерних компаний. Несмотря на продолжающуюся макроэкономическую волатильность и расходы на расширение розничной сети, скорректированная OIBDA снизилась лишь на 3,2% в 2016 году. Рентабельность по скорректированной OIBDA осталась на высоком уровне 38,5% за полный 2016 год. На уровне рентабельности отрицательно сказался рост объемов продаж относительно низкомаржинальных мобильных телефонов. Незначительное сокращение чистой прибыли в 2016 году обусловлено динамикой OIBDA.

4.2. ПАО «Детский мир»

Группа компаний «Детский мир» (далее – «Детский мир») – крупнейший оператор торговли детскими товарами в России и Казахстане, объединяющий магазины под брендами «Детский мир» и ELC и предлагающий детям и их родителям игрушки, товары для беременных и новорожденных, одежду и обувь, канцтовары, продукцию для творчества и активного отдыха.

Доля владения ПАО АФК «Система»
72,6%²

Менеджмент

Генеральный директор – Чирахов Владимир Санасарович.

Председатель Совета директоров – Бакстер Кристофер Алан.

Обзор отрасли³

Объем рынка детских товаров в России в 2016 году составил 519,5 млрд. руб. По прогнозам аналитиков, ожидается, что в дальнейшем рынок будет расти в среднем примерно на 1,5% в год и к 2020 году достигнет объема в 554,4 млрд. руб. После двузначного роста в 2011-2013 гг. рынок оказался в долгосрочной стагнации. Текущая экономическая ситуация заставила россиян пересмотреть свой подход к покупкам детских товаров. В 2015 году цена стала наиболее важным фактором, потребительское поведение изменилось, сместив акценты в сторону более дешевых товаров. В результате это привело к перетеканию потребительского спроса из премиум- и среднеценового сегментов в масс-маркет и низкоценовой сегмент. Большую популярность приобретают отечественные товары и собственные торговые марки, цены на которые ниже, чем на аналогичные зарубежные или брендовые товары. Все более популярным каналом продаж, предлагающим как широкий ассортимент и хорошие цены, так и возможности для оценки, выбора и консультации, становится Интернет. При этом рынок детских товаров является наиболее устойчивым к кризису (наряду с товарами повседневного спроса) и показывал рост как после кризисов в 2008-2009 гг., так и в 2014-2015 гг.

Доля российских товаров для детей на российском рынке, %*

¹ Включая долю в чистом убытке ПАО «МТС-Банк».

² После IPO «Детского мира» в феврале 2017 года доля владения ПАО АФК «Система» составила 52,1%.

³ По данным Ipsos Comcon, ГК «Детский мир».

2014	23%
2015	23%
П2016	28%
П2017	30%
П2018	32%

*За исключением детского питания.

В 2016 году некоторые игроки покинули рынок, что привело к краткосрочному падению доли рынка специализированных ритейлеров, которые тем не менее остаются основным каналом продаж наряду с гипер- и супермаркетами. Доля интернет-торговли стабильно растет, ожидается, что в 2017 году она составит более 9%.

Структура рынка детских товаров России по каналам продаж, %

	Другие	Интернет	Специализированные магазины	Гипермаркеты и супермаркеты
2015	11.1%	8.1%	40.8%	40.0%
П2016	13.6%	8.9%	38.6%	39.1%
П2017	10.2%	9.3%	40.4%	40.1%

Продажи детских товаров в России различаются в зависимости от региона и уровня дохода. Наибольшие расходы на детские товары в расчете на душу населения в 2016 году зафиксированы в Москве (11,4 тыс. руб. по сравнению с 6,9 тыс. руб. в целом по России). Детский мир наиболее активно расширяет свое присутствие именно в Московском регионе (в 2016 году было открыто 40 новых магазинов), а также в Санкт-Петербурге. Общее число магазинов сети по итогам 2016 г. в Московском регионе составило 147, в Санкт-Петербурге – 33.

Доля Детского мира на российском рынке детских товаров по объему выручки по итогам 2016 года составила 17% (в 2015 году – 13%), в онлайн-канале – 6% (в 2015 году – 3%). Детский мир является абсолютным лидером среди специализированных ритейлеров детских товаров: доля ближайшего конкурента в три раза меньше.

Развитие бизнеса Детского мира в 2016 году

По состоянию на 31 декабря 2016 г. 525 магазинов Детского мира были представлены в 171 городе России и семи городах Казахстана: 480 магазинов сети «Детский мир» и 45 – сети ELC. За последние два года компания продемонстрировала высокие темпы роста бизнеса: в 2015 году были открыты 103 новых магазина сети «Детский мир» и один – ELC, а в 2016 году – еще 100 магазинов сети «Детский мир» и один магазин ELC. Общая торговая площадь по состоянию на 31 декабря 2016 г. составила 596 тыс. кв. м. Компания является лидером с точки зрения размера сети магазинов и с точки зрения товарооборота на сильно фрагментированном рынке детских товаров в России. Доля сети «Детский мир» составила 44% в 2016 году (32% в 2015 году) на рынке специализированной розницы детских товаров в России и 17% в 2016 году (13% в 2015 году) на общем рынке детских товаров в России (с учетом гипер- и супермаркетов).

Рост сети ГК «Детский мир»

	Всего количество магазинов, шт.	Количество новых магазинов, шт.	Торговая площадь, тыс. кв. м
2014	390	71	322
2015	491	104	425
2016	596	101	525

Благодаря предпринятым мерам и реализации ряда проектов, направленных на повышение операционной эффективности, отношение коммерческих, административных и прочих операционных расходов к выручке снизилось за два года с 28,2% в 2014 году до 23,7% в 2016 году.

Важную роль в повышении эффективности сыграл переход на единую платформу SAP, которая не только обеспечила создание единого информационного контура и возможность получения аналитической информации в онлайн-режиме, но и позволила существенно оптимизировать ключевые бизнес-процессы за счет их автоматизации.

Открытие собственного склада в д. Бекасово (Московская область) в 2015 году является одним из ключевых проектов в этом направлении. Собственный склад позволил сократить затраты на логистику, увеличить централизацию поставок, повысить эффективность управления товарным запасом и в конечном итоге увеличить товарооборот.

Интернет-магазин (<http://www.detmir.ru>) сети магазинов «Детский мир» в 2016 году стал крупнейшим специализированным игроком онлайн-рынка детских товаров. На протяжении последних лет интернет-магазин сети демонстрирует высокую динамику роста продаж. Благодаря повышению уровня сервиса и расширению ассортимента в 2016 году выручка выросла более чем в два раза. Доля интернет-магазина в выручке в 2015 году составляла 2,1%, а по итогам 2016 года выросла до 3,5%.

Одним из ключевых драйверов роста выручки стал запуск в июне 2015 года услуги in-store pick-up (самовывоз из магазинов): около 50% заказов интернет-магазина в 2016 году приходилось на собственные пункты выдачи в магазинах сети. Кроме того, в рамках действующего партнерского соглашения заказы можно забрать в пунктах самовывоза Ozon.ru. Таким образом, интернет-магазин на конец 2016 года насчитывал 1 387 собственных и партнерских пунктов самовывоза.

Развитие собственных торговых марок является одним из стратегических направлений Детского мира. В настоящий момент компания владеет 25 марками в категории «одежда и обувь». Каждая из них имеет свою целевую аудиторию, ассортимент и ценовое позиционирование.

Доля собственных торговых марок Детского мира в товарообороте

	Обувь	Одежда	Крупногабаритные товары
2014	64%	65%	30%
2015	69%	71%	30%
2016	81%	74%	32%

Детский мир стремится заключать с поставщиками соглашения об эксклюзивности, которые увеличивают трафик, способствуют росту сопоставимых продаж, повышают лояльность покупателей и защищают от ценовой конкуренции в предпродажный период. Так, в 2016 году новые соглашения об эксклюзивности были подписаны с такими компаниями, как Mattel, Hasbro, Lego, McLaren и Artsana.

В феврале 2017 года Детский мир провел IPO на Московской бирже. Цена размещения составила 85 руб. за акцию, капитализация компании составила 62,8 млрд. руб. Спрос превысил предложение в 2,1 раза. Мультипликатор EV/EBITDA находился на уровне 9. Торги начались 10 февраля 2017 г. под тикером «DSKY». Успех IPO Детского мира в феврале 2017 году является признанием положительных результатов деятельности компании за последние несколько лет.

Стратегия развития бизнеса

Детский мир намерен продолжить динамичное развитие сети магазинов в России и Казахстане, сохраняя темп роста за счет увеличения количества точек продаж на территории Московского региона, Санкт-Петербурга и городов с высоким потенциалом роста бизнеса и населением свыше 50 тыс. человек.

Детский мир стремится продолжать использовать гибкую модель логистического распределения, сочетающую, во-первых, централизованную платформу, основанную на двух распределительных

центрах в Московской области (Бекасово и Крекшино), и, во-вторых, прямое распределение продукции поставщиками в магазины.

Компания уже увеличила долю централизованных поставок с 20% затрат на приобретение товаров, прошедших через склад, в 2013 году, до 65% затрат на приобретение товаров, прошедших через склад, в 2016 году, и намерена и далее увеличивать долю централизованных поставок до 75–80% затрат на закупку товаров, прошедших через склад, к 2019 году.

Для поддержания развития сети в Уральском и Сибирском регионах России менеджмент Детского мира принял предварительное решение об открытии в 2018 году нового распределительного центра на Урале (примерно 60 тыс. кв. м складских площадей). Финальное решение в части формы владения складом (собственность или аренда) будет принято в середине 2017 года.

Финансовые результаты 2016 г.

<i>(в млн. руб.)</i>	2016 г.	2015 г.	Изм.
Выручка	79 547	60 544	31,4%
Скорректированная OIBDA	8 203	6 185	32,6%
Операционная прибыль	6 620	3 805	74,0%
Скорректированная чистая прибыль в доле АФК «Система»	2 775	2 167	28,0%
Чистый долг	12 193	16 425	(25,8%)

Выручка Детского мира в 2016 году выросла на 31,4% в результате роста сопоставимых (like-for-like¹) продаж на 12,3%, выхода на полную мощность открытых в предыдущие годы магазинов и продолжающейся экспансии розничной сети. Интернет-торговля остается самым быстрорастущим каналом продаж: по итогам 2016 года продажи через Интернет выросли более чем в два раза.

Скорректированная OIBDA увеличилась на 32,6% в 2016 году в результате роста операционной эффективности. Отношение административных расходов к выручке снизилось с 27,7% в 2015 году до 23,7% в 2016 году благодаря дальнейшей автоматизации ключевых бизнес-процессов. Поскольку «Детский мир» является якорным арендатором в большинстве торговых центров, где расположены его магазины, компании удалось значительно снизить расходы на аренду в процентах от выручки и увеличить операционную эффективность магазинов сети.

Скорректированная чистая прибыль в доле АФК «Система» выросла на 28,0% в 2016 году до 2,8 млрд. руб. Детский мир выплатил рекордные дивиденды за 2016 год в размере 4,4 млрд. руб., включая 3,0 млрд. руб. в пользу ПАО АФК «Система».

4.3. Segezha Group

Segezha Group – крупнейший российский вертикально интегрированный лесопромышленный холдинг с полным циклом лесозаготовки и глубокой переработки древесины, с глобальным присутствием и диверсифицированным продуктовым портфелем. В состав Группы Segezha входят российские и европейские предприятия лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности. Активы Segezha расположены в 8 странах мира и 6 регионах России. Продукция Segezha Group представлена в 88 странах мира. На предприятиях Группы заняты 13 тыс. человек.

Доля владения АФК «Система»
100%

⁽¹⁾ Рост сопоставимых продаж (like-for-like) в рублях рассчитан на основе результатов только магазинов «Детский мир» в России, которые включены в сопоставимое сравнение, работая по крайней мере 12 полных календарных месяцев.

Менеджмент

Президент – Закиров Камиль Фикусович (на 31 декабря 2016 г. – Помелов Сергей Анатольевич),
Председатель Совета директоров – Сергей Анатольевич Помелов (на 31 декабря 2016 г. – Али Муссаевич Узденов).

Обзор отрасли¹

Мешочная бумага

Мировой рынок небеленой мешочной бумаги продолжает планомерно расти. До 2020 года ожидаемый среднегодовой темп роста (CAGR) потребления продукции в мире составит 2,3%. Основным драйвером роста станет спрос в странах Азии. Введенные Китаем в апреле 2016 года антидемпинговые пошлины (почти для всех производителей из Европы, Северной Америки, Японии) дают преимущество производителям мешочной бумаги из России и Канады.

В течение 2016 года на долларовых рынках Африки, Америки и Азии наблюдалось снижение потребления мешочной бумаги по причине сокращения спроса на цемент. В 2016 году в Европе на фоне восстановления спроса на бумагу (рост составил 1,2% по отношению к 2015 году) было отмечено увеличение объемов производства основными глобальными игроками после сокращения в 2015 году. Ожидается, что в 2017 году цены на мешочную бумагу будут выше средней цены 2016 года.

Segezha Group - №4 в мире по производству небеленой мешочной бумаги

<i>Крупнейшие производители</i>	<i>Производственные мощности, тыс.тонн</i>
Mondi	531
BillerudKorsnäs	321
KapStone	317
Segezha Group-2016*	270
Smurfit Kappa Group	167

*После наращивания мощностей объем производства Segezha Group ожидается на уровне 380 тыс тонн.

Мешки бумажные

Мешочный бизнес Segezha Group географически можно разделить на две бизнес-единицы – Россия и Европа. Европейский рынок бумажных мешков насыщен, и до 2020 года ожидаемый CAGR потребления составит 1%. В Европе наблюдается профицит производственных мощностей, а также замедление роста цен на мешки в строительном сегменте в результате консолидации мировой цементной отрасли, что оказывает негативное влияние на стоимость мешков.

В России потребление бумажных мешков в 2016 году выросло на 2% до 826 млн. шт. Во втором полугодии 2016 года в условиях стабилизации курса евро и агрессивного замещения импорта российскими производителями (доля импорта снизилась до 22% – на 8 п.п. год-к-году) давление импортеров на цену не наблюдалось.

Фанера березовая

Березовая фанера – высокомаржинальный продукт Segezha Group. Крупнейшими потребителями березовой фанеры являются Европа и Россия, суммарная доля на которых на мировом рынке в 2016 году составила 67%. CAGR мирового потребления до 2020 года оценивается в 2,6%.

По производству березовой фанеры Россия занимает первое место в мире с 71% долей рынка в общем объеме производства. В 2016 году объем экспорта российской фанеры вырос на 11,3% по сравнению с 2015 годом, и его доля достигла 65,8%. Как следствие, наблюдался недостаток продукта на внутреннем рынке, что спровоцировало увеличение объема импорта на 1,3% год-к-

¹ Источники: Indufor, FAO.

году. В 2017 году рынок российской березовой фанеры, по всей вероятности, останется сбалансированным в условиях сохранения объема спроса и предложения.

В США и Европе в августе 2017 года вступят в действие нормативы Агентства по охране окружающей среды США и Европейской Ассоциации производителей плит (EPF). Введение в действие нового стандарта может оказать положительное влияние на состояние конъюнктуры импорта в США и Европу, так как ограничит предложение низкокачественной дешевой фанеры, следствием которого может стать рост цен на более качественную березовую фанеру.

Пиломатериалы

Объем мирового рынка хвойных пиломатериалов в 2016 году увеличился на 1,5% год-к-году. До 2020 года ожидается рост потребления в странах Азиатско-Тихоокеанского региона, Средней Азии и отдельных странах Ближнего Востока (ключевые рынки Segezha Group) на 1-3% в год. Самыми крупными рынками потребления пиломатериалов являются США и Китай. В США основными поставщиками пиломатериалов являются канадские производители. Китай, второй по емкости рынок, демонстрирует одни из самых высоких темпов роста спроса на пиломатериалы. В 2016 году Китай продолжил наращивать поставки из России, увеличив долю российских производителей в структуре импорта до 50%. Недостаток собственных лесных ресурсов, установленные квоты на заготовку промышленного леса, полный запрет на вырубку в естественных лесах и растущий спрос со стороны рынка жилищного строительства позволяют прогнозировать сохранение высокого спроса на импортные хвойные пиломатериалы в Китае в среднесрочной и долгосрочной перспективах.

Развитие бизнеса Segezha Group в 2016 году

Сегменты бизнеса Segezha Group в 2016 году

	Доля в выручке	Доля в OIBDA
Бумага и упаковка	56%	68%
Деревообработка	28%	19%
Фанера и плиты	12%	12%
Лесозаготовка	4%	1%

Бумага и упаковка

В 2016 году Segezha Group экспортировала бумагу и упаковку в 53 страны мира. Увеличились поставки бумаги в ЮАР – в 6 раз, в Южную Корею – в 4 раза, в Саудовскую Аравию, Мексику, Китай, Турцию и Кувейт – в 2 раза. На сокращающемся рынке промышленных мешков в России Segezha Group нарастила долю присутствия за счет более успешной ценовой политики по сравнению с импортными конкурентами. В 2017 году Группа планирует увеличить количество стран реализации мешков на Ближнем Востоке, в Африке и Латинской Америке, а также удерживать текущую долю на европейском рынке.

В 2016 году стартовала модернизация Сегежского ЦБК. Это первый в России за последние 25 лет инвестиционный проект с установкой новой бумагоделательной машины (БДМ №11). Проект предусматривает три этапа, и его планируется завершить в 2018 году. В рамках первого этапа осенью 2016 года завершен комплекс работ по обновлению варочной установки №4, которая позволила поднять производительность комбината по варке целлюлозы на 28% (до 1 150 тонн в сутки).

Сегежский ЦБК занимает 4-е место в мире по производству небеленой мешочной бумаги и первое на российском рынке, на его долю приходится 70% от общего объема производства продукции в России. Доля экспорта в структуре продаж товарной бумаги, без учета внутригрупповых поставок (Россия, Европа), составляет 92%.

Деревообработка (пиломатериалы)

Доля экспорта в структуре реализации пиломатериалов Segezha Group составляет 99%. География продаж пиломатериалов в 2016 году расширилась с 11 до 14 стран. Наибольший прирост экспорта произошел на рынках Китая, Великобритании, Франции, Египта, Эстонии, Германии, Бельгии и Нидерландов.

Приобретенный в начале 2016 года Лесосибирский ЛДК №1 по итогам 2016 года продемонстрировал высокие финансовые и операционные результаты. На комбинате обновлено производство, оптимизированы бизнес-процессы, повышена эффективность управления. Идет освоение новых для Segezha Group, востребованных рынком пород древесины: лиственницы и ангарской сосны. С приобретением ЛДК №1 Segezha Group стала крупнейшим экспортером пиломатериалов в России.

Segezha достигла рекордного результата по распилу сырья в объеме 2,3 млн. куб. м за отчетный год. В 2016 году был увеличен парк лесозаготовительной и лесовозной техники. Доля собственного лесобеспечения Группы в объеме древесного сырья достигла 63%. Площадь арендованного лесного фонда по итогам 2016 года составляет 6,8 млн. га.

Фанера и плиты

В 2016 году в условиях снижения спроса в России и роста спроса на экспортных рынках Segezha Group увеличила долю экспорта в структуре реализации с 71% до 77%. Общее количество стран присутствия компании в данном сегменте выросло до 59 (в 2015 году – 46 стран). В 2017 году Группа планирует развивать клиентскую базу, осваивать новые рынки сбыта и сегменты потребления – автотранспорт, судостроение.

В 2016 году началось строительство нового фанерного комбината на базе Вятского ФК в Кирове, способного производить, помимо поперечной фанеры, новый продукт для Группы Segezha – продольную фанеру. Продольная фанера обладает более привлекательным внешним видом за счет особого расположения волокон древесины и наиболее востребована в таких сегментах, как производство мебели, отделка помещений и дизайнерские работы. Ввод в ассортимент нового вида фанеры позволит Segezha увеличить свое присутствие на рынках с наибольшим спросом: Азия, Великобритания и США.

Домостроение

По итогам 2016 года Segezha Group сохранила лидерские позиции по объему производства домов из клееного бруса (30,3 тыс. куб. м), заняв 1-е место в России. С целью увеличения доли присутствия на внутреннем рынке в 2017 году планируется развитие сбытовой сети в регионах России, создание собственного архитектурно-дизайнерского подразделения, создание службы по сопровождению клиентов. Segezha намерена создать на базе Сокольского ДОК в Вологодской области крупный деревообрабатывающий кластер.

Производственные показатели

Объем продаж	Ед.измерения	2016	2015	%
Бумажные мешки	млн. шт.	1 269,8	1 125,0	12,9%
Бумага и картон	тыс. т	169,9	185,6	-8,5%
Пиломатериалы	тыс. куб. м	912,0	389,7	134,0%
Клееные деревянные конструкции (КДК)	тыс. куб. м	21,9	5,8	275,3%
Домокомплекты из клееного бруса	тыс. куб. м	30,3	23,9	26,6%
Березовая фанера	тыс. куб. м	92,1	89,9	2,5%
Древесноволокнистые плиты (ДВП)	тыс. усл. кв. м	49,3	24,2	103,6%
Доля собственного лесобеспечения	%	63%	57%	6 п.п.
Заготовка круглого леса	млн. куб. м	3,8	3,0	25,5%

Продажи бумажных мешков в 2016 году увеличились по сравнению с аналогичным периодом прошлого года благодаря вводу в эксплуатацию новых производственных мощностей. Segezha Group побила собственный рекорд и произвела более 1,2 млрд. бумажных мешков за год. Высоких результатов удалось добиться благодаря установке новой линии в Сегеже в конце 2015 года, запуску завода в Сальске, на котором в 2016 году уже было произведено 54 млн. мешков и реализации программы «Внесезон», которая подразумевает полную загрузку мощностей в низкий сезон для реализации продукции в высокий сезон.

Segezha, наращивая производство бумажных мешков, увеличила объем потребления собственной бумаги для их производства. Как следствие, продажа мешочной бумаги сторонним покупателям снизилась год-к-году. Segezha Group в 2016 году произвела 286,4 тыс. тонн бумаги, что соответствует уровню 2015 года, несмотря на приостановку производства на Сегежском ЦБК для проведения работ по модернизации.

Увеличение продаж пиломатериалов более чем в два раза в годовом выражении произошло благодаря приобретению ЛЛДК №1, а также росту производительности на других предприятиях Segezha, которого удалось достичь за счет комплекса мероприятий по повышению эффективности. Дивизион продемонстрировал рекордные результаты по производству пиломатериалов по итогам года – 875,3 тыс. куб. м.

Продажи березовой фанеры в 2016 году превысили уровень 2015 года. Незначительное снижение продаж в 4 кв. 2016 года объясняется временным снижением спроса со стороны клиентов из-за укрепления курса национальной валюты на фоне повышенного спроса на продукцию во 2 и 3 кв. 2016 года. Рост продаж ДВП почти в два раза обусловлен приобретением ЛЛДК №1, а также ростом спроса по сравнению с 2015 годом из-за ухода белорусских производителей с российского рынка. Производство березовой фанеры в 2016 году осталось на уровне 2015 года, что обусловлено полной загрузкой мощностей в объеме 95,1 тыс. куб. м.

Объем лесозаготовки в 4 квартале 2016 года увеличен на 62,2%. Рост обусловлен присоединением лесной базы ЛЛДК №1, заменой лесозаготовительной техники на более производительную, а также за счет усилий менеджмента по стимулированию роста выработки.

Стратегия развития бизнеса

Основная стратегическая цель Segezha Group – лидерство по эффективности среди российских и глобальных игроков целлюлозно-бумажной и деревообрабатывающей отрасли и экспансия на высокомаржинальных и растущих рынках.

Одним из ключевых направлений развития Segezha Group является повышение доли лесобеспечения предприятий Группы за счет собственных лесосек до 80%. Segezha Group продолжит реализацию программы оптимизации производственных мощностей в Европе (Segezha Packaging), а для повышения уровня вертикальной интеграции и обеспечения гарантированного сбыта мешочной бумаги планируется создание новых конвертирующих мощностей на растущих рынках с высокой долей импорта мешочной бумаги.

В 2017 году планируется осуществить запуск нового фанерного завода в г. Киров. На момент выпуска настоящего Годового отчета идет проработка проекта по строительству фанерного завода в г. Сокол (Вологодская обл.) мощностью 130 тыс. куб. м.

На фоне увеличения производственных мощностей по березовой фанере Segezha Group продолжит развитие продаж в высокомаржинальных сегментах рынка (транспорт, LNG, опалубка) и разработку новых продуктов через совместную работу с клиентами и создание R&D центра по фанере в г. Киров.

Финансовые результаты 2016 года

(в млн. руб.)	2016 г.	2015 г.	Изм.
Выручка	43 018	33 436	28,7%
Скорректированная OIBDA	8 655	6 289	37,6%
Операционная прибыль	5 165	4 123	25,3%
Скорректированная чистая прибыль в доле АФК «Система»	1 961	2 289	(14,3%)
Чистый долг	23 715	698	х34
Капитальные затраты	9 555	4 648	х2

Рост выручки Segezha Group на 28,7% в 2016 году обусловлен увеличением производственных мощностей, расширением географии продаж бумажных мешков, а также консолидацией Лесосибирского лесопильно-деревообрабатывающего комбината №1. Вклад ЛЛДК №1 в выручку Segezha Group в 2016 году составил 5,7 млрд. руб.

Скорректированная OIBDA в 2016 году увеличилась на 37,6% во многом благодаря вкладу ЛЛДК №1 и запуску нового производства бумажных мешков в Сальске (Ростовская область).

Скорректированная чистая прибыль в доле АФК «Система» сократилась в результате увеличения расходов на амортизацию как следствие реализации инвестиционной программы и за счет увеличения процентных расходов.

В 2016 году Segezha привлекала дебютный синдицированный кредит на сумму 383,6 млн. евро сроком на 5 лет. Привлеченные средства в основном будут направлены на финансирование масштабной инвестиционной программы холдинга.

4.4. АО Агрохолдинг «СТЕПЬ»

АО «Агрохолдинг «СТЕПЬ» (далее – «Агрохолдинг «СТЕПЬ») является крупным игроком в сельскохозяйственной отрасли России, владеющим диверсифицированным портфелем активов в четырех ключевых направлениях деятельности: растениеводство, молочное животноводство, садоводство и овощеводство. Активы Агрохолдинга «СТЕПЬ» расположены в наиболее благоприятных с точки зрения климата, урожайности и логистики регионах на юге России: Краснодарский край, Ставропольский край, Ростовская область, Карачаево-Черкесская Республика. Агрохолдинг «СТЕПЬ» владеет 50% RZ Agro¹, совместного предприятия с членами семьи Louis Dreyfus.

Доля владения ПАО АФК «Система»
88,13%

Менеджмент

Генеральный директор – Аверин Константин Михайлович.
Председатель Совета директоров – Узденов Али Муссаевич.

Обзор отрасли²

Растениеводство

По итогам 2016 года сегмент растениеводства показал значительный рост: был достигнут рекордный показатель по валовому сбору зерновых и зернобобовых культур в России – 119 млн. т, что является максимальным показателем за всю постсоветскую историю. Объем производства пшеницы в России в 2016 году также достиг рекордного уровня – 73,3 млн. т, что превышает показатель 2015 года на 19%. Объем экспорта пшеницы в 2016-2017 урожайном году оценивается в 28,5 млн. т, что позволит России занять лидирующее место по объему экспорта пшеницы в мире.

¹ Финансовые результаты RZ Agro не консолидируются в финансовые результаты Агрохолдинга «Степь».

² Источники: Росстат, USDA, FAO, ФТС России.

В 2016 году продолжилось снижение международных цен на сельскохозяйственные культуры, что является существенным негативным фактором для сельскохозяйственных производителей. Международная цена на пшеницу находится на минимальном уровне по сравнению со средними ценами за 10 лет. Вместе с тем ослабление курса рубля нивелировало негативный эффект от снижения международных цен для сельскохозяйственных производителей в России.

Положительное влияние на динамику экспорта из России оказало принятие Правительством РФ решения об «обнулении» экспортных пошлин на пшеницу с сентября 2016 года по июль 2018 года.

Существенный рост валового сбора сельскохозяйственных культур и урожайности за последние три года в России привел к высокой инвестиционной активности и высокому спросу инвесторов на земельные активы. За указанный период произошла консолидация земельных активов, при этом был отмечен высокий рост цен на земли сельскохозяйственного назначения.

Молочное животноводство

Отрасль молочного животноводства в России демонстрирует постепенное снижение объема производства молока на протяжении последних пяти лет. Сокращение объема производства молока в России вызвано главным образом снижением объема производства молока в личных подсобных хозяйствах населения (в 2016 году 44% от совокупного объема производства молока в России приходилось на личные подсобные хозяйства населения). Доля товарного молока в общем объеме производства молока в России в 2016 году оценивается в 66% от общего объема производства. Низкая доля товарности производимого молока приводит к дефициту молока, пригодного для промышленной переработки, росту цены на молоко и необходимости импорта молока из-за рубежа. Доля импорта в общем объеме потребления молока в России в 2016 года оценивается в 20%.

Численность фуражного поголовья в России в 2016 году составила 8,3 млн. голов. За последние пять лет этот показатель снизился на 8% в основном за счет сокращения поголовья в личных подсобных хозяйствах населения и ухода с рынка неэффективных производителей. Снижение численности фуражного поголовья компенсируется постепенным ростом надоя молока на одну корову: в 2016 году надой на одну корову в сельскохозяйственных организациях составил 5,5 тыс. литров в год, что является рекордным показателем за последние 15 лет.

Садоводство

Сегмент садоводства в России, в том числе производство яблок, демонстрирует положительную динамику. Однако, несмотря на рост объема производства и введение продовольственного эмбарго, зависимость от импорта остается значительной: на импорт приходится около 36% в структуре потребления яблок в России.

Сегмент садоводства обладает значительным потенциалом роста и импортозамещения за счет наращивания внутреннего производства яблок путем закладки новых садов интенсивного типа. 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. Ускоренное развитие сегмента садоводства в России ограничивается высокой капиталоемкостью отрасли и достаточно длительными сроками окупаемости проектов.

Овощеводство

Производство овощей закрытого грунта в сельскохозяйственных организациях в России показало значительный рост за период с 2013 по 2016 гг. и достигло 783 тыс. т в 2016 году, что является рекордным показателем за последние 20 лет.

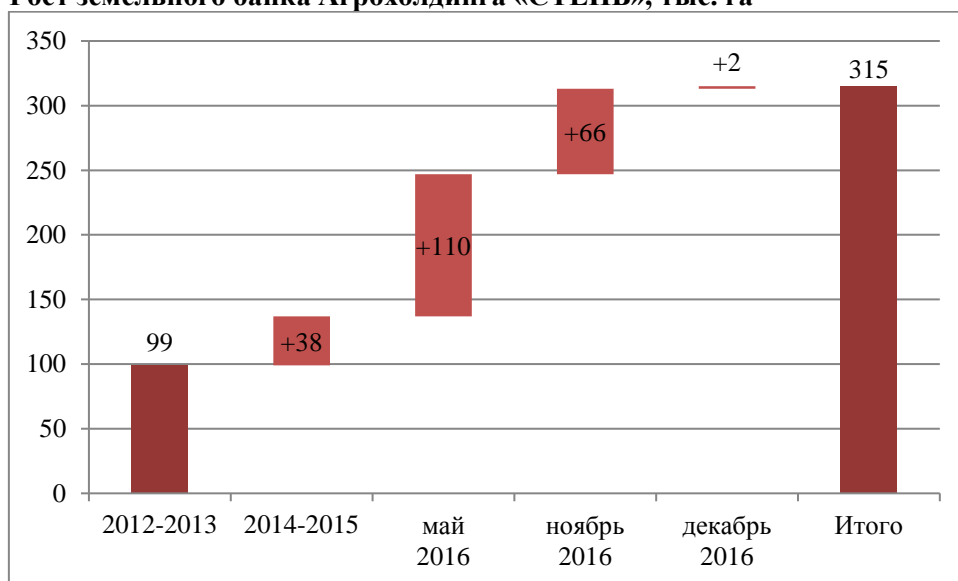
Рост производства овощей в России был в значительной мере обеспечен введением продовольственного эмбарго в 2014 году и последующим запретом на ввоз томатов и огурцов из Турции, а также девальвацией рубля, в результате которой импортные овощи выросли в цене и стали менее конкурентоспособны.

Развитие бизнеса Агрохолдинга «СТЕПЬ» в 2016 году

Агрохолдинг «СТЕПЬ» является крупным сельскохозяйственным холдингом с совокупным земельным банком 315 тыс. га и присутствует в четырех перспективных направлениях сельскохозяйственной отрасли: растениеводство, молочное животноводство, садоводство и овощеводство.

Регионы присутствия Агрохолдинга «СТЕПЬ»: Краснодарский край, Ростовская область, Ставропольский край и Карачаево-Черкесская Республика – являются одними из наиболее благоприятных регионов в России для ведения сельскохозяйственной деятельности. Сочетание полезных свойств почвы с оптимальным количеством осадков в данных регионах дает возможность добиваться высоких показателей урожайности, при этом короткое транспортное плечо дает преимущество по затратам на логистику.

