



2015

Годовой
отчет

Содержание

Наша миссия - 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.

708,6
млрд руб.

Выручка Компании



176,4
млрд руб.

Показатель OIBDA

>20
лет

Компания на рынке

>13
отраслей

Более 13 отраслей
присутствия

О КОМПАНИИ


- 04 АФК «Система» сегодня
- 06 Обращение Президента
- 08 Структура акционерного капитала
- 10 Миссия и стратегия
- 12 Инвестиционный портфель

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

- 16 Ключевые события 2015 г.
- 19 Финансовые результаты за 2015 г.
- 22 Кредитные рейтинги
- 23 Отчет о выплате дивидендов по акциям

ПЕРСПЕКТИВЫ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

- 24 МТС
- 28 Детский мир
- 32 Сегежа
- 36 РТИ
- 40 БЭСК
- 42 Медси
- 46 С/х
- 52 Таргин
- 56 SSTL
- 58 Биннофарм
- 60 МТС Банк
- 62 Недвижимость
- 66 СГ транс
- 68 Прочие инвестиции



Для получения большего количества информации посетите на наш корпоративный сайт:

www.sistema.ru



РИСКИ

- 70** Интегрированная система управления рисками
- 71** Внешние риски
- 73** Риски, связанные с деятельностью АФК «Система»

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- 78** Общее собрание акционеров
- 82** Совет директоров
- 90** Президент
- 91** Правление
- 93** Комитеты при Президенте
- 95** Особенности системы риск-менеджмента, внутреннего контроля и аудита
- 97** Особенности развития системы корпоративного управления в 2015 г.

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

- 98** Ответственный инвестор
- 101** Социальные инвестиции и благотворительность
- 102** «Лифт в будущее»
- 104** Забота о ветеранах
- 105** Культурное, историческое и духовное наследие
- 106** Корпоративное движение волонтерства
- 108** Социальный маркетинг
- 110** «Зеленая экономика»
- 112** Ответственность перед сотрудниками

ПРИЛОЖЕНИЯ

- 124** Приложение 1
- 135** Приложение 2
- 136** Приложение 3
- 136** Приложение 4
- 140** Приложение 5
- 164** Приложение 6

ОАО АФК «Система» сегодня

ОАО АФК «Система» - крупнейшая российская публичная финансовая корпорация, образованная в 1993 г. На сегодняшний день ОАО АФК «Система» входит в топ-10 российских компаний по выручке и является одной из крупнейших публичных инвестиционных компаний в мире. Инвестиционный портфель ОАО АФК «Система» состоит преимущественно из российских компаний в различных секторах экономики, включая телекоммуникации, энергетику, потребительский сектор и высокие технологии. ОАО АФК «Система» – контролирующий акционер в большинстве своих портфельных компаний.



СТРАТЕГИЯ

Стратегическая цель ОАО 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.

ПОРТФЕЛЬ ОАО АФК «СИСТЕМА»⁽¹⁾



ОАО АФК «Система» – надежный партнер государства и иностранного бизнеса.

Партнер: Allianz
Инвестиции: РОСНО

В 2002 г. ОАО АФК «Система» привлекла Allianz для совместного развития страхового холдинга РОСНО. В 2007 г. Allianz выкупил долю в РОСНО, оценив компанию в 1,58 млрд долл. США.

Партнер: Thomas Cook
Инвестиции: Интурист

В 2011 г. ОАО АФК «Система» привлекла Thomas Cook для совместного развития туроператорского бизнеса «Интуриста». В результате партнерства Thomas Cook стал владельцем 75% акций совместного предприятия.

⁽¹⁾ На основе консолидированной выручки.



КОМПЕТЕНЦИИ

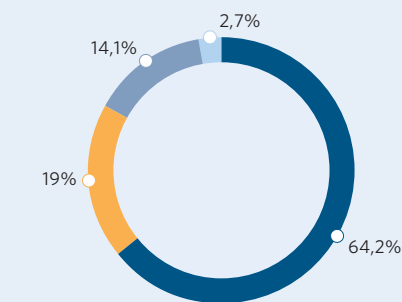
Компетенции ОАО АФК «Система» сосредоточены в области повышения операционной эффективности приобретаемых активов за счет реструктуризации и привлечения отраслевых партнеров с целью усиления экспертизы и снижения финансовых рисков.



АКЦИИ

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».

Структура акционерного капитала



- Евтушенков В.П.
- Программа ГДР (Лондонская фондовая биржа)
- Обыкновенные акции (Московская биржа)
- Акции (ГДР и обыкновенные) на балансе Группы АФК «Система»

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ 2015 Г.

>13
отраслей



Отрасли присутствия

>160
разработок



Запатентованных разработок

>100 млн
потребителей



Продукции компаний в составе Группы

>150 тыс.
сотрудников



Сотрудников компаний в составе Группы

>20 лет
на рынке



На рынке высоких технологий

709
млрд руб.



Выручка

Партнер: Deutsche Telekom

Инвестиции: MTC

ОАО АФК «Система» привлекла Deutsche Telekom на ранних стадиях становления крупнейшего телеком оператора MTC.

Партнер: Правительство РФ

Инвестиции: SSTL

В 2011 г партнером ОАО АФК «Система» стало Правительство РФ в лице Росимущества, которое приобрело 17% в дочерней компании АФК - SSTL, являющейся телеком оператором в Индии.

Партнер: Луис-Дрейфус

Инвестиции: РЗ Агро

В 2012 г. ОАО АФК «Система» и члены семьи Луис-Дрейфус создали «РЗ Агро», сельскохозяйственное предприятие, с земельным банком более 100 тыс. га. ОАО АФК «Система» и члены семьи Луис-Дрейфус совместно развивают агробизнес в России.

Обращение Президента



Несмотря на то, что прошедший год был непростым для российской экономики, для Группы АФК «Система» он стал важным этапом формирования новых точек роста инвестиционного портфеля и акционерной стоимости.

Шамолин Михаил Валерьевич
Президент ОАО АФК «Система»

Уважаемые акционеры!

Группа уверенно выполнила поставленные перед ней стратегические задачи и достигла всех ключевых целей, обеспечив динамичное развитие ключевых портфельных компаний, добившись сильных финансовых результатов и нарастив денежную позицию. При этом даже в новых макроэкономических условиях мы продолжали активно реинвестировать полученные средства, размещая капитал в наиболее перспективные российские активы, от которых мы ожидаем значительного вклада в дальнейший рост стоимости ОАО АФК «Система».

Все ключевые компании нашего портфеля добились сильных операционных и финансовых результатов, обеспечив значительный рост консолидированных показателей Группы АФК «Система». По итогам 2015 г. выручка ОАО АФК «Система» увеличилась на 10%, рост OIBDA составил 7%. Наши непубличные дочерние компании продолжали увеличивать свой вклад в бизнес Группы: их доля в консолидированной выручке выросла с 36% в 2014 г. до 41% в четвертом квартале 2015 г.

МТС и другие крупнейшие компании Группы АФК «Система» подтвердили статус неоспоримых лидеров своих рынков.

Детский мир укрепил позиции в качестве ведущего розничного оператора торговли детскими товарами России, реализуя стратегию агрессивного органического роста. В 2015 г. группа открыла 104 магазина, увеличив свою розничную сеть до 425 магазинов. В конце года мы закрыли сделку по продаже 23,1% акций Детского мира Российско-китайскому инвестиционному фонду, ставшую примером успешной монетизации наших инвестиций и признанием эффективности работы по последовательному развитию данного актива.

Наш лесопромышленный холдинг «Сегежа Групп», приобретенный в конце 2014 г., показал самые высокие темпы роста среди ключевых активов Группы АФК «Система», увеличив за год выручку на 35%, а OIBDA более чем вдвое. Прошедшая за год трансформация холдинга в эффективный бизнес, занимающий ведущие позиции на мировом рынке, – еще одно свидетельство успешности нашей

стратегии превращения сложных и проблемных активов в лидеров экономики. Сегодня мы активно поддерживаем масштабную инвестиционную программу Сегежа Групп, которая станет важным фактором дальнейшего роста стоимости холдинга в интересах ОАО АФК «Система» и ее акционеров.

Индийский актив Группы SSTL значительно улучшил финансовые показатели и в четвертом квартале 2015 г. вышел на положительное значение OIBDA во всех операционных округах Индии. В прошлом году мы объявили о планах объединения телекоммуникационного бизнеса SSTL с бизнесом RCom, одного из крупнейших операторов связи в Индии, в обмен на долю в капитале объединенной компании. Для завершения сделки необходимо получить окончательные согласования Департамента телекоммуникаций и судебных органов Индии.

Мы также продолжаем развивать высокотехнологичные активы в сфере микроэлектроники, интеллектуальных ИТ-систем и оборонной промышленности на базе холдинга «РТИ», ключевые бизнесы которого демонстрируют высокие показатели роста и рентабельности.

Одним из ключевых приоритетов ОАО АФК «Система» как инвестиционной компании остается эффективное reinvestирование денежных средств. В текущей макроэкономической ситуации мы видим новые возможности для эффективного размещения капитала. Нашей крупнейшей инвестицией в 2015 г. стало расширение присутствия в сельском хозяйстве, где мы видим значительный потенциал роста за счет участия в импортозамещении и эффективной модели формирования себестоимости.

В конце года мы приобрели крупное производство молока «Родина», высокоэффективное хозяйство, занимающее лидирующие позиции в России по производительности и рентабельности OIBDA, одного из ведущих производителей яблок, ГК «Сады Кубани», а также крупнейший в России и Европе тепличный комплекс «Агрокомбинат «Южный», специализирующийся на производстве овощей в защищенном грунте.

На основе существующих активов и новых приобретений мы ставим задачу сформировать один из крупнейших и самых эффективных российских агрохол-

дингов в России с общим банком земли не менее 500 тыс. га.

Мы планируем продолжать инвестировать в наиболее привлекательные сегменты сельскохозяйственного рынка и рассчитываем, что уже в 2016 г. агрохолдинг будет вносить заметный вклад в финансовые показатели Группы.

Среди инвестиций АФК «Система» в других секторах хочу отметить приобретение активов Группы Кронштадт, продукты и решения которой комплексны бизнесу холдинга РТИ. Мы также увеличили долю в ГК «Медси», крупнейшей в России частной сети клиник, что отражает нашу уверенность в существенном потенциале российского рынка коммерческой медицины.

Успешная реализация нашей инвестиционной стратегии, рост денежного потока и стоимости активов Группы АФК «Система» являются основой для увеличения доходности инвестиций наших акционеров. В этой связи в 2016 г. мы приняли новую дивидендную политику, согласно которой размер дивидендов, рекомендуемый Советом директоров ОАО АФК «Система», составляет в совокупности по результатам отчетного года сумму, соответствующую дивидендной доходности по обыкновенным акциям ОАО АФК «Система» не менее 4%, но при этом не менее 0,67 руб. на каждую обыкновенную акцию. Мы рассчитываем, что новая политика позволит нам создать историю прогрессивных дивидендных выплат для инвесторов.

Оставаясь крупнейшим инвестором в экономику России, Группа АФК «Система» также уделяет особое внимание социальным обязательствам. Мы стремимся к тому, чтобы наш бизнес развивался в соответствии с целями улучшения качества жизни людей, социально-экономического благополучия и экологической ситуации в стране, и продолжаем наращивать социальные инвестиции, в том числе путем создания дополнительных рабочих мест, улучшения инфраструктуры и повышения доступности важных услуг.

Я уверен, что АФК «Система» успешно движется к реализации ключевых стратегических задач. Делая ставку на наше глубокое знание специфики российской экономики, мы сохраняем полную уверенность в высоком потенциале ее роста и перспективах наших ключевых инвестиций.

41%

доля непубличных
дочерних компаний
в консолидированной
выручке в 4 кв. 2015 г.

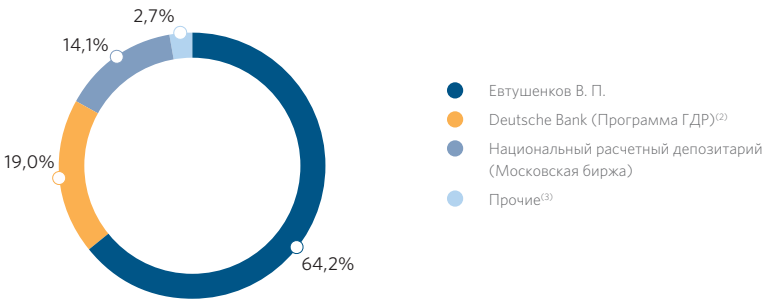


МТС и другие крупнейшие компании Группы АФК «Система» подтвердили статус неоспоримых лидеров своих рынков.

Структура акционерного капитала

Количество акций
ОАО АФК «Система»
(далее – «Корпорация»)
в обращении составляет
9 650 000 000 обыкновенных
акций номинальной
стоимостью 0,09 руб.
Акционерный капитал
составляет 868 500 000 руб.

Структура акционерного капитала ОАО АФК «Система»⁽¹⁾



В феврале 2005 г. ОАО АФК «Система» провела первичное размещение акций, и ее акции в форме глобальных депозитарных расписок (далее «ГДР») прошли листинг на Лондонской фондовой бирже под тикером «SSA». Одна ГДР соответствует 20 обыкновенным акциям. Акции Корпорации также допущены к торгам под тикером «AFKS» на Московской бирже. В виде ГДР на Лондонской фондовой бирже торгуется около 17,6% акций, на Московской бирже – 16,5% акций.

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

ГДР ОАО 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, что содействует укреплению положительной репутации эмитента среди крупных институциональных инвесторов, ориентирующихся на эти индексы при приобретении ценных бумаг.

Акции ПАО «МТС», дочерней компании ОАО 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».

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

+54,8%
цена акций



Рост цены обыкновенных акций Компании за 2015 г.

+13,2%
цена ГДР



Рост цены ГДР Компании за 2015 г.

⁽¹⁾ По состоянию на 31 декабря 2015 г.
⁽²⁾ 1,4% уставного капитала приходится на ГДР, принадлежащие компаниям Группы АФК «Система».
⁽³⁾ 0,3% уставного капитала приходится на обыкновенные акции, принадлежащие компаниям Группы АФК «Система».

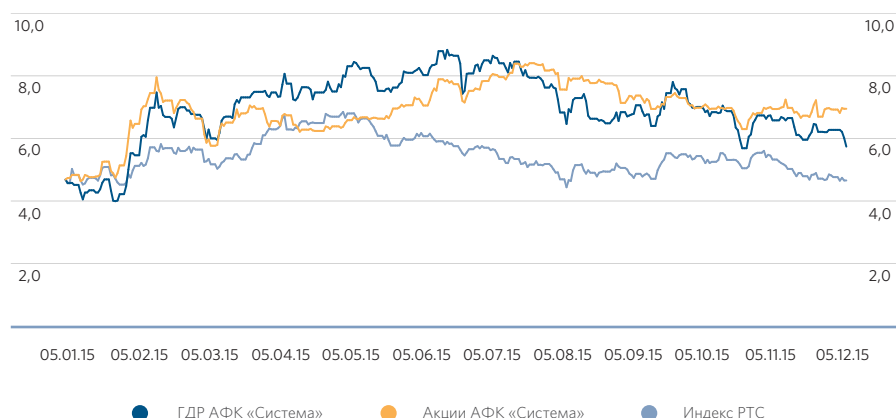
ДИНАМИКА КОТИРОВОК ГДР И ОБЫКНОВЕННЫХ АКЦИЙ ОАО АФК «СИСТЕМА»⁽¹⁾

В 2015 г. цена обыкновенных акций ОАО АФК «Система» выросла на 54,8%, показав восстановление после кризисного 2014 г. и значительно опередив динамику индекса РТС, который упал на 15,0%. ГДР ОАО АФК «Система» за 2015 г. выросли на 13,2%, их рост был значительно нивелирован падением курса рубля по отношению к доллару США.

В первый торговый день 2015 г. цена закрытия ГДР на Лондонской фондовой бирже составляла 4,8 долл. США при рыночной капитализации ОАО АФК «Система» в 2 361,8 млн долл. США. В последний торговый день 2015 г. цена закрытия составила 5,9 долл. США при рыночной капитализации ОАО АФК «Система» в 2 246,8 млн долл.США.

30 июня 2015 г. цена закрытия ГДР достигла максимума в 8,85 долл. США. 7 августа 2015 г. обыкновенные акции выросли до максимальной отметки в 21,13 руб. Минимальная цена закрытия ГДР была зафиксирована 27 января 2015 г., составив 4,24 долл. США. Минимальная цена обыкновенных акций составила 12,13 руб. 12 января 2015 г. Средний дневной объем торгов на Лондонской фондовой бирже составил 527 030 ГДР, средний объем торгов на Московской бирже составил 11 922 240 обыкновенных акций в 2015 г.

Динамика котировок ГДР и обыкновенных акций ОАО АФК «Система»⁽¹⁾



⁽¹⁾ По состоянию на 31 декабря 2015 г.,
Источник: Bloomberg, Московская биржа.

Миссия и стратегия



Миссия

Миссия ОАО АФК «Система» заключается в построении первоклассной российской инвестиционной компании, способной обеспечить долгосрочный рост акционерной стоимости за счет эффективного управления портфелем активов и достижения высокого уровня возврата на инвестированный капитал.



ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ ОАО АФК «СИСТЕМА»

- Достижение одного из самых высоких показателей доходности для акционеров на российском рынке
- Диверсификация инвестиций и сопоставимый вклад активов во всех сегментах портфеля в общую стоимость портфеля Корпорации.



СРЕДНЕСРОЧНЫЕ ЗАДАЧИ ОАО АФК «СИСТЕМА» КАК ИНВЕСТИЦИОННОЙ КОМПАНИИ

- Генерация денежного потока на уровне Корпоративного центра за счет монетизации ряда портфельных активов и поступления дивидендов от портфельных компаний.
- Использование уникальных инвестиционных возможностей, в том числе возникающих в связи с текущей ситуацией на рынке.
- Ребалансировка портфеля активов ОАО АФК «Система» за счет приобретения крупных и средних экспортно-ориентированных компаний в России, которые могут стать источником валютной ликвидности для Корпорации в будущем.
- Создание новых отраслевых лидеров на базе текущих активов, в т.ч. в частной медицине, сельском хозяйстве, лесоперерабатывающей промышленности, высоких технологиях и недвижимости с целью капитализации рыночной позиции.
- Реструктуризация и поддержка портфельных компаний, находящихся в отраслях наиболее подверженных текущим рыночным тенденциям, испытывающих трудности с реализацией запланированной стратегии.



ЗАДАЧИ ОАО АФК «СИСТЕМА» НА 2016 Г.

- Формирование финансового ресурса для сокращения долга Корпоративного центра и реализации новых инвестиционных проектов за счет монетизации ряда текущих портфельных активов, находящихся на пике стоимости.
- Уменьшение доли ПАО «МТС» в структуре портфеля ОАО АФК «Система» за счет приоритизации развития бизнесов, имеющих потенциал быстрого роста стоимости в кратко- и среднесрочной перспективе.
- Создание инвестиционных платформ в Европе, Азии и США для инвестирования в международные проекты с целью привлечения денежных средств со-инвесторов, диверсификации странового риска, обеспечения дополнительных точек роста портфеля активов ОАО АФК «Система» (экспортные рынки).



Модель создания стоимости

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

- распределения полученной прибыли в виде дивидендов акционерам Корпорации;

- инвестирования в развитие текущих портфельных активов с целью роста их стоимости;
- инвестирования в новые перспективные инвестиционные проекты, обеспечивающие высокий возврат на вложенный капитал.

Базовые принципы инвестиционной стратегии:

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

Фокус на инвестициях, предполагающих реальный денежный поток в пользу Корпорации уже в среднесрочной перспективе.

Приобретение активов с приемлемым уровнем долга (соотношение долга к OIBDA приобретаемого актива $< 3,0x$) для сохранения устойчивого финансового положения Группы АФК «Система».

Выплата акционерам существенных дивидендов в соответствии с дивидендной политикой.

Инвестиционные критерии в соответствии с портфельной стратегией ОАО АФК «Система»:

- **Сектора и отрасли:** Корпорация приобретает активы преимущественно в комплементарных к существующим инвестициям секторах, позволяющих использовать компетенции Корпорации, а также реализовывать синергии с существующим портфелем. Корпорация также инвестирует в новые экономически привлекательные отрасли, включая экспортноориентированные, при наличии 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:** ОАО 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:

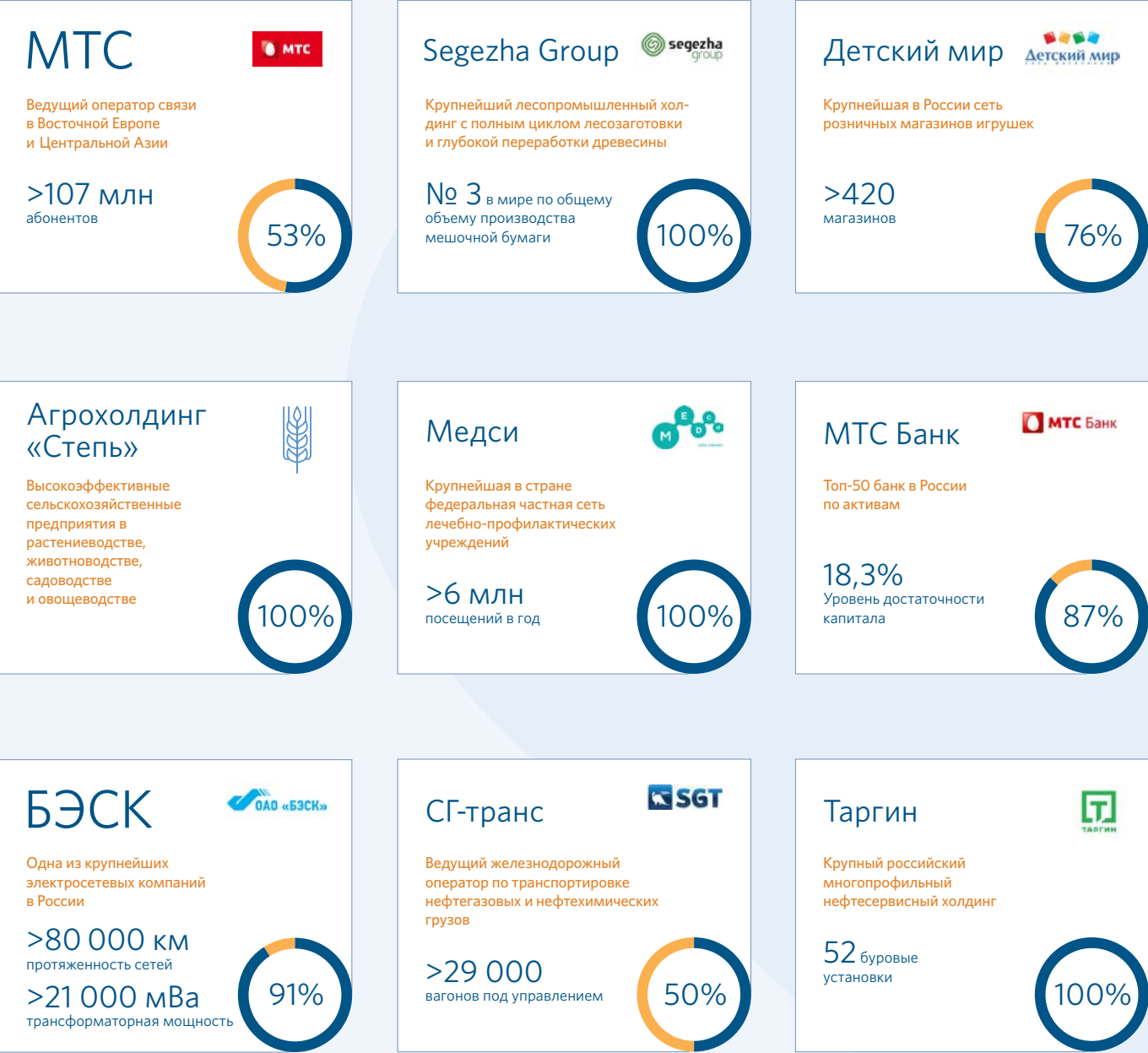
ОАО АФК «Система» повышает операционную эффективность приобретаемых активов за счет реструктуризации, внедрения лучших практик корпоративного управления и привлечения отраслевых партнеров с целью усиления экспертизы и снижения рисков.

Корпорация стремится поддерживать сбалансированный портфель, состоящий из стабильных активов, выплачивающих дивиденды, а также развивающихся активов, находящихся в стадии активного роста.

ОАО 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»).

Инвестиционный портфель



Биннофарм

Фармацевтическая компания, управляющая крупнейшим в России промышленным производством лекарственных средств

6 млн доз
вакцины против Гепатита В
за год

74%

Активы в недвижимости

Стратегия АФК «Система» в сфере недвижимости сосредоточена на повышении стоимости портфеля в управлении и дальнейшей монетизации

100%

RZ Agro

Один из крупнейших производителей зерна и масличных культур на юге России

>100 тыс. га

50%

SSTL

Услуги HSD в Индии

>800 городов
в Индии

57%

Интурист

Крупнейший в России туристический холдинг, успешно работающий в сегменте гостиничного бизнеса

2 501 номеров
под управлением

66%

РТИ

Крупнейший холдинг в области обороны, микроэлектроники, комплексных систем связи и безопасности

5,8 млн микросхем
промышленного
применения ежегодно

85%

Concept Group

Динамично развивающийся ритейлер, занимающий ведущие позиции на рынках женской и детской одежды в России

40%

Группа Кронштадт

Российский лидер в сфере разработки и производства высокотехнологичной продукции

100%

Группа OZON

Лидирующая платформа электронной коммерции в России с сильным брендом и собственной логистической службой

10,8%

Результаты развития Корпорации

- 16 Основные события
- 19 Финансовые результаты за 2015 г.
- 22 Кредитные рейтинги
- 23 Отчет о выплате объявленных (начисленных) дивидендов по акциям
- 24 Перспективы и стратегия развития Группы компаний ОАО АФК «Система»:

- МТС
- Segezha Group
- Детский мир
- Таргин
- БЭСК
- Медси
- РТИ
- Биннофарм
- Активы в сельском хозяйстве
- SSTL
- МТС-Банк
- СГ-транс
- Активы в недвижимости
- Прочие инвестиции



Ключевые события 2015 года

Развитие событий в связи с передачей предприятий БашТЭК государству



В январе 2016 г. уголовное дело в отношении мажоритарного акционера и председателя Совета директоров ОАО АФК «Система» Владимира Петровича Евтушенкова по факту приобретения акций предприятий, входящих в топливно-энергетический комплекс Республики Башкортостан, было прекращено в связи с отсутствием состава преступления.

В марте 2015 г. ОАО АФК «Система» и ООО «Урал-Инвест» заключили мировое соглашение, в соответствии с условиями которого все имеющееся

у ООО «Урал-Инвест» имущество, а именно денежные активы в сумме около 46,5 млрд руб., передается ОАО АФК «Система». В апреле 2015 г. АФК «Система» заключила еще одно соглашение с ООО «Урал-Инвест», согласно условиям которого в счет компенсации убытков, которые возникли в результате изъятия акций ОАО «АНК «Башнефть», ОАО АФК «Система» дополнительно получила от ООО «Урал-Инвест» денежные средства на общую сумму 12,9 млрд руб. ОАО АФК «Система» признана добросовестным покупателем.

Инвестиции и сделки M&A



Развитие Segezha Group

В феврале 2016 г. ООО «ЛесИнвест», входящее в Segezha Group, приобрело контрольный пакет в ОАО «Лесосибирский ЛДК №1» (Красноярский край) – одном из крупнейших в России производителей пиломатериалов, древесново-

локнистых плит, строганного погонажа и мебели из натурального дерева – массива ангарской сосны. Лесосибирский ЛДК №1 ежегодно перерабатывает свыше 1 млн м³ круглого леса. Общая расчетная лесосека предприятия составляет 2,9 млн м³/год.



Монетизация доли в Детском мире

В декабре 2015 г. дочерняя компания АФК «Система» – ЗАО «ДМ Финанс» – продала 23,1% акций ПАО «Детский мир» Российско-китайскому инвестиционному

фонду (РКИФ) за 9,75 млрд руб. В результате сделки РКИФ получил право выдвигать двух членов Совета директоров ПАО «Детский мир» из десяти.



Слияние телекоммуникационных активов в Индии

В ноябре 2015 г. ОАО АФК «Система» подписала обязывающую документацию о слиянии индийского телекоммуникационного бизнеса ОАО 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%. Также до завершения сделки SSTL планирует погасить существующие долговые обязательства.

В результате закрытия сделки RCOM примет на себя обязательства перед Департаментом телекоммуникаций

Индии по уплате лицензионных платежей SSTL за частоты. Если Департамент телекоммуникаций Индии подтвердит, что спектр SSTL может быть использован для развертывания сетей четвертого поколения без доплаты, у сторон существует согласованный механизм, предусматривающий дополнительные выплаты в пользу SSTL в размере около 300 млн долл. США.

Закрытие сделки, запланированное на второй квартал 2016 г., обусловлено выполнением ряда отлагательных условий, в том числе ее одобрением в соответствии с корпоративными процедурами SSTL и RCOM, согласованием регулирующих и судебных органов Индии.

После закрытия сделки миноритарные акционеры SSTL смогут обменять акции SSTL на акции RCOM пропорционально принадлежащим им до сделки долям в капитале SSTL.



Увеличение доли в ГК «Медси» до 100%

В октябре 2015 г. ОАО АФК «Система» приобрела 25,02% акций АО «Группа компаний «Медси» у ГУП «Медицинский центр Управления делами Мэра и Правительства Москвы» за 6,116 млрд руб., 50% из которых будут уплачены

с рассрочкой в течение года. Увеличение доли ОАО АФК «Система» в «Медси» позволит расширить частную сеть клиник, активно строить новые медицинские объекты, а также повысить эффективность управления компанией.



Продажа АО «Энвижн Груп»

В июле 2015 г. дочерние компании ОАО АФК «Система» - ООО «Система Телеком Активы» и ОАО «РТИ» - завершили продажу 100% акций АО «Энвижн

Груп» телекоммуникационному оператору ПАО «МТС». Сумма сделки, включая долговые обязательства «Энвижн Груп», составила около 15 млрд руб.



Приобретение Группы «Кронштадт»

В октябре 2015 г. ОАО АФК «Система» приобрела у Группы «Промышленные инвесторы» и ее партнёров 100% акций АО «Группа Кронштадт» за 4,8 млрд руб. Группа «Кронштадт» объединяет ряд российских инновационных компаний, специализирующихся на выпуске передовых высокотехнологичных продуктов и решений мирового класса для авиастроения, безопасности, транспорта, а также освоения природных ресурсов (в том числе в Арктическом регионе).

Группа «Кронштадт» обладает рядом ключевых технологических компетенций

и уникальным интеллектуальным потенциалом в математическом моделировании и разработке сложных информационных систем; разработке и производстве коммерческих беспилотных систем, современных комплексных тренажерных систем и систем визуализации, бортового и наземного радиоэлектронного оборудования навигации. Компетенции Группы «Кронштадт» комплементарны бизнесу ОАО «РТИ», дочерней компании ОАО АФК «Система», и за счет реализации этих синергий обе компании могут укрепить свои позиции на рынке и создать платформу для будущего роста.



Инвестиции в недвижимость

34,2
млрд руб.

Стоимость 100% доли в уставном капитале ООО «ЗИЛ-Юг»



В декабре 2015 г. ООО «Развитие», совместное предприятие ОАО АФК «Система» и Группы ЛСР, победило в открытом конкурсе на право приобретения 100% доли в уставном капитале ООО «ЗИЛ-Юг» за 34,2 млрд руб. Условия конкурса предусматривают поэтапную оплату в течение восьми лет. В 2015-2016 гг. платежи ООО «Развитие» ограничены уплаченным ранее задатком в размере 1,5 млрд руб., первая выплата в размере 2,5 млрд руб. предстоит в 2017 г., и выплата трети суммы намечена на 2023 г. ОАО АФК «Система» планирует потратить на проект собственные средства в размере не более 10% от суммы покупки в своей доле (или не более 1,7 млрд руб.), остальная часть будет профинансирована за счет средств финансовых инвесторов. ООО «ЗИЛ-Юг»

принадлежат права на застройку 109,9 га в южной части бывшей территории автозавода ЗИЛ (ул. Автозаводская, вл. 23). Проект освоения южной части территории автозавода ЗИЛ предусматривает строительство 1,5 млн м² недвижимости, в том числе 1,1 млн м² жилья, 0,35 млн м² коммерческой недвижимости и 0,05 млн м² сопутствующей инфраструктуры. Около 40 га будут обустроены за счет средств городского бюджета. Также предусмотрено строительство дорог и благоустройство прилегающих территорий. Управление проектом для ОАО АФК «Система» будет осуществлять ее дочерняя компания ЗАО «Лидер-Инвест», уже реализующая проект Nagatino i-Land в южной части территории ЗИЛа.

Корпоративные события



Кредитное соглашение

В декабре 2015 г. АФК «Система» подписала кредитное соглашение с китайскими банками, предусматривающее общий лимит кредитования в размере 350 млн долл. США сроком на шесть лет без обеспечения. Успешное закрытие долгосрочной клубной сделки является

результатом многолетнего развития отношений между ОАО АФК «Система» и китайскими банками. Глубокое знание бизнеса Группы АФК «Система» со стороны китайских банков явилось одним из ключевых факторов успеха данной сделки.



Размещение облигаций серии 001P-03

В декабре 2015 г. ОАО АФК «Система» успешно разместила облигации серии 001P-03 в рамках программы биржевых облигаций объемом 10 млрд руб. Срок обращения выпуска составляет 2,25 года, оферта по выпуску не предусмотрена.

Ставка первого купона установлена в размере 12,70% годовых, ставки последующих купонных выплат определяются как ключевая ставка Банка России плюс 170 б.п.



Выпуск биржевых облигаций серии 001P-02

В ноябре 2015 г. ОАО АФК «Система» разместила выпуск биржевых облигаций серии 001P-02 общей номинальной стоимостью 1,7 млрд руб. Срок обращения биржевых облигаций составляет 10 лет, по выпуску предусмотрена оферта (право

владельцев биржевых облигаций предъявить их к выкупу) через четыре года с даты начала размещения. Ставка купона была определена в размере 10,90% годовых.



Выпуск биржевых облигаций серии 001P-01

В октябре 2015 г. ОАО АФК «Система» разместила биржевые облигации серии 001P-01 общей номинальной стоимостью 5 млрд руб. Срок обращения биржевых облигаций составляет 10 лет, по выпуску предусмотрена оферта (право владельцев

биржевых облигаций предъявить их к выкупу) через три года с даты начала размещения. Ставка купона была определена в размере 12,50% годовых.



Выпуск биржевых облигаций БО-01

В феврале 2015 г. ОАО АФК «Система» разместила документарные процентные неконвертируемые биржевые облигации серии БО-01 номинальной стоимостью 1 000 руб. каждая на общую сумму 10 млрд руб. Несмотря на непростую рыночную конъюнктуру, наблюдался повышенный спрос на биржевые

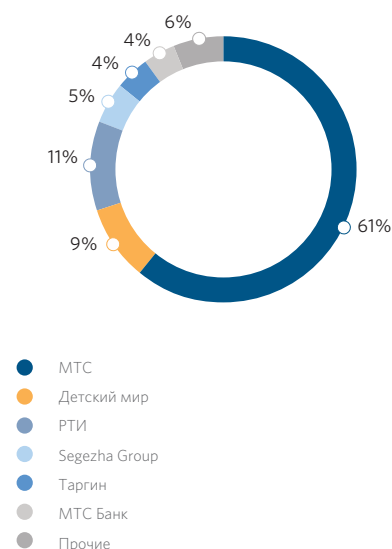
облигации Компании, книга заявок закрылась со ставкой купона в размере 17% годовых. Купонные выплаты будут осуществляться два раза в год. Срок обращения биржевых облигаций составляет 15 лет, по выпуску предусмотрена оферта через 18 месяцев с даты начала размещения.

Финансовые результаты за 2015 год

Консолидированные финансовые результаты ОАО АФК «Система» по МСФО за 2015 год

(В млн руб.)	2015	2014	Изм.
Выручка	708 641	646 269	9,7%
Скорректированная OIBDA	176 438	165 335	6,7%
Операционная прибыль	69 048	60 329	14,5%
Чистая прибыль/(убыток) в доле АФК	33 592	(156 237)	-
Скорректированный чистый убыток в доле АФК	(5 354)	(19 123)	-
Консолидированный долг АФК «Система»	556 760	462 433	20,4%
Чистый долг на уровне Корпоративного центра АФК «Система»	66 226	39 994	65,6%

Выручка по активам

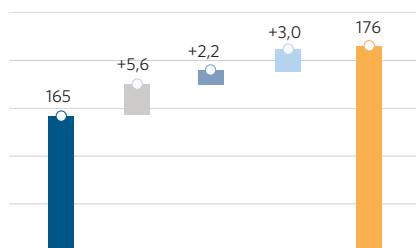


Доля непубличных активов в выручке Группы выросла с 36% в 2014 г. до 39% в 2015 г. и 41% в 4 кв. 2015 г.

В 2015 г. консолидированная выручка ОАО АФК «Система» выросла на 9,7% в годовом сопоставлении в основном благодаря консолидации Segezha Group в четвертом квартале 2014 г., динамичному росту доходов от услуг передачи данных и продаж смартфонов МТС, а также экспансии Детского мира на российском рынке.

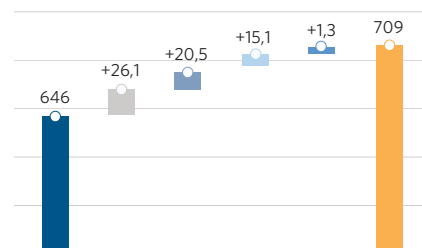
Доля впервые консолидированной Segezha Group в выручке Группы составила 5%. Приобретение Группы «Кронштадт» и сельскохозяйственных активов в четвертом квартале 2015 г. принесло в общую выручку АФК «Система» 1,2 млрд руб. и 0,8 млрд руб. соответственно.

Анализ скорректированной OIBDA, млрд руб.



- OIBDA 2014
- Консолидация Segezha Group
- Рост OIBDA РТИ
- Рост OIBDA Детского мира и прочее
- OIBDA 2015

Анализ консолидированной выручки, млрд руб.



- Выручка 2014
- Консолидация Segezha Group
- Рост выручки МТС
- Рост выручки Детского мира
- Прочие
- Выручка 2015

В 2015 г. коммерческие, административные и управленческие расходы (КиАУР) Группы росли медленнее инфляции в России за этот же период, увеличившись на 7,7% год-к-году, несмотря на консолидацию Segezha Group и других активов. Расходы на износ и амортизацию выросли на 8,6% в 2015 г.

Скорректированный показатель OIBDA Группы вырос на 6,7% год-к-году в основном в результате консолидации Segezha Group, органического роста бизнеса Детского мира и улучшения скорректированного показателя OIBDA РТИ в сегментах «Оборонные решения» и «Информационные и коммуникационные технологии». Непубличные активы ОАО АФК «Система» продемонстрировали прибыль на уровне OIBDA.

В 2015 г. консолидированная чистая прибыль Группы составила 33,6 млрд руб. по сравнению с чистым убытком в 2014 г. в результате признания прибыли от урегулирования споров с ООО «Урал-Инвест».

Рост долга на уровне Корпоративного центра связан с рефинансированием задолженности SSTL, ранее гарантированной АФК «Система», в соответствии с условиями сделки с RCom.

Основной хозяйственной деятельностью ОАО АФК «Система» является управление долями и пакетами акций в коммерческих организациях. В 2015 г. выручка ОАО АФК «Система» снизилась на 52%, или на 28 710 195 000 руб. Снижение выручки связано с изъятием из собственности Корпорации акций ОАО АНК «Башнефть» в собственность Российской Федерации по решению суда от 7 декабря 2014 г.

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

(в тыс. руб.)	2015	2014
Выручка	30 843 245	59 553 440
Прибыль от продаж	20 632 717	50 824 355
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	34 461 228	(307 202 105)

Структура выручки

(в тыс. руб.)	2015	2014
Участие в УК других организаций	30 794 973	59 425 402
Прочая реализация (аренда недвижимости, агентские услуги и поручительства)	48 272	128 038
ИТОГО	30 843 245	59 553 440

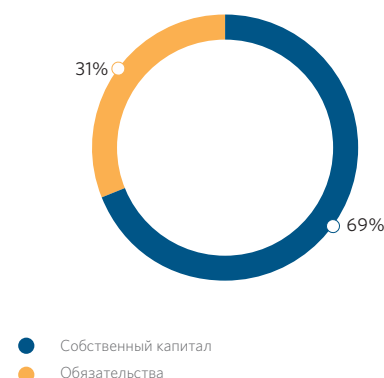
Структура прочих доходов и расходов

(в тыс. руб.)	2015	2014
Проценты к получению	8 908 439	3 349 784
Проценты к уплате	(9 073 920)	(5 829 656)
Прочие доходы	97 047 630	21 922 856
Прочие расходы	(71 367 743)	(387 064 514)
ИТОГО	25 514 406	(367 621 530)

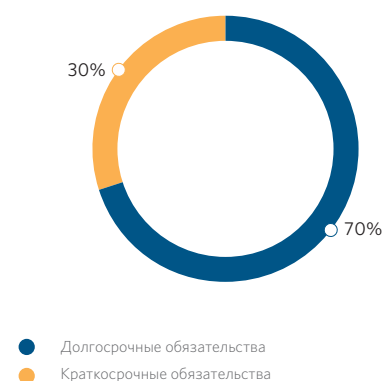
Показатели эффективности

Показатель	2015	2014
Производительность труда, тыс. руб./чел.	109 762,4	197 196,8
Отношение размера задолженности к собственному капиталу	0,451	0,310
Отношение долгосрочной задолженности к сумме долгосрочной задолженности и собственного капитала	0,240	0,191
Степень покрытия долгов текущими доходами (прибылью)	0,21	0,31
Уровень просроченной задолженности, %	0	0

Собственный капитал и обязательства



Структура обязательств



Показатели ликвидности и платежеспособности ОАО АФК «Система» являются удовлетворительными. Размер собственного капитала достаточен для исполнения краткосрочных обязательств и покрытия операционных расходов.

Чистый оборотный капитал ОАО АФК «Система» на 31 декабря 2015 г. составил 59 739 476 000 руб., объем краткосрочных обязательств на указанную дату составлял 39 797 347 000 руб., показатель себестоимости за 2015 г. равен 19 675 000 руб.

В структуре обязательств Корпорации меньшую долю занимают краткосрочные обязательства (30%). Дебиторская и кредиторская задолженности являются текущими.

Кредитные рейтинги

Standard & Poor's
Рейтинговое агентство

Дата последнего обновления/
подтверждения рейтинга:
18 декабря 2015 г.

Долгосрочный кредитный
рейтинг:
BB

Прогноз:
Стабильный

Moody's
Рейтинговое агентство

Дата последнего обновления/
подтверждения рейтинга:
22 января 2016 г.

Долгосрочный кредитный
рейтинг:
Ba3

Прогноз:
Стабильный

Fitch
Рейтинговое агентство

Дата последнего обновления/
подтверждения рейтинга:
18 марта 2015 г.

Долгосрочный кредитный
рейтинг:
BB-

Прогноз:
Стабильный

Отчет о выплате дивидендов по акциям ОАО АФК «Система»

В апреле 2016 г. Совет директоров ОАО АФК «Система» утвердил Положение о дивидендной политике ОАО АФК «Система» в новой редакции, согласно которой размер дивидендов, рекомендуемый Советом директоров, составляет в совокупности по результатам отчетного года сумму, соответствующую дивидендной доходности по обыкновенным акциям АФК «Система» не менее 4%, но при этом не менее 0,67 руб. на каждую обыкновенную акцию Корпорации.

Дивидендная политика ОАО АФК «Система» направлена на выплату дивидендов в предсказуемом объеме, позволяя также компании реинвестировать полученную прибыль для реализации привлекательных инвестиционных возможностей в будущем.

Размер дивидендов, выплаченных в 2015 г., определялся на основе показателей предыдущего финансового периода. Согласно действующему в 2015 г. Положению о дивидендной политике ОАО АФК «Система», размер дивидендов составляет не менее 10% чистой прибыли ОАО АФК «Система» по МСФО (за вычетом выплаченных специальных дивидендов). Также дивидендная политика включала специальные дивиденды в размере не менее 10% от чистой прибыли от сделок. По российскому законодательству совокупный объем выплачиваемых дивидендов ограничен размером неконсолидированной чистой прибыли по РСБУ.

27 июня 2015 г. Годовое собрание акционеров ОАО АФК «Система» (Протокол №2-15 от 1 июля 2015 г.) приняло решение направить на выплату дивидендов 4 535 500 000,00 (четыре миллиарда пятьсот тридцать пять миллионов пятьсот тысяч) руб., что составило 0,47 (ноль целых сорок семь сотых) руб. на одну обыкновенную акцию ОАО АФК «Система».

По состоянию на 31 декабря 2015 г. общий размер выплаченных дивидендов составил 4 535 221 388,70 руб. Налог на доходы в виде дивидендов, выплаченных иностранным физическим и юридическим лицам, был удержан в размере 1 303 565,00 руб.

Размер начисленных и выплаченных Корпорацией дивидендов в период с 2011 по 2015 г.г.

	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Общий размер дивидендов, млн руб.	2 509,0	2 702,0	9 264,0	19 879,0	4 535,5
Размер дивиденда на одну акцию, руб.	0,26	0,28	0,96	2,06	0,47
Дата объявления дивидендов	25.06.2011	30.06.2012	29.06.2013	28.06.2014	27.06.2015
Дата фактической выплаты	23.08.2011	24.08.2012	26.08.2013	31.07.2014	29.07.2015

На указанную дату общий размер невыплаченных дивидендов составил 793 947,16 руб., в том числе размер невыплаченных дивидендов, подлежащих перечислению в 2015 г. – 278 611,30 руб. Причинами невыплаты объявленных дивидендов являются отсутствие необходимой информации о получателях дивидендов для перечисления соответствующих сумм.

В апреле 2016 г. Совет директоров ОАО АФК «Система» утвердил Положение о дивидендной политике ОАО АФК «Система» в новой редакции, согласно которой размер дивидендов, рекомендуемый Советом директоров, составляет в совокупности по результатам отчетного года сумму, соответствующую дивидендной доходности по обыкновенным акциям АФК «Система» не менее 4%, но при этом не менее 0,67 руб. на каждую обыкновенную акцию Корпорации.

Корпорация стремится выплачивать дивиденды дважды в год. При этом сумма дивидендов, выплаченных акционерам АФК «Система» по результатам шести месяцев отчетного года, подлежит учету Советом директоров при расчете рекомендуемого размера финальных дивидендов по результатам данного отчетного года. Для расчета дивидендной доходности обыкновенных акций Совет директоров будет руководствоваться средневзвешенной ценой одной обыкновенной акции ОАО АФК «Система» на Московской бирже за соответствующий отчетный период: год или полугодие.