Рост земельного банка Агрохолдинга «СТЕПЬ», тыс. га



Растениеводство

Общий земельный банк Агрохолдинга «СТЕПЬ» по состоянию на конец 2016 года составил 315 тыс. га, включая земельный банк RZ Agro – 99 тыс. га. В 2016 году Агрохолдинг «СТЕПЬ» дополнительно приобрел 178 тыс. га.

В 2016 году был собран рекордный урожай зерновых – 1,04 млн. т. Значительного роста валового сбора удалось добиться как за счет приобретения новых земельных активов, так и за счет внедрения современных агротехнологий и агрономической дисциплины.

Валовый сбор Агрохолдинга «СТЕПЬ» (с RZ Agro), тыс. тонн
(с учетом активов, приобретенных в мае 2016 года)

Культура	2015 г.*	2016 г.**	2016/2015 гг.
Пшеница озимая	269,7	485,6	+80%
Ячмень озимый	17,2	21,9	+27%
Свекла сахарная	252,2	339,5	+35%
Подсолнечник	29,4	31,9	+9%
Кукуруза зерно	52,1	40,5	-22%
Прочие	133,4	121,8	-9%
Итого	754,0	1 041,0	+38%

*Про форма с учетом показателей пяти хозяйств в Краснодарском крае и показателей ОАО «Родина».

** Без учета активов, приобретенных в ноябре и декабре 2016 года.

Средняя урожайность основных культур Агрохолдинга «СТЕПЬ» (с RZ Agro), т/га

(с учетом активов, приобретенных в мае 2016 г.)

Культура	2015 г.*	2016 г.**	2016/2015 гг.
Пшеница озимая	4,8	5,1	+7%
Ячмень озимый	6,0	5,5	-9%
Свекла сахарная	46,8	60,0	+28%
Подсолнечник	2,4	2,5	+7%
Кукуруза зерно	6,9	6,0	-13%

*Pro forma с учетом показателей пяти хозяйств в Краснодарском крае и показателей ОАО «Родина».

** Без учета активов, приобретенных в ноябре и декабре 2016 года.

В мае 2016 года Агрохолдинг «СТЕПЬ» приобрел земельные активы в Ставропольском крае и Ростовской области с совокупным земельным банком 110 тыс. га, которые были полностью интегрированы в Агрохолдинг и включены в уборочную кампанию 2016 года. Валовый сбор пшеницы новых активов составил 171,8 тыс. т, что на 65% превышает показатель 2015 года. Существенного роста валового сбора и урожайности на новых активах удалось добиться за счет применения необходимого количества удобрений и оптимизации сроков уборки урожая.

В конце 2016 года Агрохолдингом «СТЕПЬ» были также приобретены активы с совокупным земельным банком 68 тыс. га, которые в настоящее время интегрируются в структуру Агрохолдинга.

Молочное животноводство

По итогам 2016 года Агрохолдингу «СТЕПЬ» удалось добиться значительного роста операционных показателей сегмента по сравнению с 2015 годом.

Операционные показатели сегмента «Молочное животноводство»

	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016/2015 гг.
Фуражное поголовье, голов	3 084	3 272	3 700	13%
Валовый надой молока, тыс. тонн	27,9	30,2	36,2	20%

Существенным событием для сегмента молочного животноводства в 2016 году стало присвоение еврономера, что подтверждает соответствие производимого молока европейским стандартам и дает возможность Агрохолдингу поставлять молоко для производства молочных продуктов, экспортируемых в Европу.

Садоводство

ОАО «Трудовое» и ООО «Питомник «Сады Кубани» – активы Агрохолдинга «СТЕПЬ» в сегменте интенсивного садоводства. На момент приобретения площадь садов интенсивного типа составляла 630 га, а в течение 2016 года были заложены новые интенсивные сады площадью 150 га, и выход на проектные показатели ожидается в 2018 году. Таким образом, совокупная площадь интенсивных садов Агрохолдинга «СТЕПЬ» на конец 2016 года достигла 780 га.

Валовый сбор яблок в хозяйствах Агрохолдинга «СТЕПЬ» в 2016 году вырос на 5% до 15,9 тыс. т. Урожайность плодоносящих садов в 2016 году также выросла на 5% до 42,1 т/га.

Операционные показатели сегмента «Садоводство»

	2014 г.*	2015 г.	2016 г.	2016/2015 гг.
Площадь садов, га	630	630	780	+24%
Валовый сбор, тыс. тонн	11,6	15,1	16,4	+5%
Урожайность плодоносящих садов, тонн/га	32,7	40,2	42,1	+5%

*По данным управленческой отчетности.

Овощеводство

Агрокомбинат «Южный», приобретенный Агрохолдингом «СТЕПЬ» в декабре 2015 года, является крупнейшим производителем овощей закрытого грунта в России с совокупной площадью теплиц 144 га. Валовый сбор томатов и огурцов комбината в 2016 году вырос на 22% до 45,8 тыс. т за счет увеличения площади, занятой под культурооборот: с 118,5 га в 2015 году до 130,5 га в 2016 году, и увеличения средней урожайности с 31,6 кг/кв. м в 2015 году до 35,1 кг/кв. м в 2016 году.

Операционные показатели сегмента «овощеводство»

	2014 г.*	2015 г.	2016 г.	2016/2015 гг.
Валовый сбор, тыс. тонн	33,4	37,5	45,8	+22%
Томат	20,4	19,6	21,3	+9%
Огурец	12,9	17,9	24,5	+37%
Урожайность, кг/кв. м	29,7	31,6	35,1	+11%
Томат	34,0	32,6	35,6	+9%
Огурец	24,7	30,6	34,8	+14%

*По данным управленческой отчетности.

В 2016 году на Агрокомбинате «Южный» началась реализация программы по повышению операционной эффективности – была расширена площадь рассадного комплекса с 6 до 12 га, что позволяет осуществлять более раннюю высадку растений и получение урожая начиная с ноября.

Стратегия развития бизнеса

Стратегия развития Агрохолдинга «СТЕПЬ» направлена на создание одной из лидирующих сельскохозяйственных компаний, входящих в первую пятерку агрохолдингов в России в каждом из сегментов присутствия. Планируется дальнейшее наращивание земельного банка, поэтапное увеличение фуражного поголовья и строительство новых молочно-товарных ферм, закладка новых садовых кварталов и модернизация тепличного комплекса.

Операционная стратегия развития предполагает повышение операционной эффективности активов и полное раскрытие их производственного потенциала:

- Растениеводство: за счет внедрения новых агротехнологий, оптимизации севооборота, расширения парка энергонасыщенной техники, наращивания доли земельного банка в собственности.
- Молочное животноводство: за счет поддержания надоя на одну корову больше 10 тыс. литров в год и обеспечения соответствия производимого молока евростандартам.
- Садоводство: за счет достижения максимальных показателей урожайности интенсивных садов и наращивания доли реализации упакованной продукции под собственным брендом.
- Овощеводство: за счет оптимизации сортового состава, наращивания доли реализации продукции в высокий сезон с ноября по май, увеличения доли реализации упакованной продукции под собственным брендом.

Финансовые результаты Агрохолдинга «СТЕПЬ»*

(в млн. руб.)	2016 г.	2015 г.	Изм.
Выручка	8 358	2 122	293,8%
Скорректированная OIBDA	2 857	674	323,9%
Операционная прибыль	2 941	548	436,2%
Скорректированная чистая прибыль в доле АФК «Система»	871	136	540,5%
Чистый долг	8 265	1 549	x5

* Финансовые результаты RZ Agro не консолидируются в финансовые результаты Агрохолдинга «Степь».

Финансовые результаты RZ Agro

(в млн. руб.)	2016 г.	2015 г.	Изм.
Выручка	3 164	2 266	39,6%
OIBDA	1 134	1 189	-4,6%
Чистая прибыль	965	941	2,6%
(Чистая денежная позиция) / Чистый долг	(291)	62	-

4.5. АО «Башкирская электросетевая компания»

АО «БЭСК» (далее – «БЭСК») является одной из крупнейших электросетевых компаний в России. Компания управляет распределительными и магистральными электросетевыми активами, расположенными на территории Республики Башкортостан. Суммарная установленная мощность подстанций – 22 048,12 мВа. БЭСК владеет 100% долей в уставных капиталах ООО «Башкирэнерго», ООО «БСК» и ООО «БЭСК Инжиниринг».

Доля владения ПАО АФК «Система»

90,96%

Менеджмент

Генеральный директор – Шароватов Дмитрий Вячеславович.

Председатель Совета директоров – Павлусь Вадим Иванович.

Обзор отрасли

Для подавляющего большинства территориальных сетевых организаций (далее – «ТСО») Республики Башкортостан 2016 год стал первым годом нового долгосрочного периода регулирования. Объемы необходимой валовой выручки и долгосрочные параметры регулирования в отношении данных ТСО были установлены с применением метода сравнения аналогов (бенчмаркинга) в соответствии с действующим законодательством. Для ООО «Башкирэнерго» (дочерней компании БЭСК) продолжается долгосрочный период регулирования методом доходности инвестированного капитала с 2014 по 2023 гг.

По данным ФАС России, темпы роста объемов полезного отпуска на 2017 год снизятся и составят 0,6%, что связано с широкомасштабным внедрением энергосберегающих технологий и небольшим спадом потребления электроэнергии в целом.

В 2016 году, в соответствии со стратегией развития электроэнергетической отрасли в Российской Федерации, продолжилось сокращение количества ТСО. В частности, на территории Республики Башкортостан статус территориальной сетевой организации утратили шесть организаций, и общее количество организаций в настоящее время составляет 46 компаний.

Среди основных законодательных изменений регулирования электросетевой деятельности в 2016 году:

- введение стандартизированных тарифных ставок, определяющих величину платы за технологическое присоединение, рассчитываемых и устанавливаемых едиными для всех ТСО субъекта с использованием метода сравнения аналогов;
- регулирующим органам субъектов разрешено переносить экономически обоснованные затраты (а также изъятия) на пять лет для крупных ТСО с долей выручки не менее 10% от региональной;
- ужесточение критериев отнесения к ТСО.

В 2017 году ожидается дальнейшее ужесточение тарифного регулирования в виде нормативного закрепления принципа «инфляция минус» при формировании выручки организаций, повышения

требований к надежности и качеству предоставляемых услуг и ужесточения критериев отнесения организаций к территориальным сетевым организациям.

Среди ключевых макроэкономических факторов, оказывающих влияние на деятельность БЭСК, основным является уровень инфляции. Основными потребителями услуг по передаче электрической энергии на территории Республики Башкортостан являются крупные промышленные предприятия, и в связи с прогнозами Правительства РФ о возобновлении экономического роста в 2017 году возможен рост объемов полезного отпуска электрической энергии. Среди налоговых факторов следует отметить планируемое введение налога на движимое имущество организаций в Республике Башкортостан, что приведет к возникновению дополнительных затрат организаций.

Развитие бизнеса БЭСК в 2016 году

БЭСК на сегодняшний день – это современная, инновационная, эффективно и динамично развивающаяся компания, которая занимает доминирующее положение на рынке электросетевых услуг на территории своей деятельности – Республики Башкортостан. БЭСК занимает достойное место среди соседних межрегиональных сетевых компаний по объему электросетевого хозяйства и находится на лидирующих позициях по величине единых (котловых) тарифов.

Доля компаний БЭСК в выручке территориальных сетевых организаций Башкортостана

Компания	Доля
ООО «Башкирэнерго»	73%
ООО «БСК»	7%
Прочие ТСО	20%

В собственности БЭСК магистральные и распределительные электрические сети 0,4–500 кВ общей протяженностью около 82 тыс. км, три подстанции 500 кВ, 12 подстанций 220 кВ, 250 подстанций 110 кВ, 334 подстанции 35 кВ и 22 894 трансформаторных пункта 6-10/0,4 кВ.

По итогам тарифно-балансовых решений на 2017 г. БЭСК увеличила долю в общем объеме необходимой валовой выручки на содержание электрических сетей в Республике Башкортостан до 80%.

В 2016 году объем инвестиционной программы БЭСК вырос на 24% в связи с реализацией крупного проекта «Строительство ПС Гвардейская 220 кВ с питающей ВЛ 220 кВ» стоимостью 801,9 млн. руб. В 2016 году также были введены в эксплуатацию следующие крупные объекты электросетевой инфраструктуры:

- Подстанция (ПС) 110 кВ «Зубово» (трансформаторная мощность 2*40 мВа) с питающей ЛЭП – 110 кВ, расположенная на территории п. Зубово. Стоимость объекта составила 374 млн. руб. Реализация проекта направлена на обеспечение надежного электроснабжения п. Зубово, населенных пунктов Чесноковка, Нижегородка, Таптыково и Лекаревка.
- Подстанция (ПС) 110 кВ «Ирек» (трансформаторная мощность 2*25 мВа) с питающей ЛЭП – 110 кВ, расположенная на территории п. Чишмы. Объем инвестиций составил 290 млн. руб. Подстанция 110 кВ «Ирек» должна решить проблему энергоснабжения сразу четырех новых микрорайонов п. Чишмы.
- Объем финансирования инвестиций по проекту «Комплексная реконструкция распределительных сетей в г. Уфа» (Smart Grid) в 2016 году составил 796,2 млн. руб. На 2017 г. запланировано финансирование в объеме 967 млн. руб.

Реализация инвестиционной программы БЭСК

	млрд. руб. с НДС
2015	4.5
2016	5.4
П2017	4.6
П2018	4.2

П2019	4.0
-------	-----

Сохраняется тенденция роста технологического присоединения к электрическим сетям новых потребителей. За 2016 год количество технологических присоединений возросло на 11,3% до 24 232 присоединений. Потери электроэнергии сохранились на уровне 2015 года, несмотря на присоединение новых ТСО.

Производственные показатели

Наименование показателя	Год		Изм.
	2015	2016	
Распределительные сети			
Поступление электроэнергии в сеть, млн. кВтч	21 806	22 286	+2,2%
Отпуск электроэнергии из сети, млн. кВтч	20 013	20 452	+2,2%
Потери в распределительных сетях, %	8,22	8,23	+0,01 п.п.
Количество присоединений, шт.	21 765	24 232	11,3%
Присоединенная мощность, МВт	454	394	-13,2%
Магистральные сети			
Поступление электроэнергии в сеть, млн. кВтч	21 797	24 979	+14,6%
Отпуск электроэнергии из сети, млн. кВтч	21 500	24 658	+14,7%
Потери в магистральных сетях, %	1,36	1,29	-0,07 п.п.

Стратегия развития бизнеса

Основными стратегическими направлениями БЭСК в части развития регулируемой деятельности являются оптимизация инвестиционной программы и выполнение технического перевооружения сетей с привлечением самых современных инновационных и интеллектуальных решений, в том числе реализация программы комплексной реконструкции электрических сетей Уфы с использованием технологий Smart Grid. Предварительные результаты внедрения программы показали ее высокую эффективность и позволяют рассчитывать на кратное снижение потерь электроэнергии, многократное сокращение количества аварий и перерывов в электроснабжении потребителей, а также на более чем 20% снижение затрат на эксплуатацию.

Полученный в результате выполнения проекта комплексной реконструкции сетей Уфы с использованием технологий Smart Grid уникальный опыт и компетенции, а также созданное совместно с компанией Siemens производство адаптированного для российских сетей оборудования являются основой для продвижения на внешнем рынке предложения дочерней инжиниринговой компании «БЭСК Инжиниринг» по выполнению работ по комплексной реконструкции под ключ электрических сетей заказчика.

Финансовые результаты 2016 года

(в млн. руб.)	2016 г.	2015 г.	Изм.
Выручка	16 052	14 816	8,3%
OIBDA	5 636	4 331	30,1%
Операционная прибыль	3 404	2 094	62,6%
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	2 706	2 027	33,5%

В 2016 году выручка БЭСК выросла на 8,3% год-к-году. Показатель OIBDA вырос на 30,1% в целом в 2016 году. Для БЭСК продолжается долгосрочный период регулирования методом доходности инвестированного капитала с 2014 по 2023 г. Рентабельность по OIBDA за весь год выросла на 5,9 п.п. до 35,1%. Росту рентабельности способствовало уменьшение резервов по возможным спорам с контрагентами в сфере передачи и сбыта электроэнергии.

4.6. ОАО «РТИ»

ОАО «РТИ» (далее – «РТИ») – крупнейший холдинг в области оборонных и микроэлектронных решений, интегратор высокотехнологичных научно-производственных компаний. Предприятия ОАО «РТИ» имеют собственную R&D-инфраструктуру и реализуют уникальные по сложности и масштабу проекты в сфере радио- и космических технологий, безопасности и микроэлектроники. В состав ОАО «РТИ» входят активы ОАО «Концерн РТИ Системы», ПАО «Микрон» (далее – «Микрон»).

Доля владения ПАО АФК «Система»
87%

Менеджмент

Генеральный директор – Бевзюк Игорь Анатольевич.

Председатель Совета директоров – Боев Сергей Федотович.

Обзор отрасли¹

Оборонные решения

Среди основных тенденций на оборонных рынках – оптимизация государственных бюджетов, при этом основное направление деятельности РТИ (радиолокация) было затронуто в меньшей степени в связи приоритетностью для национальной обороны. В 2016 году технологический фокус был направлен на развитие высокоточных систем вооружения и эффективность информационных систем поддержки принятия решений. Сохранялась нацеленность на импортонезависимость полной цепочки производства, включая компоненты и встроенное программное обеспечение.

Микроэлектроника

На мировом рынке растет спрос на микроэлектронику, что создает возможности для увеличения продаж чипов, диодов и сенсоров, производимых группой. Продолжается смена архитектур систем и сервисов на облачные и распределенные решения, что создает дополнительный спрос на телекоммуникационные микрочипы, твердотельную память и микропроцессоры, специализированные под обработку больших данных.

Принятие постановления Правительства РФ о порядке отнесения микросхем к продукции российского происхождения создало возможности правоприменения данного порядка для защиты ряда рынков и предоставления субсидий и преференций продукции «Микрона». В том числе поставки микросхем российского производства для карт «Мир» будут субсидироваться из средств государственной программы Минпромторга.

Развитие бизнеса РТИ в 2016 году

Оборонные решения

В 2016 году оборонный бизнес РТИ был сфокусирован на выполнении задач государственного оборонного заказа, основной объем которых приходится на радиолокационное направление.

В рамках создания сплошного радиолокационного поля системы предупреждения о ракетном нападении (далее – «СПРН») компаниями Группы РТИ были завершены испытания трех новых радиолокационных станций (далее – «РЛС») в Орске, Барнауле, Енисейске, а также переданы в эксплуатацию РЛС в Иркутске и Калининграде.

Следующим шагом станет РЛС «Воронеж-ВП», также разрабатываемая компаниями РТИ. Предполагается, что первый «Воронеж-ВП» будет развернут на Кольском полуострове и заменит функционирующую там РЛС «Днепр». Помимо этого, компания активно работает над созданием нового поколения мобильных РЛС быстрого развертывания и инновационных РЛС.

¹ Источник: Министерство финансов Российской Федерации.

Также одной из ключевых задач на 2017–2018 гг., которая ставится перед оборонным направлением в условиях пересмотра государством расходов на национальную оборону, является расширение международного военно-технического сотрудничества. РТИ планирует коммерциализировать на зарубежных рынках имеющиеся компетенции и собственные решения на базе имеющихся наработок в области мобильной и стационарной радиолокации во всех средах, системах и средствах управления и поддержки принятия решений.

Микроэлектроника

Группа «Микрон» в 2016 году подтвердила статус крупнейшего в России производителя микроэлектронной продукции и технологического лидера и сделала прорывные шаги в области обеспечения импортонезависимости стратегических отраслей промышленности России и по продвижению экспортных поставок.

«Микрон» сохраняет позиции безусловного лидера рынка по объемам продаж и технологическому уровню. Обладая единственным в России действующим производством уровня 180–90 нанометров, «Микрон» обеспечивает более 30% от всех поставок российских производителей микроэлектроники. Значимость собственной компонентной базы для технологической независимости и кибербезопасности России усиливает позиции «Микрона» в государственном секторе и расширяет возможности в области формирования защищенных рынков и ГЧП по разработке микрочипов новых поколений для энергетики, медицины и распределенных вычислительных систем.

На внутреннем рынке ключевым событием для «Микрона» стало утверждение в 2016 году плана гарантированных закупок российской гражданской микроэлектронной продукции на среднесрочную перспективу¹. Основным массово-поставляемым микрочипам «Микрона» был присвоен статус «Микросхема первого уровня», что открывает возможности для применения преференций в государственных и муниципальных закупках.

В 2016 году «Микрон» начал поставку микросхем в навигационные спутники третьего поколения «Глонасс-К». Микросхемы производства «Микрона» заменят иностранные аналоги в блоках, выполняющих функции обработки информации и обеспечения связи.

Главным достижением «Микрона» в направлении банковских карт стала разработка и производство полностью российского микрочипа с собственной операционной системой для национальных банковских карт «Мир». Участвуя в проекте НСПК «Мир», «Микрон» в 2016 году выпустил более 600 тыс. интегральных схем. В 2017 году планируется выйти на уровень 15 млн. микрочипов для банковских карт. Тесное взаимодействие удалось наладить с МТС-Банком, КС Банком и рядом других финансовых организаций.

В качестве нового перспективного рынка для «Микрона» определен Интернет вещей, где RFID-чипы будут использованы в качестве составляющей технологий Sensor Fusion. Это формирующийся рынок, на котором «Микрон» способен сыграть ключевую роль.

Стратегия развития бизнеса

Стратегия РТИ заключается в создании инвестиционно привлекательной и финансово устойчивой компании – высокотехнологичного лидера оборонной и микроэлектронной отраслей РФ.

Основной задачей «Микрона» является расширение масштабов бизнеса предприятия за счет дальнейшей коммерциализации новых технологических возможностей. Помимо развития продаж новой конкурентоспособной продукции «Микрона» на российском и мировом рынке, а также предоставления российским дизайн-центрам широких возможностей по локализации производства их изделий на российской фабрике, «Микрон» планирует выйти на новый уровень в области интеграции за счет перехода от традиционной серийной продажи микросхем к разработке и поставке законченных системных решений, основанных на отечественной микроэлектронике.

¹ В соответствии с поручениями Президента РФ В.В. Путина и Председателя Правительства РФ Д.А. Медведева.

В 2017 году в сегменте оборонной промышленности РТИ продолжит выполнять работы в рамках утвержденной Госпрограммы вооружений до 2020 г. с учетом увеличения доли собственных работ.

В 2017 году инвестиционная программа РТИ составит около 2,7 млрд. руб. Основные направления программы – создание цеха по выпуску новых видов продукции космической тематики, проект технического перевооружения завода «Микрон», проект разработки и организации производства новых типов электродвигателей и прочие работы по обновлению оборудования.

Финансовые результаты 2016 года

<i>(в млн. руб.)</i>	2016 г.	2015 г.	Изм.
Выручка без NVision ¹	44 588	63 679	(29,7%)
Выручка	44 588	77 287	(42,3%)
Скорректированная OIBDA	4 036	7 030	(42,6%)
Операционная прибыль	275	4 548	(94,0%)
Скорректированный чистый убыток в доле АФК «Система»	(2 418)	(2 074)	-
Чистый долг	27 053	26 743	1,2%

Снижение выручки за 2016 год произошло вследствие эффекта от выбытия NVision в 2015 году, а также снижения объемов работ по крупному контракту в области гособоронзаказа, исполнение которого пришлось на 2015 и 2014 гг. Кроме того, произошло снижение объемов выручки по ключевым сегментам «Оборонные решения» и «Микроэлектроника» в связи с поздним подписанием контрактов на 2017 г.

Скорректированный показатель OIBDA снизился за 2016 год вслед за выручкой, а также из-за результатов признания убытков от обесценения по дебиторской задолженности и запасам. Рентабельность по скорректированной OIBDA сохранилась на уровне 9,1% в 2016 году.

В декабре 2016 г. проведена реструктуризация кредитного портфеля РТИ в результате заключения кредитных соглашений с Банком ВТБ. Кредитные соглашения предусматривают отсрочку погашения значительной части долга РТИ (около 60% от общего объема задолженности) до 2021 года с последующими ежегодными выплатами до конца 2026 года, а также льготный период выплаты процентов. Оставшаяся часть долга была рефинансирована пятилетними возобновляемыми кредитными линиями, что предоставило РТИ дополнительную гибкость в управлении оборотным капиталом.

4.7. Активы в секторе недвижимости

Данное направление представлено рядом компаний, ключевые из которых – АО «Лидер-Инвест» (девелопмент), АО «Бизнес-Недвижимость» и АО «Мосдачтрест» (рентные активы). Стратегия ПАО АФК «Система» в сфере недвижимости сосредоточена на повышении стоимости портфеля в управлении и дальнейшей монетизации через рентный доход, девелопмент и продажи.

Ключевые компании

АО «Лидер-Инвест» – девелоперская компания, реализующая проекты жилой и коммерческой недвижимости в Москве. Объем портфеля составляет около 3,0 млн. кв. м в 45 проектах. Приоритетным направлением бизнеса компании является создание жилой недвижимости – как небольшие проекты точечной застройки, так и масштабные проекты комплексного освоения территории.

¹ Сегмент «Информационные и коммуникационные технологии» выбыл во втором полугодии 2015 года.

АО «Бизнес-Недвижимость» занимается управлением, сдачей в аренду и эксплуатацией коммерческой недвижимости. Компания владеет более 300 тыс. кв. м. недвижимости в Москве, кроме того, имеет активы в Санкт-Петербурге.

Доля владения ПАО АФК «Система» в АО «Лидер-Инвест», АО «Бизнес-Недвижимость»
100%

Менеджмент

АО «Лидер-Инвест»:

Генеральный директор – Рубцов Евгений Геннадьевич.

Председатель Совета директоров – Евтушенков Феликс Владимирович.

АО «Бизнес-Недвижимость»:

Генеральный директор – Хацкевич Станислав Феликсович (на 31.12.2016 – Шабдурасулов Игорь Владимирович).

Председатель Совета директоров – Моносов Леонид Анатольевич.

Обзор отрасли¹

Жилая недвижимость

Прошедший 2016 г. на рынке новостроек был ознаменован высокой активностью как со стороны девелоперов, так и со стороны покупателей. За год сегмент бизнес-класса пополнился сразу 21 новым проектом, а в комфорт-классе открылись продажи в 14 новых проектах. Количество реализуемых квартир не изменилось за год в бизнес-классе, а в комфорт-классе рост составил 27%. По итогам года средняя цена кв. м на первичном рынке жилья бизнес-класса увеличилась на 5%, сегмент комфорт-класса остался на уровне годовой давности.

Столичный рынок вторичного жилья после рекордного падения в 2015 году стабилизировался. Количество заключенных договоров купли-продажи увеличилось на 11%. Что касается рынка новостроек, то количество заключенных договоров долевого участия (далее – «ДДУ») увеличилось почти в два раза. Во многом этого удалось достичь за счет продления государственной программы поддержки ипотечной ставки, а также стимулирования сбыта застройщиками посредством акций и скидок.

Перспектива выхода проектов и очередей в уже реализуемых комплексах позволяет ожидать в 2017 году роста объема предложения. Увеличение уровня конкуренции на фоне снижения покупательской способности будет сдерживать рост цен. Повышать цены смогут только застройщики наиболее качественных проектов, вокруг которых сконцентрируется основной объем спроса.

Коммерческая недвижимость

В течение 2016 года было введено 350 тыс. кв. м офисных площадей, что составляет менее половины объема нового строительства прошлого года. Показатель стал рекордно низким за последние 10 лет на рынке офисной недвижимости Москвы. Общий объем рынка качественных офисных площадей Москвы достиг 19,8 млн. кв. м, из которых офисы класса А составляют 21%, офисы класса В+ составляют 38%.

На рынке продолжается тенденция переезда арендаторов в качественные объекты – дешевеющие офисы класса А/В+.

В классе А уровень вакантности составил 20,3%: доля пустующих помещений понизилась на 5,7 п.п. по отношению к аналогичному периоду 2015 г., доля вакантных помещений в классе В+ по итогам декабря составила 19,4%, что на 0,3 п.п. ниже показателя декабря 2015 года.

¹ Источники: Росреест, «Метриум Групп», JLL, Knight Frank, ILM и NAI Becar.

Средний уровень ставок аренды на качественные офисные помещения в 2016 году продолжил снижаться.

Значительная часть собственников, стараясь сократить долю вакантных площадей, идет на уступки арендаторам, предлагая более привлекательные условия. Реальная ставка арендной платы по заключенным договорам значительно отличается от изначальных условий: дисконт, который может получить крупный арендатор в процессе переговоров, в большинстве случаев достигает 25–30%.

Развитие бизнеса в 2016 году

АО «Лидер-Инвест»

В 2016 году компания сместила фокус с объектов точечной застройки, где уже имеется накопленный опыт реализации, на проекты комплексного освоения территории. Диверсификация портфеля за счет включения в него масштабных проектов обеспечивает непрерывность деятельности компании как минимум до 2019 года. Точечная застройка представлена 42 проектами общей площадью 520 тыс. кв. м. Средняя площадь проекта небольшая и составляет 12 тыс. кв. м, а срок реализации 2,5 года.

В 2016 году была значительно усилена внутренняя компетенция собственной службы продаж – большая часть услуг брокерских компаний замещена в 2016 году собственными ресурсами, дополнительно открыто четыре офиса продаж на строящихся объектах.

Комплексное освоение территории представлено тремя проектами – ЗИЛ-Юг (872 тыс. кв. м), Нагатино i-Land (472 тыс. кв. м), ЖК Лобачевского, 120 (243 тыс. кв. м). Общий объем портфеля проектов компании в 2016 году увеличен в два раза до 3,1 млн. кв. м по сравнению с аналогичным показателем 2015 г.

Крупнейшие реализованные проекты

Объект	Площадь, тыс. кв. м	Дата ввода в эксплуатацию
Дом на Люсиновской	12,1	24 марта 2016 г.
Дом на Нагатинской	36,2	07 октября 2016 г.
Дом на Рогожском	19,6	30 сентября 2016 г.
БЦ «Декарт»	31,0	25 января 2016 г.

Крупнейшие проекты, по которым запущено строительство

Объект	Площадь, тыс. кв. м
Комплекс апартamentов премиум-класса «Резиденция на Покровском бульваре»	9,8
Жилой комплекс бизнес-класса «Дом на Усевича»	14,1
Жилой комплекс комфорт-класса «Дом в Кузьминках»	15,2
Жилой комплекс бизнес-класса «Дом в Мневниках»	13,5
Жилой комплекс бизнес-класса «Дом в Олимпийской деревне»	10,8
Жилой комплекс комфорт-класса «Абрамцевская, 10»	13,1
Жилой комплекса комфорт-класса «Лидер на Чертановской»	11,3
Жилой комплекс бизнес-класса «Дом в Кусково»	8,9
Жилой комплекс комфорт-класса «Дом на Сходненской»	12,0
Жилой комплекс комфорт-класса «Дом на Вешняковской»	10,5

По проекту «ЗИЛ-Юг» разработана архитектурная концепция и представлен проект планировки территории на утверждение Правительству Москвы. В 2017 году начнется проектирование первых лотов.

По проекту Нагатино i-Land также представлен проект планировки территории на утверждение Правительству Москвы, выбраны проектировщик и генеральный подрядчик. В 2017 году начнется строительство первой очереди комплекса.

В 2017 году АО «Лидер-Инвест» по-прежнему будет фокусироваться на наиболее ликвидном – жилом секторе недвижимости, поддерживая постоянный объем портфеля проектов.

АО «Бизнес-Недвижимость»

АО «Бизнес-Недвижимость» обладает уникальным пулом объектов недвижимости: особняки в центре Москвы, офисные и торговые помещения, бизнес-центры, расположенные практически в каждом округе столицы, производственно-складская недвижимость в Москве и Московской области. В первом полугодии 2016 г. завершен первый этап реорганизации компании, в ходе которой произошло объединение с АО «Рент-Недвижимость». Общий портфель объектов под управлением объединенной компании на конец 2016 г. достиг 440 тыс. кв. м. В портфель АО «Бизнес-Недвижимость» также входит 100% уставного капитала АО «Мосдачтрест».

В соответствии с утвержденным планом работы на 2016 г. компания сдала в аренду 29 703 кв. м, были реализованы три объекта недвижимости. В конце 2016 г. согласованы принципиальные условия рамочного договора с X5 Retail Group по организации магазинов на первых этажах зданий бывших АТС. Определен первый пул объектов для заключения договора аренды.