ПАО «МТС»

ПАО «Мобильные ТелеСистемы» (далее – «МТС») – ведущий телекоммуникационный оператор в России и странах СНГ. МТС вместе с дочерними предприятиями и зависимыми обществами обслуживает свыше 107 млн абонентов сотовой связи в России, Армении, Украине, Туркменистане, Узбекистане и Белоруссии. МТС и ее дочерние компании также предоставляют услуги фиксированной связи и кабельного телевидения в Москве (бренд МГТС), а также во всех федеральных округах России и на Украине. В 2015 г. компания МТС вышла на рынок системной интеграции (ИТ) и спутникового телевидения.



53%

Доля эффективного владения
ОАО АФК «Система»



Менеджмент:
Дубовсков А.А.
(Президент)
Зоммер Р.
(Председатель Совета директоров)

Финансовые результаты ПАО «МТС»

(В млн руб.)	2015	2014	Изм.
Выручка	431 232	410 780	5,0%
Скорректированная OIBDA ⁽¹⁾	171 821	171 558	0,2%
Операционная прибыль	84 135	98 133	(14,3%)
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	26 460	28 075	(5,8%)



⁽¹⁾ Включая долю в чистом убытке МТС Банка.

ОТРАСЛЬ⁽¹⁾

Несмотря на сложную макроэкономическую ситуацию, в 2015 г. доходы телекоммуникационного рынка выросли на 2,1% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года (2014 г.: 1,7%) благодаря развитию услуг мобильной передачи данных, платного телевидения и фиксированного широкополосного доступа (ШПД).

В сегменте мобильной связи темпы роста доходов замедлились до 1,2% в годовом выражении по сравнению с 1,9% в 2014 г. из-за спада на рынке традиционных мобильных услуг (голосовые вызовы, SMS), их частичного замещения OTT-сервисами (Skype, WhatsApp, Viber и др.), а также вследствие снижения потребления услуг в роуминге. При этом объем голосового трафика продолжает расти в связи с увеличением предложений пакетных тарифов с включенными минутами бесплатного трафика и отменой операторами платы за внутрисетевую роуминг при звонках по России.

Проникновение OTT-сервисов растет, составив около 15% в Москве по итогам 2015 г. Запуск телеком-операторами собственных мессенджеров⁽²⁾ (услуги IP-телефонии, обмен сообщениями, передача файлов), а также изменения в регулировании мессенджеров в 2016 г., планируемые Минкомсвязи, могут повысить доходы операторов и усилить лояльность абонентов.

Дальнейшему развитию технологии LTE способствуют изменения в законодательстве о связи, принятые в конце 2015 г. Стало возможным объединение операторами LTE-частот в диапазонах 900 МГц, 1800 МГц и 2,5 ГГц, что позволит увеличить скорости доступа в интернет и снизить затраты. Передача голосового трафика по сетям LTE и Wi-Fi⁽³⁾ на основе технологии передачи мультимедийных сообщений IMS (IP Multimedia Subsystem) уменьшит время соединения в сети в шесть раз, улучшит качество голосовой связи и позволит рациональнее использовать частотный ресурс.

Рынок продаж смартфонов в России в 2015 г. в рублях вырос на 5%-6% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года за счет роста средней стоимости смартфона на 13%-15%, однако продажи в штуках снизились на 8% против 40% роста в 2014 г.⁽⁴⁾

В октябре 2015 г. на московский рынок под брендом Tele2 вышел оператор ООО «Т2 РТК Холдинг». Tele2 оказывает услуги мобильной связи в стандартах 3G/4G и не имеет частот GSM в Москве. Выход Tele2 на рынок Москвы в 4 квартале 2015 г. не оказал существенного влияния на позиции других крупных телеком-операторов.

На снижение рентабельности операторов в России оказали влияние снижение потребления услуг связи в международном роуминге и услуг связи в корпоративном сегменте, а также увеличение операционных расходов из-за обесценения рубля по отношению к доллару США и евро и ускорения темпов инфляции.

431

млрд руб.



Выручка за 2015 г.

>20

лет



На рынке телекоммуникаций

77,3

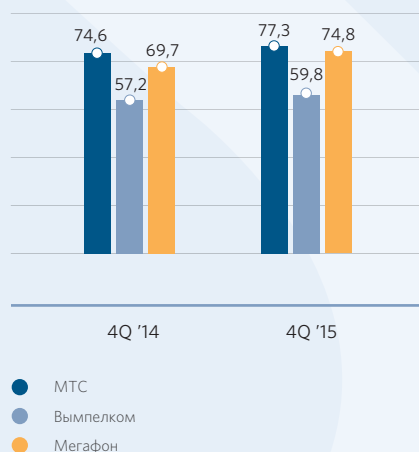
млн

Абонентская база МТС в России

2015 77,3

2014 74,6

Абонентская база в России, млн



⁽¹⁾ По данным компании, а также TMT-Консалтинг, Comnews.

⁽²⁾ МТС запустила мессенджер MTS Connect на базе стандарта RCS (Rich Communication Suite) в декабре 2015 г., Мегафон развивает проект «Мультифон» с 2010 г., Вымпелком в рамках партнерства с WhatsApp ввел безлимитный бесплатный доступ к мессенджеру для абонентов пакетных тарифов оператора (октябрь 2015 г.).

⁽³⁾ Технологии VoLTE (Voice over LTE) и Wi-Fi calling. До принятия закона LTE-сети использовались только для передачи данных, голос передавался по сетям GSM и 3G.

⁽⁴⁾ Предварительные данные Евросети, Связного и МТС. Новости от 13, 14 января 2016 г.

ПАО «МТС»

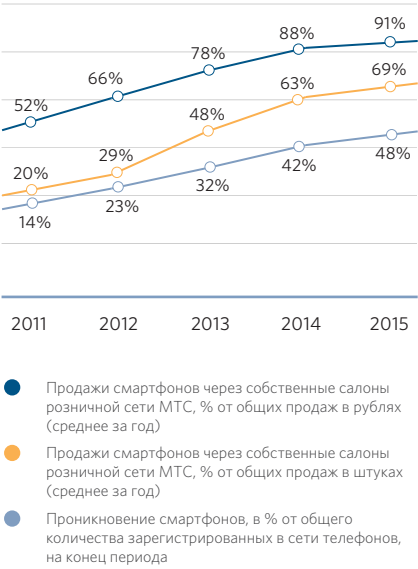
(продолжение)

БИЗНЕС МТС В 2015 Г.
И ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ

МТС сохраняет лидерство по абсолютным значениям выручки и OIBDA среди операторов «большой тройки» в России. За 2015 г. активная мобильная абонентская база МТС в России выросла на 3,6%. Отток мобильных абонентов в 2015 г. остался самым низким среди операторов «большой тройки» (10,8% в 4 квартале 2015 г.). Доля пользователей мобильного интернета в активной одномесячной абонентской базе МТС выросла на 3,7 п.п. до 47,2%. Существуют резервы для роста доли пользователей мобильного интернета в связи с увеличением проникновения смартфонов в абонентскую базу МТС с 42% на конец 2014 г. до 48,4% на конец 2015 г.

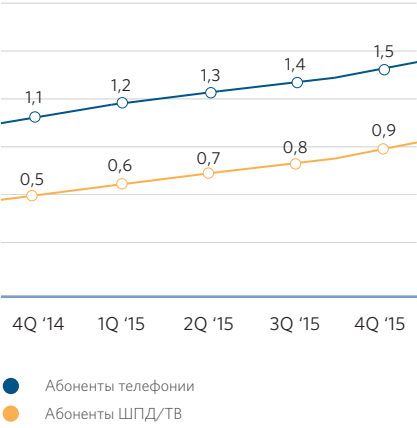
В 4 квартале 2015 г. доходы МТС-Россия от продажи смартфонов и прочих абонентских устройств выросли на 50% по сравнению с аналогичным периодом

Проникновение смартфонов
в продажах и сети операторов,
2011 – 2015 гг.



прошлого года благодаря гибкой ценовой политике и маркетинговой активности⁽¹⁾, сотрудничеству с ведущими производителями оборудования и развитию собственной розницы. За 2015 г. розничная сеть МТС выросла на 22% до 5 136 точек продаж. В середине 2015 г. МТС пересмотрела стратегию развития собственной розничной сети в ответ на действия конкурентов, расширив программу открытия новых точек продаж с целью увеличения выручки данного сегмента бизнеса. К концу 2015 г. розничная сеть салонов МТС стала самой масштабной в сфере сотового ритейла в России.⁽²⁾ С апреля розничные цены на телефоны, смартфоны и планшеты были снижены в среднем на 30% для стимулирования потребления интернет-трафика, что способствовало росту доходов компании. Интернет-сайт МТС вошел в список 20 самых посещаемых сайтов в России. Интернет-продажи выросли в два раза по сравнению с 2014 г.⁽³⁾

Развитие проекта GPON в МТС,
абоненты (млн)



В 2015 г. МТС-Россия сохранила высокие темпы роста доходов: 4,4% в годовом выражении, в т.ч. увеличение роста мобильного бизнеса на 2%. Темпы роста доходов от мобильной передачи данных в 2015 г. составили 19,8% по сравнению с 2014 г., а доля рынка МТС по состоянию на конец 4 квартала 2015 г. составила 38,5% среди операторов «большой тройки». Снижение потребления услуг в международном роуминге в связи со снижением числа абонентов, выезжающих за рубеж и падением объема международных звонков оказали негативное влияние на доходы от мобильного бизнеса.

В 2015 г. МТС построила свыше 15 тыс. базовых станций, из них 7,3 тыс. для работы в сетях LTE, 4,4 тыс. в сетях 3G. Большая часть станций была введена в эксплуатацию в первой половине 2015 г. с целью минимизации валютных рисков при закупках оборудования. В 2015 г. МТС завершила большую часть строительства сетей связи и планирует в последующие годы снижать объем капитальных затрат в среднем на 5 млрд руб. ежегодно, что окажет положительное влияние на свободный денежный поток.

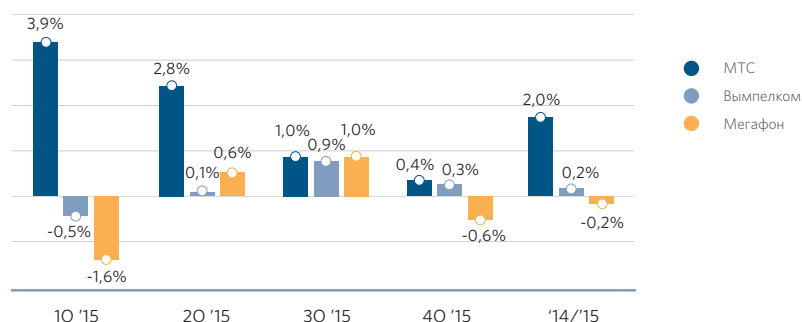
В 2015 г. МГТС⁽⁴⁾ завершила строительство оптической сети GPON в Москве. За все время проекта было построено 4,6 млн портов, а число пользователей сервисов на базе GPON достигло 1,5 млн. Проникновение 2-3 play (пакеты из нескольких услуг) в абонентскую базу GPON составило 62%. Общая протяженность оптоволоконной сети МГТС превысила 40 тыс. км. Абоненты МГТС, пользующиеся услугой «Домашнее ТВ», теперь имеют доступ к подключению 230 телеканалов, из них более 40 – в HD-качестве.

В 2015 г. фиксированный бизнес МТС в массовом сегменте вырос на 3,1% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года за счет роста абонентской базы ШПД и ТВ.

Этому также способствовала модернизация сетей на базе целевых технологий (GPON, FTTB), развитие конвергентных услуг, включая MVNO, запуск единой ТВ-платформы с возможностью просмотра цифрового ТВ на нескольких устройствах.

⁽¹⁾ Скидки до 30% на телефоны, бонусы, брендовые устройства от МТС, рекламные кампании.
⁽²⁾ По данным издания «Ведомости», <http://www.vedomosti.ru/technology/articles/2015/11/30/618846-mts-stala-krupneishei>.
⁽³⁾ Маркетинговая стратегия МТС на 2016 г.
⁽⁴⁾ ПАО «МГТС», дочерняя компания МТС.

Темпы роста мобильного бизнеса



В апреле 2015 г. МТС запустила услуги спутникового ТВ сначала для жителей Московского региона, а позже и других регионов РФ (возможность охвата 90% населения России). Благодаря запуску гибридной платформы в сентябре 2015 г. МТС расширила возможности традиционного цифрового и спутникового ТВ за счет интерактивных сервисов.

МТС и Vodafone провели ребрендинг «МТС-Украина», в рамках которого под брендом Vodafone осуществляется строительство сетей 3G и оказание услуг связи. На конец декабря 2015 г. сеть 3G была запущена в 18 областных центрах Украины и в Киеве.

СТРАТЕГИЯ

В 2016-2018 гг. МТС продолжит активно развивать самое перспективное направление услуг передачи данных и новые проекты дифференциации. Продолжится строительство мультидиапазонных сетей LTE с последующей агрегацией частот, что приведет к росту абонентской скорости до 190 Мб/с.

С 2016 г. планируется начать масштабное развитие микро-базовых станций Small Cell на сети GPON МГТС. В местах массового потребления интернет-трафика будет продолжено строительство микросот и «indoor» базовых станций в крупных городах.

В 2016 г. МТС совместно с Ericsson начнут исследование и разработку технологий пятого поколения мобильной связи. Тестирование решений 5G запланировано провести на Чемпионате мира по футболу в 2018 г.

Стратегия развития финансовых услуг в 2016 г. предполагает интеграцию мобильных и финансовых сервисов под единым брендом МТС, продвижение денежных переводов, традиционных банковских продуктов, развитие платежных и транспортных предложений NFC, а также услуг электронного кошелька. Планируется также продолжить интеграцию офисов МТС-Банка и салонов РТК⁽¹⁾.

На рынке мобильных устройств МТС продолжит продажу смартфонов в своей розничной сети, в т.ч. брендированных устройств МТС, по ценам, близким к себестоимости (акция «Шок-цена»). При этом МТС будет отдавать приоритет продаже устройств с технологией 4G. В 2016 г. планируется дальнейшее расширение сети до 5,5 тыс. точек продаж, включая мультибрендовые салоны «Телефон.ру».

Дальнейший рост доходов от мобильной передачи данных, сохранение доли МТС на рынках традиционных услуг и монетизация новых направлений бизнеса являются основными драйверами создания дополнительной стоимости компании. Выход МТС на новые рынки (системной интеграции, спутникового ТВ и контента), развитие совместных проектов с Группой АФК «Система» (Ozon, «МТС Банк») повысят устойчивость бизнеса и создадут конкурентные преимущества. При этом приоритетом МТС остается поддержание высокого уровня дивидендных выплат.

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПАО «МТС»

См. таблицу на стр. 24.

МТС продемонстрировала сильные результаты в четвертом квартале и за полный 2015 г., сохранив лидерство среди операторов «большой тройки» в России и увеличив выручку на 5,0% год-к-году в 2015 г. Данный рост был преимущественно обеспечен ростом продаж мобильных устройств в рамках быстрого расширения розничного бизнеса МТС, а также увеличением выручки от передачи данных и продаж в Узбекистане.

Абонентская база МТС увеличилась на 3,5% до 107,8 млн абонентов по состоянию на 31 декабря 2015 г. В России МТС продолжает привлекать и удерживать высококачественных абонентов благодаря продвижению инновационных тарифных планов и стимулированию продаж через собственную розничную сеть.

Несмотря на сохранявшуюся волатильность на протяжении отчетного периода, скорректированная OIBDA МТС осталась стабильной и составила 171,8 млн руб. в 2015 г. Маржа скорректированной OIBDA лишь незначительно сократилась год-к-году в результате роста объемов низкомаржинальных продаж мобильных телефонов, расширения розничной сети и увеличения стоимости международных звонков и роуминга в связи с ослаблением рубля.

Чистая прибыль в доле ОАО АФК «Система» в 2015 г. сократилась в связи с увеличением расходов на развитие деятельности в Узбекистане, признанием убытка от обесценения гудвила в отношении бизнеса МТС в Армении и удорожанием финансирования. Чистая прибыль увеличилась в четвертом квартале 2015 г. по сравнению с аналогичным периодом прошлого года благодаря сокращению убытков от курсовых разниц.

⁽¹⁾ АО «Русская Телефонная Компания», дочерняя компания МТС.

ПАО «Детский мир»

ПАО «Детский мир» (далее – «Детский мир») – крупнейший в России и СНГ оператор торговли детскими товарами. Группа объединяет сеть розничных магазинов под брендом «Детский мир» в России и Казахстане, сеть розничных магазинов под брендом ELC (Early Learning Centre) в России, а также интернет-магазины www.detmir.ru и www.elc-russia.ru.

Финансовые результаты ГК «Детский мир»

(В млн руб.)	2015	2014	Изм.
Выручка	60 544	45 446	33,2%
Скорректированная OIBDA	6 185	4 463	38,6%
Операционная прибыль	3 805	4 170	(8,8%)
Скорректированная чистая прибыль в доле АФК	2 167	1 600	35,4%
Чистая прибыль	976	2 043	(52,2%)



76%

Доля эффективного владения
ОАО АФК «Система»



Менеджмент:
Чирахов В.С.
(Генеральный директор)
Бакстер К.
(Председатель Совета директоров)

№1

на рынке

На рынке детских товаров и одежды в России



ОТРАСЛЬ

На фоне кризисных явлений в экономике страны торговля детскими товарами остается одним из наиболее перспективных сегментов розничной торговли. Несмотря на снижение потребительской активности, по итогам 2015 г. рынок детских товаров увеличился на 1,8% по сравнению с 2014 г.⁽¹⁾. В то же время множество других сегментов непродовольственной розницы сократило оборот в 2015 г.: к примеру, продажи мебели упали на 11%, электроники — на 12%, автомобилей — на 16%. В 2016 г. прогнозируется восстановление темпов роста рынка детских товаров до 3,0% в годовом выражении.

Демографическая ситуация по-прежнему играет ключевую роль в развитии рынка детских товаров. Государственная поддержка семьи и материнства, включая программу «Материнский капитал», вносит значительный вклад в увеличение рождаемости. В 2015 г., как и в 2014 г., в России родилось 1,9 млн детей⁽²⁾. Решением Правительства РФ программа «Материнский капитал» была продлена до 2017г., что, может оказать положительный эффект на уровень рождаемости в 2016г. за счет предоставления дополнительных финансовых ресурсов семьям.

Основным каналом продаж детских товаров в 2014-2015гг. оставалась специализированная розница, постепенно вытесняя неорганизованную (доля неорганизованной розницы в 2014г. составила 41%⁽³⁾).

Около 36% рынка детских товаров занимают гипермаркеты. Наименьшая доля продаж детских товаров в России приходится на канал продаж через Интернет: его доля составляет всего 8%, но он является одновременно и самым быстрорастущим. В России из-за отсутствия качественных систем доставки вследствие широкой географии страны существуют сложности с развитием данного сегмента.

«Детский мир» видит большие возможности для своего развития в сегменте электронной торговли: с июня 2015 г. более 400 розничных магазинов осуществляют выдачу заказов интернет-магазина, а также работают как промежуточные распределительные центры, что существенно сокращает затраты и время на доставку.

В рамках канала специализированной розницы «Детский мир» является абсолютным лидером рынка, со значительным отрывом опережая своих прямых конкурентов («Кораблик», «Дочки – Сыночки» и т.д.). Более того, высокие темпы экспансии и роста выручки при практически неизменном объеме рынка позволили «Детскому миру» укрепить свои лидирующие позиции в 2015 г. и увеличить свою долю на рынке с 10% до 13%.

Структура доходов розничного магазина ГК «Детский мир»



60,5 млрд руб.



Выручка за 2015 г.

104 новых магазина



Открыто ГК «Детский мир» в 2015 г.

425 магазинов

Под управлением ГК «Детский мир»

2015	425
2014	322

491 площадь, тыс. м²

Общая торговая площадь магазинов ГК «Детский мир»

2015	491
2014	390

⁽¹⁾ По данным Synovate Comcon.

⁽²⁾ По данным Росстата.

⁽³⁾ По данным Synovate Comcon.

ПАО «Детский мир»

(продолжение)

БИЗНЕС «ДЕТСКОГО МИРА» В 2015 Г. И ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ

Важным событием для развития «Детского мира» в 2015 г. является открытие нового логистического центра площадью 71 тыс. м² в д. Бекасово (Московская область). В среднесрочной перспективе складской комплекс позволит сократить затраты на логистику и увеличить валовую рентабельность бизнеса. Уже в 2016 г. собственный склад позволит увеличить централизацию поставок, что повысит рентабельность компании.

Важную роль в повышении эффективности бизнес-процессов сыграл переход на единую ИТ-платформу SAP, позволяющую автоматизировать ключевые бизнес-процессы. Так, автоматизация кассового обслуживания и приемки товаров позволила оптимизировать количество торгового персонала.

В целях минимизации расходов, связанных с арендой помещений под торговые объекты, «Детский мир» зафиксировал в договорах с собственниками коммерческой недвижимости новые ставки в рублях.

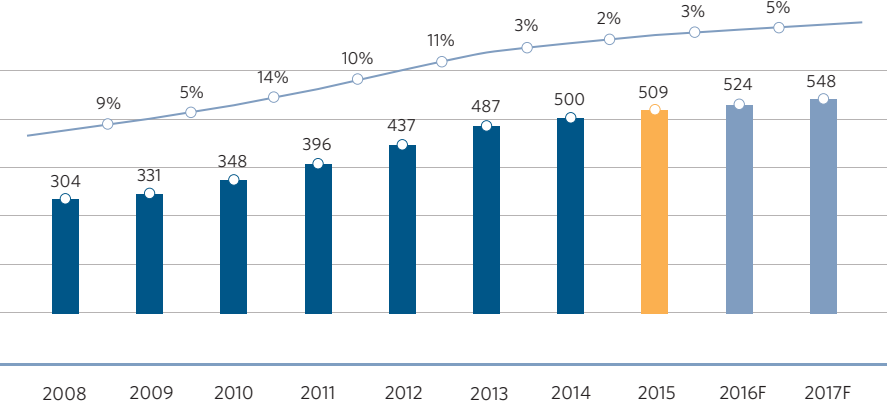
Благодаря сильной переговорной позиции менеджменту компании удалось снизить расходы на аренду на 10%-15%.

Основным драйвером устойчивого роста компании является реализация многоканальной стратегии. С учетом услуги in-store pick-up выручка сегмента интернет-торговли в 2015 г. выросла практически в три раза по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составила 1,3 млрд руб.

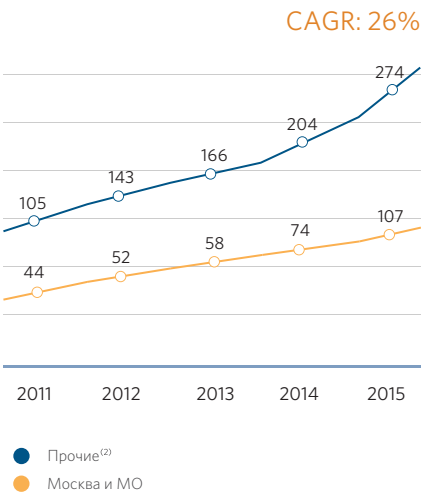
В 2015 г. «Детский мир» открыл 104 новых магазина, что является рекордным показателем за весь период развития сети. Общая торговая площадь магазинов под управлением увеличилась на 26% с 390 до 491 тыс. м². Все магазины «Детского мира» открывались в обновленном розничном концепте с новым торговым оборудованием, стандартами мерчандайзинга и игровыми зонами.

Основными драйверами роста в 2015 г. стали такие сегменты, как игрушки и товары для новорожденных, в которых доля «Детского мира» на рынке увеличилась по сравнению с 2014 г. с 16,3% до 24,8% и с 11,9% до 16,4% соответственно.

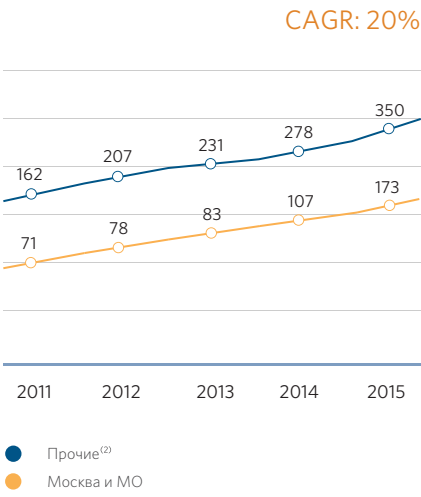
Рост рынка детских товаров⁽³⁾, млрд руб



Рост количества магазинов ГК «Детский мир»⁽¹⁾ 2011-2015 гг.



Рост торговой площади ГК «Детский мир»⁽¹⁾ 2011-2015 гг.



⁽¹⁾ Искл. магазины ELC и Большая Якиманка.
⁽²⁾ Включая Казахстан.
⁽³⁾ Источник: Comcon Synovate.

СТРАТЕГИЯ

В 2015 г. благодаря внедрению единой платформы SAP появилась возможность обеспечить бесперебойное информационное взаимодействие для сети, которая в среднесрочной перспективе будет насчитывать 600 и более торговых точек. В 2016 г. «Детский мир» продолжит модернизацию кассового обслуживания и автоматизацию труда торгового персонала.

Ключевым направлением в развитии «Детского мира» в рамках многоканальной стратегии является интернет-торговля. Начиная с июня 2015 г. при приобретении товара в интернет-магазине www.detmir.ru появилась возможность получить заказ в любом розничном магазине («in-storepick-up»). Данная функция в сочетании с мультипликативным эффектом от открытия новых магазинов позволит значительно сократить расходы на доставку и увеличить конверсию посещений в продажи.

На фоне сокращения программ развития прямых конкурентов сеть «Детский мир» продолжит развитие в регионах, открывая новые магазины в городах с населением не менее 50 тыс. человек.

План на 2016 г. предполагает открытие более 50 магазинов «Детский мир». Приоритетом сети на 2016 г. остается поддержание низких цен для обеспечения притока новых покупателей и повышения лояльности существующих.

В декабре 2015 г. была закрыта сделка по продаже Группой АФК «Система» 23,1% акций ОАО «Детский мир» за 9,75 млрд руб. Российско-китайскому инвестиционному фонду (РКИФ), совместно учрежденному Российским фондом прямых инвестиций и China Investment Corporation.

Значительная часть вырученных средств будет направлена на дальнейшее развитие «Детского мира», что обеспечит необходимое финансирование инвестиционной программы сети и позволит достичь плановых темпов роста. В 2016 г. ОАО АФК «Система» продолжит рассматривать варианты дальнейшей монетизации «Детского мира», в том числе частное размещение, IPO.

По мере своего развития «Детский мир» будет наращивать свою дивидендную доходность. В 2015 г. «Детский мир» выплатил в общей сложности 3 млрд руб. в виде дивидендов.

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ГК «ДЕТСКИЙ МИР»



См. таблицу на стр. 28.

Выручка «Детского мира» увеличилась на 33,2% в 2015 г. благодаря росту сопоставимых («like-for-like») продаж на 12,4%, а также благодаря дальнейшему расширению торговых площадей на 26% до 491 тыс. м². «Детский мир» открыл 104 новых магазина в 2015 г., что стало рекордным показателем в истории компании.

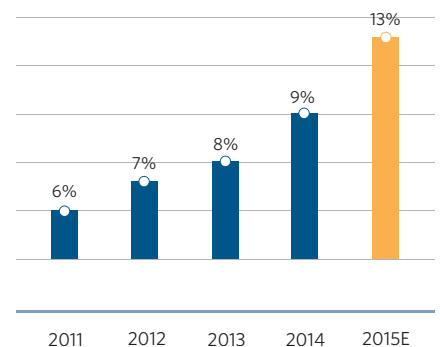
Скорректированная OIBDA увеличилась на 38,6% в 2015 г. в результате повышения операционной эффективности. Отношение административных расходов к выручке сократилось с 29,4% в 2014 г. до 27,8% в 2015 г. благодаря реализации мероприятий по повышению эффективности, включая дальнейшую автоматизацию основных бизнес-процессов.

>132 млн

Посетителей ежегодно



Доля ГК «Детский мир» на рынке детских товаров



Segezha Group

Segezha Group – российский лесопромышленный холдинг с самой крупной в стране вертикально-интегрированной структурой и полным циклом лесозаготовки и глубокой переработки древесины. В состав холдинга входят российские и европейские предприятия лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности, а также предприятия по производству бумажной упаковки.



100%

Доля эффективного владения
ОАО АФК «Система»



Менеджмент:

Помелов С.А.
(Президент)

Узденов А.М.
(Председатель Совета директоров)

Финансовые результаты SegezhaGroup⁽¹⁾

(В млн руб.)	2015
Выручка	33 436
OIBDA	6 805
Операционная прибыль	4 639
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	2 787

33,4 млрд руб.



Выручка за 2015 г.



⁽¹⁾ АФК «Система» приобрела активы Segezha Group 30 сентября 2014 г. и консолидирует их в отчетность Группы с четвертого квартала 2014 г.

ОТРАСЛЬ: МЕШОЧНАЯ БУМАГА⁽¹⁾

По оценкам экспертов, до 2020 г. мировое потребление мешочной бумаги будет расти на 2% ежегодно. Текущая емкость рынка основного производственного сегмента Segezha Group – небеленой мешочной бумаги – составляет 87% от мирового бумажного рынка. Лидерами роста потребления являются страны Азии, Латинской Америки и Ближнего Востока.

Качество бумаги зависит от наличия хвойного сырья: только 21% производимой в мире (Европа, Россия, Северная Америка) бумаги имеет высокое качество. Доля Сегежского целлюлозно-бумажного комбината (ЦБК), входящего в Segezha Group, по объемам в мировом производстве небеленой бумаги высокого качества составляет 17%.

ОТРАСЛЬ: БУМАЖНЫЕ МЕШКИ

Рынок бумажных мешков Европы перенасыщен из-за избытка производственных мощностей. До 2020 г. ожидается рост потребления бумажных мешков в Европе на 2,5% ежегодно.

На российском же рынке наблюдается дефицит мешков, при этом мощности российских производителей полностью загружены. Основным потребителем бумажных мешков в России является отрасль строительных материалов (сухие строительные смеси – 47%, цемент – 39%).

ОТРАСЛЬ: БЕРЕЗОВАЯ ФАНЕРА

По прогнозам экспертов, до 2020 г. мировое потребление березовой фанеры будет расти на 2,6% ежегодно. Крупнейшими потребителями в мире являются Европа и Россия, их суммарная доля в структуре потребления составляет 70%. Наибольший рост потребления березовой фанеры ожидается в Азии, где ежегодный рост превышает 6%. В 2015 г. в связи с неблагоприятной экономической ситуацией в России произошло падение потребления в среднем на 15%. Эксперты ожидают восстановления спроса к 2017 г.

Ключевыми драйверами роста рынка березовой фанеры являются развитие кораблестроения, строительства и машиностроения, поскольку в данных отраслях полностью заменить березовую фанеру на настоящий момент невозможно.

В 2013-2015 гг. производители березовой фанеры вышли на полную загрузку производственных мощностей. Текущие и заявленные мощности в полном объеме удовлетворяют прирост потребления только до 2020 г. Дополнительный прирост мощностей возможен только в России и в странах Балтии (в ограниченных объемах) в связи с наличием больших запасов березового фанкряжа – сырья для производства березовой фанеры. В России лидерами по запасу березового фанкряжа являются Вологодская и Кировская области, на долю которых приходится 62% сырья. Российские производители имеют более низкую себестоимость по отношению к европейским конкурентам за счет низких затрат на древесное сырье и персонал. По объемам Россия является крупнейшим производителем березовой фанеры в мире, ее доля на мировом рынке составляет 67%.

ОТРАСЛЬ: ПИЛОМАТЕРИАЛЫ

Ожидается, что мировой рынок пиломатериалов будет расти ежегодно на 3,8% до 2020 г. Рынок пиломатериалов отличается низкой концентрацией: топ-5 компаний занимают 10% рынка в Европе и 7% в России. Основной рост потребления ожидается в Китае, а также в США, где отмечается самый емкий рынок сбыта пиломатериалов, а основную потребность региона в импорте покрывают канадские производители.

В Китае дефицит пиломатериалов растет на 10% ежегодно. Объем поставок пиломатериалов из Канады в Китай сокращается в связи с ростом потребления пиломатериалов в США, что увеличивает доступный рынок для российских производителей. Доля Segezha Group составляет 1,4% от общего объема производства пиломатериалов в России и 3% в Северо-Западном федеральном округе, где сосредоточены активы основных производителей.

№1 в России



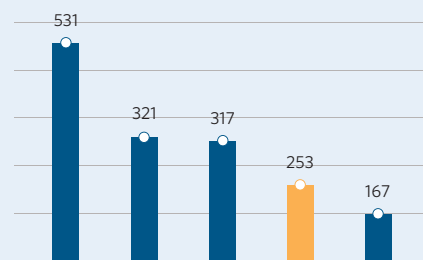
По производству бумажных мешков

№2 в Европе



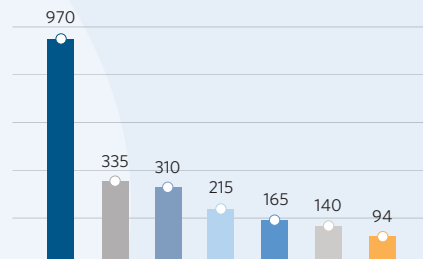
По производству бумажных мешков

Сегежский ЦБК: №4 в мире по производству небеленой мешочной бумаги, тыс. т



Mondi Bellerud Korsnas KapStone Segezha Group Smurfit Kappa

Конкуренция на рынке фанеры в мире, производственные мощности, тыс. куб.м



- Свеза
- UPM (Финляндия, Эстония, РФ)
- Latvijas Finieris
- Сыктывкарский ФЗ
- Жешардский ФК
- Mets Wood
- Вятский ФК «(Segezha Group)»

⁽¹⁾ Источники: BCG, RISI, Vision Hunters, Poyry, Indufor, Eurosac, FAOSTAT.

Segezha Group

(продолжение)

ОТРАСЛЬ: ДОМОСТРОЕНИЕ

В России в 2015 г. было произведено около 1 млн м² домов из клееного бруса, причем доля экспорта составила 9% от объема производства. Доля Сокольского деревообрабатывающего комбината (ДОК), входящего в Segezha Group, на российском рынке домокомплектов составляет 7%. В 2015 г. потребление домов из клееного бруса в России составило 0,98 млн м², причем доля импорта составила 6,2% от объема потребления. Производство домов в России сильно фрагментировано, мелкие производства в основном экспортируют домокомплекты в Европу, Китай, Монголию. Производители имеют мощности по производству клееного бруса, однако у большей части из них (за исключением компаний Segezha Group) в наличии имеется лишь незначительная собственная сырьевая база. Основная доля домов российского и европейского производства реализуются через сеть дилеров, которые являются в том числе строительными компаниями.

ОТРАСЛЬ: ЛЕСНЫЕ РЕСУРСЫ

Запасы древесины в мире составляют 527 млрд м³, из которых 16% приходится на долю России – страны с крупнейшими мировыми запасами хвойных лесов.

Россия имеет высокий потенциал роста по освоению лесосеки: ежегодная расчетная лесосека в три раза превышает объем заготовки.

БИЗНЕС SEGEZHA GROUP В 2015 Г. И ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ

Segezha Group – крупнейший лесопользователь в европейской части России, общая площадь арендованного лесфонда составляет порядка 5,5 млн га, в т. ч. сертифицированного по стандартам Forest Stewardship Council – 5,2 млн га. (94%). Доля Segezha Group на европейском рынке бумажной упаковки составляет 16,5%, на российском – 52%. Холдинг занимает 2-е место в Европе по объемам производства небеленой мешочной бумаги и 3-е место в мире по общему объему производства мешочной бумаги. По итогам 2015 г. Segezha Group занимает 7-е место в мире по объемам производства березовой фанеры.

В феврале 2016 г. Segezha Group приобрела контрольный пакет в ОАО «Лесосибирский ЛДК №1». ОАО «Лесосибирский ЛДК №1» – один из крупнейших в России производителей пиломатериалов, древесноволокнистых плит, строганного погонажа и мебели из натурального дерева – массива ангарской сосны. Общая расчетная лесосека комбината составляет 2,9 млн м³ в год.

В течение последних лет на комбинате была проведена модернизация сушильного комплекса, линий сортировки пиломатериалов и пиловочника, был построен новый лесопильный цех.

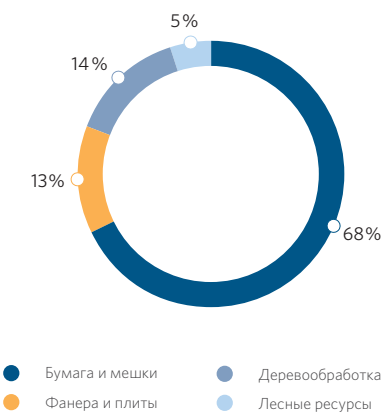
Лесные ресурсы

В 2015 г. в рамках завершения проекта «Лесообеспечение» была приобретена современная лесозаготовительная техника, включая 12 новейших лесозаготовительных комплексов и 50 лесозавозов. Инвестиции в проект составили 1,3 млрд руб. Покупка новой техники позволила существенно нарастить объемы собственной лесозаготовки на предприятиях Segezha Group, а также существенно повысить эффективность освоения лесосырьевой базы. Лесосырьё – ключевая статья затрат в структуре себестоимости продуктового портфеля Segezha Group (от 30% до 62%, в зависимости от предприятия). В результате реализации проекта обеспеченность предприятий Segezha Group древесиной собственной заготовки выросла до 72%.

Сегежский ЦБК – мешочная бумага

В 2015 г. была начата реализация комплексного инвестиционного проекта по модернизации Сегежского ЦБК, целью которого стало снижение себестоимости бумаги и наращивание мощностей.

Выручка по сегментам Segezha Group за 2015 г.



Основные производственные показатели Segezha Group

Показатель	2015	2014	%
Бумага, объем производства, тыс. т	285,4	268,8	6,2%
Бумага, объем продаж, тыс. т	286,8	268,9	6,7%
Мешки, объем производства, млн шт.	1136,1	1184,0	-4,0%
Мешки, объем продаж, млн шт.	1135,0	1187,3	-4,4%
Пиломатериалы, объем производства, тыс. м ³	394,7	306,6	28,7%
Пиломатериалы, объем продаж, тыс. м ³	398,4	293,6	35,7%
Дома, объем производства, тыс. м ³	27,0	22,1	22,2%
Дома, объем продаж, тыс. м ³	26,4	22,0	20,0%
Фанера, объем производства, тыс. м ³	95,0	93,9	1,2%
Фанера, объем продаж, тыс. м ³	89,9	90,5	0,6%

Сегежский ЦБК занимает 4-е место в мире по производству небеленой мешочной бумаги. На российском рынке Сегежский ЦБК является крупнейшим предприятием по производству мешочной бумаги и ее экспорту, на долю которого приходится 70% от общего объема производства в стране.

В 2015 г. объем производства Сегежского ЦБК вырос на 6% и составил 266 тыс. т. Ключевыми экспортными рынками для ЦБК являются Европа, Мексика, Саудовская Аравия, Египет, Индонезия и Китай. Доля товарной бумаги в структуре продаж в 2015 г. составила 59%, в то время как доля переработанной бумаги в мешочную на сторонних заводах в Европе и России составила 41%.

Segezha Packaging – бумажные мешки

Segezha Group является производителем высококачественных мешков под брендом «Сегежская Упаковка» (Segezha Packaging), представляемым одним заводом в России, шестью заводами в Европе (Нидерланды, Германия, Дания, Чехия, Румыния, Италия) и двумя заводами в Турции. Segezha Packaging занимает 2-е место в Европе по производству высококачественного бумажного мешка (доля на рынке – 16,5%) и 1-е место в России (доля на рынке – 52%).

В 2015 г. была запущена новая скоростная линия по производству бумажных мешков мощностью 90 млн шт. в год, а также установлена новая высокоскоростная печатная машина. Завершается строительство современного многофункционального завода по производству бумажных мешков на площадке в г. Сальске (Ростовская область). Производственная мощность нового завода составит 90 млн мешков в год. Запуск завода будет осуществлен в 2016 г. Конвертация бумаги в мешок позволяет получать дополнительную рентабельность на тонну бумаги, являясь эффективным каналом реализации продукции.

Вятский фанерный комбинат - березовая фанера

В рамках модернизации Вятского фанерного комбината в 2015 г. была приобретена и введена в эксплуатацию новая линия ребросклеивания, которая позволила снизить удельный расход древесного сырья, обеспечить рост производительности и выпуск высших сортов фанеры.

В конце 2015 г. была начата реализация первого этапа инвестиционного проекта по строительству новых производственных мощностей в г. Киров. Березовая фанера – высокомаржинальный продукт для Segezha Group: маржа по OIBDA данного сегмента достигает 45%. В структуре выручки Segezha Group на фанеру приходится 8,4%.

Пиломатериалы

Segezha Group увеличила объем производства пиломатериалов на 26% в 2015 г. благодаря повышению операционной эффективности своих лесопильных предприятий. Объем экспорта вырос на 38% в связи с общим ростом объемов производства и благоприятным эффектом девальвации рубля. География продаж расширилась с 11 до 14 стран. Доля экспорта пиломатериалов составляет 95%. Великобритания остается самым крупным рынком для Segezha Group (30,5% доли в экспорте), Египет увеличил свою долю в структуре экспорта пиломатериалов Segezha Group до 27,1%, т.е. в 15 раз по сравнению с 2013 г.

СТРАТЕГИЯ

Segezha Group планирует активно расширять географию продаж и наращивать долю экспорта как на традиционных европейских, так и на новых рынках. В стратегическом плане приоритетным признан регион MENA (Ближний Восток и Северная Африка), а также рынки Китая, Юго-Восточной Азии и Латинской Америки. Планируется открыть собственные торговые представительства в ОАЭ и Египте.

Общая динамика производства бумаги будет сохранена с некоторым увеличением доли высокотехнологичных видов, при этом планируется наращивать собственную переработку мешочной бумаги на конвертирующих мощностях Segezha Group.

Основной целью Segezha Group в России и СНГ является рост доли на рынке бумажных мешков за счет замещения импорта и вытеснения локальных игроков. Прирост производственных мощностей Segezha Group в России составит в итоге около 54%, выход этих мощностей на полную мощность планируется к 2017 г.

Стратегия Группы предполагает строительство двух новых фанерных заводов в г. Киров на базе площадки Вятского ФК и в г. Сокол (Вологодская область). Выход на проектную мощность фанерных заводов в г. Киров намечен на 2018 г. (мощность завода составит 83,2 тыс.м³), а в г. Сокол – на 2019 г. (мощность составит 130 тыс.м³). В случае реализации проекта Segezha Group займет 4-е место на мировом рынке по объему производства березовой фанеры.

Реализация инвестиционного проекта по строительству нового Сегежского лесопильно-деревообрабатывающего комбината запланирована на 2016-2017 гг., что позволит увеличить объем производства пиломатериалов, а также повысить уровень обеспеченности Сегежского ЦБК цепой.

Стратегия Segezha Group на 2016 г. в части лесозаготовки предполагает реализацию инвестиционного проекта по обновлению лесозаготовительной и лесовозной техники, а также реализацию проекта по строительству лесных дорог. Эти шаги позволят снизить себестоимость заготовки лесосырья, увеличить объем заготовки и обеспечить сырьевую безопасность при растущих потребностях Segezha Group в лесосырье.

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ SEGEZHA GROUP

 См. таблицу на стр. 32.

Segezha Group продемонстрировала сильный рост выручки и OIBDA за полный отчетный год (на основании данных управленческой отчетности за 2014 г.) преимущественно в связи с ростом продаж по ключевым сегментам, а также ослаблением курса рубля. Доля экспортных продаж в структуре общей выручки составила 79% в 2015 г.

Segezha Group удалось нарастить продажи на новых рынках Азии и Северной Америки. Маржа OIBDA увеличилась до 17,7% в четвертом квартале 2015 г. по сравнению с 14,8% годом ранее. В 2015 г. маржа OIBDA достигла 20,4% по сравнению с 13,0% в 2014 г. (по данным управленческой отчетности).

ОАО «РТИ»

ОАО «РТИ» – крупнейший холдинг в области обороны, микроэлектроники, комплексных систем связи и безопасности, 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. Группа РТИ объединяет активы ОАО «Концерн РТИ Системы» (оборонная промышленность и системы безопасности) и ОАО «НИИМЭ и Микрон» (микроэлектроника).

Финансовые результаты ОАО «РТИ»

(В млн руб.)	2015	2014	Изм.
Выручка	77 287	81 028	(4,6%)
Скорректированная OIBDA	7 030	4 816	46,0%
Операционная прибыль	4 548	4 067	11,8%
Скорректированная чистая прибыль в доле АФК	(2 074)	(5 622)	-
Чистая прибыль в доле АФК	(2 074)	(3 476)	-

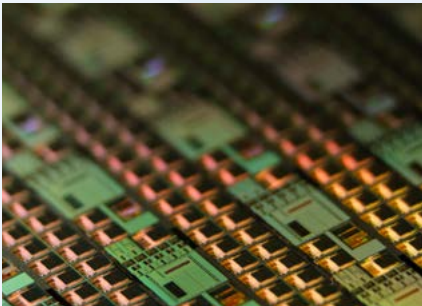


85%

Доля эффективного владения
ОАО АФК «Система»



Менеджмент:
Боев С.Ф.
(Генеральный директор)
Новицкий Е.Г.
(Председатель Совета директоров)



ОТРАСЛЬ

В сегменте оборонной промышленности ожидается значительный рост спроса на высокотехнологичные продукты. В соответствии с утвержденной государственной программой вооружений до 2020 г. суммарный объем бюджетных расходов на оборону составит около 20 трлн руб. Предполагается, что до 70% средств придется на закупки новых систем вооружений и техники.

Рынок микроэлектроники России в 2015 г. составил более 2 млрд долл. США. Российский рынок микроэлектроники составляет всего 1% от мирового. В массовых гражданских сегментах рынка в России доминируют глобальные иностранные компании. Российские микроэлектронные компании преимущественно заняты производством продукции военного и специального назначения, которая составляет около 40% общего рынка. В дальнейшем направление микроэлектроники будет поддержано растущим спросом на решения на базе RFID, в том числе со стороны государства. Спрос на полупроводниковые продукты для промышленности и телекоммуникационной отрасли стал расти, что, принимая во внимание текущие программы импортозамещения, санкционный режим и девальвацию национальной валюты, должно увеличить спрос на продукцию отечественных микроэлектронных производителей.

Российский рынок информационных и коммуникационных технологий в рублевом выражении показал положительную динамику. В среднем рост на рынке информационных и коммуникационных систем по оценкам компании прогнозируется на уровне 7% ежегодно на период до 2018 г., при этом сегмент комплексных систем безопасности является наиболее привлекательным.

БИЗНЕС ОАО «ПТИ» В 2015 Г.

ОАО «ПТИ», крупнейший частный оборонный концерн в РФ, из года в год укрепляет свои позиции в отрасли, что позволило компании подняться в ежегодном международном рейтинге оборонных компаний мира Defence News Top 100 с 78-го на 69-е место. Сегмент оборонных решений является для ПТИ является профильным и занимает наибольшую долю в выручке и OIBDA.