В 2017 году АО «Бизнес-Недвижимость» планирует развитие сетевого продукта на базе собственных объектов. Разработана пообъектная производственная программа дальнейшего коммерческого использования объектов, освобождаемых от технологий МГТС. Проведена частичная реновация площадей на шести объектах. С целью привлечения наибольшего количества потенциальных арендаторов на 2017 год запланировано начало проведения полной реновации семи объектов общей площадью 28,5 тыс. кв. м.

Стратегия развития бизнеса

В среднесрочной перспективе Лидер-Инвест продолжит работу по построению сильного и узнаваемого бренда с выходом на лидирующие позиции в Москве. Дальнейший органический рост и развитие компании будут достигнуты в том числе за счет привлечения стратегических партнеров и соинвесторов.

АО «Бизнес-Недвижимость» планирует продать АО «Лидер-Инвест» 16 земельных участков для реализации проектов строительства жилых домов. Монетизация других объектов в 2017–2018 гг. будет рассматриваться только при невозможности эффективного вовлечения объектов в коммерческий оборот иным способом (через аренду или реализацию совместного инвестиционного проекта).

Финансовые результаты 2016 года

(«Лидер-Инвест», «Бизнес-Недвижимость» и «Мосдачтрест»)¹

(в млн. руб.)	2016 г.	2015 г.	Изм.
Выручка	12 810	4 532	182,6%
Скорректированная OIBDA	5 237	659	694,2%
Операционная прибыль	7 757	116	6 575,2%
Скорректированная чистая прибыль/(убыток) в доле АФК «Система»	2 877	(362)	–
Чистая денежная позиция	666	632	–

В 2016 году выручка АО «Лидер-Инвест» увеличилась в девять раз и достигла 8,8 млрд. руб. Основной вклад в данный показатель внесло признание выручки от продажи квартир в московских жилых комплексах «Дом на Люсиновской», «Дом на Нагатинской», «Дом на Самаринской», «Дом на Рогожском» и «Дом на Изумрудной».

¹ Результаты рентных активов («Бизнес-Недвижимость» и «Мосдачтрест») представлены на основании управленческой отчетности.

OIBDA АО «Лидер-Инвест» в 2016 году составила 3,0 млрд. руб., что соответствует марже OIBDA на уровне 34,2%. За 2016 год компания продемонстрировала чистую прибыль в 2,3 млрд. руб.

В декабре 2016 года «Лидер-Инвест» разместил дебютные пятилетние биржевые облигации объемом 3 млрд. руб. По бумагам предусмотрена выплата полугодовых купонов и 1,5-годовая оферта. Ставка 1–3-го купонов установлена в размере 13,5% годовых.

В 2016 году рентные активы ПАО АФК «Система» («Бизнес-Недвижимость» и «Мосдачтрест») получили совокупную выручку в размере 4,0 млрд. руб. в основном за счет доходов от сдачи в аренду недвижимости, а также реализации активов. Показатель скорректированной OIBDA рентных активов составил 2,2 млрд. руб.

4.8. ПАО «МТС-Банк»

ПАО «МТС-Банк» (далее – «МТС-Банк») создано в 1993 г. По итогам 2016 года МТС-Банк является значимым финансовым институтом, входящим в топ-50 крупнейших банков России по размеру активов. МТС-Банк оказывает услуги частным лицам и компаниям на территории России. Банк последовательно реализует стратегию, основанную на сотрудничестве с мобильным оператором МТС, с целью предоставления современных финансовых услуг высокого качества.

Доля владения ПАО АФК «Система»
86,66%.

Менеджмент

Председатель Правления – Филатов Илья Валентинович.

Председатель Совета директоров – Розанов Всеволод Валерьевич.

Обзор отрасли

В 2016 году в России наблюдались стабилизация большинства макроэкономических показателей, укрепление курса национальной валюты и дальнейшее снижение уровня процентных ставок.

Позитивные макроэкономические тенденции привели к дальнейшему снижению кредитных рисков как в розничном, так и в корпоративном сегментах. В этих условиях банковская система России продолжала успешно адаптироваться к изменившимся операционным условиям: банки перестроили модели управления рисками, взяли курс на сокращение издержек за счет оптимизации бизнес-процессов и закрытия неприбыльных направлений деятельности.

За 2016 год активы российских банков сократились на 3,5%, что стало следствием, в том числе, укрепления рубля по отношению к основным мировым валютам. Несмотря на сокращение активов, в 2016 году банковская система заработала прибыль в размере 930 млрд. руб., что почти в пять раз выше, чем в 2015 году (188 млрд. руб.), и лишь на 8% ниже рекордного результата 2014 года (1,0 трлн. руб.).

Портфель корпоративных кредитов по итогам 2016 года сократился на 9,5% до 30,1 трлн. руб., что в значительной мере обусловлено укреплением курса рубля.

Стабилизировалась динамика резервов на возможные потери. В 2016 году объем резервов увеличился на 3,5% (в 2015 году рост резервов составил 36%, а в 2014 году – 31%). Сохранение данного тренда будет свидетельствовать об устойчивом оздоровлении кредитных портфелей банков и российской экономики в целом.

Объем кредитов населению возобновил рост, увеличившись за 2016 год на 1,1% до 10,8 трлн. руб. (за 2015 год портфели кредитов физическим лицам сократились на 6%).

Вклады физических лиц замедлили рост и за 2016 год увеличились всего на 4,2%. Ставки по рублевым депозитам в крупнейших банках снизились и к концу 2016 г. составили 8,0–8,5% годовых.

Ожидается, что в 2017 году банковский сектор ждет более уверенный рост, чем в 2016 году. Этому будет способствовать как стабилизация ключевых макроэкономических показателей, так и продолжение оптимизации внутренних бизнес-процессов и риск-политики российских банков.

Развитие бизнеса МТС-Банка в 2016 году

По состоянию на 31 декабря 2016 г. МТС-Банк занимает 47-е место среди российских банков по активам, 36-е место – по вкладам населения, 38-е – по величине капитала.

МТС-Банк адаптировался к изменившимся макроэкономическим условиям. Перестроенные кредитные процессы позволили удержать исключительно низкий для российского рынка уровень рисков по вновь выдаваемым кредитам как в розничном, так и в корпоративном сегментах.

МТС-Банк успешно оптимизирует свою розничную сеть. В 2016 году совместно с ПАО «МТС» открыто 18 флагманских интегрированных отделений «Банк+Оператор», представляющих собой полноценные салоны связи МТС, в которых располагаются отделения банка, предлагающие широкий спектр банковских услуг для физических лиц. Также в 50 среднеформатных салонах связи МТС были открыты финансовые зоны МТС-Банка, где сотрудники банка предоставляют банковские услуги населению. В 2017 году МТС-Банк планирует распространить успешную практику продаж на более чем 1000 салонов МТС.

В соответствии со стратегией сотрудничества с ПАО «МТС» была запущена линейка расчетно-дебетовых карт «SMART», позволяющая абоненту МТС, использующему такую банковскую карту, бесплатно пользоваться мобильной связью и мобильным Интернетом. В результате запуска данного продукта банк привлек более 320 тыс. новых клиентов, а накопленные МТС-Банком данные о платежном поведении этих клиентов позволят в дальнейшем наращивать их кредитование с контролируемым уровнем риска.

Выдачи нецелевых потребительских кредитов выросли в 2016 году до 3 млрд. руб., что в три раза больше объемов 2015 году. Продажи POS-кредитов в 2016 году достигли 7,7 млрд. руб., что выше результатов 2015 и 2014 гг. на 330 и 167% соответственно.

Портфель работающих розничных кредитов МТС-Банка по итогам 2016 г. составил 28 млрд. руб. Объем депозитов и остатков на счетах физических лиц существенно не изменился и по итогам 2016 г. составил 69 млрд. руб.

В 2016 году портфель корпоративных кредитов МТС-Банка снизился преимущественно за счет замедления темпов выдач на фоне ужесточения кредитной политики. Работающий портфель банка на конец 2016 г. составил чуть менее 25 млрд. руб. Портфель остатков на счетах и депозитах корпоративных клиентов был стабилен в 2016 году и составил порядка 28 млрд. руб.

МТС-Банк является участником государственной программы по докапитализации банков, проводимой Агентством по страхованию вкладов. Программа направлена, в том числе, на поддержку корпоративного кредитования. Банк также аккредитован крупнейшими компаниями и регионами Российской Федерации для оказания услуг бюджетным организациям и компаниям с государственным участием.

В 2016 году МТС-Банком исполнялись все предписанные Банком России нормативы, включая нормативы достаточности капитала, ликвидности, риска на одного или группу связанных заемщиков. В 2016 году акционеры провели докапитализацию МТС-Банка в общем объеме 15,5 млрд. руб., которая позволит и в дальнейшем строго выполнять все установленные Банком России нормативы и взятые банком на себя обязательства в рамках государственной программы по

докапитализации банков, проводимой Агентством по страхованию вкладов. В 2017 году докапитализация банка не планируется.

Стратегия развития бизнеса

Ключевой стратегической задачей банка является построение ведущего «цифрового» финансового института с лучшими сервисами дистанционного обслуживания и эффективной сетью продаж, основанной на синергии с розничным бизнесом МТС. Банк активно использует партнерство с МТС как важное конкурентное преимущество при развитии розничного бизнеса и создании новых розничных продуктов. Корпоративный бизнес МТС-Банка стратегически ориентирован на обслуживание крупных компаний, входящих в портфель ПАО АФК «Система», а также несвязанных средних клиентов, с фокусом на транзакционные сервисы.

На 2017 год намечен основной комплекс мероприятий по цифровой трансформации банка, модернизации его IT-инфраструктуры, выхода в новые цифровые каналы продаж и оптимизации управленческой структуры для повышения скорости принятия решений. Банк ожидает, что реализация данных мероприятий приведет к существенному росту розничной клиентской базы, а также повышению качества и эффективности обслуживания клиентов.

В 2017 году МТС-Банк планирует увеличить объем розничных и корпоративных кредитов на 20-25% и 40-50% соответственно. Такой рост планируется на фоне оптимизации продуктов в розничном сегменте и интенсивного развития факторингового и низкорискового кредитования качественных корпоративных заемщиков.

Ключевые операционные и финансовые результаты МТС-Банка (МСФО)

Показатель, млрд. руб.	2016 г.	2015 г.	%
Выручка	20 233	25 619	(21,0%)
Процентный доход	16 411	20 458	-19,8%
Комиссионный доход	3 242	3 416	-5,1%
Финансовый результат до КиАУР	4 834	(8 870)	—
Операционные расходы (КиАУР)	(7 395)	(7 983)	—
Операционный убыток	(3 282)	(17 658)	—
Чистый убыток в доле АФК «Система»	(2 827)	(15 282)	—
Чистые активы	20 238	8 743	131,5%
Портфель розничных кредитов	44 157	59 570	-22,5%
Достаточность капитала Н1.0	20,2%	18,5%	1,7 п.п.

По итогам 2016 года МТС-Банк продемонстрировал положительный финансовый результат до вычета административно-хозяйственных расходов в размере 4,8 млрд. руб. по сравнению с отрицательным результатом в размере 8,9 млрд. руб. в 2015 году. В результате реализации стратегии по увеличению доходов от низкорисковых транзакционных продуктов доля комиссионных доходов в выручке увеличилась до 16,0% в 2016 году по сравнению с 13,3% в 2015 году.

Административно-хозяйственные расходы сократились в 2016 году на 7%, или 0,5 млрд. руб. Чистый убыток в доле ПАО АФК «Система» по итогам года значительно сократился благодаря снижению расходов на создание резервов на фоне оптимизации кредитной политики МТС-Банка и внедрения новой системы кредитного скоринга в 2015-2016 гг.

4.9. АО «Биннофарм»

АО «Биннофарм» (далее – «Биннофарм») – российская фармацевтическая компания полного цикла с собственным R&D-подразделением. Под управлением АО «Биннофарм» два современных фармацевтических завода в Московском регионе, соответствующих международным стандартам

качества GMP (Good Manufacturing Practice), производящих продукцию в шести лекарственных формах – ампулы, шприцы, аэрозоли, таблетки, капсулы и растворы. Компания производит и ведет разработку новых препаратов в различных терапевтических группах: пульмонология, неврология, кардиология, гастроэнтерология и инфекционные заболевания.

Доля владения ПАО АФК «Система»

74%

Менеджмент

Генеральный директор – Чупин Алексей Николаевич.

Председатель Совета директоров – Zubov Дмитрий Львович.

Обзор отрасли¹

Рост фармацевтического рынка России в 2016 году продолжил замедление и составил 4% к 2015 г. в стоимостном выражении. В то же время, после снижения объема рынка в натуральном выражении в 2015 году, в 2016 году рынок в упаковках не падал, оставаясь на уровне 2015 г., и составил 1 309 млрд. руб.

Как и годом ранее, темпы роста коммерческого сегмента оказались выше, чем рынка госзакупок (5,0 и 3,8% соответственно), в основном за счет опережающего роста цен на розничные препараты.

Доля иностранных лекарств на российском рынке в 2016 году незначительно снизилась и составила порядка 71% в стоимостном выражении против 73% годом ранее. В натуральном выражении доля импорта осталась практически неизменной и составила 40%. Наиболее сильными позиции отечественных производителей остаются в госпитальном сегменте (доля в стоимостном выражении составила 36%, в натуральном – 76%). Данная тенденция отражает курс Правительства на импортозамещение на фармацевтическом рынке и является первым результатом соответствующих законодательных инициатив – в частности, принятого в 2015 году постановления², запрещающего участие в государственных тендерах иностранных продуктов при наличии заявок по двум и более продуктам, произведенным в России.

Незначительные изменения по сравнению с 2015 г. претерпела структура рынка в разрезе рецептурных/безрецептурных препаратов. Как и годом ранее, в стоимостном выражении доля рецептурных препаратов превысила 60%, при этом в аптечном сегменте продажи рецептурных препаратов составили чуть менее половины – 48%.

В 2017 году, по ожиданию большинства экспертов, продолжится умеренный рост рынка в рублевом эквиваленте (порядка 7%). Основным фактором роста станет восстановление потребления и значительная инфляционная составляющая в розничном сегменте. В государственном же сегменте темпы роста ожидаются ниже, чем в 2016 году. Связано это в первую очередь со снижением объемов финансирования в сегменте федеральной и региональной льготы.

Объем фармацевтического рынка России по сегментам, млрд. руб.

	2013	2014	2015	2016
Общая сумма по рынку	1045	1156	1250	1309
Розничный сегмент	609	677	741	778
Парафармацевтика	169	183	195	205
Госзакупки	267	296	315	327
<i>Темп роста средней цены</i>	<i>7%</i>	<i>14%</i>	<i>14%</i>	<i>4%</i>

¹ Источник: DSM.

² Постановление Правительства РФ № 1289 г. от 30 ноября 2015 г. «Об ограничениях и условиях допуска происходящих из иностранных государств лекарственных препаратов».

Развитие бизнеса Биннофарма в 2016 году

В 2016 году Биннофарм продолжил реализацию стратегии по смещению продаж с государственных закупок в сторону коммерческого рынка. В рамках трансформации бизнеса были предприняты следующие шаги:

- Открыт собственный R&D-центр площадью 400 кв. м, включающий в себя семь лабораторий. В центре работает более 30 специалистов, многие из которых имеют научные степени. Более 20 препаратов находятся на разных стадиях разработки и регистрации.
- Продолжено активное продвижение в розничном сегменте собственных продуктов, таких как Нобен, Сальбутамол, Бекламетазон, Теопэк, Комбипэк. В 2016 году заключено 70 контрактов с аптечными сетями (32% рынка), контракты покрывают 11 522 аптечные точки. В каждой четвертой аптеке России представлена продукция Биннофарма.
- Приобретена компания ООО «Алфарм» – производитель двух препаратов аптечного сегмента – Кипферон и Простопин. Приобретение позволило Биннофарму выйти на рынок безрецептурных препаратов и получить в будущем дополнительные коммерческие преимущества за счет использования в производстве Кипферона собственной субстанции интерферона.
- Получено эксклюзивное право на продвижение и продажи коммерческих препаратов сторонних производителей на территории РФ. Партнерами в рамках заключенных лицензионных соглашений стали немецкая компания Medice и российская компания «БИС», которые предоставили на дистрибуцию и продвижение высокоэффективные и качественные препараты в неврологии, педиатрии, сегменте противовирусных и противопростудных препаратов.

В результате проделанной работы доля собственных продуктов в выручке выросла с 43 до 78%, а доля продаж собственной продукции в коммерческом сегменте выросла с 29 до 47%.

Основной задачей на 2017 год является доведение доли продуктов коммерческого сегмента в выручке до 90%. Планируется, что около 65% будут составлять продажи собственных продуктов, 35% – продажи препаратов в рамках заключенных лицензионных соглашений со сторонними производителями.

В 2017 году продолжится расширение продуктового портфеля компании. Ожидается вывод на рынок собственных препаратов, в настоящий момент находящихся на регистрации. Кроме этого, планируется заключение лицензионных соглашений на продажу продуктов сторонних компаний и реализация проектов контрактного производства с иностранными партнерами.

Производственные мощности

Форма	Годовые мощности, млн. упаковок
Таблетки	1 400
Капсулы	45
Ампулы	80
Аэрозоли	20
Шприцы (новая современная линия)	18
Инфузионные растворы, пластиковые бутылки	14,4

Стратегия развития бизнеса

Операционная стратегия компании заключается в развитии собственного портфеля сильных коммерческих брендов с фокусом на неврологию, пульмонологию, инфекционные заболевания, кардиологию и гастроэнтерологию. Ключевым инструментом данной стратегии является разработка и выведение на рынок новых собственных препаратов.

Элементом реализации данной стратегии является заключение лицензионных соглашений с крупными фармацевтическими компаниями как на эксклюзивное продвижение их препаратов в России и СНГ, так и на контрактное производство на мощностях заводов Биннофарма.

Инвестиционной стратегией компании является приобретение меньших по размеру и комплементарных бизнесу Биннофарма фармацевтических производителей или отдельных портфелей препаратов и брендов. Ключевыми критериями при подборе целей для поглощения являются принадлежность препаратов к коммерческому сегменту и целевым нозологиям Биннофарма, а также возможность переноса производства на Биннофарм и использования собственной коммерческой структуры для их продвижения.

Финансовые результаты 2016 года

<i>(в млн. руб.)</i>	2016 г.	2015 г.	Изм.
Выручка	1 939	1 660	16,9%
OIBDA	415	193	114,7%
Операционная прибыль	219	21	931,5%
Чистая прибыль/(убыток) в доле АФК «Система»	11	(68)	—
Чистый долг	1 548	843	83,6%

«Биннофарм» достиг высоких финансовых результатов в целом за 2016 год благодаря последовательной реализации стратегии. Выручка выросла на 16,9% за полный 2016 г. Показатель OIBDA увеличился на 114,7% за полный 2016 г. Чистая прибыль составила 11 млн. руб. за 2016 год по сравнению с чистым убытком в 2015 году.

4.10. АО «ГК «Медси»

АО «Группа компаний «Медси» (далее – «Медси») – крупнейшая в стране федеральная частная сеть лечебно-профилактических учреждений. Предоставляет полный комплекс услуг по профилактике, диагностике и лечению заболеваний, а также услуги реабилитации для детей и взрослых.

Доля владения ПАО АФК «Система»

100%

Менеджмент

Президент – Брусилова Елена Анатольевна

Председатель Совета директоров – Александровский Владимир Леонидович (по состоянию на 31 декабря 2016 г. – Лацанич Василь Игоревич).

Обзор отрасли¹

Развитие рынка легальной коммерческой медицины в 2016 году было подвержено влиянию разнонаправленных тенденций. С одной стороны, недостаточное финансирование по программам ОМС (обязательного медицинского страхования) и снижение доступности бесплатной медицинской помощи стимулировали рост коммерческого сектора. Дефицит финансирования программ ОМС за 2016 год составил около 27 млрд. руб. С другой стороны, рост рынка сдерживали макроэкономические факторы, такие как сокращение реальных доходов населения, продолжающийся кризис рынка ДМС (добровольного медицинского страхования).

¹ Источник: mresearcher.com, Бизнесстат, cbg.ru, Википедия страхования (Бизнес-Сервис), ФФОМС, Росстат.

В абсолютном выражении совокупный рынок платных медицинских услуг России в 2016 году составил 679,6 млрд. руб. При этом темпы роста рынка сократились почти в два раза – до 7% против 12% в 2015 году – за счет замедления роста как розничного сектора (услуги, оплаченные за счет физических лиц), так и сектора ДМС.

По-прежнему Московский регион остается самым крупным рынком страны – его доля в общем объеме рынка коммерческой медицины составляет 26%, при этом на рынке ДМС доля Москвы увеличилась с 64% в 2015 году до 68% по итогам отчетного периода.

Сегмент ДМС за последние шесть лет вырос в России в 1,5 раза, однако темпы роста рынка медицинского страхования отстают от динамики розничного сегмента коммерческой медицины. Более того, рынок ДМС в регионах России снизился, однако в Москве сохранился рост на уровне 6%.

Определяющими факторами развития отрасли на следующий год станут: реализация секвестра государственного бюджета, в частности обязательств по ОМС, и общая экономическая ситуация, от которой будет зависеть сектор ДМС и платных медицинских услуг за счет юридических лиц, а также благосостояние населения, влияющее на развитие розничного сектора коммерческой медицины.

Ожидается продолжение тенденции привлечения коммерческих медицинских учреждений для оказания услуг по программам ОМС, а также возможности софинансирования сверх тарифов ОМС за счет собственных средств граждан.

Развитие бизнеса Медси в 2016 году

В 2016 году Медси показала положительную динамику развития бизнеса и увеличила годовую выручку компании на 14,4% год-к-году. Выручка от прямых продаж физическим лицам выросла на 11%. Рост продаж по каналу «Страховые компании» (включая обязательное медицинское страхование) составил 19%, в том числе за счет роста количества посещений на 13% по страховым случаям.

Активы Медси

	Кол-во
Клинико-диагностические центры	3
Детские клиники	2
Клиники первичного приема	14
Больницы	2
Санатории	2
Велнес-центры	2
Региональные клиники	7

Важным блоком деятельности Медси в 2016 году стала работа в рамках программы Государственных гарантий бесплатной медицинской помощи гражданам. Четырехкратное увеличение объемов медицинской помощи по каналу ОМС было достигнуто благодаря активному вовлечению в это направление стационаров, где медицинская помощь была оказана более 1 200 пациентам на общую сумму 154 млн. руб. Кроме того, порядка 1 500 пациентов, нуждающихся в реабилитации по программе ОМС (с общим объемом квот на 78 млн. руб.), наряду с коммерческим потоком проходили лечение в санатории «Отрадное» в течение всего 2016 года.

Рост выручки амбулаторного звена московских клиник в 2016 году составил 14% и был обеспечен увеличением посещаемости клиник на 11% и среднего чека на 3%.

Выручка Медси по клиентам за 2016 год

Страховые компании	56%
Физические лица	35%

Юридические лица	7%
Прочие	2%

Выручка Медси по активам за 2016 год

Клиники	45%
КДЦ на Белорусской	22%
Детские клиники	16%
Больницы	8%
КДЦ на Красной Пресне	3%
Прочие	6%

Исторически крупнейшим по объему оказания услуг остается клинико-диагностический центр на Белорусской, выручку которого в 2016 году удалось увеличить на 6% год-к-году. В соответствии с общей стратегией в клинике был сделан упор на рост коммерческого нестрахового канала (прямые продажи физическим лицам), который в итоге составил 13% благодаря изменению структуры в пользу комплексных медицинских услуг и пакетных предложений пациентам.

Новый клинико-диагностический центр (далее – «КДЦ») на Красной Пресне, открытый в декабре 2015 года, позиционируется как второй флагманский актив. В 2016 году в КДЦ открыты кабинеты всех медицинских направлений с оборудованием экспертного уровня, где ведут прием высококвалифицированные врачи (в составе КДЦ восемь докторов наук и 40 кандидатов наук). В течение 2016 года среднедневной трафик КДЦ увеличился с 31 посещения специалистов в январе до около 700 в декабре. За год в КДЦ на Красной Пресне были оказаны услуги более 38 тыс. уникальных пациентов. Загрузка врачей, ведущих прием в КДЦ на Красной Пресне, на конец 2016 года составила 65%. Однако значительные перспективы для увеличения трафика остаются за счет открытия новых отделений.

Операционные результаты

Показатель	Ед. измерения	2016 г.	2015 г.	%
Посещения пациентов	тыс.	7 314	7 266	0,7%
Оказанные услуги	тыс.	11 483	11 403	0,7%
Площадь	тыс. кв. м	221	227	-3,0%
Средний чек	руб.	1 265,0	1 120,8	12,9%
Выручка на 1 кв. м	тыс. руб.	42,55	36,18	17,6%

В планах компании на 2017 год открыть как минимум две новые клиники семейного формата в Москве:

- Клиника для взрослых и детей на Ленинском проспекте площадью более 3 тыс. кв. м, рассчитанная на 740 тыс. посещений в год.
- Клиника для взрослых и детей в 3-м Хорошевском проезде общей площадью около 4 тыс. кв. м, рассчитанная на 790 тыс. посещений в год.

Стратегия развития бизнеса

В стратегических целях Медси – органический рост за счет наращивания объемов оказания медицинских услуг по каналу прямых продаж не менее 20% в год с опережением рынка. Учитывая замедление роста рынка ДМС, основным приоритетом в стратегии в данном канале является повышение эффективности работы в партнерстве со страховыми компаниями за счет оптимизации продуктовых предложений, повышения посещаемости пациентами, имеющими полис ДМС.

Реализация стратегии также включает инвестиционную программу расширения присутствия на рынке Москвы и регионов. Создаваемая крупнейшая медицинская сеть нацелена на достижение высоких показателей медицинской, операционной и финансовой эффективности и должна обеспечивать комфортную маршрутизацию пациентов и оказание им полного спектра амбулаторной, стационарзамещающей, госпитальной и реабилитационной медицинской помощи.

Финансовые результаты 2016 года

<i>(в млн. руб.)</i>	2016 г.	2015 г.	Изм.
Выручка	9 409	8 227	14,4%
OIBDA	813	471	72,4%
Операционный убыток	(432)	(161)	–
Чистый убыток	(499)	(127)	–

В 2016 году выручка Медси увеличилась на 14,4% год-к-году. Выручка от прямых продаж физическим лицам выросла на 11%. За 2016 год показатель OIBDA вырос на 72,4% год-к-году, несмотря на негативную динамику в четвертом квартале, вызванную ростом расходов на маркетинг, а также неденежными резервами. В 2016 году Медси продемонстрировала общий убыток в размере 499 млн. руб. вследствие возросших расходов на амортизацию и отрицательного эффекта от переоценки валюты.

4.11. Прочие портфельные компании

ООО «Группа Кронштадт»

ООО «Группа Кронштадт» (далее – «Группа Кронштадт») – российская высокотехнологичная компания, специализирующаяся на разработке и производстве наукоемкой продукции и решений, необходимых для создания, освоения и безопасной эксплуатации сложных технических средств в воздухе, на море и на суше. Значительный интеллектуальный и инженерный потенциал, весомый задел ключевых технологий и компетенций, а также современные собственные производственные ресурсы позволяют Группе Кронштадт создавать российские продукты и решения в сфере высоких технологий, не только востребованные внутри страны, но и способные успешно конкурировать на международных рынках. ПАО АФК «Система» владеет 83% Группы Кронштадт.

В 2016 году Группа Кронштадт успешно выполнила работы по ключевым государственным контрактам на поставку оборудования. Среди них поставка контрольно-корректирующих станций дифференциальной подсистемы глобальной навигационной спутниковой системы ГЛОНАСС/GPS, поставка 18 модульных тренажерных комплексов вождения автомобиля КАМАЗ-5350 на системе подвижности и 14 комплектов электронных стрелковых тренажеров в учебные заведения и центры подготовки Минобороны РФ. Завершена разработка и поставка комплексного тренажера современного транспортно-боевого вертолета Ми-35М для эффективной подготовки летного состава для иностранного заказчика.

Помимо успешной реализации государственных контрактов в интересах Министерства обороны РФ, Группа Кронштадт успешно завершила свою часть работ в масштабной реконструкции крейсера «Аврора», участие в которой стало одним из важнейших проектов компании в 2016 году. После вхождения ПАО АФК «Система» в капитал Группы Кронштадт в 2015 году компания продала непрофильные активы, завершила убыточные проекты, подписала новые долгосрочные контракты и вышла на новые рынки. Это позволило показать серьезные изменения в финансовых результатах компании. Так, Группа Кронштадт в 2016 году увеличила выручку на 17% год-к-году (без учета выбывших активов) до 5,2 млрд. руб., а рентабельность по OIBDA достигла 15%, компания впервые за долгое время продемонстрировала чистую прибыль по итогам года.

Concept Group

Concept Group представлена на российском рынке более 10 лет и сегодня занимает ведущие позиции в сегменте женской, детской одежды и нижнего белья. Компания имеет в своем активе две собственные розничные сети брендов ACOOLA и Concept Club, насчитывающие совокупно более 400 магазинов, включая развитую франчайзинговую сеть. Concept Group использует мультибрендовую и мультиканальную модель бизнеса, которая обеспечивает стабильный рост выручки за счет диверсификации поступлений. За разработку коллекций одежды для всех брендов

Concept Group отвечает профессиональная команда дизайнеров и конструкторов, расположенная в головном офисе в Санкт-Петербурге. Производство с обязательным контролем качества осуществляется на партнерских фабриках в Китае, Бангладеш, Узбекистане, Индии, России и Киргизии.

В 2016 году Concept Group разработала и начала производство двух новых оптовых брендов детской одежды – Maloo для малышей и Overmoon для детей до 12 лет. Также был разработан новый эксклюзивный бренд детской одежды для малышей для сети ГК «Детский мир». Продажи новых брендов начнутся в 2017 году. В 2016 году география производства Concept Group была расширена – в портфель поставщиков вошли фабрики из Киргизии. В то же время по сравнению с 2015 г. увеличилась доля поставок из Индии (с 1,6 до 8,3%) и России (с 0,4 до 2%).

Розничные магазины ACOOLA и Concept Club представлены более чем в 120 городах России, общее количество магазинов – 432, из них 60% приходится на собственные магазины и 40% на франчайзинговые. На конец года розничная сеть ACOOLA насчитывала 234 магазина, в том числе 163 собственных. Сеть Concept Club представлена 198 магазинами, в том числе 98 собственными.

В 2017–2019 гг. Concept Group предполагает продолжить активное развитие розничной сети ACOOLA, инвестируя средства в открытия 20–30 новых магазинов ежегодно. Выручка Concept Group за 2016 год составила 10,9 млрд. руб., компания показала прибыль на уровне OIBDA.

Активы в гостиничном бизнесе

В настоящее время гостиничный бизнес ПАО АФК «Система» представлен основными компаниями: БАО «Интурист» и ООО «Система Отель Менеджмент». В 2016 году Группа АФК «Система» приняла решение развивать этот бизнес-сегмент за счет приобретения и строительства новых активов, привлечения управленческих ресурсов и реконструкции старых объектов.

Основными драйверами для развития гостиничного рынка России станут чемпионат мира по футболу в 2018 г., увеличение въездного турпотока в Россию (в 2016 году – 6%), а также развитие внутреннего туризма, который демонстрирует двузначные темпы роста (в 2016 году – 15%). Уже в прошедшем году загрузка гостиниц достигла рекордных показателей, показатель RevPar (revenue per available room) увеличился на 19% и достиг 11,5 тыс. руб. Доходность на номер в среднем по рынку Москвы увеличилась на 14%. В 2017 году ожидается продолжение роста цен. По оценкам аналитиков, тарифы увеличатся на 10–30% в 2017 году

В конце 2016 года ООО «Система Отель Менеджмент» приобрело ГК «Региональная гостиничная сеть» за 2,6 млрд. руб. Таким образом, номерной фонд в управлении гостиничного бизнеса ПАО АФК «Система» вырос с 2 501 до 3 771 номера.

Объекты гостиничного бизнеса ПАО АФК «Система»

Отель	Номерной фонд 2016 г.	Номерной фонд 2015 г.
ГК «Космос»	1777	1777
Savoy Westend Hotel	116	116
Principe Forte dei Marmi	28	28
Елец	–	131
Алтай Resort	78	78
Leopard Lodge	9	9
Интурист Коломенское	259	259
Онего Палас	103	103
Изумрудный лес	22	–
Park Inn Казань	151	–
Park Inn Астрахань	132	–
Park Inn Ижевск	161	–
Park Inn Ярославль	167	–
Park Inn Сочи	153	–
Holiday Inn Express	145	–

Воронеж		
Park Inn Волгоград	149	–
Park Inn Новосибирск	150	–
Brauplatz Ижевск	–	–
Courtyard by Marriott Paveletskaya Москва	171	–
Всего	3771	2501

Более того, в ноябре 2016 года в Подмоскowie открылся экоотель «Изумрудный лес». В течение 2017 г. в отеле будет реализована инвестиционная программа, превышающая 1,3 млрд. руб.