«Микрон» является крупнейшим в России и СНГ производителем микроэлектронных компонентов, RFID-карт и меток. Компания выпускает более 50 млн изделий в месяц. В 2015 г. специалистами «Микрона» был разработан прототип чипа для Удостоверения личности гражданина, поставлена партия чипов для выдачи в тестовой зоне (ЮФО), а также разработаны и представлены в ФГУП «Гознак» радиочастотные метки для изготовления контрольных идентификационных знаков на продукцию, поставляемую в рамках ЕврАзЭС (меховые изделия).

В июле 2015 г. «Микрон» перезаключил контракт на поставку бесконтактных проездных билетов для наземного транспорта с ГУП «Мосгортранс», согласно которому «Микрон» поставит «Мосгортрансу» 12 млн проездных билетов.

В сентябре «Микрон» и его дочерняя компания «НИИМЭ» стали резидентами Особой Экономической Зоны (ОЭЗ) «Зеленоград». В рамках ОЭЗ «Зеленоград» «Микрон» и «НИИМЭ» реализуют инвестиционный проект по разработке технологий и освоению в производстве микросхем по топологии 65 нм. Срок реализации проекта определен 2015-2017 гг. с запуском производства в 2018 г. Вхождение в ОЭЗ «Зеленоград» снизит ставки по налоговым отчислениям для компаний-резидентов и поможет при растаможивании импортных комплектующих и оборудования.

77,3
млрд руб.



Выручка за 2015 г.

3,11
трлн руб.

Расходы на национальную оборону в 2015 г.

2015	3,11
2014	2,47

ОАО «РТИ»

(продолжение)

Дизайн-центр «Микрон» – новое направление ОАО «РТИ», занимающееся созданием микроэлектронной аппаратуры. В 2015 г. дизайн-центр «Микрон» завершил успешный запуск пилотного проекта по проектированию, разработке ПО, монтажу, пуско-наладке и сдаче в эксплуатацию Региональной системы обработки единой социальной электронной карты жителя республика Мордовия.

В апреле 2015 г. ОАО «РТИ» приобрело 45% акций инженерного центра «ИКАР», обладающего компетенциями по разработке авиационных конструкций, таких как элементы крыла и фюзеляжа, из металлов и композитов. С помощью центра «ИКАР» ОАО «РТИ» планирует разрабатывать высоконагруженные и высокоресурсные конструкции из композитов для беспилотных летательных аппаратов, а также развивать системный инжиниринг.

СТРАТЕГИЯ

Стратегия сегмента «Оборонных решений» нацелена на рост бизнеса за счет выхода на перспективные инновационные направления рынка государственного заказа, развития и модернизации основной линейки продуктов, развития научных школ, научно-образовательной и научно-технологической экосистемы. Компания фокусируется на развитии продуктового портфеля сложных информационных систем воздушно-космической обороны, а также средств загоризонтной радиолокации воздушных, морских и наземных объектов. В качестве ключевых заказчиков сегмента компания рассматривает силовые ведомства и операторов стратегических объектов и критической инфраструктуры.

Стратегия сегмента «Микроэлектронные решения» направлена на интеграцию цикла разработки и производства микроэлектронных компонентов с процессами поставки и технической поддержки готовой к применению сенсорной аппаратуры.


Результаты деятельности «Микрон» в 2015 г.:

>350 млн
транспортных карт




Выпустил транспортных карт

1,5 млн
чипов



Поставил для биометрических загранпаспортов

5,8 млн микро-
схем промышленного применения



Поставил российским потребителям

39 типов
интегральных схем

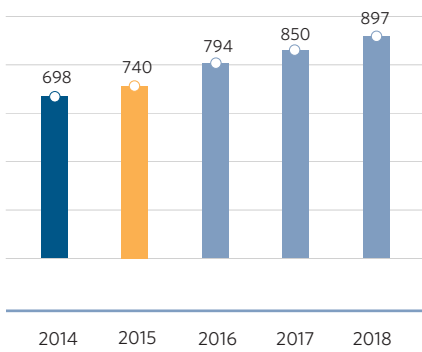


Разработал для промышленности и коммерции

ОАО «РТИ» активно развивает направление комплексных систем безопасности, основная задача ближайших лет – стать крупнейшим в России поставщиком комплексных решений освещения обстановки, мониторинга и контроля угроз, а также систем поддержки принятия решений на базе технологий и продуктов ОАО «РТИ» и партнеров. К текущим задачам сегмента также относятся наращивание доли интеллектуальной собственности в конечном продукте и развитие экспорта.

Стратегия R&D-подразделений РТИ нацелена на развитие наиболее перспективных технологий, обеспечивающих долгосрочное лидерство компании на целевых рынках, и капитализацию разработок и компетенций в форме вывода на рынок новых направлений высокотехнологичного бизнеса. РТИ планирует развивать свою R&D-сеть через приобретение, удержание и развитие ключевых компетенций и взаимодействие с ведущими разработчиками в ключевых технологических направлениях.

Рынок информационных технологий, млрд руб.



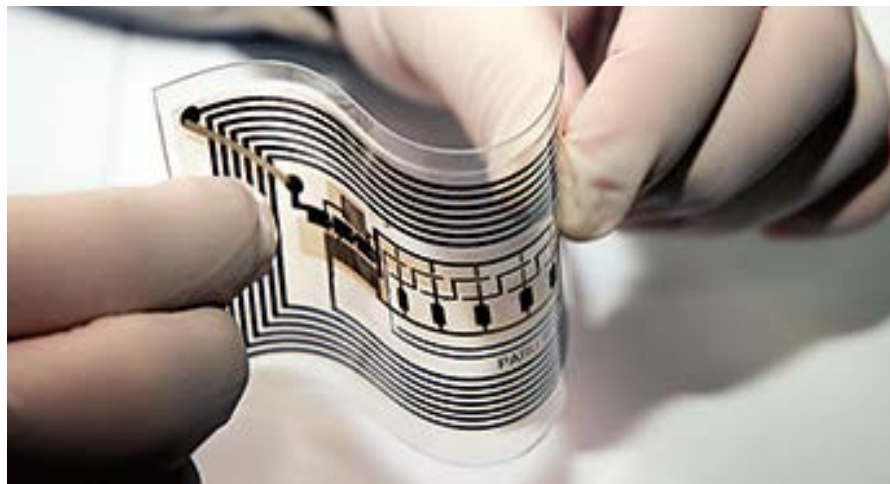
750 млн

ЧИПОВ

отгрузил на экспорт в страны Юго-Восточной Азии и Европы

45 типов
интегральных схем

Всего выпускает предприятие



ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОАО «РТИ»

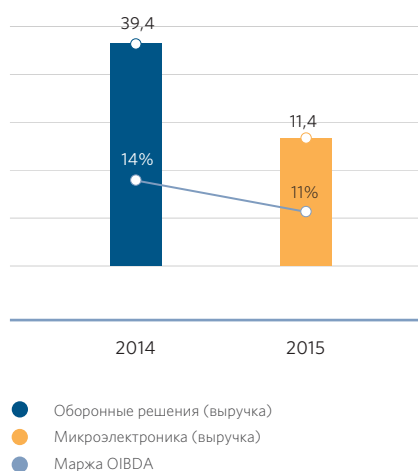


См. таблицу на стр. 36.

Выручка РТИ сократилась год-к-году вследствие неравномерного признания выручки по ряду долгосрочных контрактов, а также сокращения выручки в сегменте «Информационные и коммуникационные технологии» (преимущественно NVision – сегмент «ИКТ»), в частности в результате выбытия NVision из периметра консолидации РТИ в 2015 г. Без учета сегмента ИКТ, выручка РТИ в 2015 г. выросла на 11,8%. Выручка в сегменте «Оборонные решения» увеличилась на 25% год-к-году.

Скорректированный показатель OIBDA увеличился на 46,0% за отчетный год в результате высоких показателей рентабельности сегмента «Оборонные решения», а также сокращения убытка сегмента ИКТ.

Результаты ключевых сегментов РТИ в 2015 г.



ОАО «БЭСК»

ОАО «Башкирская электросетевая компания» (далее – БЭСК) является одной из крупнейших электросетевых компаний в России. БЭСК управляет распределительными и магистральными электросетевыми активами, расположенными на территории Республики Башкортостан.



91%

Доля эффективного владения
ОАО АФК «Система»



Менеджмент:

Шароватов Д.В.
(Генеральный директор)

Макаров А.Ю.
(Председатель Совета директоров)

Операционные результаты БЭСК

(В млн руб.)	2015	2014	Изм.
Выручка	14 816	14 061	5,4%
OIBDA	4 325	5 083	(14,9%)
Операционная прибыль	2 088	3 279	(36,3%)
Чистая прибыль в доле АФК	2 027	2 626	(22,8%)

Операционные результаты БЭСК

Показатели	2015	2014	%
Потери электроэнергии в магистральных сетях, %	1,38%	1,49%	- 0,11 п.п.
Потери электроэнергии в распределительных сетях, %	8,22%	8,46%	- 0,24 п.п.
Полезный отпуск из распределительных сетей, млн кВт*ч	20 013	19 683	1,7%

ОТРАСЛЬ⁽¹⁾

В 2015 г. выработка электроэнергии в России увеличилась на 0,2%, тогда как потребление электроэнергии снизилось на 0,4%. Одним из наиболее существенных факторов, повлиявших на снижение потребления, является температура наружного воздуха: во всех трех зимних месяцах прошлого года температура была значительно выше по сравнению с аналогичными показателями 2014 г.

Выработка электроэнергии электростанциями энергосистемы Республики Башкортостан за прошлый год сократилась на 0,4%. Тем не менее в части потребления электроэнергии в республике отмечается небольшой рост на 0,3%.

Несмотря на кризисные явления, в целом ожидается, что уровень потребления электроэнергии в Башкирии сохранится на стабильном уровне за счет того, что крупнейшими потребителями в регионе являются стабильные в части энергонагрузок предприятия нефтеперерабатывающей отрасли, а также с усилиями властей по созданию благоприятного инвестиционного климата. Кроме того, в последние годы имеется положительная динамика спроса на электроэнергию со стороны граждан-потребителей, связанная с повсеместным развитием малоэтажного строительства.



⁽¹⁾ По данным ОАО «СО ЕЭС»

БИЗНЕС ОАО «БЭСК» В 2015 Г.

ОАО «БЭСК» входит в десятку крупнейших электросетевых компаний России по величине передаваемой мощности. Компания занимает лидирующие позиции по сравнению с прочими территориальными сетевыми компаниями (ТСО), входящими в структуры межрегиональных сетевых компаний, по показателю общей протяженности эксплуатируемых линий электропередачи, а также по количеству подстанций, трансформаторных подстанций и распределительных пунктов.

В рамках реализации программы повышения операционной эффективности существующих электросетевых активов продолжается работа по установке приборов учета электроэнергии (АСКУЭ). Всего в рамках программы энергосбережения и энергоэффективности установлено 111 тыс. приборов, в том числе за 2015 г. успешно завершено включение 31 тыс. приборов, что привело к существенному снижению фактических потерь электроэнергии.

В части технологического присоединения потребителей сохраняется рост объемов и количество потребителей, присоединяемых к распределительным сетям.

Компания ООО «БЭСК Инжиниринг», начавшая работать в 2014 г., за 2015 г. выступила в качестве генерального подрядчика по 49 объектам группы компаний ОАО «БЭСК», что составляет более 31% от общей инвестиционной программы.

Одним из приоритетов деятельности БЭСК является консолидация электросетевых активов в Республике Башкортостан для целей укрупнения электросетевого бизнеса. В 2015 г. продолжилась работа по приобретению и получению в аренду бесхозяйных и муниципальных электросетей. В 2015 г. было заключено 17 договоров купли-продажи электросетевого оборудования, а также 30 договоров аренды электросетевых хозяйств.

По проекту «Комплексная реконструкция распределительных сетей ГО г. Уфа с внедрением Smart Grid» была завершена реализация пилотного проекта в Уфе, в том числе построено здание Центра управления сетями (ЦУС) и внедрена автоматизированная система диспетчерского управления.


В рамках проекта было заключено соглашение с Siemens AG о локализации производства электросетевого оборудования в Республике Башкортостан.

СТРАТЕГИЯ

Основным направлением инвестиционной стратегии является увеличение доли рынка на территории Республики Башкортостан за счет приобретения активов территориальных сетевых организаций (ТСО), а также расширения и модернизации существующей электросетевой инфраструктуры.

Целью инвестиционной стратегии является надежное энергоснабжение потребителей, повышение эффективности и обеспечение стабильного дивидендного потока для акционеров.

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ БЭСК

 См. таблицу на стр. 40.

Выручка БЭСК выросла на 5,4% в 2015 г. благодаря естественному росту потребления электроэнергии, а также росту числа подключений. Потребление электроэнергии увеличилось на 1,7% в 2015 г. в результате подключения новых потребителей и, частично, на фоне роста регионального валового продукта Башкортостана. Успешная реализация инвестиционной программы и ускоренное подключение к распределительным сетям позволили БЭСК увеличить число новых пользователей.

Показатель OIBDA и чистая прибыль снизились в 2015 г. в результате уменьшения доходов от продажи непрофильных активов, а также начисления дополнительных резервов по возможным спорам с контрагентами в сфере передачи и сбыта электроэнергии в 2014-2015 гг. Без учета этих единовременных факторов скорректированная чистая прибыль БЭСК увеличилась за 2015 г. на 2,5%.

14,8
млрд руб.



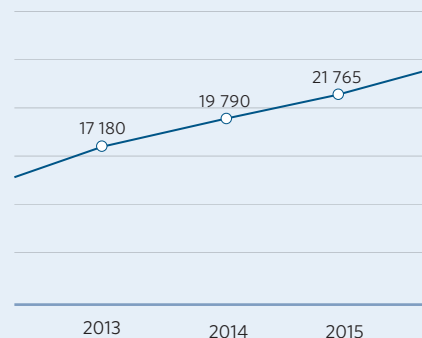
Выручка за 2015 г.

80
тыс. км

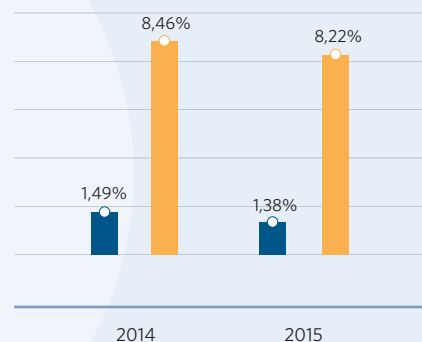


Протяженность сетей ОАО «БЭСК»

Количество технологических присоединений БЭСК, шт.



Потери в сетях



● Магистральные
● Распределительные

АО «Группа компаний «Медси»

АО «Группа компаний «Медси» (далее – «Медси») – одна из крупнейших в стране федеральных сетей частных лечебно-профилактических учреждений, предоставляющих полный комплекс услуг по профилактике, диагностике и лечению заболеваний, а также реабилитации для детей и взрослых.

Финансовые результаты Медси

(В млн руб.)	2015	2014	Изм.
Выручка	8 227	9 764	(15,7%)
OIBDA	471	843	(44,1%)
Операционная прибыль	(161)	249	-
Чистая прибыль в доле АФК	(127)	261	-

Основные показатели	2015	2014	%
Площадь, тыс. м²	233,2	228,7	1,98%
Посещения, тыс.	7 265,8	7 663,1	-5,18%
Оказанные услуги, тыс.	11 403,3	13 384,8	-14,80%
Средний чек, руб.	1 132,3	1 274,5	-11,16%
Выручка на 1 м², тыс. руб.	35,3	42,7	-17,40%



100%

Доля эффективного владения
ОАО АФК «Система»



Менеджмент:
Брусилова Е.А.
(Президент)
Лацанич В.И.
(Председатель Совета директоров)

Крупнейшая частная медицинская компания



ОТРАСЛЬ⁽¹⁾

Развитие рынка легальной коммерческой медицины в 2015 г. было подвержено влиянию разнонаправленных тенденций. С одной стороны, недостаточное финансирование по программам обязательного медицинского страхования (ОМС) и снижение доступности бесплатной медицинской помощи стимулировали рост коммерческого сектора. Так, по данным Счетной палаты РФ, дефицит финансирования программ ОМС в 2015 г. вырос на 25% по сравнению с прошлым годом. С другой стороны, рост сдерживали макроэкономические факторы: рост инфляции, падение платежеспособного спроса, кризис рынка добровольного медицинского страхования (ДМС) в отдельных регионах страны.

В абсолютном выражении совокупный объем рынка платных медицинских услуг России в 2015 г. составил 638,8 млрд руб. При этом темпы роста снизились почти в два раза – до 12% по сравнению с 21% в 2014 г. – за счет замедления роста розничного сектора (прямые услуги физическим лицам).

Сегмент ДМС тесно связан с состоянием бизнеса и тенденциями на рынке труда. В 2015 г. среди российских работодателей, которые предлагали своим работникам соцпакет с ДМС, только 2% компаний сократили затраты на медицинское страхование.⁽²⁾ Однако 62% компаний в России не оплачивали полис ДМС сотрудникам, причем некоторые из них отказались от данных расходов в связи с кризисом. Как ожидают эксперты рынка подбора персонала, основные сокращения расходов компаний на льготы и нематериальную компенсацию для сотрудников произойдут в 2016 г.

Московский регион по-прежнему является самым крупным рынком страны: его доля в общем объеме коммерческой медицины сохранилась на уровне 25%. Рынок ДМС Москвы является также самым крупным в стране: его доля в 2015 г. составила 64% от общероссийского объема на фоне падения региональных рынков. В целом за последние шесть лет совокупный рынок коммерческой медицины Москвы увеличился в два раза.

БИЗНЕС МЕДСИ В 2015 Г. И ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ

В начале 2015 г. компания Медси столкнулась с рядом внешних вызовов, которые предопределили курс ее развития на среднесрочную перспективу. Завершение действия государственных контрактов с 1 января 2015 г. в результате монетизации льгот госслужащим и замедление роста рынка коммерческой медицины стали основными катализаторами для реорганизации портфеля активов и усиления фокуса на развитии канала продаж физическим лицам с сохранением лидерства в канале ДМС. Замещение выручки от государственных контрактов в сегменте стационарной помощи требует значительно больше времени в силу высокой конкуренции коммерческих стационаров с государственными больницами, предлагающими более низкие тарифы. Несмотря на это, Медси удалось увеличить число коммерческих госпитализаций более чем на 49%, число проведенных операций выросло на 30%, а среднее время пребывания пациента на койке сократилось с 4,5 дней до 3,5 дней.

Высокие стандарты медицинских услуг



20
клиник
55
медпунктов



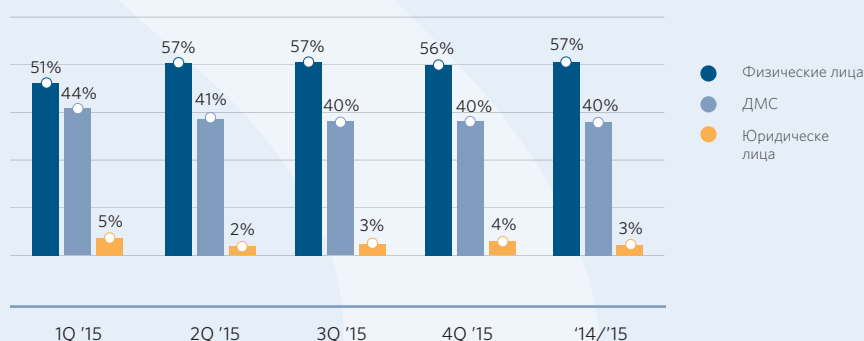
Входит в состав ГК «Медси»

>230
тыс. м²



Площадь клиник и больниц ГК «Медси»

Структура рынка легальной платной медицины в Москве



⁽¹⁾ Источники: по данным компании

⁽²⁾ По данным компании SuperJob.ru

АО «Группа компаний «Медси»

(продолжение)

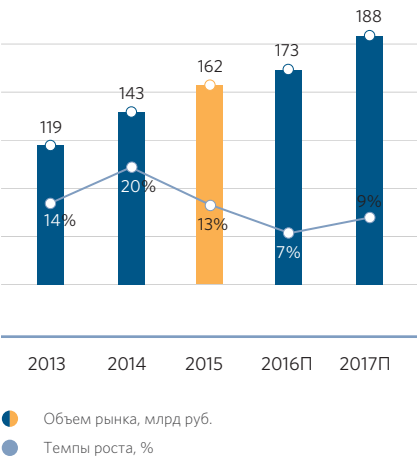
В рамках проводимой реорганизации портфеля активов компания намерена продать часть непрофильных активов, денежные средства от реализации которых могут быть направлены на реинвестиции в развитие основного медицинского бизнеса. Для осуществления инвестиционных планов рассматриваются возможности привлечения стратегических партнеров, способных выступить не только соинвестором в проекты Медси, но и усилить компетенции компании по реализации и управлению проектами, привнести дополнительную медицинскую экспертизу в ежедневную деятельность организации.

Открытие поликлинического звена в клинических больницах в 2015 г. обеспечит в дальнейшем развитие полноценных клиничко-диагностических центров на базе стационаров, максимально отвечающих потребностям пациентов, и будет являться одним из ключевых факторов эффективного развития этих активов.

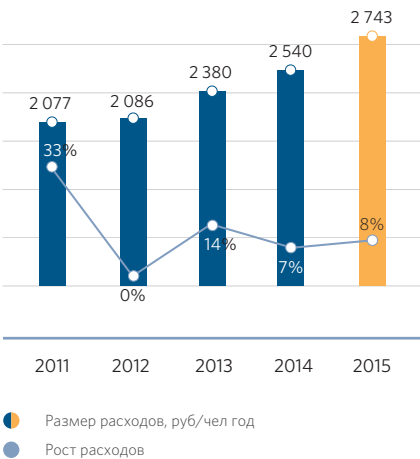
Одним из наиболее значимых событий года стало открытие второго флагманского консультационно-диагностического центра (КДЦ) на Красной Пресне в декабре 2015 г. КДЦ рассчитан на 1,8 млн посещений в год и обладает современной технологической базой для оказания широкого спектра медицинских услуг в рамках амбулаторного лечения, а также позволяет осуществлять высокотехнологичные операции в рамках дневного или круглосуточного стационара.



Объем рынка легальной коммерческой медицины в Москве (включая ДМС)



Динамика среднелюшевых расходов населения на медицинские услуги



СТРАТЕГИЯ

Стратегия развития Медси направлена на рост компании опережающими рынком темпами, в первую очередь за счет повышения операционной эффективности, а также за счет экспансии в наиболее перспективные регионы. Долгосрочная стратегия развития предполагает повышение эффективности действующих активов Медси, которое будет сопряжено с инвестициями в образование, новые технологии, обновление материально-технической базы клиник и расширение производственных мощностей.

Важным элементом реализации стратегии также является завершение начавшейся в 2014 г. программы переоснащения медицинских центров современным оборудованием, а также развитие детских клиник, в результате чего планируется увеличение доли на рынке детской медицины в Москве.

В рамках утвержденной стратегии развития компании как федеральной сети перед менеджментом Медси стоит задача увеличения доли на региональных рынках. Компания определила более 10 стратегически важных городов, куда она намерена осуществлять экспансию в среднесрочной перспективе. Планируется создание партнерств с локальными игроками либо через сделки M&A, либо через открытие собственных клиник на арендованных площадях.

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ МЕДСИ

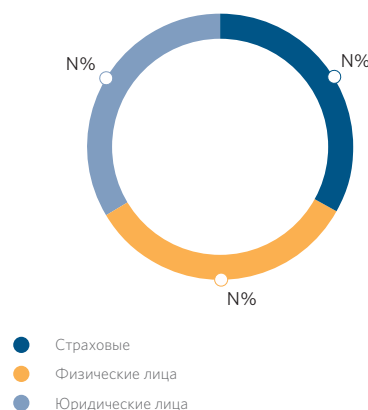
См. таблицу на стр. 42.