В рамках инвестиционной стратегии предполагается поиск новых объектов для приобретения, а также консолидация гостиничных активов и упрощение организационной структуры сегмента. Уже в конце 2017 года предполагается запуск гостиницы «Дубининская плаза» 4*. В данный момент ведутся строительные работы.

Sistema Shyam TeleServices Ltd.

В ноябре 2015 года Группа АФК «Система» подписала обязывающую документацию о слиянии индийского телекоммуникационного бизнеса ПАО АФК «Система» и Reliance Communications Ltd (далее – «RCOM»), одного из крупнейших операторов связи в Индии. Структура сделки подразумевает выделение телекоммуникационного бизнеса из состава Sistema Shyam TeleServices Ltd. (далее – «SSTL») и его объединение с бизнесом компании RCOM на базе последней по схеме, утвержденной судами Индии. Доля SSTL в капитале объединенной компании составит 10%. После закрытия сделки миноритарные акционеры SSTL смогут обменять акции SSTL на акции RCOM пропорционально принадлежащим им до сделки долям в капитале SSTL. В четвертом квартале 2015 года Группа АФК «Система» рефинансировала долговые обязательства SSTL, гарантированные на уровне Корпоративного центра.

В июне 2016 года Группа АФК «Система» приобрела 17,14% акций телекоммуникационного оператора Sistema Shyam TeleServices Limited у Федерального агентства по управлению государственным имуществом(1). В рамках соглашения оплата акций в федеральный бюджет РФ будет осуществляться в рассрочку в течение пяти лет в соответствии со следующим графиком: 30% суммы – в 2016 году, 25% – в 2017 году и по 15% – в 2018, 2019 и 2020 гг.

В 2016 году ПАО АФК «Система» и Reliance Communications Ltd (RCom) продолжили работу над потенциальным объединением телекоммуникационного бизнеса SSTL с RCom. Сделка была одобрена двумя основными биржами в Индии (Национальной фондовой биржей и Бомбейской фондовой биржей), Советом по ценным бумагам и биржам, Комиссией по защите конкуренции Индии, а также Верховными судами Раджастана и Мумбаи. Также были получены все необходимые одобрения со стороны акционеров и кредиторов. ПАО АФК «Система» и RCom продолжают обсуждения с Департаментом телекоммуникаций Индии и другими регулирующими и судебными органами в Индии финальных условий потенциальной сделки. Как ожидается, решения относительно закрытия сделки будут приняты исходя из сроков согласования и содержания финальных условий.

(1) Российская Федерация в марте 2011 г. приобрела 17,14% акций в SSTL и одновременно заключила с ПАО АФК «Система» опционное соглашение на обратную продажу данных акций по завершении пятилетнего периода по наибольшей цене: 777 млн. долл. США или рыночной стоимости акций, определенной независимым оценщиком.

4.12. Прочая инвестиционная деятельность ПАО АФК «Система»: Фонды

Sistema Venture Capital

Sistema Venture Capital – корпоративный венчурный фонд ПАО АФК «Система», сфокусированный на инвестициях в интернет-компании на стадии роста. ПАО АФК «Система» владеет 80% фонда.

Размер фонда	Срок	Инвестиционный фокус	Инвестиционные критерии
10 млрд. руб.	Бессрочный.	Когнитивные технологии, интернет-проекты в области коммуникаций и развлечений, проекты в области виртуальной и дополненной реальности (VR/AR), сети нового поколения (SDN, NFV).	Глобальная технология, фокус на мобильные устройства для B2C продуктов, подтвержденная бизнес-модель или MVP, показавший операционную выручку, сильная команда с технологической и отраслевой экспертизой, основатели компании остаются в операционном управлении.

Деятельность фонда в 2016 году

В 2016 году деятельность фонда была ориентирована на рынок России и СНГ, в 2017 году планируется выход на рынок США для трансформации в глобального игрока и получения доступа к лучшим проектам.

В 2016 году Sistema Venture Capital стал заметным игроком как на российском рынке венчурных инвестиций, так и на рынке Европы в сегменте VR/AR (вошел в топ-3 фондов в Европе, инвестирующих в VR/AR (virtual and augmented reality) по количеству сделок). Команда фонда рассмотрела более 500 проектов и успешно реализовала шесть сделок (включая передачу принадлежавшего ПАО АФК «Система» пакета акций Ozon Holding Limited в фонд).

Инвестиции

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.

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.

Segmento – крупнейшая российская programmatic-платформа, применяющая технологии машинного обучения для таргетирования цифровой рекламы. Segmento использует обезличенные данные о 84 млн. клиентов «Сбербанка» и знание об их поведении в Интернете для коммуникации в режиме реального времени на всех видах устройств. Решения компании позволяют крупному бизнесу взаимодействовать с потенциальными клиентами через любой канал и измеримо повышать свои продажи.

Luden.io специализируется на разработке полезных игр с научной составляющей на базе VR-технологий. Наиболее известными играми являются InMind и InCell, посвященные изучению биологии в игровой форме. Компания создана старейшим российским разработчиком игр Nival.

YouDo.com – крупнейший российский онлайн-сервис, позволяющий находить исполнителей для решения бытовых и бизнес-задач. Пользователю достаточно опубликовать задание на сайте YouDo.com или в мобильных приложениях для платформ IOS и Android, указать стоимость и

выбрать подходящего исполнителя среди тех, кто оставил предложение о его выполнении. Все исполнители проверяются сервисом и оцениваются пользователями, что гарантирует высокое качество предоставляемых ими услуг. Обладатель гранта Start Fellows, победитель конкурсов «Премия Рунета» и «Золотой сайт», полуфиналист конкурса стартапов Forbes, входит в топ-50 российских стартапов по версии PricewaterhouseCoopers и Digital October.

Ozon – один из крупнейших игроков российского рынка электронной торговли, растущий на 20–30% в год. Стратегия компании направлена на акселерацию роста компании и завоевание существенной доли рынка для последующего выведения на IPO. Ozon обладает уникальными конкурентными преимуществами: бизнес-модель (онлайн-супермаркет с максимально широкой продуктовой линейкой; собственная сеть складов и распределительных центров, позволяющая обеспечить максимально быструю доставку); сильный бренд; у компании достаточно средств для реализации заявленной стратегии; прозрачность и понятные рынку квалифицированные инвесторы/акционеры.

Sistema Rusnano Capital

Sistema Rusnano Capital – совместный фонд прямых инвестиций ПАО АФК «Система» и госкорпорации РОСНАНО (50/50), созданный в августе 2016 г.

<i>Размер фонда</i>	<i>Срок</i>	<i>Инвестиционный фокус</i>	<i>Инвестиционные критерии</i>
До 100 млн. долл. США (средства будут направляться в фонд в равных долях по мере необходимости финансирования сделок).	Семь лет (с возможностью продления на три года).	Технологический сектор, микроэлектроника, автоматизированные системы управления, средства и системы специальной связи, программное обеспечение для комплексных систем безопасности, робототехника и бортовые системы управления, энергетика и энергоэффективность. Географически фонд сконцентрирован на России, Европейском союзе, Израиле, при этом 50% инвестиций будут направляться в «связанные с Россией компании», применяющие нанотехнологии.	Средний размер инвестиций 5–20 млн. долл. США для одной компании в стадии роста или поздней стадии венчура с работающим продуктом в ограниченном объеме до 20%.

Деятельность фонда в 2016 году

Фонд создан в августе 2016 года. К работе была привлечена профессиональная команда с опытом в венчурной индустрии. На конец 2016 года было проанализировано 120 проектов.

Sistema Capital Partners

Sistema Capital Partners (SCP) – инвестиционное подразделение ПАО АФК «Система», осуществляющее инвестиции российского институционального капитала в развитие рынки недвижимости в Европе и США. Компания образована в декабре 2015 г. и состоит из профессионалов рынка российской и зарубежной недвижимости. Также SCP оказывает услуги по сопровождению сделок и управлению активами для западных институциональных инвесторов в области коммерческой недвижимости в России. SCP управляет публично торгуемым люксембургским фондом Arista SICAV-SIF.

<i>Размер фонда</i>	<i>Срок</i>	<i>Инвестиционный фокус</i>	<i>Инвестиционные критерии</i>
446 млн. евро (активы под управлением)	Бессрочный.	Недвижимость.	Недвижимость в странах со стабильной макроэкономической ситуацией, высокой ликвидностью рынка (ежегодный объем сделок на

208 млн. евро (инвестированный капитал со стороны ПАО АФК «Система» и соинвесторов).			рынке) и конкурентной стоимостью долгового финансирования. ПАО АФК «Система» выступает в качестве якорного инвестора, а также привлекаются российские соинвесторы.
--	--	--	--

Деятельность фонда в 2016 году

В отчетном периоде SCP создала совместное предприятие с немецкой компанией Corestate AG и успешно закрыла три сделки по приобретению портфелей в секторе розничной торговой коммерческой недвижимости в Германии на общую сумму 332 млн. евро.

Инвестиции

Портфель High Street IV – 25 объектов в «уличном» ритейле во второстепенных городах Германии, приобретенные в 2015–2016 гг. Общая арендная площадь: 57 700 кв. м. Арендаторы: C&A, Saturn, H&M, Peek & Cloppenburg. Стратегия портфеля: создание добавленной стоимости за счет активного управления активами (сдача в аренду вакантных площадей, перепозиционирование, капитальные улучшения).

Портфель High Street Prime I – четыре объекта в «уличном» ритейле во второстепенных городах Германии, приобретенные в 2016 году. Общая арендная площадь: 60 000 кв. м. Арендаторы: Saturn, H&M, Esprit, United Cinemas, Modehaus Fischer, Cierpinski Sport. Стратегия портфеля: создание добавленной стоимости за счет активного управления активами (сдача в аренду вакантных площадей, перепозиционирование, капитальные улучшения).

Портфель High Street Prime II – два объекта в «уличном» ритейле во второстепенных городах Германии, приобретенные в 2016 году. Общая арендная площадь: 37 000 кв. м. Арендаторы: Saturn, TK Maxx, Mc Fit, Holmes Place, Арсоа. Стратегия портфеля: создание добавленной стоимости за счет активного управления активами (сдача в аренду вакантных площадей, перепозиционирование, капитальные улучшения).

Arista – люксембургский фонд недвижимости под управлением Sistema Capital Partners. В составе фонда 3 актива коммерческой недвижимости (два торговых центра и офис) общей площадью 34 700 кв. м, расположенных в Москве и ближайшем Подмосковье. Акционеры фонда – скандинавские институциональные инвесторы. Арендаторы: «Перекресток», Adidas, Levi's, l'Occitane, KFC, McDonald's, в том числе офисов: Volvo, SC Johnson, Yokohama. Стратегия портфеля: создание добавленной стоимости за счет активного управления активами (оптимизация арендных платежей, перезаключение договоров аренды и сдачи вакантных площадей, снижение расходов, рефинансирование).

Sistema Asia Fund

Sistema Asia Fund Pte. Ltd. – венчурный фонд, принадлежащий ПАО АФК «Система». Фонд учрежден в Сингапуре и специализируется на инвестициях в высокотехнологичные компании в Индии и Юго-Восточной Азии, работающие в сегментах B2C и B2B, имеющие высокопрофессиональную команду, потенциал глобализации и стабильные источники дохода. ПАО АФК «Система» владеет 100% фонда.

<i>Размер фонда</i>	<i>Срок</i>	<i>Инвестиционный фокус</i>	<i>Инвестиционные критерии</i>
50 млн. долл. США.	Бессрочный.	Высокотехнологичные компании из Индии и Юго-Восточной Азии, находящиеся на средней стадии развития (Series B и более поздние раунды инвестирования),	Качественная команда с технологической и отраслевой экспертизой, основатели компании остаются в операционном управлении. Размер рынка минимум 1 млрд. долл. США в течение трех лет.

		ориентированные на массовый и корпоративный рынки.	<p>Устоявшиеся лидеры отрасли или компании на пути к лидерству.</p> <p>Положительные экономические показатели с большим запасом прочности (высокая валовая маржа).</p> <p>Четкая и ясная стратегия по выходу на возврат инвестиций.</p> <p>Понятная стратегия выхода из актива путем стратегической продажи или IPO.</p>
--	--	--	--

Деятельность фонда в 2016 году

В 2016 году деятельность фонда была ориентирована на рынок Индии, в 2017 году планируется выход на рынок Юго-Восточной Азии, однако инвестиционный фокус фонда останется на индийском регионе. Офисы фонда находятся в Сингапуре и Нью-Дели.

В 2016 году Sistema Asia Fund стал заметным игроком на рынке венчурных инвестиций Индии, реализовав четыре сделки совместно с такими именитыми международными инвесторами, как Accel Partners, Amazon, Mayfield, а также с индийскими фондами первой лиги Helion Ventures, Ventureast и др.

Инвестиции

Seclore – разработанная компанией система управления цифровыми правами предприятия (EDRM) 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 рост 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 – поставщик корпоративного облачного ПО в секторе подарочных карт и программ лояльности. Продукт компании позволяет клиентам использовать prepaid-карты в более чем 10 тыс. брендовых магазинов премиум-класса, на порталах электронной торговли и в мобильных приложениях. Qwikcilver имеет лицензию Резервного Банка Индии на использование инструментов prepaid-платежей (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.

Wooplr – мобильная платформа, посвященная женской моде. Компания разработала мобильное шопинг-приложение с персонализированными предложениями для пользователей. Wooplr переосмысливает общение в Интернете и продажи женской одежды, используя абсолютно масштабируемую платформу с «вирусным» подходом. Сегмент женской моды в индийском Интернете пока развит слабо, но растет с невероятной скоростью. По оценкам аналитиков, размер этого рынка к 2020 г. составит 20 млрд. долл. США, при этом 50% будет приходиться на сегмент fast fashion. Wooplr создала интегрированную платформу, объединившую 200 брендов, 10 тыс. лидеров общественного мнения и 3 млн. покупательниц.

Licious – создает первый в Индии общенациональный бренд в сегменте онлайн-торговли мясными продуктами. Компания управляет всей цепочкой создания стоимости от поиска поставщиков и переработки мяса до доставки готовых мясных продуктов через логистику холодильной цепи с контролируемым температурным режимом, чтобы обеспечить превосходное качество для

конечных потребителей. Licious оценивает объем индийского рынка свежего мяса и мясных продуктов в 7 млрд. долл. США в год.

5. ОПИСАНИЕ ОСНОВНЫХ ФАКТОРОВ РИСКА

Деятельность ПАО АФК «Система» (далее – «Корпорация») подвержена многообразным рискам, эффективное управление которыми является одним из основополагающих факторов успешного развития Корпорации. Риски представляют собой проявление процессов и факторов, влияние на которые со стороны ПАО АФК «Система» представляется либо невозможным, либо весьма ограниченным. При этом Корпорация может предпринять 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 и призванная предоставить разумную гарантию достижения стратегических целей и обеспечить поддержание уровня риска в пределах, приемлемых для акционеров и менеджмента ПАО АФК «Система».

5.1. 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 реагирования с перечнями заранее подготовленных мероприятий. Планы по управлению рисками (планы митигации) и 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 следующие периоды.

5.2. Внешние риски

Риски, связанные с изменениями в политической и экономической обстановке в Российской Федерации, являются существенными для ПАО АФК «Система» (далее – «Корпорация»), «АФК «Система») в связи с тем, что 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 данных регионах бизнес Группы в этих регионах может быть нарушен или приостановлен, что способно повлечь 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 РФ

может стать причиной роста расходов и/или сокращения выручки или 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 экономического роста РФ могут привести к снижению доходов населения и потребительского спроса, что может 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 РФ на фоне снижения суверенного кредитного рейтинга международными рейтинговыми агентствами и существующих ограничений для работы иностранных компаний в РФ в связи с введением режима санкций могут негативно сказаться на совместных предприятиях (партнерствах) и новых инвестиционных проектах компаний Группы АФК «Система».

Сохранение в среднесрочном периоде режима санкций и ограничения доступа российских банков и компаний к иностранному заемному капиталу могут существенно увеличить текущий дефицит ликвидности на рынке и привести к дальнейшему повышению процентных ставок, что может затруднить привлечение финансирования для осуществления деятельности компаний Группы АФК «Система» и рефинансирование долговых обязательств Корпорации и портфельных компаний.

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 таких банков.

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 воздействия, которое они могут оказать на различные сферы 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 может привести к невозможности осуществления расчетов Корпорацией и ее портфельными компаниями и снижению инвестиционной привлекательности АФК «Система».

Возможный 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 риски, 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», которые могут негативно повлиять на бизнес группы. Такой риск вызван множеством факторов, в том числе:

- возможными несоответствиями и двусмысленностями в отношении (i) федеральных или иных законов; (ii) подзаконных актов, издаваемых органами исполнительной власти государств, на территории которых осуществляется деятельность компаний Группы АФК «Система»; (iii) 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.

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», учитывая наличие иностранных акционеров.

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

В связи с тем, 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 подконтрольных организаций, имеющих существенное значение, нарушили законодательство в сфере защиты конкуренции, она может наложить существенные административные санкции, что может повлечь за собой убытки для Корпорации. Федеральная антимонопольная служба также может воспрепятствовать заключению и/или исполнению отдельных сделок Корпорации и портфельных компаний, что может ограничить возможности 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. В случае истолкования действий Корпорации как возможного нарушения налогового законодательства это может оказать негативное влияние 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.

С 1 января 2015 года вступили в действие новые правила налогообложения в Российской Федерации нераспределенной прибыли контролируемых иностранных компаний и прибыли от косвенной продажи российской недвижимости, новая концепция бенефициарного собственника и новые критерии определения статуса налогового резидента для юридических лиц. В течение 2015-2016 гг. эти правила неоднократно пересматривались, причем внесенные в них изменения имели обратную силу. В результате применения новых правил налогообложения 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 против российских компаний, ухудшение макроэкономической ситуации и отток капитала и инвесторов с российского рынка оказали влияние на стоимость российских компаний в 2014-2016 годах. В связи с указанными обстоятельствами доступ АФК «Система» к средствам инвесторов через рынки ценных бумаг может и в дальнейшем сократиться в результате введения секторальных санкций против российских компаний 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.

5.3. Риски, связанные с деятельностью ПАО АФК «Система».

Реализация бизнес-стратегии

Стратегия Корпорации нацелена на построение сбалансированного и диверсифицированного портфеля активов на рынках, на которых АФК «Система» имеет экспертизу и иные конкурентные преимущества, а также на привлечение международных и российских партнеров. Несмотря на наличие утвержденной стратегии, АФК «Система» не может гарантировать полное или частичное достижение поставленных целей, построение эффективной системы управления портфельными компаниями или реализацию новых инвестиционных возможностей. Недостижение целей

стратегии АФК «Система» может оказать давление на консолидированные финансовые показатели Корпорации.

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 due diligence (всесторонней комплексной проверки) 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 это может привести к снижению стоимости соответствующего актива и/или снижению 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. В случае невозможности привлечь достаточно профессиональную и мотивированную команду менеджеров это может оказать 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 может оказать негативное влияние на финансовое положение и инвестиционный ресурс 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 негативное влияние на текущее состояние бизнеса АФК «Система», его перспективы и снизить финансовые показатели Корпорации.

Привлечение капитала или финансирования

Денежные потоки со стороны портфельных компаний могут оказаться недостаточными для покрытия запланированных инвестиционных расходов Корпорации. Это может повлечь за собой необходимость привлечения стороннего финансирования и может 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 налагают ограничения на привлечение дополнительного долгового финансирования, обременение имущества залогом, продажу активов и сделки с аффилированными лицами. Такие ковенанты 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 может привести к возникновению 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 и 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 могут 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 в технологическом и сельскохозяйственном секторах. 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, может быть непоследовательным или содержать внутренние противоречия (например, между федеральными и региональными нормами о приватизации), 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, существует 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 которых она ведет свой бизнес, включая нормативно-правовые акты Российской Федерации, а также может подпадать под 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 может негативно повлиять на репутацию, бизнес, финансовое состояние и результаты деятельности АФК «Система».

Конкуренция со стороны других компаний

Все отрасли деятельности портфельных компаний АФК «Система» подвержены конкуренции со стороны других компаний. 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» считает, 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 быть недостаточными для покрытия затрат на такую деятельность, что приведет к финансовым потерям для компаний Группы.

5.4. 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 внешний индивидуальный кредитный рейтинг международных рейтинговых агентств.

6. СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Принципы корпоративного управления

ПАО АФК «Система» (далее – «Корпорация», «АФК «Система») признает высокий уровень корпоративного управления и информационной прозрачности важными элементами стратегии Корпорации как инвестиционной компании. Корпорация стремится соответствовать лучшим международным стандартам в области корпоративного управления и информационной прозрачности, а также поддерживать высокую эффективность управленческих решений, что позволяет в долгосрочной перспективе повысить инвестиционную привлекательность Корпорации.

Основу системы корпоративного управления АФК «Система» для достижения поставленных целей составляют следующие принципы:

- прозрачность управленческих процессов для инвесторов и контрагентов;
- предсказуемая и прогрессивная дивидендная политика;
- высокий профессионализм Совета директоров и его активное участие в стратегическом планировании, управлении и контроле бизнес-процессов Корпорации;
- наличие и исполнение установленных процедур принятия инвестиционных решений;
- особое внимание Совета директоров ко всем сделкам со связанными сторонами и иным ситуациям, в которых может возникать конфликт интересов;
- повышение уровня корпоративного управления в компаниях Группы АФК «Система».

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 инвестиционной привлекательности Корпорации.

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

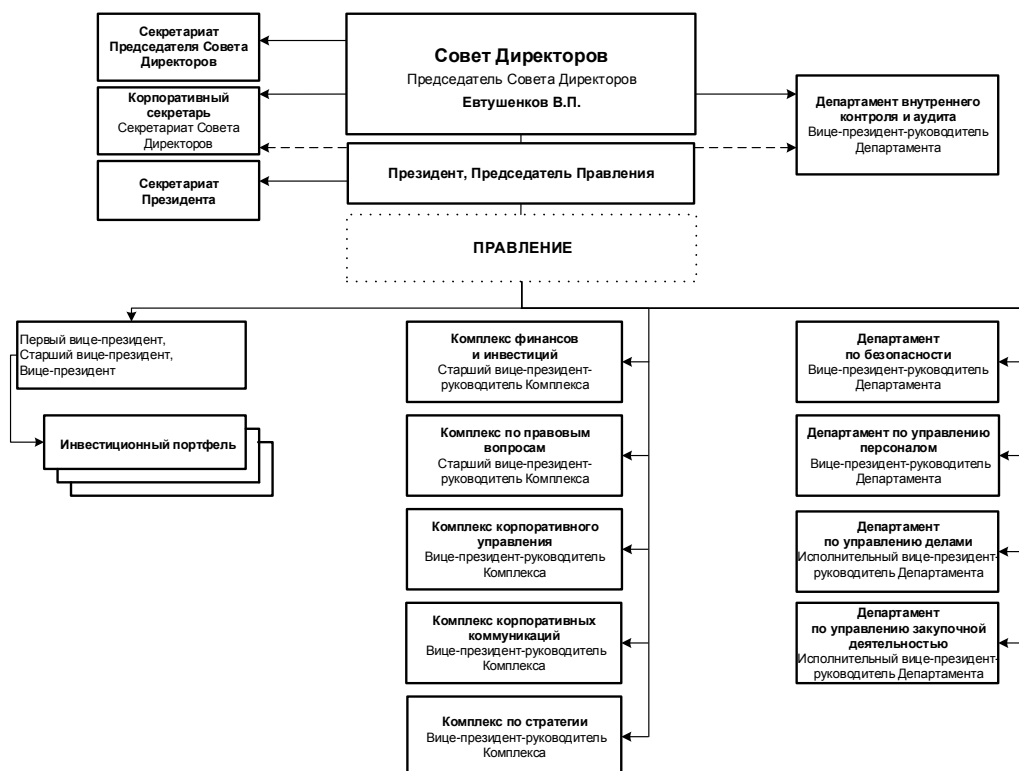
В области корпоративного управления АФК «Система» руководствуется Кодексом корпоративного управления, рекомендованным Письмом Банка России от 10 апреля 2014 г. N 06-52/2463,¹ Кодексом корпоративного управления Великобритании (The UK Corporate Governance Code)², а также Правилами листинга ПАО Московская Биржа.

Анализ соответствия практики корпоративного управления АФК «Система» рекомендациям, изложенным в российском Кодексе корпоративного управления и Кодексе корпоративного управления Великобритании приводится в Приложениях 5 и 6 к настоящему Годовому отчету. В случаях, когда практика корпоративного управления АФК «Система» отклоняется от таких рекомендаций, приводится объяснение того, каким иным образом Корпорация обеспечивает соблюдение баланса интересов, закрепленного в применимых стандартах корпоративного управления.

¹ Текст Кодекса корпоративного управления доступен по следующему адресу:
http://www.cbr.ru/sbrfr_new/files/legislation/letters/2014/Inf_apr_1014.pdf

² Текст Кодекса корпоративного управления Великобритании (The UK Corporate Governance Code) доступен по следующему адресу:
<https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code-2014.pdf>

Структура корпоративного управления ПАО АФК «Система»¹



Ключевыми органами корпоративного управления ПАО АФК «Система» в соответствии с Уставом являются:

- Общее собрание акционеров;
- Совет директоров;
- Президент;
- Правление.

6.1. Общее собрание акционеров

Принципы функционирования

В соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» и Уставом Корпорации Общее собрание акционеров является высшим органом управления Корпорации.

Деятельность и компетенция Общего собрания акционеров (далее также – «ОСА») регулируются законодательством Российской Федерации об акционерных обществах, положениями Устава и Положением об Общем собрании акционеров ПАО АФК «Система».

Информация и материалы к Общему собранию акционеров предоставляются акционерам заблаговременно на русском и английском языках, а также публикуются на официальном сайте АФК «Система» в сети Интернет (www.sistema.ru / www.sistema.com). Акционеры получают сообщение о предстоящем собрании вместе с бюллетенями для голосования. В течение последних четырех лет (2013-2016 гг.) Общее собрание акционеров Корпорации в форме совместного присутствия проводилось в главном офисе Корпорации.

¹ По состоянию на 31 декабря 2016 года.

Соблюдение прав акционеров

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 Общего собрания акционеров и голосование по вопросам повестки дня Общего собрания акционеров, а также прав на получение прибыли в форме дивидендов.

В целях обеспечения права акционеров на участие в работе Общего собрания акционеров в соответствии с Уставом Корпорации все материалы по вопросам повестки дня ОСА публикуются на сайте Корпорации на русском и английском языках (www.sistema.ru / www.sistema.com) не менее чем за 30 дней до даты проведения собрания. Сообщение о проведении Общего собрания акционеров, бланки бюллетеней и все материалы также направляются номинальным держателям в электронном виде.

Бюллетень может быть заполнен акционером и направлен по почте в АФК «Система» по указанному в нем адресу до проведения собрания. Голоса акционеров, проголосовавших таким образом, будут учтены при подведении итогов голосования. Акционеры также имеют возможность проголосовать в электронной форме (в случае если их депозитарий предоставляет такую услугу).

Владельцы глобальных депозитарных расписок АФК «Система» (далее – «ГДР») имеют возможность проголосовать по вопросам повестки дня Общего собрания акционеров посредством *proху*-голосования в установленном порядке через банк-депозитарий, обслуживающий программу ГДР ПАО АФК «Система». В 2016 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. Голоса держателей ГДР, информация о которых была раскрыта банку-депозитарию, собираются банком-депозитарием посредством клиринговых систем и 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.

Каждый акционер также вправе лично либо через представителя участвовать в Общих собраниях акционеров и голосовать по вопросам повестки дня непосредственно на Общих собраниях акционеров (в случае проведения Общего собрания акционеров в форме совместного присутствия).

Результаты голосования по вопросам повестки дня Общего собрания акционеров, проводимого в форме совместного присутствия, объявляются на самом собрании до его закрытия. Акционеры также могут ознакомиться с результатами голосования на сайте Корпорации в течение одного дня с даты составления протокола Общего собрания акционеров.

Предоставление акционерам документов Корпорации

Важной гарантией права акционера на участие в управлении АФК «Система» является право доступа к документам, которые Корпорация обязана предоставлять в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах». Для осуществления этого права акционеру необходимо направить письменный запрос в адрес Корпоративного секретаря АФК «Система» с просьбой предоставить доступ к интересующим документам. После согласования времени предоставления акционеру будут предоставлены требуемые им документы. При предоставлении конфиденциальных документов акционер также передает Корпорации письменное обязательство о неразглашении конфиденциальной информации, что является гарантией защиты прав всех акционеров Корпорации. В случае изготовления копий документов расходы Корпорации возмещаются акционером в размере 10 руб. за страницу.

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

Акционеры, являющиеся владельцами существенных пакетов акций (не менее 2% от уставного капитала), имеют право на внесение предложений в повестку дня ОСА, а также на выдвижение кандидатов в состав органов управления и контроля Корпорации¹. Предложения касательно вопросов повестки дня годового Общего собрания акционеров АФК «Система», включая любые приложения к ним, требующиеся в соответствии с Положением об Общем собрании акционеров ПАО АФК «Система» и другими внутренними документами Корпорации, принимаются в письменном виде в течение 100 дней после окончания финансового года.² 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».

Проведение Общих собраний акционеров в 2016 году и их результаты

Годовое Общее собрание акционеров Корпорации 25 июня 2016 г.:

- утвердило годовой отчет и годовую бухгалтерскую отчетность за 2015 год,
- направило на выплату дивидендов за 2015 год 6 млрд. 465 млн. 500 тыс. руб., что составило 0,67 руб. на каждую обыкновенную акцию АФК «Система» (13,4 руб. на ГДР),
- избрало Совет директоров и Ревизионную комиссию,
- утвердило аудиторов,
- приняло решения об утверждении Устава АФК «Система» и Положения о Совете директоров в новой редакции.

В годовом Общем собрании акционеров АФК «Система» приняли участие акционеры, в совокупности обладающие 79% голосов.

23 сентября 2016 г. внеочередное Общее собрание акционеров АФК «Система» приняло решение о выплате промежуточных дивидендов по результатам первого полугодия 2016 года в размере 3 млрд. 667 млн. руб., что составило 0,38 руб. на каждую обыкновенную акцию Корпорации (7,6 руб. на ГДР).

Во внеочередном Общем собрании акционеров приняли участие акционеры, в совокупности обладающие 77,8% голосов.

Дивидендная политика

Для соблюдения прав акционеров на получение прибыли в форме дивидендов Корпорация заранее объявляет сумму дивидендов, рекомендованных к выплате Советом директоров АФК «Система», и дату составления списка акционеров для целей указанной выплаты. Таким образом, акционеры имеют возможность распорядиться своими акциями с учетом ожидающихся дивидендных выплат.

При определении рекомендованного размера дивидендов за 2015 год Совет директоров АФК «Система» руководствовался Положением о дивидендной политике, утвержденным в апреле 2016 года. В соответствии с указанным Положением, Корпорация стремится выплачивать дивиденды, составляющие в совокупности по результатам отчетного года сумму, соответствующую дивидендной доходности по обыкновенным акциям АФК «Система» не менее 4%, но при этом не менее 0,67 руб. на каждую обыкновенную акцию Корпорации.

Также Корпорация поставила перед собой цель выплачивать дивиденды дважды в год: по итогам первого полугодия отчетного года и по итогам отчетного года.

¹ Акционеры, являющиеся владельцами 10 и более % голосующих акций Общества, также имеют право требовать проведения внеочередного Общего собрания акционеров.

² 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.

Таким образом, в соответствии с Положением о дивидендной политике в августе 2016 года Совет директоров рекомендовал Общему собранию акционеров принять решение о выплате промежуточных дивидендов за первое полугодие 2016 года.

После окончания отчетного периода в апреле 2017 года Совет директоров Корпорации внес изменения в Положение о дивидендной политике, предусматривающие:

- повышение общего размера дивидендов за отчетный год до суммы, соответствующей годовой дивидендной доходности в размере не менее 6%, при этом сумма дивидендов также не должна быть менее 1 руб. 19 коп. на одну акцию Корпорации;
- выплату промежуточных дивидендов по результатам 9 месяцев отчетного года.

Обновленный подход к выплате дивидендов позволяет Корпорации увеличить объем выплачиваемых дивидендов, что приводит к росту акционерной доходности ценных бумаг Корпорации и повышает инвестиционную привлекательность Корпорации.

6.2. 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.

Состав Совета директоров

Действующий на 31 декабря 2016 года состав Совета директоров АФК «Система» был избран на годовом Общем собрании акционеров АФК «Система», состоявшемся 25 июня 2016 года. Большинство (55%) членов Совета директоров составляют независимые директора.