Выручка Медси сократилась в результате прекращения в конце 2014 г. контракта на обслуживание госслужащих, на который приходилось 24% от общей выручки. Тем не менее, привлечение новых клиентов частично компенсировало этот эффект, доля услуг физическим лицам составила 37% от выручки в 2015 г. по сравнению с 24% в 2014 г. Выручка от предоставления услуг физическим лицам увеличилась на более чем 26% в 2015 г. на фоне роста числа посещений в этом сегменте на 29%.

На OIBDA и маржу OIBDA также повлияло завершение крупного государственного контракта в связи со снижением загрузки некоторых активов. Значительный рост рентабельности OIBDA год-к-году в четвертом квартале 2015 г. стал результатом оптимизации административных расходов Медси.

Крупнейший актив Медси, клинично-диагностический центр (КДЦ) на Белорусской, обеспечил 26% от общей выручки в 2015 г. Маржа OIBDA КДЦ составила 41%, загрузка увеличилась на 2 процентных пункта год-к-году до 66% в 2015 г.

Выручка МЕДСИ по клиентам за 2015 г.



>1 800
врачей



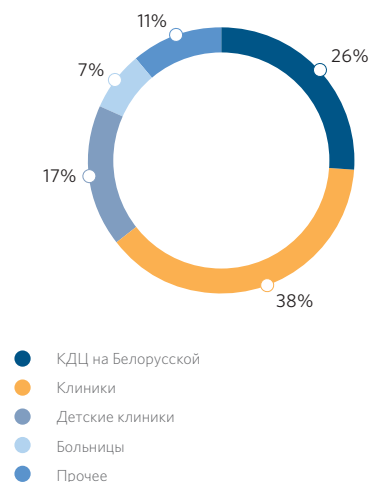
Работают в центрах ГК «Медси»

>7 800
операций



Проведено в 2015 г.

Выручка МЕДСИ по активам за 2015 г.



Активы в сельском хозяйстве

Активы ОАО АФК «Система» в секторе сельского хозяйства включают в себя АО Агрохолдинг «Степь» (100%) и совместное предприятие RZ Agro.



50%

Доля эффективного владения
ОАО АФК «Система» в
RZ Agro



Менеджмент

RZ Agro:

МакФарлан С.

(Генеральный директор)

Шульц Т.

(Председатель Совета директоров)



RZ Agro Holding (далее RZ Agro или «РЗ Агро») – один из крупнейших производителей зерна и масличных культур на юге России с земельным банком площадью 99 тыс. га, совместно контролируемый ОАО АФК «Система» и членами семьи Луис-Дрейфус. В настоящее время под управлением «РЗ Агро» находятся шесть хозяйств, которые объединены в три региональных кластера в Ростовской области и Ставропольском крае.



100%

Доля эффективного владения
ОАО АФК «Система» в АО «Агрохолдинг «Степь»



Менеджмент

АО Агрохолдинг «Степь»:

Аверин К.М.

(Генеральный директор)

Узденов А.М.

(Председатель Совета директоров)



АО Агрохолдинг «Степь» (далее «Агрохолдинг «Степь») объединяет ряд сельскохозяйственных предприятий, расположенных в Краснодарском крае, с земельным банком в управлении составляющим 37,6 тыс. га. Деятельность Агрохолдинга «Степь» разделена на четыре направления: растениеводство, животноводство, садоводство и овощеводство.

ОТРАСЛЬ⁽¹⁾

По итогам 2015 г. сельскохозяйственная отрасль России выросла на 2,9%. Рост был обеспечен очередным высоким урожаем зерновых и масличных, а также увеличением производства птицы и свинины.

Урожай зерновых и зернобобовых культур в 2015 г. стал третьим за постсоветскую историю после рекордов 2008 и 2014 гг. Несмотря на более сложные по сравнению с предшествующим годом погодные условия, было собрано 104,3 млн т зерновых и зернобобовых культур. В 2015 г. Россия обеспечила 5% мирового производства и 10% экспорта зерновых культур, при этом сохраняется тенденция к росту доли российских зерновых на мировом рынке. Доля российской пшеницы на мировом рынке составляет 8% в производстве и 15% в экспорте.

Мировой рынок сельхозпродукции претерпевает серьезные изменения. Рост курса доллара и евро делает невыгодной закупку американской, канадской и европейской пшеницы, в то время как Россия становится лидером по объемам экспорта зерна. Лидирующие позиции России на международном рынке подкрепляются глобальными трендами: с одной стороны – снижением конкурентоспособности американской и европейской пшеницы из-за роста курса доллара и евро и переориентацией американского производства на кукурузу и с другой стороны – высокой конкурентоспособностью российской пшеницы по цене и качеству.

Возможные трудности для экспортеров может создать государство, которое в феврале 2015 г. ввело ограничительную пошлину на экспорт зерна. Действие пошлины значительно снизило общие объемы отправок за маркетинговый год 2014/15. В мае 2015 г. вместо заградительной пошлины была введена гибкая формула расчета пошлины, которая в целом не препятствует экспорту 2015/16, однако сами попытки ограничения экспорта со стороны государства создают неопределенность на рынке и не способствуют притоку инвестиций в сектор.

Крайне неблагоприятным фактором для сельхозпроизводителей стало резкое падение цен на мировом рынке зерновых, что оказало отрицательное влияние на рентабельность продаж.

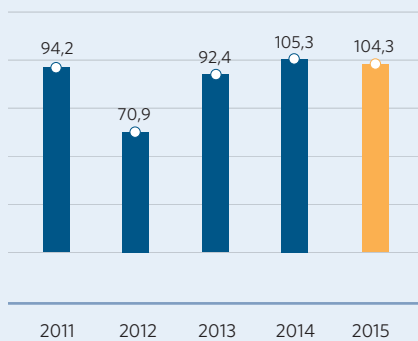
⁽¹⁾ Источник: Минсельхоз РФ, FAS USDA, WASDE – 550, данные Росстата

Прошедший год характеризовался исторически низкими ценами на сельскохозяйственное сырье на мировом рынке: в 2015 г. был достигнут шестилетний минимум цен.

По мнению большинства экспертов и участников рынка, в 2016 г. сельское хозяйство в России продолжит рост, но он ограничится 2-3%, то есть останется примерно на уровне 2015 г. По оценкам Министерства сельского хозяйства РФ, урожай зерна в 2016 г. должен составить не менее 105 млн т.

Реализация задач развития отрасли зависит от мер государственной поддержки российских сельхозпроизводителей и экспортеров в условиях высоких рисков. Резкое ухудшение макроэкономической ситуации в 2014-2015 гг. и высокая волатильность на валютном рынке влекут за собой негативные последствия для сельхозпроизводителей, а именно недостаточные объемы привлечения заемных средств и значительное удорожание базовых средств производства.

Валовый сбор зерновых и зернобобовых культур в России, млн тонн



Краснодарский край - важнейший сельскохозяйственный регион страны :

7% валовой продукции

Валовой продукции сельского хозяйства России, 1-ое место в России



40% по сбору фруктов

Лидер по валовому сбору в России



10% по сбору зерна

Лидер по валовому сбору в России



15% производства семян подсолнечника

Лидер по производству в России



17,3% по сбору сахарной свеклы

Лидер по валовому сбору в России

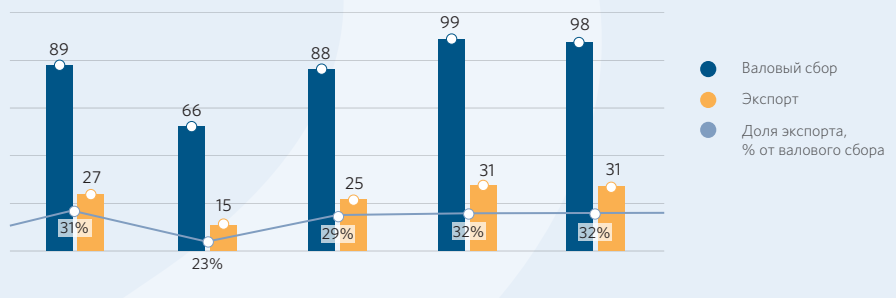


37% производства виноградных вин

Лидер по производству в России



Валовый сбор и экспорт зерновых РФ, млн тонн



Активы в сельском хозяйстве

(продолжение)

БИЗНЕС АО АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ» В 2015 Г.

Все компании, входящие в состав Агрохолдинга «Степь», за исключением тепличного хозяйства АО Агрокомбинат «Южный», находятся в северной зоне Краснодарского края. Юг России, в особенности Краснодарский край, по своим природно-климатическим условиям является лучшим регионом для развития сельского хозяйства.

Общий земельный банк Агрохолдинга «Степь» по состоянию на конец 2015 г. составил 37,6 тыс. га (включая животноводческую компанию ОАО «Родина» и две садоводческие компании, вошедшие в состав Агрохолдинга в конце 2015 г.)

Земли, используемые Агрохолдингом, относятся к развивающимся землям, доля которых в мировом объеме обрабатываемых земель, согласно данным ООН, составляет лишь 10%. Остальные обрабатываемые земли в мире в той или иной степени деградируют.

Примерно 40% урожая зерна озимой пшеницы было отгружено на экспорт, 60% реализовано на внутреннем рынке России. Ключевыми факторами высокой урожайности в Агрохолдинге «Степь» в 2015 г. явились высокая культура земледелия, использование передовых агротехнологий, постоянная работа над повышением плодородия почв, а также благоприятные погодные условия. По оценке Кубанского государственного аграрного университета, почвы земельного банка Агрохолдинга «Степь» являются лучшими в Краснодарском крае по качеству микрофлоры.

НОВЫЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЕ АКТИВЫ

В конце 2015 г. в Агрохолдинг «Степь» вошли четыре новые компании, представляющие три направления в сельском хозяйстве: садоводство, молочное животноводство и тепличное овощеводство.



Растениеводство	Животноводство	Садоводство	Овощеводство
(Краснодарский край)	(Краснодарский край)	(Краснодарский край)	(Карачаево-Черкесская Республика)
5 компаний	1 компания (вошла в состав Агрохолдинга в декабре 2015 г.)	2 компании (вошли в состав Агрохолдинга в ноябре 2015 г.)	1 компания (вошла в состав Агрохолдинга в декабре 2015 г.)
Доля АФК «Система» 85%	Доля АФК «Система» 85%	Доля АФК «Система» 85%	Доля АФК «Система» 100%

Средняя урожайность основных культур Агрохолдинга «Степь», т/га (без учета приобретенных в конце 2015 г. активов)

Культура	2015	2014	%	Средняя по Краснодарскому краю, 2015 г.
Свекла сахарная	50,0	54,1	-7,6%	46,6
Пшеница озимая	6,8	6,7	+1,5%	5,6
Ячмень озимый	6,6	5,9	+11,9%	5,9
Кукуруза	7,5	7,7	-2,6%	5,6

Операционные результаты RZ Agro

Культура	2015 г.	2014 г.	%
Свекла сахарная	198,6	216,7	-8,4%
Пшеница озимая	81,4	81,5	-0,1%
Ячмень озимый	7,9	9,9	-20,2%
Кукуруза	23,5	14,6	+61,0%
Подсолнечник	7,8	11,6	-32,8%
Кормовые культуры	49,9	34,5	+44,6%
Прочие культуры	1,8	4,7	-61,7%
Итого	370,9	373,4	-0,7%

Тепличное овощеводство

АО Агрокомбинат «Южный»

(Карачаево-Черкесская Республика,
п. Усть-Джегута)

1. Доля овощей, производимых в тепличных комплексах, демонстрирует активный рост. Выход в потенциально высокодоходный сегмент с/х отрасли.
2. АО Агрокомбинат «Южный» является крупнейшим производителем овощей закрытого грунта в России с площадью теплиц 144 га в Карачаево-Черкессии.

Актив характеризуется сформированным рынком сбыта овощей, хорошим техническим состоянием большинства теплиц, а также квалифицированной управленческой командой. В 2015 г. компания заработала 2,2 млрд. руб. выручки. ОАО АФК «Система» планирует постепенно заменить теплицы на более современные, что может привести двукратное повышение производительности и снижение удельных затрат.

Садоводство

ОАО «Трудовое» ООО «Питомник «Сады Кубани»

Краснодарский край, Ленинградский район

1. Диверсификация с/х бизнеса ОАО АФК «Система». Выход в импортозамещающий сегмент с/х отрасли.
2. ОАО «Трудовое» является собственником фруктовых садов, производителем фруктов, входит в топ-5 производителей яблок в России. Десертные яблоки высокого качества составляют около 97% урожая.

ООО «Питомник «Сады Кубани» является владельцем инфраструктуры хранения и товарной переработки. Общий земельный банк в собственности составляет 1 771 га. Земельный банк действующих садов интенсивного типа и инфраструктуры – 630 га. Суммарные мощности холодильников по хранению урожая фруктов – 16 тыс. т, при этом дополнительные 7,9 тыс. т находятся в процессе строительства. Действует линия сортировки и калибровки плодов AWETA мощностью переработки 22 тыс. т за сезон. В 2015 г. проведена модернизация, позволяющая производить упаковку яблок не только в короба по 15 кг, но и в контейнеры по 4-6 шт.

Молочное животноводство

ОАО «Родина»

Краснодарский край, Каневской район

1. Снижение рисков растениеводства за счет вертикальной интеграции. Выход в импортозамещающий сегмент с/х отрасли.
2. ОАО «Родина» является лидером по производству молока в Краснодарском крае – 31,1 тыс. т в 2015 г., а также лидером по производительности в России – 10,8 т молока на 1 фуражную корову.

Земельный банк ОАО «Родина» составляет 9 800 га, в том числе земли сельхозназначения – 9 540 га, в том числе оборудованные под орошение – 1 084 га.

Животноводческий комплекс на 8 000 голов крупного рогатого скота, в том числе:

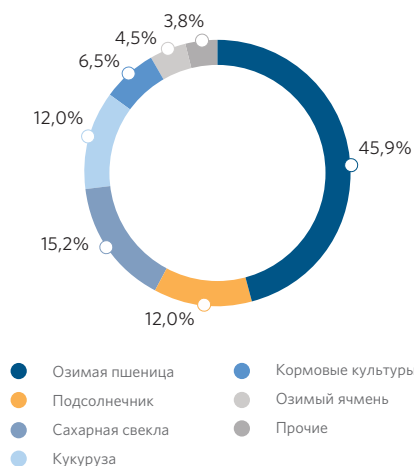
- четыре современные фермы 4-го поколения с кормовыми площадками, сено и силосохранилищами, навозохранилищами
- 2 973 фуражных коров, 1 100 бычков,
- производство молока – не менее 30 тыс. т в год,
- производство мяса – не менее 1 500 т в год,
- возможность производства племенных нетелей 1 500 голов в год

Высокопродуктивное поголовье с надоем не менее 10 тыс. литров на корову.

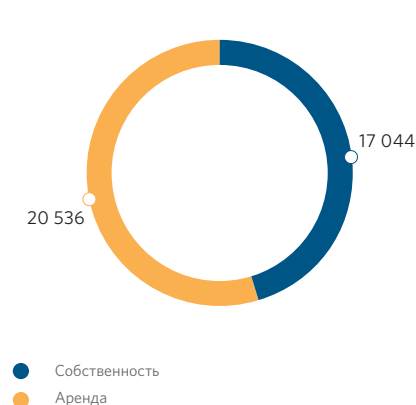
Собственная репродукция поголовья.

Собственное производство качественных кормов.

Структура посевных площадей Агрохолдинга «Степь» в 2015 г.⁽¹⁾



Земельный банк Агрохолдинга «Степь», га



⁽¹⁾ Без учета активов, приобретенных в конце 2015г.)

Активы в сельском хозяйстве

(продолжение)

БИЗНЕС ГРУППЫ RZ AGRO
В 2015 Г.

В 2015 г. валовое производство в хозяйствах RZ Agro составило 272 тыс. т (всего на 9% ниже рекордного урожая 2014 г.), в том числе было собрано 168 тыс. т основной культуры – пшеницы. Хозяйства группы работали в разных погодных условиях, повлиявших на ход и результаты производства.

Все хозяйства группы укрепили свои позиции в районах присутствия как по валовому производству, так и по финансовым показателям.

Рекордный по объему урожай был собран в хозяйствах кластера Ростов-Юг (Зерноградский район Ростовской области). План производства был перевыполнен на 13%. ОАО «Донское» и ОАО «Конный завод имени Первой Конной Армии» являются лидерами района по валовому производству зерновых. В целом за последние три года в данных хозяйствах урожайность возросла на 36%, объем производства увеличился на 60%. Рост производства потребовал увеличения мощностей для хранения урожая зерновых, и в 2015 г. были введены дополнительные складские площади.

На востоке Ростовской области растениеводы столкнулись с погодными проблемами в период осенней посевной. Порядка 35-40% площадей с озимыми культурами не успело взойти до ухода в зиму, что предопределило недобор плановых показателей по зерновым культурам. Вместе с тем хозяйства группы на востоке Ростовской области показали хороший финансовый результат благодаря ряду других культур (лен, кориандр). В севооборот хозяйств в кластере Ростов-Восток была введена новая культура – сафлор, урожай которой превысил плановые показатели.

Стратегия продаж RZ Agro в текущем маркетинговом году (2015/2016 маркетинговый год завершается в июне 2016 г.) строится с учетом сложившейся на мировом рынке зерна ситуации снижения цен под давлением больших урожаев последних лет. Опираясь на имеющийся опыт и инструменты прогнозирования ценовых трендов на мировом рынке, коммерческий отдел RZ Agro обеспечил своевременную продажу основной части

урожая, с тем чтобы минимизировать снижение доходности продаж в условиях понижения цен. В качестве инструмента митигации рисков, связанных с колебаниями мировых цен, использован механизм хеджирования цены на зерно на мировых биржах. По состоянию на 1 марта 2016 г. в РЗ Агро продано 95% товарного объема.

В текущем году была расширена география экспортных поставок. Помимо традиционных направлений (Турция, Египет, Армения), организованы поставки в Ливан, Албанию, страны Африканского континента.

Операционные результаты RZ Agro

Показатель	2015	2014	%
Общий земельный банк, га	100 000	100 000	0%
Земля в собственности, %	68%	66%	+2%
Пашни в обработке, %	91%	91%	0%
Валовое производство, тыс. т	272	300	-9%
Урожайность пшеницы, т/га	4,1	4,5	-9%
Урожайность подсолнечника, т/га	2,3	2,3	0%
Урожайность кукурузы, т/га	4,7	3,6	+31%

Сельско хозяйственные активы
АФК «Система» (агрегированно)⁽¹⁾
Выручка 2015 г.



Сельско хозяйственные активы
АФК «Система» (агрегированно)⁽¹⁾
OIBDA 2015 г.



⁽¹⁾ Агрегированные данные за 2015г. новых активов и RZ Agro (который не консолидируется в отчетность АФК)
⁽²⁾ Выручка RZ Agro (не консолидируется в отчетность АФК) в размере 2,5 млрд руб. и сегмента производства зерна (консолидируется в отчетности АФК) в размере 1,9 млрд руб.
⁽³⁾ OIBDA RZ Agro составила 1,1 млрд руб., OIBDA сегмента производство зерна в размере 0,7 млрд руб.

В 2015 г. Группа РЗ Агро впервые участвовала и победила в государственном тендере на поставку пшеницы. Была осуществлена закладка 27 тыс. т в интервенционный фонд.

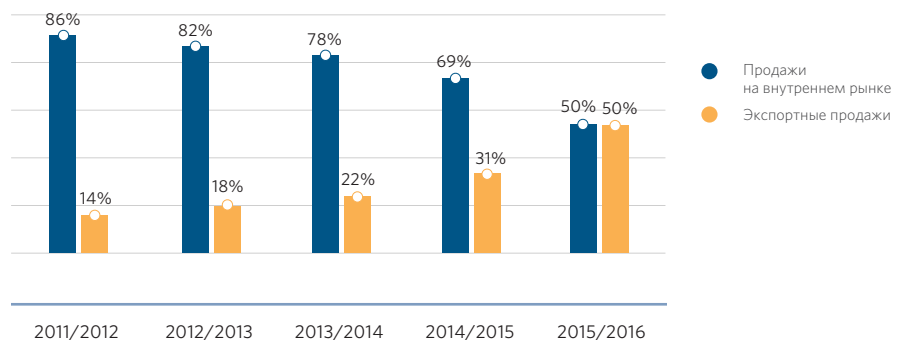
В сентябре 2015 г. был опубликован рейтинг агрохолдингов России по результатам работы в 2014 г., согласно которому Группа РЗ Агро вошла в Топ-3 по показателю «EBITDA margin» и в Топ-5 по показателю «Net margin».

СТРАТЕГИЯ RZ AGRO

Операционная стратегия RZ Agro нацелена на повышение эффективности. В 2015 г. было принято решение о строительстве семенного завода и развитии программы капельного орошения. Цель первого этапа (2016-2019 гг.) – обеспечение до 100% посевов озимой пшеницы в кластере Ростов-Юг семенами «Супер-Элита» и «Элита». Задача проекта – получение высококачественного семенного материала для обеспечения собственного производства, роста урожайности и снижения издержек. В 2016 г. планируется запуск первоклассного семенного калибровочного завода по производству семян пшеницы и озимого ячменя, адаптированных под долгосрочную производственную программу RZ Agro. Также в конце 2015 г. была утверждена программа реализации пилотного проекта «Капельное орошение» в ОАО «СП Новотроицкое» (кластер «Ставрополь-Запад») на 2015/2016 производственный год. Выращивание кукурузы на орошаемом участке площадью 100 га с использованием системы капельного орошения позволит значительно увеличить урожайность с 5,2 т/га (оценочно) до 15-20 т/га на орошаемых землях. В случае успешной реализации пилотного проекта в 2016/2017 производственном году площадь под капельным орошением будет увеличена до 300 га.



Объем продаж для прямого экспорта РЗ Агро



АО «Таргин»

АО «Таргин» (далее – «Таргин») – крупный российский многопрофильный нефтесервисный холдинг. Он состоит из управляющей компании и четырех дочерних предприятий – ООО «Таргин Бурение», ООО «Таргин КРС», ООО «Таргин Логистика», ООО «Таргин Механосервис».

Финансовые результаты ООО «Таргин»

(В млн руб.)	2015	2014	Изм.
Выручка	25 538	27 516	(7,2%)
OIBDA	3 330	3 109	7,1%
Операционная прибыль	1 711	1 786	(4,2%)
Чистая прибыль/(убыток) в доле АФК	1 156	1 032	12,0%



100%

Доля эффективного владения
ОАО АФК «Система»



Менеджмент:

Закиров К.Ф.
(Генеральный директор)

Черный М.Д.
(Председатель Совета директоров)



ОТРАСЛЬ⁽¹⁾

Рынок нефтесервисных услуг в России в 2015 г. вырос на 8% с 880 млрд руб. до 950 млрд руб. Затраты на услуги сервисных компаний растут небольшими темпами при консервативном прогнозе цен на нефть. Основная доля рынка (около 40%) приходится на подразделения вертикально-интегрированных нефтяных компаний.

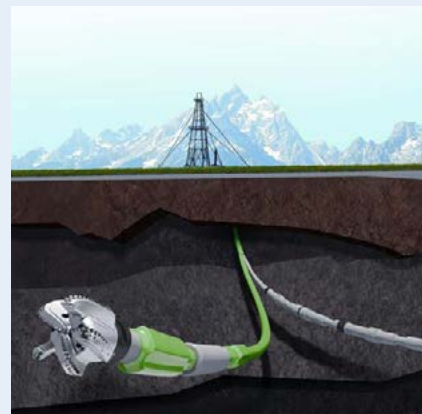
Продолжается курс на сокращение конкурентного рынка нефтесервисных услуг за счет включения операторов в состав нефтяных компаний: в 2015 г. ОАО «Роснефть» приобрело российские активы Trican Well Service. Основная предпосылка этого процесса – возможность для нефтяных компаний получить гарантированный доступ к мощностям по минимальным ценам. Такое развитие ситуации ограничивает конкуренцию и сокращает потенциал развития приобретаемых активов.

Ключевыми тенденциями нефтесервисного рынка в 2015 г. стали поддержание добычи на традиционных месторождениях, положительная динамика роста объема добычи, откладывание проектов новых месторождений (Восточная Сибирь), разработка трудноизвлекаемых запасов и шельфовых проектов, а также увеличение давления на цены со стороны заказчиков из-за роста общего уровня расходов и сокращения доступа к кредиту в связи с санкциями.

Основную долю в структуре услуг на нефтесервисном рынке России занимает бурение (30% в общем объеме услуг). Удержание добычи в рамках 530-540 млн т в год требует роста ввода новых скважин. Объемы эксплуатационного бурения в России в 2015 г. выросли на 11,5%, разведочного бурения – на 8%. Объемы горизонтального бурения в России постоянно растут: в 2015 г. его доля достигла уже 30%.

Развитие колтюбинга (гибких насосно-компрессорных труб, ГНКТ) связано в первую очередь с ростом и усложнением сегмента гидроразрыва пласта (ГРП). Наряду с операциями ГРП катализатором российского колтюбингового рынка также можно считать бурение новых скважин. Растет количество скважин, заканчиваемых с применением гибкой трубы. Поскольку сегмент колтюбинга напрямую связан с сегментом ГРП и ростом объемов горизонтального бурения, именно эти два фактора будут определять развитие колтюбинга. Среднегодовой прирост колтюбинговых операций составляет 10%, а пик количества операций ожидается в 2017 г.

После введения ограничений и запретов на поставки в России различных видов оборудования, Правительством РФ была принята программа поддержки инвестиционных проектов, реализуемых в России на основе проектного финансирования. Эта программа была разработана с целью увеличения объемов кредитования организаций реального сектора экономики на долгосрочных и льготных условиях.



25,2
млрд руб.



Выручка ключевых сегментов за 2015 г.⁽²⁾

18 тыс.
сотрудников



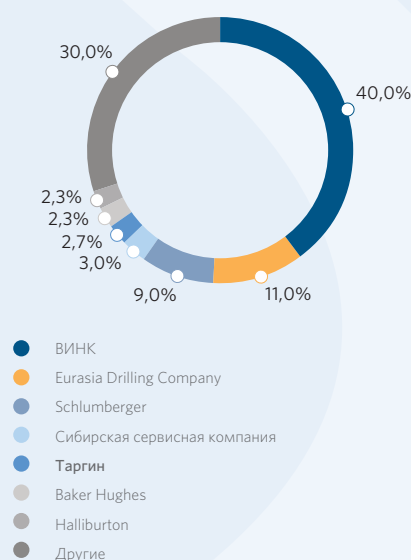
Работает в составе АО «Таргин»

>130
видов услуг



Видов нефтесервисных услуг

Крупнейшие игроки нефтесервисного рынка России



⁽¹⁾ Использованы материалы www.rbc.ru, www.renenergy.ru, www.cttimes.org, www.kommersant.ru.

⁽²⁾ За исключением вышедшего сегмента.

АО «Таргин»

(продолжение)

БИЗНЕС АО «ТАРГИН» В 2015 Г.

Суммарная выручка ключевых сегментов⁽¹⁾ холдинга в 2015 г. увеличилась на 7% до 25,2 млрд руб. Рост OIBDA и чистой прибыли составил 7,1% и 12% соответственно.

В сегменте «Бурение» наблюдается рост производственной программы, что обусловлено вводом в эксплуатацию пяти новых буровых установок (одна установка на 320 т и четыре установки по 120 т). Незначительный рост производственной программы по сегменту «Текущий и капитальный ремонт скважин» связан с выходом на рынок Сербии (заказчик – компания NIS). Среди заказчиков холдинга в 2015 г., помимо ПАО АНК «Башнефть», были такие компании, как ПАО «Газпром нефть», ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз», ОАО «НК «Роснефть», ПАО «Татнефть».

Согласно исследованию делового журнала РБК, «Таргин» входит в число 500 крупнейших компаний России, а дочернее предприятие «Таргин Бурение», согласно данным Минпромторга РФ, – в число наиболее эффективных российских буровых подрядчиков.

Рейтинговое агентство RAEX (Эксперт РА) присвоило рейтинг кредитоспособности (долгосрочной кредитоспособности) компании «Таргин» на уровне А+ (очень высокий уровень кредитоспособности), третий подуровень; прогноз по рейтингу – стабильный.

Компания успешно работает в основных нефтегазоносных провинциях РФ: Волго-Уральской, Западно-Сибирской и Тимано-Печорской. Начата работа по освоению зарубежных рынков: предоставляются сервисные услуги по текущему и капитальному ремонту скважин сербской национальной нефтяной компании NIS.

Показатели	Ед. изм.	2015	2014	%
Сегмент Бурение				
Буровые бригады	шт.	38	37	2%
Проходка	тыс.м	480	407	18%
Сдача скважин	скв.	240	193	24%
Сегмент ТКРС				
Бригады ТКРС	шт.	154	153	1%
Программа работ	тыс. ч	1 168	1 158	1%
Сегмент Транспорт				
Кол-во техники	ед.	4 824	5 009	-4%
Программа работ	тыс. ч	12 482	12 466	0%
Сегмент ТКРС				
Капитальный ремонт НПО, НКТ, НШ	тыс. шт.	612	532	15%
Тех. обслуживание НПО	тыс. шт.	30	33	-9%
Услуги по полимерному покрытию труб	тыс. м	621	579	7%

В рамках совместной межправительственной российско-саудовской комиссии по торгово-экономическому и научно-техническому сотрудничеству между «Таргином» и группой компаний Wafrah Al Tawasul подписан меморандум о взаимопонимании по созданию на территории Саудовской Аравии современного производства высокотехнологичного нефтепромыслового оборудования.

Подписаны меморандумы о взаимопонимании об участии «Таргина» в проектах по строительству скважин и ремонту электроцентробежных насосов в Иране.

Нефтесервисный холдинг «Таргин» состоит в группе по импортозамещению при Минпромторге России по гидроразрыву пласта и заканчиванию скважин. Компания также сотрудничает с Фондом «Сколково», что позволяет иметь ранний доступ к новым технологическим идеям и поддержке фонда по инфраструктуре и финансированию для своих проектов.

⁽¹⁾ За исключением выбывшего сегмента «Строительство».

СТРАТЕГИЯ

Стратегия развития нефтесервисного холдинга включает приведение существующего парка техники и оборудования в соответствие с современными требованиями рынка, а также инвестиции в новые виды деятельности и партнерство с технологическими компаниями. Основной фокус стратегии – расширение продуктового портфеля для получения больших возможностей для сотрудничества с заказчиками. Реализация инвестиционной программы позволит за несколько лет довести технологическую оснащенность до уровня лучших отраслевых показателей.

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ АО «ТАРГИН»



См. таблицу на стр. 52.

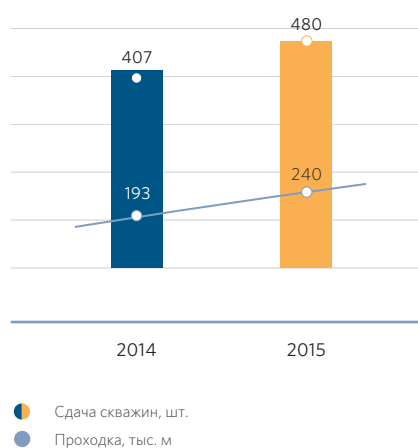
Выручка «Таргина» снизилась за отчетный год вследствие выбытия сегмента «Строительство». Выручка основных сегментов (без сегмента «Строительство») в 2015 г. увеличилась на 7,1% преимущественно благодаря росту в сегменте «Бурение» – объемы бурения увеличились на 18% за год.

Значительный рост показателей OIBDA и маржи OIBDA за полный год были достигнуты благодаря увеличению выручки от высокомаржинальных услуг, успешной деятельности по капитальному ремонту скважин в Сербии и оптимизации структуры бизнеса. Отношение административных расходов к выручке за полный 2015 г. составило 1,9%.

В 2015 г. «Таргин» продолжил модернизацию и расширение парка буровых установок и специализированного оборудования на протяжении отчетного периода.



Операционные результаты «Таргин», сегмент «Бурение»



+7,1%

Рост OIBDA в 2015 г.



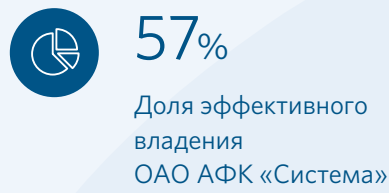
+12%


Рост чистой прибыли в 2015 г.



Sistema Shyam TeleServices Limited (SSTL)

Sistema Shyam TeleServices Limited (SSTL) – CDMA оператор мобильной связи, предоставляющий телекоммуникационные услуги на территории Индии под брендом МТС.





Менеджмент:

Савченко С.П.
(Генеральный директор)

Горбунов А.Е.
(Председатель Совета директоров)

Финансовые результаты SSTL

(В млн руб.)	2015	2014	Изм.
Выручка	13 965	8 480	64,7%
Скорректированная OIBDA	(2 395)	(3 112)	-
Операционный убыток	(3 227)	(16 592)	-
Скорректированный чистый убыток в доле АФК	(7 721)	(10 202)	-
Чистый убыток в доле АФК	(7 721)	(18 460)	-



ОТРАСЛЬ

Телекоммуникационный рынок Индии в 4 кв. 2015 г. продолжил медленный, но устойчивый рост за счет абонентов GSM и ускоренного развития сегмента передачи данных. Впервые общее число абонентов в Индии превысило 1 млрд при общем проникновении услуг на уровне 78,8%. Активная абонентская база за год увеличилась на 8,9%.

Абонентская база и рыночная доля стандарта CDMA сократилась на 1,1%. Несмотря на уход с рынка в 2012–2013 гг. нескольких компаний, в стране по-прежнему работают 12 операторов мобильной связи, из которых 8 работают в стандарте GSM, 3 – в двух технологиях (GSM-CDMA) и один (SSTL) – только в стандарте CDMA. Три крупнейших оператора Индии (Bharti Airtel, Vodafone и Idea) укрепили свои позиции в 2015 г.: совокупная доля рынка по абонентам превысила 59,7%.

Доходы от голосовых услуг снижаются в связи со снижением средней стоимости минуты трафика (ARPM): в конце марта 2015 г. регулятор понизил ставку расчетов за интерконнект трафика на 30%, а также установил верхнюю границу на ставку расчетов за роуминг.

Доходы от передачи данных остаются ключевым драйвером роста отрасли (рост на 36% за год) благодаря развитию 3G сетей (охватывают 3/4 населения⁽¹⁾), снижению затрат на строительство сетей (законодательно разрешена совместная эксплуатация сетей, в конце 2015 г. – совместное использование частот одного и того же диапазона), росту поставок смартфонов (из них 1/3 с поддержкой 4G⁽²⁾).



⁽¹⁾ Источник: GSMA report. The Mobile Economy of India 2015
⁽²⁾ Источник: CMR

За 2015 г. рост трафика, генерируемого мобильными широкополосными услугами 2G и 3G, составил 13% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, число активных 3G/EVDO абонентов передачи данных выросло на 12%. К декабрю 2015 г. проникновение услуг передачи данных в Индии составило 9% (2010 г.: 0,96%).

Текущее проникновение смартфонов на рынке Индии еще достаточно низкое – 22%, но доля поставок смартфонов в 2015 г. выросла с 36% до 38%. Агрессивный рост поддерживается активным продвижением 3G/4G оборудования производителей Asus, Micromax, Samsung, ZTE, Lenovo и других, при этом цены на смартфоны варьируются от 40 до 150 долл. США. Стоимость смартфонов 4G практически сравнялась со стоимостью смартфонов 3G, в связи с чем поставки устройств 4G выросли на 74% – каждый третий смартфон был смартфон 4G.

В перспективе LTE услуги станут доминирующими на рынке в связи с запуском сетей 4G ведущими операторами (Airtel, Idea, Vodafone) и единой ценой на 3G/4G тарифные планы. В 2016 г. ожидается дальнейшее усиление конкуренции на рынке в связи с выходом еще одного 4G-оператора Rjio с агрессивными ценами на оборудование и тарифными планами.

В 2015 г. начался процесс консолидации отрасли. 2 ноября 2015 г. была подписана сделка о слиянии телеком бизнеса SSTL с RCOM в обмен на 10% миноритарный пакет в RCOM, что позволит RCOM получить недостающий частотный спектр в 9 округах. С декабря 2015 г. идет процесс получения всех разрешений и одобрений госорганов Индии.

RCOM и Rjio подписали соглашение о совместном использовании и обмене частотами, а также рассматривают возможность о присоединении Airtel к данному альянсу. Videосон продал права на частоты в округах Гуджарат, Уттар Прадеш Западу телеком оператору Idea, ведутся переговоры о продаже частот еще в 4-х округах.

Для повышения эффективности использования ограниченных частотных ресурсов Правительством Индии

утверждены документы, разрешающие куплю-продажу спектра и совместное использование частот между операторами. В январе 2016 г. Правительство Индии объявило о планах проведения нового частотного аукциона в мае-июне 2016 г., на котором планируется выставить беспрецедентно большое количество частот (2142 МГц) в 7-ми диапазонах (700, 800, 900, 1 800, 2 100, 2 300 и 2 500 МГц).

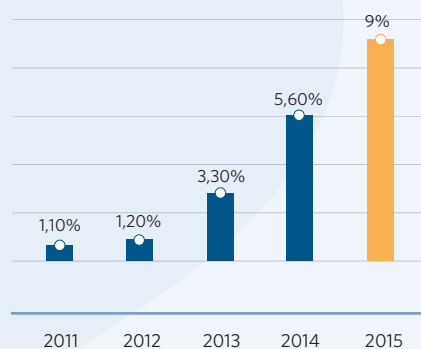
БИЗНЕС SSTL В 2015 Г.

В 2015 г. наиболее существенных успехов компания достигла в развитии передачи данных. Технология EVDO Revision B пока остается конкурентоспособной по отношению к 3G.

Число абонентов мобильной передачи данных выросло на 0,3 млн (+18%) и составило 1,9 млн на конец 2015 г. В течение года SSTL проводил обновление тарифной линейки, что позволило увеличить долю высокодоходных абонентов передачи данных на предоплаченных тарифах до 30%.

Общая абонентская база⁽¹⁾ SSTL снизилась на 11% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года до 8,0 млн за счет оттока мобильных голосовых абонентов: за год база сократилась на 1,3 млн, составив 6,1 млн. Благодаря мероприятиям по удержанию голосовых абонентов (М-Бонус, новый голосовой тариф STV 27/28) в декабре 2015 г. расчетный отток снизился до 4% против 6% в 3 кв. 2015 г.

Проникновение услуг передачи данных в Индии



СТРАТЕГИЯ

Основным приоритетом SSTL в 2016 г. является неорганическое развитие путем консолидационной сделки с Reliance Communications (RCOM). В части органического развития SSTL в 2016 г. главной задачей является поддержание текущего уровня CDMA-бизнеса с минимальными инвестициями до планируемого закрытия сделки с RCOM.

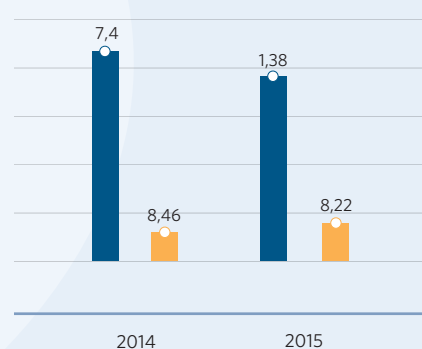
ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ SSTL

См. таблицу на стр. 56.

Выручка SSTL выросла на 64,7% в 2015 г. в основном благодаря ослаблению курса рубля и росту выручки от передачи данных. В последнем квартале года общая выручка от неголосовых услуг снова увеличилась на 28% год-к-году в индийских рупиях.

Убыток по показателю OIBDA существенно сократился в 2015 г. по сравнению с предыдущим годом благодаря росту выручки от передачи данных, оптимизации расходов на маркетинг и продажи, а также сокращению расходов на интерконнект. В четвертом квартале 2015 г. SSTL вышла на положительное значение OIBDA во всех операционных округах Индии, однако операционная прибыль была нивелирована расходами на уровне холдинга. Услуги высокоскоростной передачи данных SSTL охватывают свыше 1 250 городов в 9 округах.

Абонентская база SSTL, млн



● Абоненты голосовой связи
● Абоненты передачи данных

⁽¹⁾ Рассчитана по шестимесячной активности абонентов

АО «Биннофарм»

АО «Биннофарм» (далее – «Биннофарм») – фармацевтическая компания, управляющая крупнейшим в России промышленным производством лекарственных средств в соответствии с международными стандартами качества GMP (Good Manufacturing Practice). Приоритетные направления производственной деятельности компании включают разработку и промышленный выпуск лекарственных препаратов для лечения социально значимых заболеваний (респираторные заболевания и пульмонология, неврология, нефрология, инфекционные заболевания). В состав Биннофарма входят ПФК «Алиум» (комплекс по производству инфузионных растворов) и собственная дистрибуционная компания «Биннофарм Дистрибуция», осуществляющая продажи продукции Биннофарма, «ПФК Алиум» и сторонних производителей, преимущественно в госпитальном сегменте.

Финансовые результаты АО «Биннофарм»

(В млн руб.)	2015	2014	Изм.
Выручка	1 660	2 485	(33,2%)
OIBDA	193	322	(40,0%)
Операционная прибыль / (убыток)	21	136	(84,4%)
Чистая прибыль/ (убыток) в доле АФК	(68)	(26)	-



⁽¹⁾ Источник: DSM



74%

Доля эффективного владения
ОАО АФК «Система»



Менеджмент:
Чупин А.Н.
(Генеральный директор)
Зубов Л.Д.
(Председатель Совета директоров)

ОТРАСЛЬ⁽¹⁾

Рост фармацевтического рынка России в 2015 г. замедлился: среднегодовой рост в рублях за 2008-2014 гг. составил 14%, в то время как рост за 2015 г. составил 8%. В натуральном выражении объем рынка сократился на 4,4%, т.е. рост в денежном выражении произошел за счет инфляции.

Темпы роста коммерческого сегмента в 2015 г. оказались выше, чем рынка государственных закупок (9,4% и 6,4% соответственно) в основном за счет опережающего роста цен на розничные препараты. Средний рост цен в коммерческом сегменте по итогам года составил 16%, в сегменте государственных закупок – 6%, что обусловлено ценовыми ограничениями (регулируемыми предельными ценами на жизненно важные лекарства).



Доля иностранных лекарств на российском рынке остается высокой, по итогам 2015 г. составив около 75% в стоимостном выражении. При этом курс на импортозамещение на фармацевтическом рынке остается приоритетным для Правительства РФ. Ключевой мерой поддержки российских производителей в 2015 г. стало принятие постановления, вводящего запрет на участие иностранных препаратов в государственных тендерах в случае поступления двух и более заявок о поставке лекарственных средств, производимых в России.

В 2016 г., по ожиданиям большинства экспертов, продолжится умеренный рост рынка в рублевом эквиваленте. Фактором роста останется увеличение средней цены лекарственных препаратов, которое будет происходить на фоне сокращения количества упаковок.

Помимо этого, в следующем году ожидается снижение доли иностранных лекарственных средств за счет ограничения доступа к госзакупкам, стимулирования локализации производства и падения курса рубля.

БИЗНЕС АО «БИННОФАРМ» В 2015 Г.

Основными приоритетами Биннофарма в 2015 г. были разработка новой стратегии развития на перспективу 2016-2020 гг. и формирование новой управленческой команды для достижения поставленных долгосрочных целей. Были созданы подразделения R&D и сформирован перспективный портфель препаратов: в конце года инициирована регистрация семи новых препаратов.

В рамках новой стратегии была создана собственная система продвижения продукции, включая региональную сеть медицинских представителей. В результате уже к концу 2015 г. Биннофарм продемонстрировал резкий рост продаж собственных продуктов. Продажи продукции сторонних производителей, напротив, были сокращены. Акцент на собственных препаратах привел к росту рентабельности бизнеса.

В октябре Биннофарм подписал договор с АО «Национальная иммунобиологическая компания» на поставку вакцины против Гепатита В («Регевак») объемом

6 млн доз (в 2014 г. Биннофарм поставил 4,5 млн доз «Регевака»). Продолжилась работа и с иностранными партнерами: в ноябре было подписано соглашение с Fresenius Kabi о полной локализации производства препарата «Кетостерил» сроком до 2023 г.

СТРАТЕГИЯ

Основные операционные задачи, стоящие перед Биннофармом в 2016 г., – активное продвижение собственных препаратов в розничном сегменте в пульмонологии и неврологии, увеличение продаж и экспорт лекарственных препаратов в страны ЕАЭС.

«Биннофарм» планирует сохранить объем продаж вакцины против Гепатита В, а также продолжить развитие компетенций в сфере R&D.

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ АО «БИННОФАРМ»



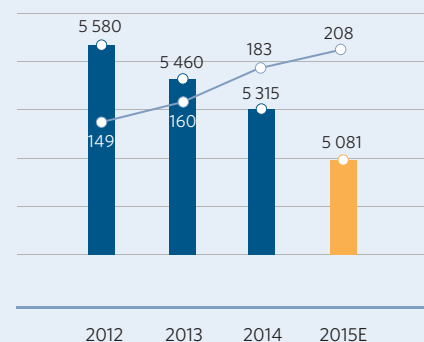
См. таблицу на стр. 58.

Выручка Биннофарма уменьшилась в 2015 г. преимущественно в результате планового сокращения менее маржинальных продаж по дистрибуции, а также снижением цен на вакцины собственного производства.

Снижение OIBDA по итогам года, помимо сокращения выручки, обусловлено ростом

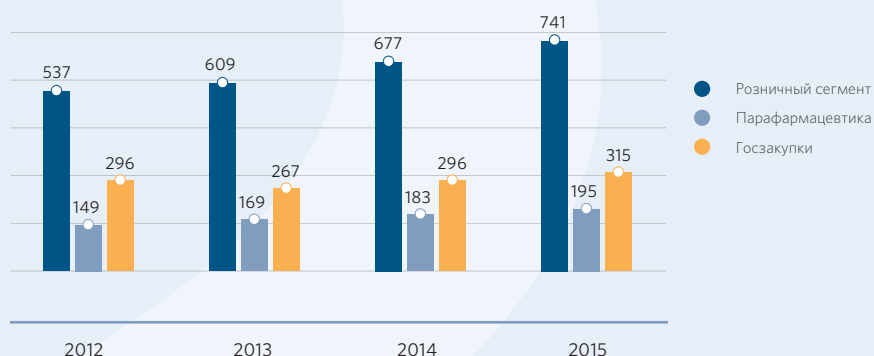
коммерческих и административных расходов, а также формированием собственной службы продвижения и продаж. Показатель OIBDA «Биннофарма» восстановился уже в четвертом квартале 2015 г. в результате роста доли собственной продукции в общей структуре выручки. Ранее в 2015 г. «Биннофарм» подписал контракт с АО «Национальная иммунобиологическая компания» на поставку 6 млн доз вакцины Регевак В, что превышает уровень поставленных вакцин за весь 2014 г.

Количество упаковок, млн уп.



● Кол-во упаковок, млн уп.
● Средняя цена упаковки, руб./уп.