Состав Совета директоров ПАО АФК «Система» с 01 января по 25 июня 2016 года, (избран 27 июня 2015 года)		Состав Совета директоров ПАО АФК «Система» с 25 июня по 31 декабря 2016 года, (избран 25 июня 2016 года)¹	
1.	Евтушенков Владимир Петрович (Председатель СД)		Евтушенков Владимир Петрович (Председатель СД)
2.	Боев Сергей Федотович (Заместитель Председателя СД)		Боев Сергей Федотович (Заместитель Председателя СД)
3.	Дикки Брайан ²		Дубовсков Андрей Анатольевич
4.	Дубовсков Андрей Анатольевич		Евтушенков Феликс Владимирович
5.	Евтушенков Феликс Владимирович		Кланвильям Патрик
6.	Зубов Дмитрий Львович		Кочарян Роберт Седракович ^{2, 3}
7.	Кланвильям Патрик ⁴		Креке Жанно ²
8.	Кочарян Роберт Седракович ²		Мандельсон Питер ²
9.	Креке Жанно ²		Маннингс Роджер ²

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

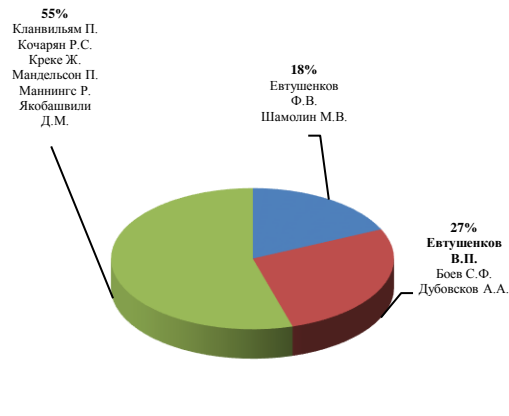
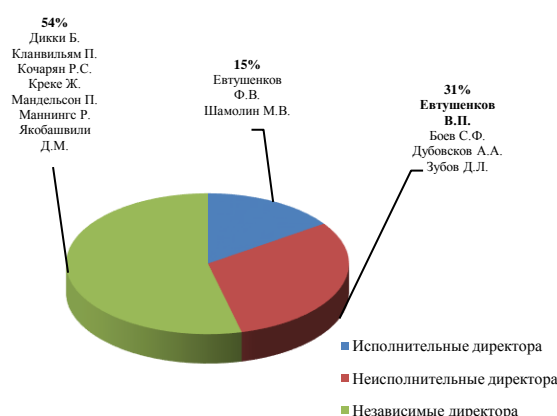
² Независимые директора, отвечающие критериям независимости, установленным Правилами листинга Московской биржи.

³ В соответствии с Правилами листинга Московской биржи Р.С. Кочарян признан Корпорацией независимым. Информация о соответствующем решении раскрыта на сайте ПАО АФК «Система».

⁴ Кланвильям П. избран в состав Совета директоров по предложению группы миноритарных акционеров.

10. Мандельсон Питер¹
11. Маннингс Роджер¹
12. Шамолин Михаил Валерьевич
13. Якобашвили Давид Михайлович¹

Шамолин Михаил Валерьевич
Якобашвили Давид Михайлович¹



В 2015 году Общее собрание акционеров ПАО АФК «Система» приняло решение об уменьшении количественного состава Совета директоров с 13 человек до 11. По сравнению с корпоративным годом 2015-2016 из состава Совета директоров вышли Дикки Б. и Зубов Д.Л.

Заседания Совета директоров

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

В 2016 году Совет директоров АФК «Система» провел 13 заседаний: 8 плановых очных заседаний, а также 5 внеплановых заседаний, проведенных в форме заочного голосования. Всего в 2016 году Совет директоров Общества рассмотрел 101 вопрос повестки дня, что на 11% выше соответствующего показателя за предшествующий год:

	2016	2015
Количество проведенных очных заседаний	8	8
Количество проведенных заочных заседаний	5	3
Количество вопросов согласно плану работы СД	43	40
Количество рассмотренных на заседаниях СД вопросов	101	91

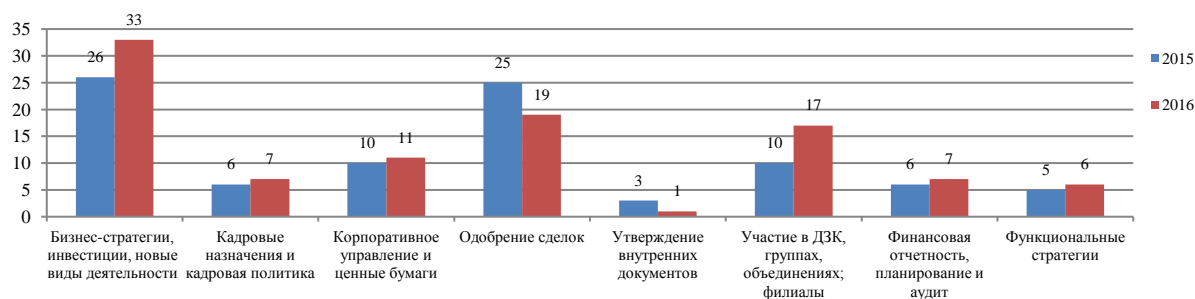
За отчетный период Совет директоров Корпорации рассмотрел вопросы по следующим основным направлениям:

- 1) Стратегия развития АФК «Система».
- 2) Структура портфеля активов АФК «Система».
- 3) Цикл стратегического планирования в Группе компаний АФК «Система».
- 4) Инвестиционная политика и приоритетные направления инвестиций в 2016-2017 гг.
- 5) Стратегия развития, создание стоимости и стратегия монетизации основных портфельных активов АФК «Система»:
 - телекоммуникационные активы;
 - потребительские (розничные) активы, в том числе активы в области электронной торговли;
 - сельскохозяйственные активы;
 - активы в деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной отрасли;

¹ Независимые директора, отвечающие критериям независимости, установленным Правилами листинга Московской биржи.

- банковские активы;
 - высокотехнологические активы;
 - активы в сфере недвижимости и девелопмента;
 - активы в сфере здравоохранения;
 - фармацевтические активы;
 - электросетевые активы;
 - гостиничные активы.
- 6) Результаты деятельности АФК «Система» и исполнение бюджета.
 - 7) Бюджетное планирование, утверждение консолидированного бюджета АФК «Система» и ключевых показателей эффективности менеджмента на 2017 г.
 - 8) Функциональные стратегии (в области управления финансами и финансового планирования, в области связей с инвесторами и др).
 - 9) Размещение ценных бумаг (биржевых облигаций).
 - 10) Управление рисками и возможностями в Корпорации.
 - 11) Отчет Департамента внутреннего контроля и аудита.
 - 12) Кадровые вопросы, управление персоналом и мотивация персонала.
 - 13) Оценка уровня корпоративного управления, в том числе результаты оценки работы Совета директоров АФК «Система» и Комитетов Совета директоров.
 - 14) Корпоративная социальная ответственность.
 - 15) Обязательные корпоративные процедуры, в том числе созыв годового Общего собрания акционеров и планирование деятельности Совета директоров.
 - 16) Состав Комитетов Совета директоров и определение статуса членов Совета директоров.
 - 17) Утверждение внутренних документов.
 - 18) Одобрение сделок, в том числе участие в уставном капитале компаний.

Тематика вопросов, рассмотренных Советом директоров в 2016 году



В повестке дня заседаний Совета директоров ПАО АФК «Система» в 2016 году большинство рассмотренных вопросов касалось бизнес-стратегии Корпорации и ее портфельных компаний, одобрения сделок (включая участие в капитале компаний) и корпоративного управления. Статистика работы показывает, что Совет директоров уделяет основное внимание рассмотрению

вопросов развития портфельных компаний и выстраиванию портфельной стратегии, в том числе стратегии монетизации активов.

Подготовка к заседаниям и кворум Совета директоров

Процедура подготовки и проведения заседаний Совета директоров, действующая в АФК «Система», призвана обеспечить максимально эффективное использование времени и опыта членов Совета директоров для принятия решений по вопросам развития Корпорации. Материалы по вопросам повестки дня предоставляются членам Совета директоров АФК «Система» не менее чем за 10 дней до заседания посредством электронного Портала Совета директоров, что дает им достаточное время для формирования взвешенной позиции. Большинство вопросов повестки дня (в том числе вопросы об одобрении сделок) в обязательном порядке предварительно обсуждается на заседаниях Комитетов Совета директоров Корпорации.

Члены Совета директоров в день, предшествующий заседанию Совета директоров, проводят встречи с докладчиками и менеджментом, в ходе которых члены Совета директоров могут получить разъяснения и высказать свои предварительные суждения по каждому вопросу повестки дня заседания Совета директоров.

Заседания Совета директоров ПАО АФК «Система» проходят при высокой явке членов Совета директоров. В 2016 году средний кворум заседаний составил 96%.

Участие членов Совета директоров ПАО АФК «Система» в заседаниях Совета директоров и Комитетов в 2016 году

	Совет директоров	Комитет по стратегии	Комитет по аудиту, финансам и рискам	Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению	Комитет по этике и контролю	Комитет по связям с инвесторами и дивидендной политике
Участие в заседаниях						
Евтушенков В.П.	12/13 ¹	12/12	-	-	-	-
Боев С.Ф.	13/13	6/12	6/7	3/3	6/7	-
Дикки Б. ²	6/6	-	-	3/3	3/4	-
Дубовсков А.А.	13/13	10/12	-	-	-	-
Евтушенков Ф.В.	12/13	2/12	-	-	3/7	-
Зубов Д.Л. ²	6/6	-	-	2/3	-	-
Кланвильям П.	13/13	-	6/6	-	-	7/7
Кочарян Р.С.	13/13	6/12	-	6/6	7/7	-
Креке Ж.	13/13	-	12/13	-	-	7/7
Мандельсон П.	11/13	-	4/7	2/3	1/3	-
Маннингс Р.	13/13	-	13/13	6/6	7/7	7/7
Шамолин М.В.	13/13	12/12	-	-	-	0/7
Якобашвили Д.М.	12/13	5/12	12/13	5/6	-	7/7

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

² В составе Совета директоров ПАО АФК «Система» до 25 июня 2016 года.

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 корпоративному управлению;
- Комитет по этике и контролю;
- Комитет по связям с инвесторами 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, выносимых на рассмотрение Совета директоров. Как правило, заседания Комитетов (кроме Комитета по стратегии) проходят в день, предшествующий дате проведения заседания Совета директоров.

Комитеты Совета директоров пользуются широкими процедурными полномочиями, имеют право привлекать независимую внешнюю экспертизу, получать любую информацию от исполнительного руководства Корпорации в рамках своей компетенции и использовать иные ресурсы Корпорации, а также в рамках своей компетенции давать поручения менеджменту Корпорации.

Функции комитетов при Совете директоров Корпорации

Наименование комитета	Функции комитета
Комитет по стратегии	<ul style="list-style-type: none">▪ анализ стратегических вопросов управления Группой АФК «Система»;▪ рассмотрение методологии стратегического планирования;▪ рассмотрение слияний и присоединений, а также крупных инвестиционных проектов.
Комитет по аудиту, финансам и рискам	<ul style="list-style-type: none">▪ составление и аудит финансовой отчетности Корпорации;▪ взаимодействие с внешними аудиторами Корпорации;▪ оценка системы управления рисками и соблюдения применимых законодательных требований в области финансовой отчетности, аудита и планирования;▪ предварительная оценка сделок, выносимых на рассмотрение Совета директоров.
Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению	<ul style="list-style-type: none">▪ предварительное рассмотрение кандидатов: (а) в состав Совета директоров ПАО АФК «Система», (b) в составы советов директоров портфельных компаний, (c) на позиции топ-менеджмента Корпорации и ее портфельных компаний, (d) на позицию Корпоративного секретаря Корпорации.▪ разработка политики мотивации и вознаграждения работников Корпорации;▪ совершенствование системы корпоративного управления Корпорации и портфельных компаний, работу по защите прав и интересов акционеров.
Комитет по этике и контролю	<ul style="list-style-type: none">▪ обеспечение корпоративной безопасности;▪ мониторинг соблюдения требований Кодекса этики Корпорации;▪ система противодействия коррупции в компаниях Группы АФК «Система».
Комитет по связям с инвесторами и дивидендной политике	<ul style="list-style-type: none">▪ поддержание эффективных связей с финансовым сообществом и органами государственной власти, а также повышение инвестиционной привлекательности ценных бумаг ПАО АФК «Система»;▪ разработка дивидендной политики ПАО АФК «Система», в том числе формирование рекомендаций Совету директоров Корпорации в отношении суммы подлежащих выплате дивидендов;

- защита прав и интересов акционеров ПАО АФК «Система».

Комитет по стратегии

Комитет по стратегии является органом при Совете директоров Корпорации, который в обязательном порядке предварительно рассматривает: все проекты по слияниям и присоединениям в Группе АФК «Система», денежное выражение которых превышает 100 млн. долларов США, все проекты компаний Группы АФК «Система», связанные с выходом на новые географические или отраслевые рынки присутствия, все проекты компаний Группы АФК «Система» с существенным участием государства.

Доля независимых членов СД в составе Комитета



Статус, порядок назначения членов, компетенция, порядок принятия решений Комитетом по стратегии регулируются Положением о Комитете по стратегии Совета директоров Корпорации.

Состав Комитета по стратегии

ФИО члена Комитета	Занимаемая должность
Евтушенков В.П. (Председатель Комитета)	Председатель Совета директоров ПАО АФК «Система»
Боев С.Ф.	Заместитель Председателя Совета директоров ПАО АФК «Система»
Дубовсков А.А.	Председатель Правления ОАО «МТС», член Совета директоров ПАО АФК «Система»
Евтушенков Ф.В.	Первый вице-президент ПАО АФК «Система», член Совета директоров ПАО АФК «Система»
Засурский А.И.	Руководитель Комплекса по стратегии ПАО АФК «Система»
Кочарян Р.С.	Член Совета директоров ПАО АФК «Система»
Лацанич В.И.	вице-президент по стратегии ПАО «МТС»
Мубаракшин О.С.	Член Правления, руководитель Комплекса по правовым вопросам ПАО АФК «Система»
Чирахов В.С.	Генеральный директор ПАО «Детский мир»
Шамолин М.В.	Президент, член Совета директоров ПАО АФК «Система»
Якобашвили Д.М.	Член Совета директоров ПАО АФК «Система»

В 2016 году было проведено 12 заседаний Комитета по стратегии, на которых были рассмотрены вопросы, касающиеся развития активов Корпорации, находящихся в процессе пересмотра своей стратегии, а также относящиеся к бизнес-стратегии Корпорации. Также Комитет рассматривал вопросы участия ПАО АФК «Система» в инвестиционных фондах.

Комитет по аудиту, финансам и рискам

Комитет по аудиту, финансам и рискам проводит оценку качества аудиторских услуг по результатам аудита финансовой отчетности АФК «Система» и дает предварительные рекомендации Совету директоров в отношении выбора аудиторов Корпорации для проведения аудита бухгалтерской отчетности в соответствии с РСБУ и МСФО. В дальнейшем с учетом мнения Комитета Совет директоров дает рекомендации Общему собранию акционеров в отношении кандидатуры внешнего аудитора Корпорации.

Доля независимых членов СД в составе Комитета



Статус, порядок назначения членов, компетенция, порядок принятия решений Комитетом по аудиту, финансам и рискам регулируются Положением о Комитете по аудиту, финансам и рискам, утвержденным Советом директоров Корпорации 13 декабря 2014 года.

Состав Комитета по аудиту, финансам и рискам

ФИО члена Комитета	Занимаемая должность
Маннингс Р. (Председатель Комитета)	Член Совета директоров ПАО АФК «Система», независимый директор
Кланвильям П.	Член Совета директоров ПАО АФК «Система», независимый директор
Креке Ж.	Член Совета директоров ПАО АФК «Система», независимый директор
Якобашвили Д.М.	Член Совета директоров ПАО АФК «Система», независимый директор

В 2016 году было проведено 13 заседаний Комитета по аудиту финансов и рискам, в ходе которых:

- проведена оценка качества оказанных аудиторских услуг, а также даны рекомендации Совету директоров по выбору внешнего аудитора;
- рассмотрены и одобрены квартальные и годовой финансовые отчеты, годовой отчет Корпорации, годовой бюджет и отчет об исполнении бюджета Корпорации.
- составлен отчет по управлению рисками в АФК «Система»;
- предварительно рассмотрены сделки, выносимые на рассмотрение Совета директоров АФК «Система».

В 2016 году впервые была проведена внутренняя оценка деятельности Комитета по аудиту финансов и рискам. По итогам проведенной оценки выявлены потенциальные области для совершенствования: система управления рисками и налоговое администрирование. Также члены Комитета высоко оценили эффективность системы внутреннего и внешнего аудита Корпорации. Общая оценка организации работы Комитета по аудиту финансов и рискам по трёхбалльной шкале составила 2,27.

Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению

Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению создан для целей содействия осуществлению кадровой политики Корпорации, а также поддержания и развития эффективной системы корпоративного управления, соответствующей международным стандартам и способствующей повышению качества принимаемых в Корпорации управленческих решений. Комитет регулярно проводит мониторинг возможных кадровых потребностей компаний Группы АФК «Система» и ее кадрового резерва.

Доля независимых членов СД в составе Комитета



Комитет осуществляет свою деятельность на основании Положения о Комитете по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению, утвержденному Советом директоров Корпорации 13 декабря 2014 года, с учетом изменений, внесенных в Положение решением Совета директоров 29 октября 2016 года.

Состав Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению

ФИО члена Комитета	Занимаемая должность
Кочарян Р.С. (Председатель Комитета)	Член Совета директоров ПАО АФК «Система», независимый директор
Боев С.Ф.	Член Совета директоров ПАО АФК «Система»
Мандельсон П	Член Совета директоров ПАО АФК «Система», независимый директор
Маннингс Р.	Член Совета директоров ПАО АФК «Система», независимый директор
Якобашвили Д.М	Член Совета директоров ПАО АФК «Система», независимый директор

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

В 2016 году Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению провел 6 заседаний (в том числе одно совместное заседание с Комитетом по этике и контролю), на которых были рассмотрены вопросы касающиеся:

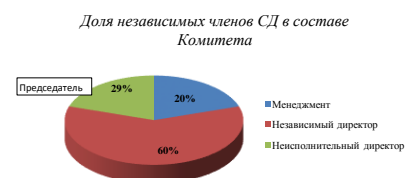
- развития корпоративного управления в АФК «Система» и Группе АФК «Система»;
- функционирования системы мотивации, оценки деятельности и премирования работников АФК «Система»;
- кадрового процесса и предварительного рассмотрения кандидатур на позиции высших должностных лиц АФК «Система», а также в составы советов директоров и на должности единоличных исполнительных органов ключевых портфельных компаний.

Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению организует процедуру оценки работы Совета директоров. Оценка проводится по десяти основным критериям в целях выявления элементов в составе или организации работы Совета директоров, которые нуждаются в усовершенствовании. Ежегодно на отдельном заседании Комитета на основе результатов оценки формируется план развития систем корпоративного управления Корпорации на год, который затем представляется Совету директоров Корпорации для утверждения.

Комитет по этике и контролю

Комитет по этике и контролю служит для целей содействия формированию в Обществе эффективной системы экономической безопасности, внутреннего контроля, и противодействию мошенничеству и прочим злоупотреблениям, связанным с нарушением применимого законодательства.

Деятельность Комитета по этике и контролю регламентируется Положением о Комитете по этике и контролю, утвержденным Советом директоров Корпорации.



Состав Комитета по этике и контролю

ФИО члена Комитета	Занимаемая должность
Боев С.Ф. (Председатель Комитета)	Заместитель Председателя Совета директоров ПАО АФК «Система»
Евтушенков Ф.В.	Первый вице-президент ПАО АФК «Система», член Совета директоров ПАО АФК «Система»
Кочарян Р.С.	Член Совета директоров ПАО АФК «Система», независимый директор
Мандельсон П	Член Совета директоров ПАО АФК «Система», независимый директор
Маннингс Р.	Член Совета директоров ПАО АФК «Система», независимый директор

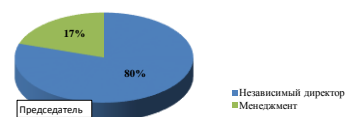
В 2016 году было проведено 7 заседаний Комитета по этике и контролю, на которых рассмотрены в том числе:

- результаты деятельности за 2015 год и план работы на 2017 год Департамента внутреннего контроля и аудита;
- отчет по управлению рисками АФК «Система»;
- результаты этической аттестации в Корпорации;
- способы предупреждения и противодействия мошенничеству и коррупции в ПАО АФК «Система».

Комитет по связям с инвесторами и дивидендной политике

Комитет по связям с инвесторами и дивидендной политике служит повышению инвестиционной привлекательности ценных бумаг Корпорации; формированию и поддержанию прозрачной и стабильной дивидендной политики Корпорации; поддержанию эффективных связей с финансовым сообществом и органами государственной власти.

Доля независимых членов СД в составе Комитета



Деятельность Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике регламентируется Положением о Комитете по связям с инвесторами и дивидендной политике, утвержденным Советом директоров Корпорации.

Состав Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике

ФИО члена Комитета	Занимаемая должность
Якобашвили Д.М. (Председатель Комитета)	Член Совета директоров ПАО АФК «Система», независимый директор
Кланвильям П.	Член Совета директоров ПАО АФК «Система», независимый директор
Креке Ж.	Член Совета директоров ПАО АФК «Система», независимый директор
Маннингс Р.	Член Совета директоров ПАО АФК «Система», независимый директор
Шамолин М.В.	Президент, член Совета директоров ПАО АФК «Система»

В 2016 году было проведено 7 заседаний Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике, на которых были рассмотрены в том числе:

- изменения в дивидендную политику Корпорации;
- корпоративная социальная ответственность и деятельность Благотворительного фонда «Система»;
- вопросы, касающиеся анализа и мониторинга рынка, восприятия ПАО АФК «Система» инвестиционным сообществом и реализации мер по росту капитализации.

6.3. 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».

Президентом ПАО АФК «Система» с 10 марта 2011 года является Шамолин Михаил Валерьевич. 10 марта 2017 года Совет директоров вновь назначил М.В. Шамолина на должность Президента ПАО АФК «Система» со сроком полномочий три года.

Шамолин Михаил Валерьевич	Родился в 1970 году в г. Москве.
Президент ПАО АФК «Система», Председатель Правления.	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 гг. прошел программу подготовки для высших

руководителей в школе бизнеса Wharton Business School в области финансов и управления.

В 1998-2004 гг. работал в международной консалтинговой компании McKinsey&Co.

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

В 2005-2011 гг. последовательно занимал должности вице-президента по продажам и абонентскому обслуживанию, вице-президента – директора бизнес-единицы «МТС Россия» и Президента ОАО «МТС».

Назначен на должность Президента ПАО АФК «Система» 10 марта 2011 года. По истечении двух сроков полномочий Советом директоров вновь назначен на должность Президента, Председателя Правления ПАО АФК «Система» со сроком полномочий три года 15 марта 2014 года и 10 марта 2017 года.

Входит в состав Попечительского совета Благотворительного фонда «Система».

6.4. Правление

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

В 2016 году Правление провело 30 заседаний, на которых были рассмотрены 82 вопроса повестки дня по следующим основным направлениям:

- 1) Предварительное рассмотрение вопросов, выносимых на заседание Совета директоров, в частности:
 - стратегия развития ПАО АФК «Система»;
 - структура портфеля активов ПАО АФК «Система»;
 - цикл стратегического планирования в Группе компаний АФК «Система»;
 - стратегия развития и создание стоимости основных портфельных активов ПАО АФК «Система»;
 - функциональные стратегии ПАО АФК «Система»;
 - исполнение бюджета и бюджетное планирование;
 - корпоративная социальная ответственность ПАО АФК «Система»;
 - одобрение отдельных сделок;
- 2) Управление долгом и инвестиционными ресурсами Корпорации.
- 3) Управление рисками и карта рисков.
- 4) Участие в инвестиционных проектах.
- 5) Рассмотрение параметров сделок, для совершения которых не требуется одобрение (согласие) Совета директоров или Общего собрания акционеров Корпорации.

В сентябре 2015 года в связи с истечением срока полномочий предыдущего состава Правления Советом директоров был избран новый состав на срок 3 года. Количественный состав Правления Корпорации – 14 человек.

*Состав Правления ПАО АФК «Система»
на 31 декабря 2016 года¹*

- | | | |
|-----|--|-------------------------------|
| 1. | Шамолин Михаил Валерьевич | <i>Председатель Правления</i> |
| 2. | Витчак Елена Леонидовна | |
| 3. | Горбунов Александр Евгеньевич | |
| 4. | Евтушенков Феликс Владимирович | |
| 5. | Засурский Артем Иванович | |
| 6. | Корчунов Валентин Александрович ² | |
| 7. | Моносов Леонид Анатольевич | |
| 8. | Мубаракшин Олег Сайдашович | |
| 9. | Розанов Всеволод Валерьевич | |
| 10. | Узденов Али Муссаевич | |
| 11. | Черный Михаил Давидович | |
| 12. | Чуйков Евгений Валерьевич | |
| 13. | Шишкин Сергей Анатольевич | |
| 14. | Шукшин Владимир Семенович | |

Изменения в персональном составе Правления ПАО АФК «Система» в течение 2016 года

В течение 2016 года произошли два изменения в составе Правления Корпорации:

<i>Васильков Н.А.</i>	12 марта 2016 г.	Прекращены полномочия члена Правления.
<i>Засурский А.И.</i>	21 мая 2016 г.	Избран в состав Правления, кандидатура согласована на должность Вице-президента – руководителя Комплекса по стратегии ПАО АФК «Система».

После окончания отчетного периода в 2017 году в состав Правления избраны Гурьев А.И. (Вице-президент – руководитель Департамента по управлению персоналом) и Сиразутдинов А.Г. (Вице-президент, руководитель Инвестиционного портфеля).

6.5. Комитеты при Президенте

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

- Комитет по финансам и инвестициям;
- Тендерный комитет;
- Комитет по кадрам;
- Комитет по безопасности;
- Комитет по внутреннему контролю;
- 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.

¹ По состоянию на 31 декабря 2016 года. Краткие биографические данные и сведения о долях участия членов Правления в уставном капитале ПАО АФК «Система» см. в Приложении 1.

² После окончания отчетного периода в 2017 году прекращены полномочия членов Правления Корпорации Витчак Е.Л. и Корчунова В.А.

Комитет по финансам и инвестициям

Функциями Комитета по финансам и инвестициям является:

- рассмотрение всех инвестиционных проектов Корпорации и отдельных проектов портфельных компаний 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 внешнего финансирования Корпорации и портфельных компаний.

Комитет состоит из 10 членов. Председателем Комитета является Президент Корпорации Шамолин М.В., заместителем Председателя – Старший вице-президент, руководитель Комплекса финансов и инвестиций Розанов В.В.

В 2016 году Комитет провел 60 заседаний.

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

Экспертный совет состоит из 11 членов. Председателем Экспертного совета является Вице-президент, руководитель Комплекса по стратегии ПАО АФК «Система» Засурский А.И.

В 2016 году Экспертный совет провел 15 заседаний.

При Комитете по финансам и рискам 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 9 членов.

В 2016 году Подкомитет по рискам провел 10 заседаний.

Тендерный комитет

Функциями Тендерного комитета является:

- организация конкурентных процедур отбора поставщиков товаров, работ и услуг;
- обеспечение приобретения товаров, работ и услуг и реализации имущества Корпорацией 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 является Старший вице-президент, руководитель Комплекса финансов и инвестиций ПАО АФК «Система» Розанов В.В., заместителем Председателя – Исполнительный вице-президент по финансам и экономике ПАО АФК «Система» Каменский А.М.

В 2016 году Тендерный комитет провел 36 заседаний.

Комитет по кадрам

Функциями Комитета по кадрам является:

- рассмотрение и формирование предложений по вопросам выработки политик 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 9 членов. Председателем Комитета является Президент ПАО АФК «Система» Шамолин М.В.

В 2016 году Комитет провел 15 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 входит 32 члена. Председателем Комитета является Вице-президент, руководитель Департамента по безопасности и информационным технологиям ПАО АФК «Система» Шукшин В.С.

В 2016 году Комитет 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 и вырабатывает мнения о наличии или отсутствии оснований для привлечения сотрудников к дисциплинарной ответственности.

В состав Комитета входят 6 членов. Председателем Комитета является Президент ПАО АФК «Система» Шамолин М.В.

В 2016 году Комитет провел 6 заседаний.

6.6. 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 предоставляется членам Совета директоров АФК «Система».

Система внутреннего контроля Корпорации

В феврале 2015 года Совет директоров АФК «Система» утвердил Положение о системе внутреннего контроля, определяющее 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 являются:

- 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 Комитет 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 и информационным технологиям – 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 системы корпоративного управления.

Все работники Корпорации, являясь исполнителями контрольных процедур, в рамках системы внутреннего контроля несут ответственность за эффективное исполнение контрольных процедур и 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 являются:

- содействие акционерам и менеджменту в совершенствовании системы внутреннего контроля путем осуществления регулярных проверок эффективности систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления Корпорации;
- содействие достижению стратегических целей Корпорации;
- 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 контроля за их исправлением;
- экспертиза и оценка материалов инвестиционных проектов на соответствие действующим нормативным документам, проведение планового и внепланового мониторинга выполнения показателей проектов;
- обеспечение бесперебойного функционирования программы оповещения о недостатках и нарушениях «Единая горячая линия»;
- администрирование расследований, в том числе самостоятельное проведение расследований;
- проверка соблюдения требований внутренних нормативных документов Корпорации;
- проведение контрольно-проверочных мероприятий по фактам, имеющим признаки дисциплинарного проступка и/или нарушения исполнительской дисциплины и/или конфликта интересов в Корпорации или компаниях Группы АФК «Система».

Департамент внутреннего контроля и аудита тесно взаимодействует с внешними аудиторами АФК «Система», осуществляя координацию и 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 2016 году Департаментом внутреннего контроля и аудита проведено 44 плановые и внеплановые проверки 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 по результатам деятельности 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

В декабре 2015 года Совет директоров АФК «Система» утвердил обновленный Кодекс Этики, который вводит процедуру этической аттестации – заполнение Декларации по этике и конфликту интересов топ-менеджерами Корпорации и ДЗК Группы АФК «Система».

До запуска процедуры этической аттестации был проведен тренинг, одной из целей которого являлось ознакомление сотрудников с требованиями новой редакции Кодекса Этики и порядком заполнения Деклараций.

Результаты этической аттестации 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 конфликтами интересов не являлись. Тем не менее, в отношении нескольких декларантов реализованы планы мероприятий по урегулированию конфликтов интересов в соответствии с 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», в Корпорации установлены процедуры отбора внешних аудиторов для целей проведения аудита финансовой и бухгалтерской отчетности АФК «Система». 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. В случае если качество услуг действующего аудитора признано удовлетворительным, с ним проводятся переговоры о стоимости аудиторских 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.

6.7. Развитие системы корпоративного управления в 2016 году

Практика работы независимых директоров в составе Совета директоров Корпорации

В 2016 году в состав Совета директоров АФК «Система» были избраны 11 членов, 6 из которых отвечают критериям независимости или признаны независимыми в соответствии с требованиями Московской биржи и Кодекса корпоративного управления Российской Федерации.

В состав Совета директоров Корпорации были избраны следующие независимые директора:

- Кланвильям Патрик;
- Кочарян Роберт Седракович;
- Креке Жанно;
- Мандельсон Питер;
- Маннингс Роджер;
- Якобашвили Давид Михайлович.

У всех независимых директоров Корпорации имеется значительный опыт работы в руководстве крупных организаций и сильная репутация в профессиональном сообществе. Независимые директора также составляют большинство членов Совета директоров, что обеспечивает должный уровень объективности их суждений и свободы от влияния менеджмента и отдельных акционеров или групп акционеров Корпорации при принятии решений Советом директоров.

Независимые директора напрямую привлекаются к обсуждению и формированию стратегии Корпорации по отношению к ключевым активам. Для этих целей формируются рабочие группы под руководством независимых членов Совета директоров и представителей Комплекса по стратегии и Комплекса по финансам и инвестициям для подготовки обоснованной позиции членов Совета директоров по стратегическим вопросам развития Корпорации и ее ключевых активов.

Дивидендная политика

В апреле 2016 года Совет директоров АФК «Система» утвердил Положение о дивидендной политике ПАО АФК «Система» в новой редакции, устанавливающее минимальный общий размер дивидендов за год и минимальную дивидендную доходность. Также Корпорация поставила перед собой цель выплачивать дивиденды дважды в год: по итогам первого полугодия отчетного года и по итогам отчетного года. Такой подход позволяет ПАО АФК «Система» выплачивать дивиденды в предсказуемом объеме, что обеспечивает прозрачность определения размера дивидендов и повышает инвестиционную привлекательность Корпорации.

Программа соинвестирования высшего менеджмента

В мае 2016 года 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 менеджменту прав на получение стимулирующего денежного вознаграждения за работу, направленную на достижение высоких финансовых результатов, в т.ч. посредством поиска и реализации проектов, а также эффективного управления активами Корпорации, включая их приобретение, продажу, реструктуризацию, повышение капитализации и увеличение дивидендного потока. Более подробную информацию о Программе соинвестирования можно получить в **Разделе 8** настоящего Годового отчета.

Оценка работы Совета директоров

Очередная оценка работы Совета директоров была проведена в мае 2016 года. В результате проведенного анализа Совету директоров была дана общая оценка 4,16 по пятибалльной шкале (в 2015 году – 4,02).

Оценка деятельности Совета директоров была проведена в форме анкетирования на основании оценочных суждений членов Совета директоров.

Анкетирование проводилось по следующим разделам: (1) Состав и структура Совета директоров; (2) Порядок и организация работы Совета директоров; (3) Организация работы Комитетов Совета директоров; (4) Решения Совета директоров в области стратегического планирования; (5) Решения Совета директоров в области финансов, финансовой отчетности и управления рисками; (6) Решения Совета директоров в области контроля за исполнительным руководством и корпоративного управления.

Кроме того, каждый член Совета директоров в рамках своей оценки указывал сильные стороны и недостатки Совета директоров в целом, а также в каких проектах и функциональных областях деятельности он мог бы в перспективе привнести дополнительную ценность Корпорации. Результаты проведенной самооценки отражают высокую эффективность деятельности Совета директоров и Комитетов Совета директоров.



С учетом итогов оценки работы Совета директоров в плане работы по усовершенствованию системы корпоративного управления на 2017 год отражено повышение участия независимых профессиональных директоров в анализе инвестиционных проектов, рассматриваемых на заседаниях Совета директоров.

Рейтинг корпоративного управления

В 2016 году Российский институт директоров (РИД) провел переоценку практики корпоративного управления АФК «Система» в соответствии с обновленной методикой Национального рейтинга корпоративного управления (НРКУ). В результате проведенной оценки АФК «Система» присвоен рейтинг корпоративного управления на уровне 8 «Передовая практика корпоративного управления» по шкале НРКУ.

РИД оценивал практику корпоративного управления Корпорации по 4 компонентам, в рамках которых были определены как положительные стороны, так и направления, требующие дальнейшего совершенствования:

- права акционеров,
- деятельность органов управления и контроля,
- раскрытие информации,
- корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие.

Агентство Institutional Shareholder Services (ISS), специализирующееся на рекомендациях акционерам по голосованию по вопросам повесток дня общих собраний эмитентов, присвоило

системе корпоративного управления АФК «Система» рейтинг качества (Governance Quality Score) на уровне 1, что означает наименьший возможный риск для инвесторов. Оценка ISS базируется на 4 компонентах:

- структура Совета директоров,
- система вознаграждений топ-менеджмента,
- права акционеров,
- система аудита.

7. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Принципы ответственного инвестирования

Инвестиции ПАО АФК «Система» (далее – «Корпорация», «АФК «Система») в целый ряд жизненно важных, структурных отраслей, а также деятельность ее портфельных компаний оказывают существенное влияние на экономическое и технологическое развитие, социальную и окружающую среду территорий.

Ответственный подход к инвестированию и ведению бизнеса Корпорации, основанный на общепризнанных международных и национальных принципах корпоративной социальной ответственности (далее – «КСО») и устойчивого развития, сформулированных в Глобальном договоре ООН (ГД ООН) (UN Global Compact), стандарте ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности» (Guidance on social responsibility), «Социальной хартии российского бизнеса» РСПП и закрепленных в руководящих корпоративных документах, предусматривает:

- строгое соблюдение норм законодательства и деловой этики;
- неприятие и профилактику любых проявлений коррупции;
- долгосрочный вклад в развитие регионов и поддержку местных сообществ;
- инвестиции в человеческий капитал и стимулирование инноваций;
- создание достойных условий труда и равных возможностей;
- соблюдение прав человека и недопущение дискриминации;
- минимизацию негативного воздействия на окружающую среду;
- баланс интересов заинтересованных сторон, открытость и прозрачность.

Для АФК «Система» в равной степени важными являются все 10 принципов ГД ООН в области соблюдения прав человека, развития трудовых отношений, защиты окружающей среды и противодействия коррупции. Корпорация разделяет разработанные международной группой крупнейших институциональных инвесторов при участии экспертов из инвестиционной индустрии, межправительственных организаций и гражданского общества под эгидой ООН принципы ответственного инвестирования – Principles for Responsible Investment (PRI) – и стремится к их внедрению в инвестиционную практику путем учета рисков и возможностей, связанных с социальными, экологическими аспектами и корпоративным управлением (environmental, social, corporate governance, ESG) как на этапе выбора приоритетных направлений и объектов для инвестирования (формирования портфельной стратегии и подготовки сделок), так и в процессе разработки операционных стратегий и инвестиционных программ развития активов.

Группа АФК «Система» заинтересована в устойчивом развитии своих дочерних компаний, от социально-экономической и экологической результативности которых зависит не только успешное создание акционерной стоимости Корпорации, но и благосостояние государства и общества: сотрудников, потребителей, партнеров, поставщиков, местного населения.

Соответствие приобретаемых и находящихся под контролем АФК «Система» активов предъявляемым требованиям обеспечивается через внедрение высоких стандартов корпоративного управления и деловой этики, единых подходов к управлению персоналом, рисками и закупками, противодействию коррупции, КСО и благотворительной деятельности. В зоне непосредственной ответственности дочерних компаний находятся вопросы экологической и производственной безопасности, здоровья и благополучия сотрудников и клиентов, качество продукции и надежность услуг. Принятие необходимых решений обеспечивается через участие представителей АФК «Система» в работе Советов директоров портфельных компаний, а их эффективная реализация достигается благодаря подбору квалифицированных управленческих команд, в том числе из внутреннего кадрового резерва. Вопросы КСО, ежегодно рассматриваемые Советом директоров ПАО АФК «Система», в 2016 году были включены в регулярную повестку коллегиальных органов корпоративного управления всех ключевых компаний Группы.

Регулярный мониторинг деятельности в сфере устойчивого развития осуществляется в рамках подготовки ежегодной публичной нефинансовой отчетности, в которой детально раскрываются существенные аспекты устойчивого развития Корпорации. ПАО АФК «Система» поощряет

интеграцию компаний Группы по проектам в сфере КСО и самостоятельное раскрытие информации по устойчивому развитию ключевыми активами в соответствии с рекомендациями GRI (Global Reporting Initiative).

Вклад в устойчивое развитие

Объединяя инновационные, инфраструктурные и системообразующие компании в ряде стратегических секторов, а также реализуя активную социальную политику в регионах присутствия, АФК «Система» вносит заметный вклад в реализацию приоритетных целей развития национальной экономики, социальной и экологической сфер, а также в достижение большинства глобальных целей устойчивого развития (далее – «ЦУР» или Sustainable Development Goals, далее – SDG), принятых ООН на период до 2030 г. Многие проекты Корпорации находятся на стыке разных ЦУР, одновременно решая актуальные для страны задачи повышения производительности труда, технологического развития, импортозамещения, продовольственной безопасности, повышения качества образования, здравоохранения, социальной и окружающей среды, уровня жизни населения в целом.

Социальные инвестиции и партнерство

Ежегодно Корпорация вкладывает значительные средства в общественно значимые проекты. По итогам 2016 г. совокупный объем расходов на социальную и благотворительную деятельность составил почти 1,5 млрд. руб., из которых около трети пришлось на программы Благотворительного фонда «Система» (далее – «БФ»). Корпоративный фонд, финансируемый компаниями Группы, является основным инструментом социального инвестирования и управляет портфелем стратегических программ в трех системообразующих направлениях, создающих долгосрочные эффекты и максимально учитывающих интересы стейкхолдеров:

- развитие современного инженерного образования;
- социальные проекты и волонтерство;
- внедрение новых технологий для просвещения в сфере культуры и искусства.

Корпорация нацелена на создание синергии БФ с актуальными задачами КСО-стратегий портфельных компаний и вовлечение максимально числа портфельных компаний в общекорпоративные и совместные проекты, направленные на создание общих ценностей (Shared Value) для бизнеса и заинтересованных сторон.

Поддержка талантов и инноваций

Реализуемая БФ с 2011 г. при активном участии компаний Группы флагманская всероссийская образовательная программа «Лифт в будущее» направлена на построение эффективной системы подготовки высококвалифицированных инженерных кадров, способных на решение сложных практических задач в наукоемких отраслях российской экономики. Всего за время существования программы в отборочных конкурсах «Лифт в будущее» приняли участие более 3200 детей со всей России, примерно половина из них в разные годы побывала в выездных инженерно-конструкторских школах.

В 2016 году состоялись три выездные школы, в том числе впервые была проведена региональная инженерно-конструкторская школа в Республике Алтай. На конец года «Лифт в будущее» заключил партнерские соглашения с 22 российскими университетами. Кроме того, был запущен ряд новых проектов, охватывающих весь спектр технического образовательного вектора, включая грантовую поддержку.

Социальная среда и волонтерство

Социально ориентированная деятельность БФ компаний Группы нацелена на повышение качества жизни незащищенных групп населения через распространение современных социальных технологий и развитие института добровольчества. Так, с 2015 г. в рамках соглашения между ПАО АФК «Система», Правительством Москвы и Московским городским советом ветеранов БФ при участии Группы компаний «Медси» успешно реализует проект «Забота о ветеранах». Общее

число участников программы, включая ветеранов, прикрепленных для обслуживания к столичным клиникам Медси, составило порядка 700 человек, а совокупный объем инвестиций превысил 70 млн. руб.

Особая роль в работе с ветеранами, детьми и другими целевыми группами КСО-программ отводится развитию корпоративного волонтерского движения, координацию которого осуществляет Волонтерский центр Благотворительного фонда «Система». В 2016 году БФ привлек в ряды добровольцев сотрудников всех основных компаний-доноров, а также целый ряд внешних социальных партнеров. Количество бизнесов, регулярно принимающих участие в совместных волонтерских акциях, увеличилось на 62% до 21 компании, включая новые активы (Concept Group, Sistema Venture Capital), а доля от общей численности волонтеров Группы, вовлеченных в общекорпоративные программы, составила около 6,5%. На базе волонтерского центра было реализовано 64 проекта в восьми регионах (Москве и Московской области, Санкт-Петербурге, Тульской и Кировской областях, Республиках Карелия, Алтай и Башкортостан) в отношении свыше 15 тыс. благополучателей при поддержке 16 внешних социальных партнеров.

Значимым итогом 2016 г. стало то, что сотрудники и топ-менеджеры АФК «Система» и дочерних компаний начали системно поддерживать конкретные социальные проекты. В ходе впервые проведенного новогоднего благотворительного аукциона и ряда фандрайзинговых мероприятий в рамках ежегодной акции «Елка желаний» было собрано более 11 млн. руб. личных пожертвований на нужды подопечных социальных учреждений, в том числе Волгоградского областного клинического хосписа и Павловского дома-интерната (Санкт-Петербург).

Ярким примером активного включения компании в решение актуальных социальных задач в регионах присутствия являются долгосрочные проекты ГК «Детский мир» по поддержке детей, оказавшихся в трудных жизненных обстоятельствах. В рамках традиционной благотворительной акции «Участвуйте!» в 2016 году в 160 городах России и Казахстана покупателями было собрано и передано более 3 млн. подарков общей стоимостью 112 млн. руб. для 550 благополучателей. Также Детский мир открыл 79 игровых комнат в 30 медицинских и социальных учреждениях 18 городов России. Всего за три года компания открыла 174 комнаты в десятках городов страны.

Новые технологии для культуры и просвещения

Прошедший год стал знаковым и для ключевого объекта инвестирования АФК «Система» в сфере культуры и искусства – Государственного Русского музея, соглашение о поддержке которого, впервые заключенное в 2003 г., рассчитано до 2023 г. с ежегодным объемом финансирования до 30 млн. руб. Системная поддержка развития мультимедийных музейных технологий позволила создать просветительский проект международного масштаба при участии МТС. На сегодняшний день на площадках музеев, учебных заведений, учреждений дополнительного образования культуры и науки в России и за рубежом действует свыше 200 информационно-образовательных центров «Русский музей: виртуальный филиал». В марте 2016 г. был представлен созданный при поддержке БФ новый сайт Русского музея, что стало еще одним шагом к обеспечению большей доступности информации о деятельности музея, выставках, основной экспозиции, фондах и о русском искусстве в целом для широкой аудитории. 1 декабря в рамках V Санкт-Петербургского международного культурного форума официально заработала новая площадка Русского музея – мультимедийный информационный центр, который расположился в западном павильоне ансамбля Михайловского замка. Центр мультимедиа оборудован практически исключительно за счет спонсоров, в первую очередь – АФК «Система». С 2011 г. здесь работает мультимедийный кинотеатр, а с 2013 г. на его базе реализуется проект «Онлайн-лекторий».

В составе ПАО АФК «Система» действует и собственный Центр разработки современных музейных высокотехнологичных решений. Группа Кронштадт приняла участие в масштабном проекте реконструкции крейсера «Аврора», на борту которого в 2016 году была открыта новая мультимедийная экспозиция.

Компания МТС на протяжении нескольких лет реализует крупнейший в России творческо-благотворительный проект «Поколение М». С помощью digital-инструментов он объединяет идеи

развития юных талантов из всех регионов страны и помощи тяжелобольным детям. Всего за время существования проекта было собрано свыше 15 млн. руб.

Важное место в социально-просветительской работе компаний Группы АФК «Система» занимают проекты, нацеленные на повышение доступности и безопасности современных интернет- и мобильных технологий для всех категорий пользователей – от детей до людей старшего возраста. За пять лет обучение по разработанной МТС совместно с сотрудниками факультета психологии МГУ им. М.В. Ломоносова программе «Дети в Интернете», объединяющей уроки по онлайн-безопасности для младших школьников, интерактивную выставку, мастер-классы и вебинары для учителей и родителей, прошло более 340 тыс. человек более чем в 30 регионах РФ. В 2016 году выставки и уроки безопасного и полезного Интернета на площадках городских библиотек, музеев, домов детского творчества прошли в восьми городах страны: Красноярске, Саратове, Кемерово, Омске, Оренбурге, Орске, Кургане и Ижевске.

Экологическая ответственность

Принимая во внимание масштаб хозяйственной деятельности и степень влияния портфельных компаний на экологию, АФК «Система» придает большое значение снижению общей нагрузки на окружающую среду, в том числе выбросов парниковых газов и потребления ресурсов, а также стремится к созданию позитивных эффектов через переход на дружественные для природы технологии и популяризацию «зеленого» образа жизни. При этом ключевые природоохранные инициативы Корпорации связаны с ответственным использованием, сохранением и возобновлением лесов.

Segezha Group, являясь крупнейшим лесопользователем европейской части России, продвигает концепцию устойчивого лесопользования, предполагающую неистощимое и возобновляемое пользование ресурсами, охрану и восстановление лесов, предотвращение лесных пожаров и незаконных рубок для того, чтобы лес приносил максимальную и непрерывную пользу людям и экономике. Компания выступает активным партнером государства в проектах внедрения современных моделей интенсивного, ответственного лесопользования, направленного на устойчивое развитие лесного хозяйства. Опыт Segezha Group в данной сфере становится базовым в разработке необходимой нормативной базы прежде всего в рамках пилотного проекта по внедрению модели интенсивного использования и воспроизводства лесов в Республике Карелия. Segezha Group активно занимается проведением лесоустройства на арендуемых лесных участках в четырех регионах РФ. Только в 2016 году было восстановлено около 22 тыс. га лесных угодий. Общие инвестиции российских предприятий Segezha Group на выполнение природоохранных мероприятий за год составили около 85 млн. руб., а зарубежных – около 150 тыс. евро. В холдинге действует система экологического менеджмента на основе международного стандарта ISO 14000, проводится внутренний аудит природоохранной деятельности всех дочерних предприятий, а также осуществляется добровольная FSC-сертификация лесного фонда и цепей поставок. Так, крупнейшее предприятие группы – Сегезский ЦБК – в 2016 году подтвердило соответствие цепочки поставок и контролируемой древесины требованиям сертификационных стандартов FSC до декабря 2021 г.

ПАО АФК «Система» способствует внедрению высоких экологических стандартов в лесной отрасли. В июне 2016 г. Segezha Group и Всемирный фонд дикой природы (WWF России) выступили с совместной инициативой по созданию рейтинга экологической ответственности компаний лесной отрасли РФ, которую поддержал ряд других крупных игроков рынка.

Производимая на предприятиях Segezha Group бумажная упаковка широко используется в крупнейших розничных сетях как экологичная альтернатива пластиковым пакетам. Детский мир стал первым ритейлером в сегменте детских товаров в России, который предложил своим покупателям экологическую упаковку от Segezha Group. В магазинах Москвы и Московской области продажу пакетов запустили еще в декабре 2015 г., а спустя еще полгода проект был масштабирован на всю сеть, после чего количество реализованных бумажных пакетов выросло в 5 раз до 30,6 тыс. штук. В свою очередь, оператор связи МТС с 2015 г. последовательно переходит на экоупаковку для SIM-карт. В 2016 году было закуплено 8,5 млн. SIM-карт в конвертах из

специального крафт-картона, производимого без синтетических примесей и легко разлагающегося в природных условиях.

Московская городская телефонная сеть, входящая в Группу МТС, совместно со Всемирным фондом дикой природы запустила программу по сохранению лесных ресурсов России, мотивируя москвичей снизить количество потребляемой бумаги, перейдя на электронные счета за услуги связи, и предоставив своим абонентам возможность принять участие в восстановлении лесов через личные пожертвования в WWF России. За год число клиентов МГТС, перешедших на электронные счета, удвоилось, что позволило компании сократить расходы на производство бумажных счетов на 6,5% и спасти тем самым от вырубki 300 деревьев, что сопоставимо с небольшим городским бульваром или сквером. На сохранение лесов свои личные средства пожертвовали около 1 тыс. клиентов, а на каждый рубль, внесенный абонентом, МГТС со своей стороны внесла еще 7 руб. Благодаря собранным средствам под охраной находятся около 3 млн. деревьев в особо ценных лесах Архангельской области.

Компании Группы АФК «Система» (РТИ, МТС, МТС Банк, МГТС и Segezha Group) приняли участие в приуроченной к Международному дню лесов экологической акции, организованной FSC России, и вместе собрали для переработки около 2,4 тонны макулатуры, что позволило сохранить более 40 деревьев, сэкономить почти 17 тыс. литров воды, 9,6 тыс. кВт электроэнергии и предотвратить выброс в атмосферу свыше 4 тонн CO₂.

Сведения о расходе топливно-энергетических ресурсов

Вид ресурса	Единица измерения	Фактический расход ресурсов в 2016 году	
		в натуральном выражении	в денежном выражении, тыс. руб.
Теплоэнергия	Гкал	1 626	2 612
Электроэнергия	кВт/ч	2 311	8 488
Бензин автомобильный	л	235 141	8 440

Ответственность перед сотрудниками

Являясь одним из крупнейших работодателей России, ПАО АФК «Система» создает востребованные рабочие места с конкурентным уровнем заработной платы и дополнительными социальными гарантиями, предоставляя сотрудникам Корпорации уникальные возможности для карьерного роста и развития компетенций в разных отраслях и сферах профессиональной деятельности. В 2016 году на предприятиях Группы работало более 158 тыс. человек во всех регионах РФ. Компании Группы строго следуют общепринятым нормам и принципам трудовых отношений, в том числе зафиксированным в руководящих документах Международной организации труда и национальном законодательстве, не допуская дискриминации, обеспечивая защиту персональных данных работников и соблюдая права человека.

Свою основную роль в сфере HR АФК «Система» видит в формировании сильных и высокомотивированных управленческих команд Инвестиционных портфелей и активов, а также организации эффективного трансфера лучших практик, знаний и людей в периметре Корпорации. В мае 2016 г. был сделан очередной важный шаг в трансформации системы долгосрочной мотивации высших должностных лиц через участие топ-менеджмента в капитале ПАО АФК «Система» и портфельных компаний. Новая «программа соинвестирования» создает одинаковую мотивацию как для акционеров, так и для менеджеров, что соответствует лучшим мировым практикам инвестиционного бизнеса.

Современная система менеджмента АФК «Система» строится на основе регулярной оценки эффективности деятельности руководителей в части исполнения установленных бизнес-показателей, а также выявлении соответствия требованиям корпоративной культуры (ценности, компетенции, междисциплинарные и социальные навыки). В 2016 году в АФК «Система» были

проведены оценочные мероприятия с использованием передовых инструментов и при активной поддержке руководителей Корпорации. На первом этапе оценку прошли 56 руководителей АФК «Система», включая членов Правления, и 128 финансовых руководителей корпоративного центра и портфельных компаний.

С 2015 г. в АФК «Система» реализуется общекорпоративный образовательный проект «Академия Системы», который объединил лучших тренеров и образовательные программы всех дочерних компаний Группы. На данный момент в проекте принимают участие около 20 компаний Группы. В 2016 году в рамках «Академии Системы» было запущен новый формат профессиональных клубов. Клуб предлагает своим участникам разнообразные возможности для профессионального развития, неформального общения и развития деловых отношений.

Сотрудники Корпорации также имеют возможность проходить профессиональное обучение, в том числе бесплатные курсы, на базе Высшей школы управления и инноваций МГУ им. М.В. Ломоносова (ВШУИ) – совместного факультета с АФК «Система», которому в 2016 году исполнилось 10 лет. За это время школа выпустила более 300 магистров, занимающих руководящие позиции в ведущих компаниях России и зарубежных странах. На различных курсах повышения квалификации в 2016 году факультет обучал более 100 магистров, в том числе свыше 50 сотрудников АФК «Система» и дочерних компаний Корпорации.

Корпорация не только создает благоприятную среду для профессионального роста и развития своих сотрудников, но и формирует общую корпоративную культуру, нацеленную на командную работу и достижение высоких результатов. Большое значение в АФК «Система» уделяется здоровью персонала. Крупнейшим ежегодным мероприятием, объединяющим сотрудников всех компаний Группы и членов их семей, разделяющих ценности здорового образа, является летняя Спартакиада, которая в 2016 году собрала на стадионе «Янтарь» в Москве 19 команд и около 4 тыс. участников соревнований и болельщиков.

Результатом работы с персоналом в Корпорации является высокий уровень вовлеченности действующих сотрудников и привлекательность компаний Группы АФК «Система» как работодателей. Раз в два года в Корпорации проводится опрос вовлеченности, который в 2016 году охватил 16 компаний (56% численности персонала) Группы. Уровень вовлеченности в целом по Корпорации вырос на 4% относительно 2014 г. и составил 64%.

По итогам 2016 г. компания МТС укрепила свои позиции в рейтинге лучших работодателей России по версии HeadHunter и РБК, поднявшись на одну строку по сравнению с предыдущим годом, и заняла четвертое место из более чем 230 участников. При этом компания подтвердила статус лидера рейтинга среди телекоммуникационных компаний. Группа компаний «Детский мир» вошла в число наиболее привлекательных российских компаний для трудоустройства по итогам международной премии AON Best Employers Russia 2016, результаты которой были объявлены в рамках HR-форума деловой газеты «Ведомости». В число 14 «лучших работодателей 2016» также вошла компания МТС.

8. 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»¹.

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 единовременно один раз в год в форме обыкновенных акций ПАО АФК «Система» при условии достижения инвестиционных показателей Корпорации в отчетном году: (i) среднее арифметическое показателей TSR и iTSR не ниже значения CoE² или (ii) 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:

$$\frac{\text{Сумма вознаграждения в денежном выражении}}{\text{Средневзвешенная цена одной акции}}$$

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».

¹ Утверждено Общим собранием акционеров 27 июня 2015 года.

² По итогам 2016 года данный инвестиционный показатель достигнут, т.к. среднее арифметическое показателей TSR и iTSR составило 41,2% и показатель CoE составил 14,6%. 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.

Система краткосрочной мотивации

Система материальной краткосрочной (до одного года) мотивации высших должностных лиц ПАО АФК «Система» в 2016 году состоит 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 и 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 как 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 1 года) мотивации высших должностных лиц ПАО АФК «Система» в 2016 году включает трехлетнюю программу долгосрочного материального поощрения (2015-2017 гг.). Программа 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 закрепляется определенное количество акций, которые передаются частями по мере достижения ПАО АФК «Система» целевых акционерных показателей в форме обыкновенных именных акций ПАО АФК «Система». Передача акций происходит ежегодно в течение пяти лет с начала действия программы. Количество акций, закрепленных за тем или иным участником программы, рассчитывается по формуле:

$$\frac{\text{Совокупный годовой доход участника}}{\text{Средневзвешенная цена одной акции за год}}$$

Программа соинвестирования

В мае 2016 года 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 являются Президент и руководители структурных подразделений (инвестиционных портфелей и функциональных комплексов и департаментов). 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) или

- 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».

Прочие условия

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 РФ.

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».

Вознаграждения, выплаченные высшим должностным лицам ПАО АФК «Система» в 2015 году¹

В 2016 году членам Совета директоров ПАО АФК «Система» были выплачены вознаграждения и компенсации в следующем размере:

Вознаграждение в форме денежных средств	498 400 342 руб.	Вознаграждение за работу в Совете директоров и исполнение дополнительных обязанностей, а также заработная плата и премия по итогам 2016 года для тех членов Совета директоров, которые также являлись в 2016 году сотрудниками Корпорации. ²
Вознаграждение в форме обыкновенных акций ПАО АФК «Система»	422 928 991 руб.	Акции, выплаченные в качестве вознаграждения членам Совета директоров по итогам работы в 2015-2016 корпоративном году, ³ а также вознаграждение, в рамках программы долгосрочного материального поощрения.
Компенсация расходов, понесенных в связи с исполнением членами Совета директоров своих обязанностей	3 713 752 руб.	

В 2016 году членам Правления ПАО АФК «Система»⁴ было выплачено вознаграждение в следующем размере:

Вознаграждение в форме денежных средств	3 148 937 048 руб.	Указанная сумма включает в себя заработную плату и премию. ⁵
Вознаграждение в форме обыкновенных акций ПАО АФК «Система»	1 155 134 028 руб.	Акции, выплаченные в рамках программы долгосрочного материального поощрения.

¹ Все суммы в настоящем разделе указаны без вычета применимого налога на доходы физических лиц.

² За исключением членов Совета директоров ПАО АФК «Система», являвшихся членами Правления ПАО АФК «Система».

³ В размере рублевого эквивалента фиксированных сумм в долларах США по курсу Банка России, установленному на дату выплаты (см. выше в настоящем разделе).

⁴ Включая Президента ПАО АФК «Система».

⁵ Премия по итогам 2016 года выплачена сотрудникам ПАО АФК «Система» в январе 2017 года.

ПРИЛОЖЕНИЯ

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»¹

Члены Совета директоров

<i>ФИО, должность</i>	<i>Краткие биографические данные</i>
Евтушенков Владимир Петрович Председатель Совета директоров Неисполнительный директор	<p>Родился в 1948 году в Смоленской области.</p> <p>В 1973 году окончил Московский химико-технологический институт им. Д.И. Менделеева, в 1980 году – экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова. Доктор экономических наук.</p> <p>1975-1982 гг. – начальник цеха; заместитель директора; главный инженер Карачаровского завода пластмасс.</p> <p>1982-1987 гг. – главный инженер, первый заместитель генерального директора НПО «Полимербыт».</p> <p>1987-1988 гг. – начальник Технического управления; начальник Главного управления по науке и технике Мосгорисполкома.</p> <p>1990 г. – Председатель Московского городского комитета по науке и технике.</p> <p>В 1993 году 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» – 64,1939%.</p>
Боев Сергей Федотович Заместитель Председателя Совета директоров Неисполнительный директор	<p>Родился в 1953 году в г. Москве.</p> <p>В 1978 году 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</p>

¹ По состоянию на 31 декабря 2016 года.

науки и технологий. Награжден орденом Почета. «Заслуженный экономист Российской Федерации», «Почетный радист России».

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 радиотехнические системы» МФТИ (ГУ); профессор кафедры радиотехники Национального исследовательского Мордовского государственного университета имени Н. П. Огарева.

В 1971-1999 гг. работал в Радиотехническом институте им. академика А.Л. Минца; прошел путь от ученика слесаря до генерального директора института.

2000-2008 гг. – Генеральный директор ОАО «Концерн «Радиотехнические и информационные системы».

2008-2011 гг. – Вице-президент, руководитель бизнес-единицы «Высокие технологии и промышленность» ПАО АФК «Система».

2011-2016 гг. – Генеральный директор ОАО «РТИ».

С 2016 года – Генеральный конструктор ОАО «РТИ».

В 2012 году назначен генеральным конструктором национальной системы предупреждения о ракетном нападении (СПРН).

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.

Входит в состав Попечительских советов Благотворительного фонда «Система», Клуба адмиралов России, Тверского суворовского военного училища.

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».

Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0225%.

**Дубовсков Андрей
Анатольевич**

Неисполнительный
директор

Родился в 1966 году.

В 1993 году окончил Всероссийский государственный институт кинематографии им. С.А. Герасимова по специальности - режиссер.

Имеет обширный опыт работы в сфере телекоммуникаций: начав свою работу в 1993 году, занимал руководящие посты в компаниях Millicom

International Cellular, ООО «Региональная сотовая связь», ЗАО «800» и ряде компаний в Москве, Алма-Ате, Нижнем Новгороде и других городах. С 2002 по 2004 год был генеральным директором компании Группы «Теле2» в Нижнем Новгороде.

В период 2004-2006 гг. занимал пост директора филиала ПАО «МТС» в Нижнем Новгороде, в период с 2006 по 2007 гг. – директор макрорегиона «МТС Урал». В 2007 году приступил к работе в ЗАО «УМС» («МТС Украина») в качестве первого заместителя генерального директора, с 2008 года возглавил ПрАО «МТС Украина».

Назначен президентом, председателем Правления ПАО «МТС» в апреле 2011 года.

Член Наблюдательного совета ПрАО «МТС Украина». Председатель Совета директоров ПАО МГТС, АО «РТК», ООО «Мобильные ТелеСистемы» («МТС-Беларусь»)..

Входит в состав Совета директоров ПАО АФК «Система» с 2015 года. Член Комитета по стратегии Совета директоров ПАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0049%.

Евтушенков Феликс Владимирович

Исполнительный директор

Член Правления

Родился в 1978 году в г. Москве.

В 2000 году окончил Институт международного права и экономики имени А.С. Грибоедова по специальности «Юриспруденция».

1999-2000 гг. – помощник Президента ЗАО «Система-Инвест», Исполнительный директор департамента промышленности ПАО АФК «Система».

2000-2006 гг. – заместитель Генерального директора, Генеральный директор ЗАО «Система-Галс».

2006-2008 гг. – Президент ОАО «Система-Галс».

2008-2011 гг. – Вице-президент, руководитель Бизнес-единицы «Потребительские активы» ПАО АФК «Система».

2011-2012 гг. – Первый вице-президент, руководитель Бизнес-единицы «Базовые активы» ПАО АФК «Система».

С 2012 года – Первый вице-президент ПАО АФК «Система».

Председатель Совета директоров ОАО «БЭСК» и ряда других компаний.

Член Совета директоров ПАО АФК «Система» с 2015 года. Член Комитета по стратегии и Комитета по этике и контролю Совета директоров ПАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0978%.

Кланвильям Патрик

Независимый директор

Родился в 1960 году в Лондоне.

Получил образование в Итонском колледже и Королевской военной академии в Сандхерсте.

В 1990-1998 гг. являлся членом совета королевского округа Кенсингтон

и Челси, избирался 2 срока подряд.

С 1993 года по настоящее время является партнером-учредителем компании Meade Hall & Associates, специализирующейся на коммуникациях в сферах политики, стратегии, финансов и судебных разбирательств.

В 2002-2005 гг. был председателем комитета по транспорту Торгово-промышленной палаты Лондона. Также занимал пост председателя совета директоров Cleveland Bridge UK Ltd., одного из мировых лидеров в области мостостроения.

2006-2014 гг. – неисполнительный член совета директоров ОАО «Полюс Золото», крупнейшей в России (по доле рынка) золотодобывающей компании.

С 2007 года – председатель совета директоров ООО «Буровая компания «Евразия», крупнейшей компании в Евразии, осуществляющей бурение и капитальный ремонт скважин.

С 2012 года – неисполнительный директор NMC Healthcare PLC (ОАЭ), компании с сфере медицинских услуг.

С 2013 года – неисполнительный директор компании SOMA Oil & Gas (Великобритания), занимающейся разведкой углеводородов на континентальном шельфе.

Входит в состав Совета директоров ПАО АФК «Система» с 2015 года. Член Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике Совета директоров ПАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0051%.

**Кочарян Роберт
Седракович**

Независимый директор

Родился в 1954 году в г. Степанакерте Нагорно-Карабахской автономной области (НКАО).

В 1982 году окончил Ереванский политехнический институт. 1991–1994 гг. – депутат Верховного Совета Нагорно-Карабахской Республики (НКР) первого созыва, председатель Государственного комитета обороны НКР и Премьер-министр НКР.

1994-1997 гг. – Президент НКР.

1997-1998 гг. – Премьер-министр Республики Армения.

1998-2008 гг. – Президент Республики Армения.

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».

Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0133%.

**Креке Жанно
(Jeannot Krecké)**

Независимый директор

Родился в 1950 году в Люксембурге.

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.

2004 г. – министр спорта Люксембурга.

2004-2011 гг. – министр экономики и внешней торговли Люксембурга, Представитель Правительства Люксембурга в Совете Министров Европейского Союза.

Со-основатель и Президент Ассоциации Альцгеймера в Люксембурге (1987-1997 гг.). Президент Фонда Альцгеймера с 1997 года.

С 1970 по 1977 гг. входил в состав национальной сборной Люксембурга по футболу, участник трансатлантических и полярных экспедиций (Гренландия, Шпицберген).

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».

Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0106%.

**Мандельсон Питер
(Peter Mandelson)**

Независимый директор

Родился в 1953 году в Великобритании.

Окончил Оксфордский Университет, где изучал политологию, философию и экономику.

1985-1990 гг. – директор по коммуникациям и проведению кампаний Лейбористской партии Великобритании.

1992-2004 гг. – член Парламента Великобритании.

С июля 1998 года по декабрь 1998 года – министр торговли и промышленности Великобритании.

1999-2001 гг. – министр по делам Северной Ирландии. В 2004-2008 гг. – комиссар ЕС по торговле. В 2008-2010 гг. – министр по делам бизнеса, инноваций и профессионального образования; первый министр кабинета Великобритании.

С 2008 года является членом Палаты лордов.

В 2010 году Лорд Мандельсон стал председателем совета директоров консалтинговой фирмы Global Counsel и старшим советником компании Lazard.

В настоящее время является президентом общественной организации Policy Network.

Входит в состав Совета директоров ПАО АФК «Система» с 2013 года. Член Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению и Комитета по этике и контролю Совета директоров ПАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0089%.

**Маннингс Роджер
(Roger Munnings)**

Родился в 1950 году в Великобритании.

Окончил Оксфордский университет со степенью магистра гуманитарных наук по специальности «Политика, философия,

Независимый директор

экономика».

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.

Начиная с 1974 по 2008 год, 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.). Является членом Института дипломированных бухгалтеров Англии и Уэльса.

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».

Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0123%.

**Шамолин Михаил
Валерьевич**

Родился в 1970 году в г. Москве.

В 1992 году окончил Московский автомобильно-дорожный институт.

Исполнительный директор

Президент

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

Председатель Правления

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

В 1998-2004 гг. работал в международной консалтинговой компании McKinsey&Co.

2004-2005 гг. – Управляющий директор ферросплавного бизнеса корпорации «Интерпайп» (Украина).

2005-2011 гг. – Вице-президент по продажам и абонентскому обслуживанию; Вице-президент, Директор бизнес-единицы «МТС Россия»; Президент ОАО «МТС».

Назначен на должность Президента ПАО АФК «Система» 10 марта 2011 года. По истечении трехлетнего срока полномочий 15 марта 2014 года вновь назначен на должность Президента, Председателя Правления ПАО АФК «Система» со сроком полномочий три года.

Является Председателем Правления ПАО АФК «Система». Член Комитета по стратегии и Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике Совета директоров ПАО АФК «Система». Входит в состав Попечительского Совета Благотворительного фонда «Система».

Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,2354%.

**Якобашвили Давид
Михайлович**

Родился в 1957 году в Грузии.

Учился на факультете промышленного и гражданского строительства

Независимый директор

Грузинского политехнического института г. Тбилиси.

В 1986-2000 гг. участвовал в частной предпринимательской деятельности: официальный дилер автомобилей «Дженерал Моторс», туристический и гостиничный бизнес, переработка древесины, ритейл, телекоммуникационный и банковский бизнес.

В 1992 году стал одним из основателей группы по производству продуктов питания «Вимм-Билль-Данн».

1992-2011 гг. – член Совета директоров; Председатель Совета директоров производственно-торговой группы «Вимм-Билль-Данн».

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.

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».

Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0171%.

Президент и члены Правления

ФИО, должность	Краткие биографические данные
Шамолин Михаил Валерьевич	Родился в 1970 году в г. Москве.
Президент ПАО АФК «Система»	В 1992 году окончил Московский автомобильно-дорожный институт.
Председатель Правления ПАО АФК «Система»	В 1993 году получил второе высшее образование в Российской академии государственной службы при Президенте РФ.
	В 1996-1997 гг. прошел программу подготовки для высших руководителей в школе бизнеса Wharton Business School в области финансов и управления.
	В 1998-2004 гг. работал в международной консалтинговой компании McKinsey&Co.
	2004-2005 гг. – Управляющий директор ферросплавного бизнеса

корпорации «Интерпайп» (Украина).

2005-2011 гг. – Вице-президент по продажам и абонентскому обслуживанию; Вице-президент, Директор бизнес-единицы «МТС Россия»; Президент ОАО «МТС».

Назначен на должность Президента ПАО АФК «Система» 10 марта 2011 года. По истечении трехлетнего срока полномочий 15 марта 2014 года Советом директоров вновь назначен на должность Президента, Председателя Правления ПАО АФК «Система» со сроком полномочий три года.

Является Председателем Правления ПАО АФК «Система». Член Комитета по стратегии и Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике Совета директоров ПАО АФК «Система». Входит в состав Попечительского Совета Благотворительного фонда «Система».

Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,2354%.

**Витчак Елена
Леонидовна¹**

Вице-президент,
руководитель
Департамента по
управлению персоналом
ПАО АФК «Система»

Родилась в 1971 году в г. Москве.

В 1992 году окончила Ростовский государственный университет (факультет филологии); в 2005 году – Государственную Академию специалистов инвестиционной сферы, где получила дополнительную специальность «Управление персоналом».

Член Экспертного совета Национального союза кадровиков России.

Член Кадрового комитета Ассоциации Российских банков.

2002-2008 гг. – Директор Департамента по работе с персоналом Страховой группы «КапиталЪ» (ИФД «КапиталЪ»).

2008-2010 гг. – Директор Департамента по работе с персоналом, член Правления ОАО «Система-Галс».

2010-2012 гг. – Старший вице-президент, Директор Департамента по работе с персоналом ОАО «МТС-Банк».

2012-2013 гг. – Исполнительный вице-президент, руководитель Департамента по управлению персоналом ПАО АФК «Система».

С декабря 2013 года – Вице-президент, руководитель Департамента по управлению персоналом ПАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0256%.

**Горбунов Александр
Евгеньевич**

Вице-президент,
управляющий
телекоммуникационными
активами ПАО АФК
«Система»

Родился в 1967 году в г. Москве.

В 1992 году окончил Московский инженерно-физический институт по специальности «Экспериментальная ядерная физика и физика плазмы». В 1999 году получил степень МВА Гарвардского университета.

2002-2003 гг. – Заместитель Генерального директора ОАО НТП «Интеллект Телеком».

2003-2005 гг. – Начальник службы стратегического анализа, директор по стратегии департамента стратегического анализа ОАО «Мобильные

¹ Е.Л. Витчак вышла из состава Правления ПАО АФК «Система» после окончания отчетного года.

ТелеСистемы».

2005-2006 гг. – Руководитель департамента корпоративного развития, исполняющий обязанности Первого вице-президента, руководителя Комплекса стратегии и развития ПАО АФК «Система».

2006-2010 гг. – Вице-президент по стратегии и развитию ОАО «КОМСТАР-Объединенные ТелеСистемы».

С сентября по декабрь 2010 – Советник Президента ОАО «СИТРОНИКС».

2010-2012 гг. – Исполнительный вице-президент Бизнес-Единицы «Телекоммуникационные активы», Исполнительный вице-президент по развитию телекоммуникационных активов Бизнес-Единицы «Базовые активы» ПАО АФК «Система».

2012-2015 гг. – Исполнительный вице-президент Инвестиционного портфеля ПАО АФК «Система».

С декабря 2015 г. – Вице-президент ПАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0%.

Евтушенков Феликс Владимирович

Первый вице-президент, руководитель Инвестиционного портфеля ПАО АФК «Система»

Родился в 1978 году в г. Москве.

В 2000 году окончил Институт международного права и экономики имени А.С. Грибоедова по специальности «Юриспруденция».

1999-2000 гг. – помощник Президента ЗАО «Система-Инвест», Исполнительный директор департамента промышленности ПАО АФК «Система».

2000-2006 гг. – заместитель Генерального директора, Генеральный директор ЗАО «Система-Галс».

2006-2008 гг. – Президент ОАО «Система-Галс».

2008-2011 гг. – Вице-президент, руководитель Бизнес-единицы «Потребительские активы» ПАО АФК «Система».

2011-2012 гг. – Первый вице-президент, руководитель Бизнес-единицы «Базовые активы» ПАО АФК «Система».

С 2012 года – Первый вице-президент ПАО АФК «Система».

Председатель Совета директоров ОАО «БЭСК» и ряда других компаний.

Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0978%.

Корчунов Валентин Александрович¹

Вице-президент, руководитель Инвестиционного

Родился в 1982 году в г. Москве.

В 2005 году окончил Санкт-Петербургский Политехнический университет по специальности «Автоматические системы обработки информации и управления», в 2015 году получил степень МВА

¹ В.А. Корчунов вышел из состава Правления ПАО АФК «Система» после окончания отчетного года.

портфеля ПАО АФК
«Система»

Чикагской школы бизнеса.

2006-2009 гг. – аналитик в Департаменте корпоративных финансов ОАО «Альфа Банк».

2009-2012гг. – Руководитель группы инвестиционного анализа и подготовки транзакций ВТБ Капитал.

2012-2015 гг. – Инвестиционный директор в Инвестиционном портфеле ПАО АФК «Система».

С декабря 2015 года – Вице-президент ПАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0605%.

**Моносов Леонид
Анатольевич**

Вице-президент,
руководитель
Инвестиционного
портфеля ПАО АФК
«Система»

Родился в 1958 году в г. Мозыре (Белоруссия).

В 1980 году окончил Московский институт инженеров железнодорожного транспорта по специальности «Промышленное и гражданское строительство».

Имеет награды и почетное звание «Заслуженный строитель Российской Федерации».

1999-2007 гг. – Генеральный директор ОАО «Москапстрой».

2007-2010 гг. – Руководитель Департамента городского заказа капитального строительства города Москвы.

2010-2012 гг. – Вице-президент Государственной Корпорации «Олимпстрой».

2012-2013 гг. – Исполнительный вице-президент Бизнес-единицы «Развивающиеся активы»; Исполнительный вице-президент ПАО АФК «Система».

С декабря 2013 года – Вице-президент ПАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0550%.

**Мубаракшин Олег
Сайдашович**

Старший вице-президент,
руководитель Комплекса
по правовым вопросам
ПАО АФК «Система»

Родился в 1968 году в Саратовской области.

В 2000 году окончил Московскую государственную юридическую академию по специальности «Юриспруденция» и в 2002 году – Финансовую академию при Правительстве Российской Федерации по специальности «Финансы и кредит».

В 1991 году окончил Военный институт Министерства обороны РФ.

1996-1998 гг. – заместитель Генерального директора по правовым вопросам нефтегазодобывающей компании «Белые ночи» (Россия).

1998-2007 гг. – Вице-президент по корпоративным и правовым вопросам по странам Центральной и Восточной Европы группы компаний FMCG «ИнБев» (Россия).

2008-2009 гг. – Вице-президент по правовым вопросам по странам Западной Европы группы компаний FMCG «ИнБев» (Бельгия).

2009-2013 гг. – Член Правления, Руководитель правового Департамента инвестиционно-консалтинговой группы «Истван» (Украина,

Великобритания).

2013-2015 гг. – Вице-президент, руководитель Комплекса по правовым вопросам ПАО АФК «Система».

С декабря 2015 г. – Старший вице-президент, руководитель Комплекса по правовым вопросам ПАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,1685%.

**Розанов Всеволод
Валерьевич**

Старший вице-президент,
руководитель Комплекса
финансов и инвестиций
ПАО АФК «Система»

Родился в 1971 году в г. Москве.

Закончил Экономический факультет Московского Государственного Университета им. М.В. Ломоносова по специальности «Экономика зарубежных стран».

1993-2001 гг. – занимал различные посты в консалтинговой компании Bain & Company Inc. в Москве, Лондоне и Стокгольме.

2002-2004 гг. – Заместитель Генерального директора по экономике и финансам ЗАО «МТУ-информ».

2004-2006 гг. – Вице-президент по экономике и финансам ОАО «Комстар - Объединенные ТелеСистемы».

2006-2008 гг. – Вице-президент по финансам и инвестициям, член Правления ОАО «МТС».

2008-2013 гг. – Генеральный директор Sistema Shyam TeleServices Limited. Член Совета директоров SSTL и ОАО «МТС».

С июня 2013 года – Старший вице-президент, руководитель Комплекса финансов и инвестиций ПАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0852%.

**Узденов Али
Муссаевич**

Старший вице-президент,
руководитель
Инвестиционного
портфеля ПАО АФК
«Система»

Родился в 1962 году в г. Кисловодске Ставропольского края.

В 1985 году окончил Ростовский институт инженеров железнодорожного транспорта со специализацией «Автоматика, телемеханика и связь на железнодорожном транспорте».

В 1990 году получил дополнительное образование в Международной школе выживания (Италия).

1994-1997 гг. – руководитель Ростовской товарной биржи.

1997-1998 гг. – Директор ООО «Аякс».

1998-2001 гг. – Директор Ростовского филиала ОАО АНК «Башнефть».

2001-2007 гг. – Председатель Совета директоров ОАО «Корммаш».

2007-2009 гг. – Генеральный директор ООО «Ростоврегионгаз».

2009-2012 гг. – Первый вице-президент по переработке и коммерции ОАО «АНК «Башнефть».

2012-2013 гг. – Вице-президент ПАО АФК «Система».

С декабря 2013 года – Старший вице-президент ПАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0729%.

**Черный Михаил
Давидович**

Вице-президент,
руководитель
Инвестиционного
портфеля ПАО АФК
«Система»

Родился в 1971 году в г. Саратове.

В 1994 году 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.

2006-2009 гг. – Вице-президент, Начальник управления по работе с предприятиями топливно-энергетического комплекса ООО «Морган Стэнли Банк».

2009-2011 гг. – Заместитель Генерального директора по стратегии и энергорынкам ОАО «Башкирэнерго».

2011-2015 гг. – Исполнительный вице-президент в Инвестиционном портфеле ПАО АФК «Система».

С декабря 2015 года – Вице-президент ПАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0122%.

**Чуйков Евгений
Валерьевич**

Вице-президент,
руководитель Комплекса
корпоративных
коммуникаций
ПАО АФК «Система»

Родился в 1984 году в г. Киеве.

В 2005 году окончил Институт искусств Курто по специальности «бакалавр искусств».

2008-2009 гг. – антикризисный менеджер Imperial Energy (независимая нефтяная компания) и Ferrexpo (один из ведущих производителей железной руды в мире).

2009-2010 гг. – со-директор финансового PR-агентства Pelham Bell Pottinger в Великобритании.

2010-2015 гг. – Управляющий директор по связям с инвесторами в Комплексе корпоративных коммуникаций ПАО АФК «Система».

С сентября 2015 года – Вице-президент, руководитель Комплекса корпоративных коммуникаций ПАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0242%.

**Шишкин Сергей
Анатольевич**

Вице-президент,
руководитель Комплекса
корпоративного
управления ПАО АФК
«Система»

Родился в 1970 году в г. Москве.

В 1992 году с отличием окончил Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова по специальности «Правоведение». В 1996 году присуждена степень кандидата юридических наук.

1998-2000 гг. – директор Фонда «Международный институт развития правовой экономики».

2001-2003 гг. – член Коллегии адвокатов г. Москвы.

2005-2011 гг. – Руководитель департамента имущественных проектов, Директор департамента имущественных проектов ПАО АФК «Система».

2011-2015 гг. – 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».

С декабря 2015 года – Вице-президент, руководитель Комплекса корпоративного управления ПАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0204%.

Шукшин Владимир Семенович

Вице-президент,
руководитель
Департамента по
безопасности и
информационным
технологиям ПАО АФК
«Система»

Родился в 1959 г. в Ковылкинском районе Мордовской АССР

В 1991 г. 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.

1998-2005 гг. – Советник Мэра Москвы.

2005-2010 гг. – Заместитель руководителя Аппарата Мэра и Правительства Москвы.

2010-2011 гг. – Заместитель Мэра Москвы в Правительстве Москвы по координации и работе с правоохранительными органами.

С января по июнь 2012 г. – Заместитель Генерального директора по безопасности ОАО «Холдинг МРСК».

2012-2013 гг. – Заместитель Председателя Правления ОАО «ФСК ЕЭС» (по совместительству).

2013-2014 гг. – Заместитель Генерального директора по безопасности ОАО «Российские сети».

2014-2015 гг. – Исполнительный вице-президент, руководитель Департамента по безопасности и информационным технологиям ПАО АФК «Система».

С марта 2015 г. – Вице-президент, руководитель Департамента по безопасности и информационным технологиям ПАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0152%.

Корпоративный секретарь

<i>ФИО, должность</i>	<i>Краткие биографические данные</i>
Петров Игорь Олегович Корпоративный секретарь ПАО АФК «Система»	<p>Родился в 1978 году в г. Ленинграде.</p> <p>В 1999 году окончил Санкт-Петербургский государственный университет по специальности «Востоковедение, африканистика».</p> <p>В 2000 году получил второе высшее образование в Санкт-Петербургском государственном университете по специальности «Филология».</p> <p>В 2004 году окончил Утрехтский университет (Нидерланды) по специальности «Международное право».</p> <p>В 2009 году получил диплом по специальности «Корпоративные</p>

финансы и финансовый анализ» в Академии народного хозяйства, г. Москва.

2005 г. – Юрист Freshfields Bruckhaus Deringer, г. Амстердам

2005-2006 гг. – Юрист, ICICI Банк Евразия.

С 2006 года занимает должность Корпоративного секретаря ПАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0,0045%.

Приложение 2. 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 2016 г.¹

Получение акций ПАО АФК «Система» членами Совета директоров ПАО АФК «Система» в качестве вознаграждения за работу в Совете директоров ПАО АФК «Система» 11 июля 2016 г.

ФИО	Количество акций ПАО АФК «Система»
Боев С.Ф.	473 728
Дубовсков А.А.	473 728
Евтушенков В.П.	473 728
Евтушенков Ф.В.	473 728
Кланвильям П.	495 230
Кочарян Р.С.	495 230
Креке Ж.	495 230
Мандельсон П.	495 230
Маннингс Р.	495 230
Шамолин М.В.	473 728
Якобашвили Д.М.	495 230

Отчуждение акций ПАО АФК «Система» членами Совета директоров, Президентом, членами Правления ПАО АФК «Система»

ФИО	Количество акций ПАО АФК «Система»	Даты операций
Горбунов А.Е.	469 835	11 января 2016 г.
Корчунов В.А.	724 270	14 января 2016 г.
Шишкин С.А.	238 900	05 февраля 2016 г.
Витчак Е.Л.	600 000	17 октября 2016 г.

Приобретение акций ПАО АФК «Система» членами Совета директоров, Президентом, членами Правления ПАО АФК «Система»

ФИО	Количество акций ПАО АФК «Система»	Даты операций
Мубаракшин О.С.	4 675 885	20 апреля 2016 г.
Шамолин М.В.	3 464 100	29 июня 2016 г.

¹ 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».

Витчак Е.Л.	338 000	30 июня 2016 г.
Чуйков Е.В.	1 293 300	30 июня – 01 июля 2016 г.
Засурский А.И.	231 000	05 июля 2016 г.
Шишкин С.А.	471 200	11 июля 2016 г.
Шукшин В.С.	673 306	22-27 июля 2016 г.
Мубаракшин О.С.	4 699 800	28-29 июля 2016 г.
Розанов В.В.	749 000	29 июля – 01 августа 2016 г.
Корчунов В.А.	5 838 200	09-15 сентября 2016 г.

Приложение 3. 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 2016 году ПАО АФК «Система» не совершала 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 4. 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 2016 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.

1	2	3	4	5	6
№	№ протокола СД/ОСА и дата принятия решения	Предмет сделки	Контрагенты по сделке	Цена сделки	Заинтересованные лица
1	07-14 13.09.2014	Участие в уставном капитале TCF Project PTE LTD путём приобретения акций дополнительного выпуска TCF Project PTE LTD	TCF Project PTE LTD	1 113 749 000,00 руб.	АО «Система Финанс»,
2	07-15, 27.08.2015	Приобретение у ПАО «МТС-Банк» обыкновенных именных бездокументарных акций ПАО «МТС-Банк»	ПАО «МТС-Банк»	3 700 000 000,00 руб.	АО «Система Финанс», Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Розанов В.В.
3	01-16, 06.02.2016	Заключение договора поручительства между ОАО АФК «Система» и Central Bank of India в целях обеспечения исполнения обязательств SSTL по договору о предоставлении банковских гарантий	Central Bank of India, SSTL	3 910 000 000,00 индийских рупий	АО «Система Финанс», Розанов В.В.
4	01-16, 06.02.2016	Заключение дополнительного соглашения к договору о предоставлении документарной линии между ОАО АФК «Система» и ИНГ Банк (Евразия) АО в целях обеспечения обязательств SSTL	ИНГ Банк (Евразия) АО, SSTL	2 500 000 000,00 индийских рупий	АО «Система Финанс», Розанов В.В.
5	01-16, 06.02.2016	Внесение изменений в договор займа между ОАО АФК «Система» в качестве залогодателя и АО «Группа Кронштадт» в качестве заемщика	АО «Группа Кронштадт»	316 000 000,00 руб.	АО «Система Финанс», Боев С.Ф., Шамолин М.В., Черный М.Д.
6	01-16, 06.02.2016	Внесение ОАО АФК «Система» дополнительного вклада в уставный капитал ООО «Усадьба «Давыдовых»	ООО «Усадьба «Давыдовых»	274 000 000,00 руб.	АО «Система Финанс»
7	07-15, 27.08.2015	Приобретение у Sitronics IT B.V. ценных бумаг	Sitronics IT B.V.	5 874 725 408,00 руб.	АО «Система Финанс»
8	07-15, 27.08.2015	Передача имущества в залог ОАО «Банк Москвы»	ОАО «Банк Москвы»	5 874 725 408,00 руб.	АО «Система Финанс», Боев С.Ф., Евтушенков Ф.В., Розанов В.В.
9	01-16, 06.02.2016	Предоставление безвозмездной финансовой помощи ЗАО «Коттеджстрой-17»	ЗАО «Коттеджстрой-17»	309 000 000,00 руб.	АО «Система Финанс»

10	02-16, 12.03.2016	Приобретение у АО Агрохолдинг «СТЕПЬ» обыкновенных именных акций АО Агрохолдинг «СТЕПЬ» дополнительного выпуска	АО Агрохолдинг «СТЕПЬ»	6 063 880 00,00 руб.	АО «Система Финанс», Узденов А.М., Шишкин С.А.
11	03-16, 06.04.2016	Предоставление процентного займа в пользу АО Агрохолдинг «СТЕПЬ»	АО Агрохолдинг «СТЕПЬ»	2 652 706 984,00 руб.	АО «Система Финанс», Узденов А.М., Шишкин С.А.
12	04-16, 15.04.2016	Предоставление процентного займа в пользу ООО «Группа Кронштадт»	ООО «Группа Кронштадт»	1 129 000 000,00 руб.	АО «Система Финанс», Боев С.Ф., Черный М.Д., Шамолин М.В., Шишкин С.А.
13	04-16, 15.04.2016	Внесение дополнительного вклада в уставный капитал ООО «Группа Кронштадт»	ООО «Группа Кронштадт»	4 251 928 407,53 руб.	АО «Система Финанс», Боев С.Ф., Черный М.Д., Шамолин М.В., Шишкин С.А.
14	04-16, 15.04.2016	Внесение акций ECU GEST HOLDING S.A. и Sistema Capital S.A. в уставный капитал Sistema Finance S.A. в обмен на акции Sistema Finance S.A.	Sistema Finance S.A.	8 001 000 000,00 руб.	АО «Система Финанс», Евтушенков Ф.В., Розанов В.В., Шамолин М.В.
15	06-16, 21.05.2016	Изменение условий процентного займа, выданного в пользу АО «Бизнес-Недвижимость» (срок возврата займа, сумма займа, процентная ставка)	АО «Бизнес-Недвижимость»	3 709 815 832,00 руб.	АО «Система Финанс», Моносов Л.А., Шишкин С.А., Шукшин В.С.
16	06-16, 21.05.2016	Изменение условий процентного займа, выданного в пользу АО «Лидер-Инвест» (сумма займа, процентная ставка)	АО «Лидер-Инвест»	300 000 000,00 руб.	АО «Система Финанс», Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Розанов В.В., Шишкин С.А.
17	06-16, 21.05.2016	Приобретение у Боева С.Ф. обыкновенных именных бездокументарных акций ОАО «Концерн РТИ-Системы»	Боев С.Ф.	286 200 000,00 руб.	АО «Система Финанс», Боев С.Ф.
18	06-16, 21.05.2016	Отчуждение в пользу Боева С.Ф. обыкновенных именных бездокументарных акций ОАО «РТИ»	Боев С.Ф.	286 200 000,00 руб.	АО «Система Финанс», Боев С.Ф.
19	08-16, 05.08.2016	Отчуждение в пользу Sistema Finance S.A. 355 456 акций OZON HOLDINGS LIMITED (10,8%)	Sistema Finance S.A.	2 707 147 500,00 руб.	АО «Система Финанс»
20	02-16, 12.03.2016	Приобретение у Sistema Finance S.A. обыкновенных именных акций Sistema Finance S.A. дополнительного выпуска	Sistema Finance S.A.	3 510 474 734,00 руб.	АО «Система Финанс», Евтушенков Ф.В., Розанов В.В., Шамолин М.В.
23	08-16, 05.08.2016	Предоставление процентного займа в пользу АО «Система Венчур Кэпитал»	АО «Система Венчур Кэпитал»	2 083 006 357,91 руб.	АО «Система Финанс», Черный М.Д.
24	10-16, 10.09.2016	Приобретение именных бездокументарных акций ПАО «МТС-Банк» дополнительного выпуска, размещаемых в рамках процедуры эмиссии акций ПАО «МТС-Банк»	ПАО «МТС-Банк»	7 750 000,00 руб.	АО «Система Финанс», Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Розанов В.В.
25	10-16, 10.09.2016	Заклучение соглашения акционеров (акционерного	Аверин Константин	587 000 000,00 руб.	АО «Система Финанс»

		соглашения) с Авериним К.М.	Михайлович		
26	10-16, 10.09.2016	Приобретение акций АО «Бизнес-Недвижимость» дополнительного выпуска	АО «Бизнес-Недвижимость»	3 349 994 822,44 руб.	АО «Система Финанс», Моносов Л.А., Шишкин С.А., Шукшин В.С.
27	10-16, 10.09.2016	Внесение денежных средств в качестве вклада в уставный капитал ООО «ГК «Сегежа»	ООО «ГК «Сегежа»	7 600 000 000,00 руб.	АО «Система Финанс»
28	10-16, 10.09.2016	Заключение соглашения о досрочном погашении простых процентных векселей, выданных ООО «ГК «Сегежа» в пользу ПАО АФК «Система»	ООО «ГК «Сегежа»	7 600 000 000,00 руб.	АО «Система Финанс»
29	11-16, 06.10.2016	Предоставление заемного финансирования в пользу АО Агрохолдинг «СТЕПЬ»	АО Агрохолдинг «СТЕПЬ»	4 858 842 700,00 руб.	АО «Система Финанс», Засурский А.И., Узденов А.М., Шишкин С.А.
30	12-16, 29.10.2016	Предоставление процентного займа в пользу ООО «Система Отель Менеджмент»	ООО «Система Отель Менеджмент»	2 900 000 000,00 руб.	АО «Система Финанс», Моносов Л.А.
31	12-16, 29.10.2016	Отчуждение в пользу члена Правления ПАО АФК «Система» Корчунова Валентина Александровича акций ПАО «Детский мир»	Корчунов В.А.	27 531 138,00 руб.	АО «Система Финанс», Корчунов В.А.
32	12-16, 29.10.2016	Отчуждение в пользу ООО «Стрим Диджитал» акций ПАО «МТС»	ООО «Стрим Диджитал»	356 000 000,00 руб.	АО «Система Финанс», Евтушенков В.П., Дубовсков А.А., Евтушенков Ф.В., Шамолин М.В., Горбунов А.Е., Розанов В.В.
33	13-16, 09.12.2016	Предоставление АО Агрохолдинг «СТЕПЬ» процентного займа в пользу ПАО АФК «Система»	АО Агрохолдинг «СТЕПЬ»	1 000 000 000,00 руб.	АО «Система Финанс», Засурский А.И., Узденов А.М., Шишкин С.А.
34	13-16, 09.12.2016	Приобретение у ОАО «РТИ» доли в уставном капитале ООО «Группа Кронштадт»	ОАО «РТИ»	657 000 000,00 руб.	АО «Система Финанс», Евтушенков В.П., Боев С.Ф., Евтушенков Ф.В., Шишкин С.А.
35	13-16, 09.12.2016	Предоставление процентного займа в пользу ООО «Система Телеком Активы»	ООО «Система Телеком Активы»	6 000 000 000,00 руб.	АО «Система Финанс», Шишкин С.А.
36	13-16, 09.12.2016	Отчуждение в пользу ООО «Система Телеком Активы» простого векселя ОАО «НПК «НИИДАР»	ООО «Система Телеком Активы»	1 421 972 360,30 руб.	АО «Система Финанс», Шишкин С.А.
37	13-16, 09.12.2016	Приобретение простых векселей у ЗАО «РТИ Микроэлектроника»	ЗАО «РТИ Микроэлектроника»	3 360 291 000,00 руб.	АО «Система Финанс»
38	13-16, 09.12.2016	Передача векселей ЗАО «РТИ Микроэлектроника» в залог Банку ВТБ (ПАО)	Банк ВТБ (ПАО)	7 100 000 000,00 руб.	АО «Система Финанс», Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Боев С.Ф., Шишкин С.А.

Приложение 5. 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
I. Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав				
1.1.	Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом.			
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.	1. В открытом доступе находится внутренний документ общества, утвержденный общим собранием акционеров и регламентирующий процедуры проведения общего собрания. 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.	Соблюдается.	Порядок созыва, подготовки и проведения Общего собрания акционеров Корпорации регламентирован Положением об Общем собрании акционеров, утвержденным Общим собранием акционеров (Протокол № 2-15 от 01 июля 2015 года), которое опубликовано на сайте Корпорации в Интернете и находится в открытом доступе. 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.
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.	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. 2. В сообщении о проведении собрания указано место проведения собрания и документы, необходимые для допуска в помещение. 3. Акционерам был обеспечен доступ к	Соблюдается.	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 (www.sistema.ru/www.sistema.com) не менее чем за 30 дней до даты его проведения. Информация о том, кем был предложен каждый из включенных в повестку дня

		информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидатуры в совет директоров и ревизионную комиссию общества.		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.
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.	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. 2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения), по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетных период, была включена в состав материалов к общему собранию акционеров. 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.	Соблюдается.	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. Позиция Совета директоров по вопросам повестки дня Общего собрания включается в пояснительную записку по каждому такому вопросу. 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».
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.	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. 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.	Соблюдается.	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. 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.
1.1.5.	Каждый акционер должен иметь возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него	Внутренний документ (внутренняя политика) общества содержит положения, в соответствии с которыми каждый участник общего	Соблюдается.	Положение о том, что лицо, заполняющее бюллетень для голосования, вправе до момента завершения Общего собрания акционеров потребовать заверения копии заполненного им

	способом.	собрания может до завершения соответствующего собрания потребовать копию заполненного им бюллетеня, заверенного счетной комиссией.		бюллетеня счетной комиссией, содержится в Положении об Общем собрании акционеров.
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.	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. 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. 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.	Соблюдается.	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. Кандидаты, выдвинутые для избрания в состав Совета директоров и Ревизионной комиссии, присутствуют на соответствующем Общем собрании акционеров. У участников Общего собрания акционеров имеется возможность консультироваться друг с другом по вопросам повестки дня. При подготовке к Общему собранию Корпорация рассматривала возможность электронного голосования. Возможность дистанционного голосования предоставлялась акционерам, в случае обеспечения такой технической возможности со стороны соответствующего депозитария. Акционерам предоставляется достаточно большое помещение, которое вмещает всех желающих принять участие в Общем собрании акционеров.
1.2.	Акционерам должна быть предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов.			
1.2.1.	Общество должно разработать и внедрить прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты.	1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и раскрыта дивидендная политика. 2. Если дивидендная политика общества использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности.	Соблюдается.	Советом директоров Корпорации утверждено Положение о дивидендной политике (Протокол № 04-17 заседания Совета директоров ПАО АФК «Система» от 03 апреля 2017 года). 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». Положение о дивидендной политике ПАО АФК «Система» раскрыто на корпоративном сайте в сети

				Интернет.
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 Корпорация вправе допускать отклонения от установленных Положением о дивидендной политике критериев определения размера дивидендных выплат и обязана раскрывать информацию о причинах каждого такого отклонения. 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.	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.			
1.3.1.	Общество должно создать условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и	В течение отчетного периода процедуры управления потенциальными конфликтами интересов у существенных акционеров	Соблюдается.	В Корпорации созданы все условия для недопущения действий акционеров, осуществляемых с намерением причинить вред другим акционерам или Корпорации, а

	контролирующих лиц общества, в том числе обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам.	являются эффективными, а конфликтам между акционерами, если таковые были, совет директоров уделит надлежащее внимание.		также иных злоупотреблений правами акционеров. За отчетный период конфликтов между акционерами Корпорации не зафиксировано.
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 структуре акционеров Корпорации имеется контролирующий акционер, не относящийся к исполнительному менеджменту, что устраняет возможность использования менеджментом квазиказначейских акций для искусственного перераспределения корпоративного контроля.
1.4.	Акционерам должны быть обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.			
1.4.	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.
II. Совет директоров общества				
2.1	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.			
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	1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов. 2. Советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного органа о выполнении стратегии общества.	Соблюдается.	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. Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров утверждает кандидатов на должности единоличных исполнительных органов подконтрольных организаций и согласует

	стратегией развития и основными направлениями деятельности общества.			выдвижение кандидатов для образования советов директоров подконтрольных организаций. Полномочия Совета директоров в отношении выдвижения кандидатов для образования исполнительных органов и советов директоров подконтрольных организаций в Уставе не закреплены. Совет директоров на регулярной основе контролирует реализацию исполнительными органами стратегии и бизнес-планов Корпорации.
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.	Совет директоров контролирует и поддерживает процесс выработки и исполнения стратегии Корпорации на каждом этапе, оценивает степень ее выполнения и реализуемость и корректирует ее в случае необходимости. Утверждаемые Советом директоров стратегия и бизнес-планы Корпорации содержат ясные критерии, большая часть которых выражена количественно измеримыми показателями, а также имеют промежуточные контрольные показатели. Совет директоров ежегодно утверждает бюджет Корпорации. Совет директоров не реже чем раз в год рассматривает стратегию Корпорации и оценивает ход ее исполнения и необходимость актуализации. В частности, стратегия Корпорации рассматривалась Советом директоров на заседании 29 октября 2016 года.
2.1.3.	Совет директоров должен определить принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	1. Совет директоров определил принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе. 2. Совет директоров провел оценку системы управления рисками и внутреннего контроля общества в течение отчетного периода.	Соблюдается.	Уставом ПАО АФК «Система» к компетенции Совета директоров отнесено утверждение принципов управления рисками в Корпорации. В Корпорации действует Кодекс «Управление рисками», утвержденный в новой редакции в 2014 году. 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 12 марта 2016 года.
2.1.4.	Совет директоров должен определять политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых	1. В обществе разработана и внедрена одобренная советом директоров политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов	Соблюдается.	Общим собранием акционеров Корпорации утверждено Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Корпорации (Протокол № 2-15 от 01 июля 2015 года). Советом директоров Корпорации утверждены стратегия в области

	руководящих работников общества.	общества и иных ключевых руководящих работников общества. 2. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками).		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. Советом директоров также утверждены правила компенсации расходов высших должностных лиц Корпорации.
2.1.5.	Совет директоров должен играть ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества.	1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов. 2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов.	Соблюдается.	Совет директоров принимает все необходимые меры для предупреждения и урегулирования внутренних конфликтов. 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. Решения о совершении сделок с заинтересованностью принимаются лицами, не находящимися в положении конфликта интересов. Соблюдение работниками правил урегулирования конфликтов интересов обеспечено мерами дисциплинарной ответственности.
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.	1. Совет директоров утвердил положение об информационной политике. 2. В обществе определены лица, ответственные за реализацию информационной политики.	Соблюдается.	Советом директоров утверждено Положение об информационной политике (Протокол № 04-10 от 17 апреля 2010 года). Обязанности по контролю за соблюдением норм Положения об информационной политике возложены на Корпоративного секретаря, подотчетного Совету директоров Корпорации.
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.
2.2.	Совет директоров должен быть подотчетен акционерам общества.			

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. 2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде.	Соблюдается.	В Годовом отчете и на сайте в сети Интернет (www.sistema.ru/www.sistema.com) Корпорация раскрывает информацию о количестве заседаний Совета директоров и его Комитетов, проведенных в течение прошедшего года, с указанием формы проведения заседания и сведений о присутствии членов Совета директоров на заседаниях. Основные результаты оценки работы Совета директоров и исполнительных органов раскрываются в Годовом отчете Корпорации.
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.
2.3.	Совет директоров должен являться эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров.			
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.	1. Принятая в обществе процедура оценки эффективности работы совета директоров включает, в том числе, оценку профессиональной квалификации членов совета директоров. 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.	Соблюдается.	Проводимая ежегодно оценка работы Совета директоров включает в себя оценку набора необходимых компетенций Совета директоров Корпорации. Комитет по назначениям и 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. Важными критериями оценки кандидатов в состав Совета директоров являются наличие у кандидата достаточного профессионального отраслевого опыта, деловой репутации и отсутствие конфликта интересов.
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	Соблюдается.	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. Статус вновь избранных членов Совета директоров, в том числе их независимость, подтверждается на

		соответствии кандидата критериям независимости, в соответствии с рекомендациями 102 - 107 Кодекса и письменное согласие кандидатов на избрание в состав совета директоров.		первом после избрания нового состава Совета директоров заседании Совета директоров.
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.
2.4.	В состав совета директоров должно входить достаточное количество независимых директоров.			
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	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.

	конкурентом общества или связан с государством.			
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.	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. 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. 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.	Соблюдается.	Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров (далее – «Комитет») дает заключение о независимости кандидатов в состав Совета директоров. Совет директоров на первом заседании после Общего собрания акционеров, на котором избран новый состав Совета, определяет статус независимых членов Совета директоров. Комитет осуществляет регулярный анализ соответствия независимых членов Совета директоров критериям независимости. 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.
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.	Более половины (6 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.	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. Мнения членов Совета директоров приобщаются к материалам заседания.
2.5.	Председатель совета директоров должен способствовать наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров.			
2.5.1.	Рекомендуется избирать председателем совета директоров независимого директора либо определять из числа	Председатель совета директоров является независимым директором, или же среди независимых директоров	Соблюдается частично.	Роль Председателя Совета директоров определена Положением о Совете директоров ПАО АФК «Система», утвержденным Общим собранием

	избранных независимых директоров старшего независимого директора, координирующего работу независимых директоров и осуществляющего взаимодействие с председателем совета директоров.	определен старший независимый директор. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества.		акционеров 25 июня 2016 года (Протокол №1-16 от 29 июня 2016 года). Определена роль заместителя Председателя Совета директоров, который совместно с Корпоративным секретарем обеспечивает взаимодействие независимых директоров с Председателем Совета директоров. Каждый независимый директор имеет возможность донести до Председателя Совета директоров свою позицию по любому вопросу повестки дня Совета директоров.
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.	Члены совета директоров должны действовать добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности.			
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	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.

		есть конфликт интересов. 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.
2.7.	Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров должны обеспечивать эффективную деятельность совета директоров.			
2.7.1.	Заседания совета директоров рекомендуется проводить по мере необходимости, с учетом масштабов	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 2016 году проведено 13

	деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач.			заседаний Совета директоров.
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.	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. 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.
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.	Все плановые заседания Совета директоров являются очными. Заседания в заочной форме проводятся при возникновении вопросов, требующих срочного рассмотрения. Регламентом Совета директоров определено, что наиболее важные вопросы рассматриваются на очных заседаниях Совета директоров.
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.	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. Решения по остальным вопросам повестки дня принимаются большинством голосов членов Совета директоров. В Совете директоров ПАО АФК «Система» большинство составляют независимые директора при очень высокой посещаемости заседаний. При такой организации работы необходимость установления специальных правил голосования по отдельным вопросам повестки дня достаточно сложно обосновать.
2.8.	Совет директоров должен создавать комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества.			
2.8.1.	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, рекомендуется создавать комитет по аудиту,	Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров. Во внутренних документах общества	Соблюдается.	В Корпорации создан Комитет по аудиту, финансам и рискам Совета директоров (далее – «Комитет») и утверждено Положение о Комитете. Задачи Комитета, закрепленные Положением, соответствуют

	состоящий из независимых директоров.	определены задачи комитета по аудиту, включая, в том числе, задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса. 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. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода.		рекомендациям Кодекса корпоративного управления. 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. В 2016 году состоялись 13 заседаний Комитета.
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.	Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса.	Соблюдается.	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. Большинство членов Комитета составляют независимые члены Совета директоров (4 из 5). Председателем Комитета является независимый директор Кочарян Р.С., который не является председателем Совета директоров.
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.	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. 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.	Соблюдается.	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. Большинство членов Комитета составляют независимые члены Совета директоров (4 из 5).
2.8.4.	С учетом масштабов деятельности и уровня риска обществу рекомендуется создавать иные комитеты совета директоров (комитет по стратегии, комитет по	В отчетном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии состава его комитетов задачам совета директоров и целям деятельности общества.	Соблюдается.	Совет директоров Корпорации ежегодно, на первом заседании после избрания Совета директоров, формирует комитеты Совета директоров в соответствии с задачами и целями деятельности Корпорации.

	корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.).	Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми.		
2.8.5.	Состав комитетов рекомендуется определять таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений.	Комитеты совета директоров возглавляются независимыми директорами. 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.	Соблюдается.	Каждый Комитет Совета директоров состоит не менее чем из 5 членов Совета директоров. 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. 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. 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.
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.	Председатели Комитетов регулярно информируют Председателя Совета директоров Корпорации о работе своих Комитетов. Комитеты ежегодно представляют отчеты о своей работе Совету директоров.
2.9.	Совет директоров должен обеспечивать проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров.			
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.	Самооценка или внешняя оценка работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, отдельных членов совета директоров и совета директоров в целом. Результаты самооценки или внешней оценки совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров.	Соблюдается.	Проведение оценки качества работы Совета директоров предусмотрено Положением о Совете директоров ПАО АФК «Система». 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. Критерии оценки Совета директоров предусматривают оценку профессиональных и личных качеств членов Совета

				<p>директоров, их независимость, слаженность 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.	<p>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).</p>	<p>Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант).</p>	Соблюдается.	<p>Оценка работы Совета директоров и его Комитетов осуществляется ежегодно. В перспективе трех лет планируется привлечение независимого консультанта.</p>
III. Корпоративный секретарь общества				
3.1	<p>Эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координация действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержка эффективной работы совета директоров обеспечиваются корпоративным секретарем.</p>			
3.1.1.	<p>Корпоративный секретарь должен обладать знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользоваться доверием акционеров.</p>	<p>В обществе принят и раскрыт внутренний документ - положение о корпоративном секретаре. 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 № 10-14 от 17 декабря 2014 года). Положение устанавливает требования к лицу, занимающему должность Корпоративного секретаря, в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления. Сведения о Корпоративном секретаре раскрываются в Годовом отчете.</p>
3.1.2.	<p>Корпоративный секретарь должен обладать достаточной независимостью от исполнительных органов общества и иметь необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач.</p>	<p>Совет директоров одобряет назначение, отстранение от должности и дополнительное вознаграждение корпоративного секретаря.</p>	Соблюдается.	<p>Корпоративный секретарь в своей деятельности подчиняется непосредственно Совету директоров, назначается на должность и освобождается от нее решением Совета директоров. Советом директоров Корпорации утверждено Положение о Корпоративном секретаре Корпорации, устанавливающее требования к кандидатуре</p>

				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.
IV. Система вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества				
4.1.	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.			
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, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества.	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.	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.). Данный документ доступен для ознакомления на сайте Корпорации. Вознаграждение ключевых руководящих работников регулируется внутренними документами Корпорации, устанавливающими принципы и подходы к вознаграждению всех ее сотрудников. 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.	Политика Корпорации по вознаграждению разрабатывается Комитетом по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров (далее – «Комитет») и утверждается Советом директоров. Советом директоров утверждены внутренние документы в области вознаграждения и долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников. Комитет ежегодно рассматривает итоги реализации политики Корпорации по вознаграждению и при необходимости представляет соответствующие рекомендации Совету директоров.

4.1.3.	<p>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.</p>	<p>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.</p>	Соблюдается.	<p>Внутренние документы Корпорации детально регламентируют порядок определения размера и выплаты всех компонентов вознаграждения, а также любых компенсаций. Решения по размеру вознаграждения того или иного лица принимаются без участия такого лица и с ним не обсуждаются.</p>
4.1.4.	<p>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.</p>	<p>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.</p>	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. 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>
4.2.	Система вознаграждения членов совета директоров должна обеспечивать сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.			
4.2.1.	<p>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.</p>	<p>Фиксированное годовое вознаграждение являлось единственной денежной формой вознаграждения членов совета директоров за работу в совете директоров в течение отчетного периода.</p>	Соблюдается.	<p>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.</p>
4.2.2.	<p>Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов</p>	<p>Если внутренний документ (документы) - политика (политики) по вознаграждению общества предусматривают</p>	Соблюдается частично.	<p>Часть вознаграждения членов Совета директоров (дополнительное вознаграждение) выплачивается в форме акций. Долгосрочное владение акциями</p>

	<p>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.</p>	<p>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.</p>		<p>членов Совета директоров поощряется и на практике большинство членов Совета директоров сохраняют свои акции до прекращения членства в Совете директоров. Обязанность не использовать механизмы хеджирования для членов Совета директоров не установлена.</p>
4.2.3.	<p>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.</p>	<p>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.</p>	Соблюдается.	<p>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.</p>
4.3.	<p>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.</p>			
4.3.1.	<p>Вознаграждение исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества должно определяться таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат.</p>	<p>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. 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. В обществе предусмотрена процедура, обеспечивающая возвращение обществу премиальных выплат, неправомерно полученных членами исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.</p>	Соблюдается.	<p>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. 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. Результаты в рамках программы краткосрочной мотивации оцениваются по итогам года. При оценке результатов деятельности Корпорации в рамках краткосрочной и долгосрочной программ мотивации учитываются риски, которые несет Корпорация. 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</p>

				Корпорации в соответствии с действующим законодательством.
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).	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). 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.	Соблюдается.	В Корпорации действует программа долгосрочной мотивации высших должностных лиц и иных ключевых работников общества с использованием акций общества. 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. 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.
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.
V. Система управления рисками и внутреннего контроля				
5.1.	В обществе должна быть создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей.			
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,	Соблюдается.	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.

		одобренной советом директоров.		Система управления рисками и внутреннего контроля построена на операционном и на организационном уровнях. Роли и задачи различных органов Корпорации в данном процессе установлены вышеуказанными документами.
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.	Для осуществления мероприятий в области управления рисками создано подразделение в Комплексе финансов и инвестиций. 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.
5.1.3.	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе должна обеспечивать объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков.	В обществе утверждена политика по противодействию коррупции. В обществе организован доступный способ информирования совета директоров или комитета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества.	Соблюдается.	Система внутреннего контроля и управления рисками позволяет Корпорации своевременно реагировать на возникающие риски. Советом директоров утверждена Антикоррупционная политика Корпорации. 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).
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	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

	функционирует.			предоставляются акционерам в составе Годового отчета.
5.2.	Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления общество должно организовывать проведение внутреннего аудита.			
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: <ul style="list-style-type: none"> оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками, оценку корпоративного управления.
VI. Раскрытие информации об обществе, информационная политика общества				
6.1.	Общество и его деятельность должны быть прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.			
6.1.1.	В обществе должна быть разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.	1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса. 2. Совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопросы, связанные с соблюдением обществом его информационной политики как минимум	Соблюдается.	В Корпорации разработана и внедрена Информационная политика, утвержденная Советом директоров. Реализация Информационной политики осуществляется исполнительными органами Корпорации и Корпоративным секретарем. Контроль за соблюдением Информационной политики осуществляет Совет директоров. Встречи членов исполнительных

		один раз за отчетный период.		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.
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 (www.sistema.ru/www.sistema.com) 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. 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>
6.2.	Общество должно своевременно раскрывать полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.			
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. Если иностранные акционеры владеют</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 (www.sistema.ru/www.sistema.com) и ленту новостей Интерфакс.</p> <p>Корпорация при раскрытии</p>

		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.		информации руководствуется принципами непротиворечивости, объективности и нейтральности и не уклоняется от раскрытия негативной информации о себе.
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.	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. Общество раскрывает полную информацию о структуре капитала общества в соответствии Рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет.	Соблюдается.	Корпорация раскрывает имеющую существенное значение информацию не только о себе, но и о подконтрольных ей юридических лицах. Корпорация раскрывает дополнительную информацию: <ul style="list-style-type: none"> о миссии, стратегии и задачах Корпорации, о финансовой деятельности и финансовом состоянии Корпорации, о структуре капитала Корпорации, о социальной ответственности Корпорации.
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.	Годовой отчет общества содержит информацию о ключевых аспектах операционной деятельности общества и его финансовых результатах. Годовой отчет общества содержит информацию об экологических и социальных аспектах деятельности общества.	Соблюдается.	Корпорация раскрывает всю основную информацию в Годовом отчете в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления. В Годовой отчет включены все существенные данные из годовой бухгалтерской и финансовой отчетности, а также сведения о действиях Корпорации в сфере социальной ответственности.
6.3.	Предоставление обществом информации и документов по запросам акционеров должно осуществляться в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.			
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.	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. Корпорация не завышает затраты на изготовление и пересылку копий документов. Вопросы предоставления информации о подконтрольных юридических лицах Информационной политикой не регулируются ввиду того, что подконтрольные Корпорации организации ведут самостоятельную деятельность и принимают оперативных управленческих решений.

				относительно них на уровне ПАО АФК «Система» не осуществляется.
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.	В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации, либо такие отказы были обоснованными. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности.	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.
VII. Существенные корпоративные действия				
7.1.	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.			
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 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 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. 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	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.

		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.	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. Решения об одобрении сделок с заинтересованностью принимаются членами Совета директоров, не заинтересованными в совершении сделки.
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.	Уставом общества с учетом особенностей его деятельности установлены более низкие, чем предусмотренные законодательством минимальные критерии отнесения сделок общества к существенным корпоративным действиям. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления.	Соблюдается.	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. В 2016 году все действия, отнесенные Кодексом корпоративного управления к существенным корпоративным действиям, были одобрены Советом директоров до их совершения.
7.2.	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.			
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,	Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика	Соблюдается.	В той мере, в которой правила и процедуры, связанные с осуществлением Корпорацией существенных корпоративных действий, не установлены

	<p>рекомендуется закрепить во внутренних документах общества.</p>	<p>для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества. Внутренние документы общества предусматривают расширенный перечень оснований по которым члены совета директоров общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках общества.</p>		<p>применимым законодательством, такие правила и процедуры устанавливаются внутренними документами Корпорации. При рассмотрении существенных сделок на заседании Совета директоров для целей определения цены сделки привлекается независимый оценщик или инвестиционный консультант. 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 6. Сведения о соблюдении обществом основных требований Кодекса корпоративного управления Великобритании

<i>Положение Кодекса</i>	<i>Соблюдается / не соблюдается</i>	<i>Примечание</i>
А. РУКОВОДСТВО		
А.1. Органы управления		
А.1.1. 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 2016 году было проведено 13 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).
А.1.2. 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.).
А.1.3. 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

А.2. Разграничение полномочий между Председателем Совета директоров и Президентом

А.2.1. 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».
---	-------------	---

А.3. Председатель Совета директоров

А.3.1. Кандидатура председателя СД должна отвечать критериям независимости, указанным в п. В.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	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»). Полномочия Председателя Совета директоров и Президента четко разграничены в Уставе ПАО АФК «Система».
--	-------------	---

А.4. Неисполнительные директора

А.4.1. 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. А.4.2. Председатель СД должен периодически проводить встречи с участием неисполнительных директоров без участия исполнительных директоров.	Соблюдается частично	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. 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. 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.
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.
А.4.3. 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	Согласно Регламенту работы Совета директоров Корпорации, утвержденному решением Совета директоров 13 декабря 2014 года, директорам предоставляется возможность высказать (приложить к Протоколу заседания Совета директоров) свое особое мнение в течение суток с момента проведения заседания. Копия Протокола каждого заседания Совета директоров ПАО АФК «Система» предоставляется всем членам Совета директоров для ознакомления.

В. ЭФФЕКТИВНОСТЬ

В.1. Состав Совета директоров

В.1.1. Годовой отчет корпорации должен содержать информацию о каждом неисполнительном директоре, отвечающем критериям независимости. 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. СД должен обосновать решение о присвоении статуса независимого директора, если существуют отношения или обстоятельства, которые могли бы повлиять на такой статус. ¹	Соблюдается	Информация о каждом неисполнительном директоре, отвечающем критериям независимости, содержится в Годовом отчете ПАО АФК «Система». В состав Совета директоров ПАО АФК «Система» входят 6 директоров, отвечающих критериям независимости: Кланвильям П., Кочарян Р.С., Креке Ж., Мандельсон П., Маннингс Р., Якобашвили Д.М.
В.1.2. В крупных компаниях из списка FTSE 350, по меньшей мере, половину	Соблюдается	ПАО АФК «Система» не входит в список FTSE 350, тем не менее, в состав

¹ 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.

состава СД, в дополнение к председателю СД, должны составлять неисполнительные директора, отвечающие критериям независимости.		Совета директоров Корпорации входят 7 членов Совета директоров, отвечающих критериям независимости, что составляет более 50% от общего количества членов Совета директоров.
В.2. Назначения членов совета директоров		
В.2.1. 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.	Соблюдается	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», утвержденном 29 октября 2016 года. 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.
Большинство членов комитета по назначениям СД должны составлять неисполнительные директора, отвечающие критериям независимости.	Соблюдается	Большинство членов Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров Корпорации составляют независимые директора (Кочарян Р.С. (Председатель), Мандельсон П., Маннингс Р., Якобашвили Д.М.)
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.	Соблюдается	Председателем Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров Корпорации является неисполнительный независимый член Совета директоров Кочарян Р.С.
В.2.2. 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.	Соблюдается	Кандидатуры в Совет директоров выдвигаются акционерами ПАО АФК «Система». 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. Ежегодно Комитет по назначениям,

		<p>вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров (далее – «Комитете») рассматривает и устанавливает потребность Совета директоров Корпорации в дополнительных компетенциях. 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>
В.2.3. Неисполнительные директора должны быть избраны на определенный срок и впоследствии могут быть переизбраны либо отстранены от должности в соответствии с применимым корпоративным законодательством.	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.
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.	Не применимо	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>В.2.4. 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 2016 году Комитет не пользовался услугами внешнего консультанта.</p>
Отдельный раздел Годового отчета должен содержать подтверждение применения принципа сбалансированности СД.	Соблюдается	В Совете директоров ПАО АФК «Система» соблюдается баланс исполнительных (2) ¹ , неисполнительных (3) ² и независимых (6) ³ директоров.

¹ Евтушенков Ф.В., Шамолин М.В.

² Евтушенков В.П., Боев С.Ф., Дубовсков А.А.

³ Кланвильям П., Кочарян Р.С., Креке Ж., Мандельсон П., Маннингс Р., Якобашвили Д.М.

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.
--	-------------	---

В.3. Назначения

В.3.1. 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».
В.3.2. 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» (www.sistema.ru / www.sistema.com), 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

		<p>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».</p> <p>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.</p>
<p>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.</p>	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>
<p>В.3.3. Исполнительные директора не должны являться неисполнительными директорами, ни занимать должность председателя СД более чем в одной крупной компании, входящей в список FTSE 100.</p>	Соблюдается	<p>По состоянию на 31 декабря 2016 года, в состав Совета директоров ПАО АФК «Система» входят 11 членов, из которых 2 являются исполнительными директорами (Евтушенков Ф.В., Шамолин М.В.).</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>
В.4. Профессиональное развитие		
<p>В.4.1. 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.</p>	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</p>

		директоров, а также о бизнесе Корпорации. 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.
--	--	--

В.4.2. Председатель СД должен регулярно согласовывать с каждым членом СД индивидуальную потребность в обучении и развитии.	Соблюдается	Члены Совета директоров ПАО АФК «Система» имеют право индивидуально составить и реализовать план профессионального развития. Основным инструментом является, с согласия Председателя Совета директоров, участие от лица Корпорации в международных конференциях и профессиональных сообществах.
--	-------------	--

В.5. Информационная поддержка

В.5.1. 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.
--	-------------	--

В.5.2. 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.
--	-------------	--

В.6. Оценка результатов деятельности

В.6.1. 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».
В.6.2. 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.	Не применимо	ПАО АФК «Система» не входит в список FTSE 350.
В.6.3. 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.
В.7. Переизбрание		
В.7.1. 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.
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	Соблюдается	Информация о кандидатах в состав Совета директоров, включающая их биографии, предоставляется в качестве материалов к годовому Общему собранию акционеров, на котором

переизбрании членов СД.		избирается состав Совета директоров.
В.7.2. СД должен предоставить акционерам обоснование для избрания конкретного кандидата на должность неисполнительного члена Совета директоров корпорации.	Соблюдается	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».
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

С.1.1. 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.
С.1.2. 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.
С.1.3. Годовая и полугодовая финансовая отчетность должна содержать пояснение СД о том, рассматривал ли СД уместность допущения о непрерывности деятельности компании при подготовке отчетности, и описание любых существенных факторов	Соблюдается	При рассмотрении отчетности Комитет по аудиту, финансам и рискам анализирует данное обстоятельство. При необходимости, соответствующие оговорки отражаются в заключении/отчете по обзору

неопределенности в отношении способности компании продолжать свою деятельность в течение не менее 12 месяцев с даты утверждения отчетности.	независимого аудитора, являющихся неотъемлемой частью годовой и полугодовой финансовой отчетности, утверждаемой Комитетом по аудиту, финансам и рискам.
---	---

С.2. Управление рисками и Внутренний контроль

С.2.1. 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.
С.2.2. 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.
С.2.3. 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.

С.3. Комитет по аудиту и аудиторы

С.3.1. 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 4 члена Совета директоров, все из которых отвечают критериям независимости – Креке Ж., Кланвильям П., 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.
С.3.2. Основные функции комитета по аудиту должны быть закреплены в положении о комитете по аудиту и должны включать: - проверку достоверности финансовой	Соблюдается	Компетенция Комитета по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ПАО АФК «Система» закреплена в Положении о Комитете, утвержденном Советом директоров Корпорации 13

<p>отчетности компании и любых официальных заявлений в отношении финансовых показателей компании, рассмотрение содержащихся в них существенных суждений относительно финансовой отчетности;</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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; - контроль и анализ эффективности функции внутреннего аудита компании; - 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; - анализ и мониторинг независимости и объективности внешнего аудитора, а также эффективности процесса аудита с учетом соответствующих профессиональных и нормативных требований; - 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 - представление СД отчетов о выполнении своих обязанностей. 		<p>декабря 2014 года.</p> <p>Положение о Комитете по аудиту, финансам и рискам в целом соответствует рекомендациям раздела С.3.2. Кодекса корпоративного управления Великобритании.</p>
<p>С.3.3. В компании должно действовать положение о комитете по аудиту, закрепляющее основные полномочия и обязанности, делегированные комитету советом директоров.</p>	<p>Соблюдается</p>	<p>Компетенция Комитета по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ПАО АФК «Система» закреплена в Положении о Комитете, утвержденном Советом директоров Корпорации 13 декабря 2014 года.</p>
<p>С.3.4. 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.</p>	<p>Соблюдается</p>	<p>Комитет по аудиту, финансам и рискам Совета директоров рассматривает Годовой отчет и бухгалтерскую отчетность на предмет их полноты и достоверности.</p>
<p>С.3.5. Комитет по аудиту должен</p>	<p>Соблюдается</p>	<p>Комитет по аудиту, финансам и рискам</p>

<p>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.</p>		<p>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.</p>
<p>С.3.6. 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>	<p>Соблюдается</p>	<p>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>
<p>С.3.7. 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>	<p>Соблюдается</p>	<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>С.3.8. Отдельный раздел годового отчета должен быть посвящен исполнению комитетом по аудиту своих обязанностей. Отчет должен включать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - описание рассмотренных комитетом существенных проблем в отношении финансовой отчетности и того, как эти проблемы были решены; - 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; - в случае если внешний аудитор 	<p>Соблюдается</p>	<p>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.</p>

предоставляет компании дополнительные консультационные услуги – объяснение того, каким образом обеспечивались объективность и независимость аудитора.

D. ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

D.1. Уровень и структура вознаграждений

D.1.1. 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.	Соблюдается	Разделы Приложения А к Кодексу Корпоративного Управления Великобритании, в целом, отражены при разработке системы вознаграждения для членов Совета директоров Корпорации. Все случаи, в которых Корпорация может отказаться от выплаты какой-либо части вознаграждения, установлены внутренними документами Корпорации. <i>Разделы Приложения А раскрыты далее в подпунктах</i>
D.1.2. 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.
D.1.3. 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.
D.1.4. Комитет по вознаграждениям СД	Соблюдается	В соответствии с п. 1.6. Положения о

должен определить, каким образом рассчитывается вознаграждение директора в случае досрочного прекращения его полномочий. Размер вознаграждения должен быть уменьшен пропорционально неотработанному времени.		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.
D.1.5. 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.
D.2. Процедура		
D.2.1. 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, 1 из которых (Боев С.Ф.) является неисполнительным, а 4 (Кочарян Р.С., Мандельсон П., 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 вышеуказанном Комитете раскрыто на корпоративном сайте Корпорации (www.sistema.ru / www.sistema.com) и доступно для ознакомления по запросу акционеров.
При привлечении внешних консультантов по вопросам вознаграждения членов СД необходимо включить информацию об этих консультантах и об их связях с корпорацией.	Не применимо	В 2016 году внешние консультанты по вопросам вознаграждения членов Совета директоров ПАО АФК «Система» не привлекались.
D.2.2. СД должен закрепить за комитетом по вознаграждениям полномочия по определению размера вознаграждений всех исполнительных директоров, а также председателя СД.	Соблюдается	Размер и порядок выплаты вознаграждений и компенсаций членам Совета директоров Корпорации закреплены в Положении о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Корпорации. В случае необходимости внесения изменений в указанное Положение Комитет по назначениям,

		вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ПАО АФК «Система» разрабатывает необходимые изменения.
Комитет по вознаграждениям СД должен отслеживать размер и структуру вознаграждений высшего руководства и давать соответствующие рекомендации СД. Перечень должностей, охватываемых понятием «высшее руководство», определяет СД, обычно это первый уровень менеджмента после уровня СД.	Соблюдается	В соответствии с Положением о Комитете по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ПАО АФК «Система» в функции Комитета, входит: <ul style="list-style-type: none"> ▪ предварительное рассмотрение выносимых на утверждение Совета директоров условий трудовых договоров, заключаемых с Президентом и членами Правления Корпорации; ▪ Оценка результатов деятельности высших должностных лиц и определение размеров соответствующих премиальных вознаграждений.
D.2.3. 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.
D.2.4. 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

Е.1.1. Мнения акционеров о ходе развития компании должны быть известны членам СД. Председатель СД должен регулярно обсуждать с основными акционерами вопросы развития компании. Неисполнительным директорам должна быть предоставлена возможность участвовать во встречах с основными акционерами Компании, при этом по запросу акционеров они должны в	Соблюдается	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
---	-------------	--

обязательном порядке присутствовать на таких встречах.		«Система», на регулярной основе рассматривает Совет директоров в рамках вопроса о стратегии Корпорации в области связей с инвесторами. Все члены Совета директоров, включая неисполнительных, обязательно присутствуют на годовом Общем собрании акционеров ПАО АФК «Система».
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» (www.sistema.ru / www.sistema.com), в случае появления соответствующих вопросов акционеры могут обратиться к любому из них.
Е.1.2. 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.
Е.2. Конструктивное использование общего собрания акционеров		
Е.2.1. 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».
Е.2.2. 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.
Е.2.3. Все члены СД должны присутствовать на ОСА. Председатели	Соблюдается	В соответствии с Положением о Совете директоров ПАО АФК «Система», все

комитетов СД должны быть доступны для ответов на вопросы акционеров на ОСА.

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.

Е.2.4. 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 направляет уведомления о проведении Общего собрания акционеров и публикует материалы Общего собрания акционеров не менее чем за 30 дней до проведения собрания.