Рынок лекарств России, млрд руб.



ПАО «МТС-Банк»

ПАО «МТС-Банк» (далее – «МТС-Банк») осуществляет банковскую деятельность на территории России, предоставляя частным лицам и корпоративным клиентам полный спектр финансовых услуг. Банк занимает твердые позиции среди крупнейших банков России (топ-44 по активам), являясь системно значимым оператором рынка платежей, кредитования и сбережений.



87%

Доля эффективного владения
ОАО АФК «Система»



Менеджмент:

Розанов В.В.
(Председатель Совета директоров)
Филатов И.В.
(Председатель Правления)

Финансовые результаты ПАО «МТС Банк»

(В млн руб.)	2015	2014	Изм.
Выручка	25 619	26 965	(5,0%)
OIBDA	(16 969)	(14 571)	-
Операционный убыток	(17 658)	(15 252)	-
Чистый убыток в доле АФК	(15 282)	(12 392)	-



ОТРАСЛЬ⁽¹⁾

В 2015 г. банковский сектор России находился под давлением различных факторов, затруднивших получение банками прибыли. К таким факторам относятся в том числе и введенные против российских компаний санкции, снижение ВВП России почти на 4%, отзывы лицензий регулятором, необходимость создания дополнительных резервов на потери по ссудам.

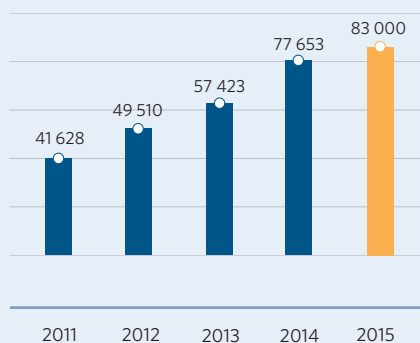
Вследствие девальвации национальной валюты банковская система столкнулась со снижением уровня достаточности капитала, который приблизился к минимальному значению.

Еще одним негативным фактором для банковского сектора в 2015 г. стало ухудшение качества кредитов во всех сегментах. Ускорился рост доли просроченной задолженности, и для многих банков необходимость создавать резервы стала серьезным фактором убыточности в 2015 г. Кроме этого, в течение всего года наблюдалось сокращение кредитного портфеля и снижение темпов роста розничного кредитования, вызванное ростом ставок, снижением реальных доходов населения и ухудшением потребительских настроений.

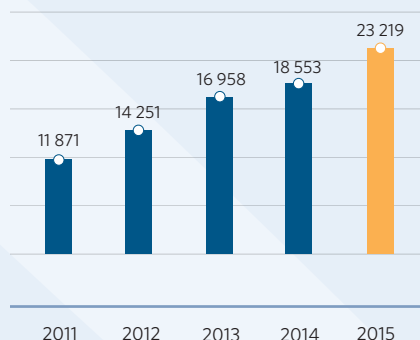
Снижение ключевой ставки Банка России с 17% до 11% позволило снизить стоимость пассивов кредитных организаций. Однако удорожание стоимости ресурсов для конечного потребителя способствовало снижению активности клиентов. Сейчас банки делают ставку на качественных заемщиков – как физических, так и юридических лиц, – ограничивая необеспеченное кредитование. В связи с этим обострилась борьба за клиентов во всех секторах экономики.

В течение 2015 г. основными направлениями в повышении эффективности финансового сектора являлись: стратегическое сокращение расходов, технологические инновации и эффективный риск-менеджмент.

Активы банковского сектора, млрд руб.



Вклады физ. лиц, млрд руб., РФ



Ключевая ставка ЦБ, %



33 301

млрд руб.

Корпоративные кредиты в 2015 г., РФ

2015	33 301
2014	29 536

10 684

млрд руб.

Кредиты физическим лицам в 2015 г., РФ

2015	10 684
2014	11 330

⁽¹⁾ Источник: регулярное информационно-аналитическое издание Банка России «Обзор банковского сектора Российской Федерации».

ПАО «МТС-Банк»

(продолжение)

БИЗНЕС МТС-БАНКА
В 2015 Г.

В 2015 г. МТС-Банк столкнулся с ухудшением качества кредитов по всем сегментам, что привело к росту объемов резервов. Это стало основным фактором, повлиявшим на отрицательный результат по итогам 2015 г.

Несмотря на снижение совокупного кредитного портфеля, в течение 2015 г. МТС-Банк вынужденно проводил консервативную политику в сфере кредитования под влиянием текущих экономических условий, что привело к снижению объема новых выдач по всем кредитным сегментам, что в перспективе, однако, будет способствовать формированию более качественного кредитного портфеля.

Кроме того, МТС-Банк последовательно реализует комплекс мероприятий, направленных на увеличение доходности проводимых им операций, включая повышение эффективности скоринговых программ; обновление линейки кредитных продуктов и запуск перекрестных продаж.

В 2015 г. МТС-Банк показал убыток, что в первую очередь связано с формированием резервов по кредитам, выданным крупным корпоративным заемщикам. Реализация консервативной политики резервирования направлена на поддержание высоких показателей устойчивости. Отношение накопленных резервов к портфелю кредитов составило на конец 2015 г. 38% по сравнению с 24% на конец 2014 г. Норматив достаточности капитала МТС-

Банка остается самым высоким в отрасли.

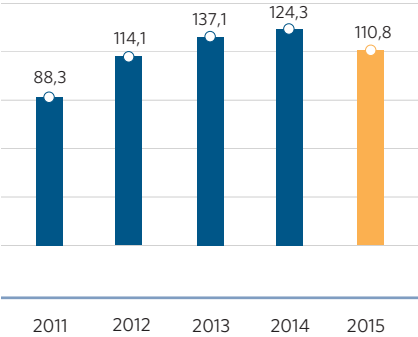
В декабре 2015 г. состоялась докапитализация МТС-Банка со стороны Агентства по страхованию вкладов. Размер привлечения в капитал второго уровня составил 7,2 млрд руб. Основным условием предоставления капитала является целевое кредитование стратегически важных для российской экономики отраслей, ипотеки и МСБ (малый и средний бизнес) не менее чем на 1% в месяц от объема кредитного портфеля банка. В декабре 2015 г. розничные кредитные продажи МТС-Банка достигли уровня предкризисного августа 2014 г.

СТРАТЕГИЯ

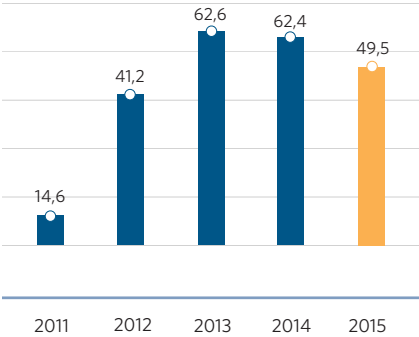
Операционная стратегия МТС-Банка заключается в сохранении универсального профиля своих портфелей и осуществлении кредитования широкого спектра частных и корпоративных клиентов с минимальной толерантностью к рискам. Технологические платформы банка позволяют тесно сотрудничать с ведущим российским оператором мобильной связи – ПАО «МТС», создавая уникальные расчетные продукты. Использование современных технологий оценки кредитных рисков позволяют банку достаточно интенсивно масштабировать свои кредитные и расчетные продукты.

Показатель	2015	2014	%
Портфель «МТС-Деньги», млн руб.	15 583	20 716	(24,7%)
Портфель розничных кредитов, млн руб.	59 446	73 169	(18,8%)
Процентные доходы, млн руб.	20 455	25 102	(18,5%)
Комиссионные доходы, млн руб.	5 817	5 444	6,9%
Норматив Н1.0	18,3%	16,1%	n/a

Кредитный портфель ПАО «МТС-Банк», млрд руб.



Портфель розничных кредитов ПАО «МТС-Банк», млрд руб.



В 2015 г. МТС-Банк получил средства, выделенные АСВ на поддержание банковского сектора. Во исполнение обязательств перед АСВ банк планирует наращивать корпоративное кредитование в военно-промышленной, пищевой, химической, машиностроительной, приборостроительной, инфраструктурной и др. отраслях.

Начиная с 2015 г., МТС-Банк активно развивает направление факторинга, ставшего популярным у клиентов ввиду ограниченного доступа к банковскому кредитованию. Портфель факторинговых активов стремительно растет за счет использования потенциала сотрудничества с поставщиками МТС, «Детского мира», Concept Club и других компаний Группы АФК «Система».

Факторинговый бизнес также активно развивается за счет сотрудничества с российскими представительствами крупнейших международных FMCG и DIY сетей.

В 2016 г. также продолжится процесс сокращения издержек МТС-Банка, начатый в 2015 г.



ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПАО «МТС БАНК»

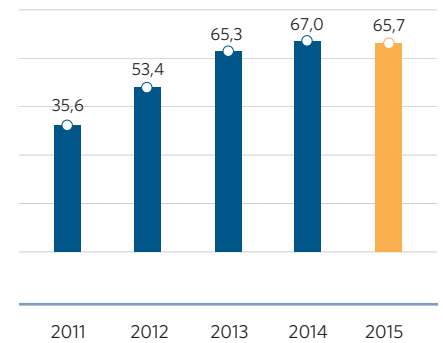
 См. таблицу на стр. 60.

В 2015 году выручка МТС Банка снизилась на 3,6% и процентные доходы сократились на 18,5%. На убыток по показателю OIBDA в 2015 г. значительно повлияло начисление резервов по портфелю кредитов юридическим лицам. В 2015 г. доля юридических лиц в общих расходах на создание резервов составила 62%.

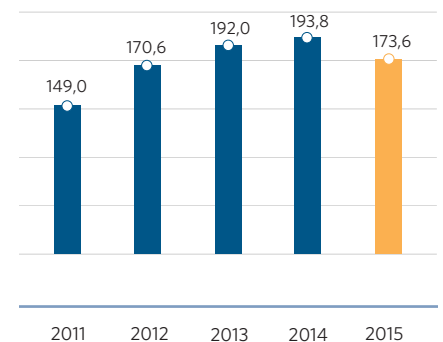
Банк продолжал сокращать расходы на протяжении года. Административные расходы снизились на 16,2% в четвертом квартале 2015 г. и на 9,2% в 2015 г.

Кредитный портфель МТС Банка⁽¹⁾ до вычета резервов сократился на 11,4% в 2015 г., поскольку банк продолжил оптимизировать структуру баланса и сокращать риски.

Депозиты физических лиц ПАО «МТС-Банк», млрд руб.



Активы ПАО «МТС-Банк», (Итого млрд руб.)




⁽¹⁾ На неконсолидированной основе.

Активы в области недвижимости


Бизнес ОАО АФК «Система» в секторе недвижимости представлен рядом компаний, ключевые из которых – АО «Лидер-Инвест», АО «Бизнес-Недвижимость» и АО «Мосдачтрест». Стратегия ОАО АФК «Система» в сфере недвижимости нацелена на повышение стоимости портфеля недвижимости и дальнейшую монетизацию через рентный доход, девелопмент и продажи.

113,8 тыс.
договоров




Заклучено договоров Купли-Продажи на рынке вторичного жилья в 2015 г.⁽¹⁾

19,6 тыс.
договоров



Заклучено договоров долевого участия⁽¹⁾



Менеджмент
АО «Лидер-Инвест»:

Рубцов Е.Г.
(Президент)


Евтушенков Ф.В.
(Председатель Совета директоров)



Менеджмент
АО «Мосдачтрест»:

Кашеев И.Н.
(Генеральный директор)

Шишкин С.А.
(Председатель Совета директоров)



Менеджмент
АО «Бизнес-Недвижимость»:

Шабдурасулов И.В.
(Генеральный директор)

Моносов Л.А.
(Председатель Совета директоров)



АО «Лидер-Инвест» – девелоперская компания, реализующая проекты жилой и коммерческой недвижимости в Москве. Объем портфеля составляет 30 проектов площадью более 1,0 млн м². Приоритетное направление бизнеса – строительство жилой недвижимости.



АО «Мосдачтрест» занимается предоставлением в аренду и эксплуатацией коттеджей в Серебряном Бору. Приоритет для компании – развитие качества предоставляемых услуг арендаторам.



АО «Бизнес-Недвижимость» занимается управлением, сдачей в аренду и эксплуатацией коммерческой недвижимости.

⁽¹⁾ По данным Федеральной службы государственной регистрации.

ОТРАСЛЬ

Рынок офисной недвижимости

В 2015 г. площадь введенных в эксплуатацию офисов снизилась в два раза по сравнению с 2014 г. Многие проекты на ранних этапах строительства заморожены или пересматриваются, активность на действующих строительных площадках значительно снизилась. Такое снижение связано с экономическими предпосылками – сложной ситуацией с реализацией помещений. Абсолютное большинство объектов, которые будут построены в 2016 и 2017 гг., изначально планировались к вводу в 2015 г.

Уровень вакантных площадей на конец 2015 г. соответствует аналогичному периоду 2014 г. как следствие снизившегося спроса на фоне общеэкономического кризиса. За 2015 г. доля класса А увеличилась с 28% до 29%, а доля класса В+ снизилась с 46% до 45%.

Начиная со второй половины 2015 г. показатель чистого поглощения, отражающий изменение занимаемых арендаторами офисных площадей, вышел из отрицательной зоны и за последние три месяца вырос на 121 тыс. м². Увеличение показателя достигнуто в первую очередь благодаря росту спроса на дополнительные офисные помещения в высококачественных объектах. Несмотря на положительную динамику, потребности арендаторов в новых площадях по-прежнему оцениваются как слабые. По итогам 2015 г. общий объем чистого поглощения оказался почти в 3,5 раза меньше по сравнению с показателем прошлого года.

В условиях низкой активности арендаторов и избыточного предложения собственники объектов недвижимости были вынуждены корректировать стоимость аренды до уровня платежеспособного спроса. Средний уровень ставок аренды на качественные офисные помещения снижался в течение всего года.

Стоит отметить, что после активного падения арендных ставок в 4 квартале 2014 г. - 1 квартале 2015 г., начиная со второго полугодия 2015 г. темпы снижения стоимости аренды сократились.

Рынок жилой недвижимости

Прошедший год ознаменовался существенным увеличением объемов предложения на рынке новостроек во многом благодаря активному освоению промышленных зон Москвы. Большинство завершенных в 2015 г. комплексов представляют собой масштабные проекты, реализуемые на бывших производственных площадках. За год общее количество квартир в продаже увеличилось на 65%: с 15 750 до 26 000 шт⁽¹⁾.

Ввиду ужесточения в 2015 г. конкуренции новые комплексы выходили на рынок с существенным дисконтом, что привело к понижению средней цены м² во второй половине 2015 г. Кроме того, квартирография проектов сместилась в сторону меньших типологий и площадей квартир, что привело к существенному снижению бюджетов покупки квартир. По итогам года средняя цена м² на первичном рынке жилья бизнес-класса уменьшилась на 5,5%, сегмент комфорт-класса остался на уровне годовой давности⁽²⁾.

По данным Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии, спрос на столичном рынке вторичного жилья уменьшился на 30%: в 2015 г. заключено 113 769 договоров купли-продажи по сравнению с 162 038 в 2014 г. На рынке первичного жилья удалось избежать столь серьезного падения благодаря государственной программе поддержки ипотечной ставки, а также

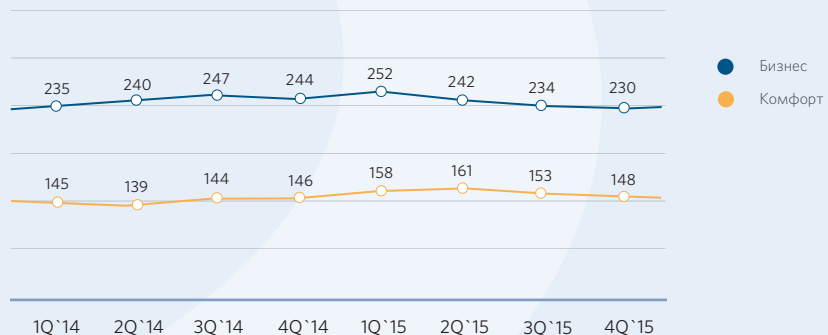
реакции застройщиков на изменения экономической ситуации в виде акций и скидок. Количество заключенных договоров долевого участия снизилось на 18%: с 24 029 в 2014 г. до 19 611 в 2015 г.⁽³⁾.

Рынок аренды высокобюджетной недвижимости

Аренда престижного жилья в Московском регионе по результатам 2015 г. подешевела до уровня кризисного 2009 г.⁽⁴⁾. В сравнении с 2013 г. падение средней арендной ставки составило 40%. В 2016 г. количество сделок с элитной недвижимостью в Москве сохранится на уровне 2015 г.⁽⁵⁾. Предполагается, что на ставки продолжат влиять валютные курсы, однако резкой коррекции не прогнозируется.

Основной тенденцией рынка земли в пределах Московской области по состоянию на 2015 г. можно назвать падение ликвидности⁽⁶⁾. Для продажи участка некоторые собственники идут на предоставление скидок до 20-30%. Изменилась и структура спроса на землю: доля продаж участков без подряда на строительство выросла за год с 72% до 79%. При этом впервые за 5 лет произошло снижение спроса в данном сегменте – на 15%. По прогнозам аналитиков, в 2016 г. стоимость земельных участков будет снижаться, причем снижение может быть значительным – до 25% в годовом выражении.

Средний уровень цен в сегменте бизнес и комфорт класса, тыс. руб./м²



⁽¹⁾ По данным Федеральной службы государственной регистрации.

Активы в области недвижимости

(продолжение)

БИЗНЕС В 2015 Г.

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. Общий портфель объектов под управлением на конец 2015 г. составил 433 тыс. м². АО «Бизнес-Недвижимость» в 2015 г. сдало в аренду 25 653 м², реализовало проект по продаже одного объекта внешнему покупателю, а также передало в АО «Лидер-Инвест» 16 объектов для реализации проектов девелопмента.

АО «Бизнес-Недвижимость»

Операционные показатели АО «Бизнес-Недвижимость»	2015	2014	%
Площади под управлением, тыс. м ²	446	569	- 22%
Аренда МГТС, тыс. м ²	141,2 ⁽¹⁾	228,8	- 38%
Аренда внешних контрагентов, тыс. м ²	116,3	91,8	+ 27%

АО «Лидер-Инвест»

Операционные показатели АО «Лидер-Инвест»	2015	2014	%
Количество проектов в продаже, шт.	8	3	167%
ВСЕГО заключено ДДУ, руб.	5 810 377 103	1 593 409 940	265%
ВСЕГО продана квартир, м ²	22 649,88	7 283,7	211%
ВСЕГО продано квартир, шт.	325	113	188%

АО «Лидер-Инвест»

На конец 2015 г. портфель девелоперских проектов «Лидер-Инвест» состоял из 30 проектов общей площадью более 1,0 млн м². К концу года было завершено строительство и введены в эксплуатацию три жилых дома общей площадью 39 тыс. м², а также офисное здание площадью 31 тыс. м². Общий объем подписанных в 2015 г. договоров долевого участия составил 22 650 тыс. м² квартир общей стоимостью 5,8 млрд руб.

АО «Мосдачтрест»

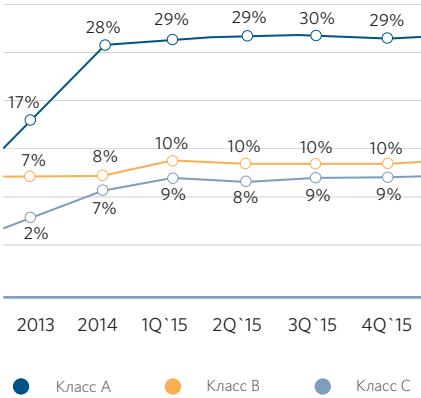
Основными активами АО «Мосдачтрест» являются земельные участки в Серебряном Бору (19,9 га) и 187 коттеджей общей площадью 38 948 м².

Основная масса объектов Серебряного Бора находится в удовлетворительном состоянии, однако на некоторых проявляются признаки технического и морального износа.

Ремонт и модернизация коттеджей – основная задача АО «Мосдачтрест» на ближайший год. Для поддержания арендного фонда в хорошем состоянии разрабатывается план проведения полной инвентаризации объектов, составление графика текущих и капитальных ремонтов объектов, что позволит удержать имеющихся арендаторов.

В 2015 г. АО «Мосдачтрест» закрыло сделки по продаже нерентабельных активов, расположенных в Московской области, на общую сумму 367,4 млн руб., а также продолжило развитие базы активов: были приобретены земельные участки в Солнечногорском районе Московской области (58,9 Га), а также завершён первый этап строительства по проекту охотничьего хозяйства «Клинское».

Динамика уровня вакантных площадей



⁽¹⁾ Основная причина снижения – выбытие активов в «Лидер-Инвест» (75,9 тыс. м²) и передача 3 объектов в совместные инвестиционные проекты (12 тыс. м²).

СТРАТЕГИЯ

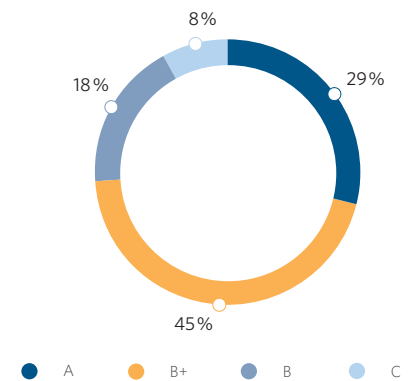
В первом полугодии 2016 г. завершается реорганизация АО «Бизнес-Недвижимость», в результате которой произойдет ее объединение с АО «Рент-Недвижимость». В результате консолидации АО «Бизнес-Недвижимость» сможет стать собственником около 430 тыс. м² коммерческой недвижимости. В 2016 г. планируется осуществить частичный текущий ремонт на 33 объектах и реконструировать объект на Милютинском переулке в Москве. Общая сумма вложений может достигнуть 400 млн руб.

Основная часть ремонтных работ на остальных объектах относится к текущему ремонту входных групп и ремонту инженерных систем. 44 объекта будут сдаваться в аренду в текущем состоянии. В 2016 г. в соответствии со стратегией развития планируется монетизация нескольких объектов недвижимости. В первом полугодии 2016 г. также планируется закрытие сделки по продаже объекта по адресу 1-й Красносельский пер., 15/17, стр. 1.

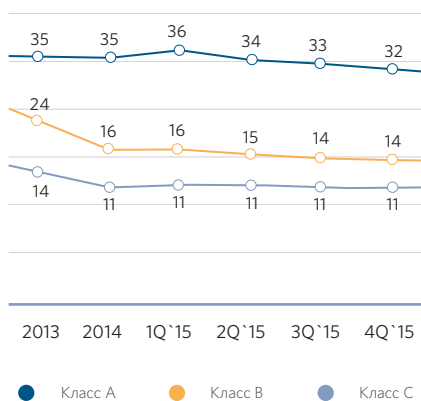
В 2016 г. АО «Лидер-Инвест» планирует ввести в эксплуатацию пять объектов жилых домов площадью 87,4 тыс. м² и начать строительство 17 жилых объектов общей площадью не менее 200 тыс. м². Дополнительно два масштабных проекта – Нагатино I-Land и Лобачевского 120 – находятся на стадии предпроектной проработки. Прогнозируемый объем продаж в 2016 г. может составить более 70 тыс. м². Кроме строительной деятельности, АО «Лидер-Инвест» планирует привлечь арендаторов для имеющихся офисных площадей. Целевой уровень площадей, сданных в аренду к концу года, составляет 80%.

Операционная стратегия АО «Мосдачтрест» включает поиск покупателей активов в Московской области, включая арендные поселки Барвиха, Жаворонки и Трудовая, а также повышение эффективности бизнес-процессов арендной деятельности, включая изменение подхода к арендному ценообразованию и повышение эффективности работы службы эксплуатации.

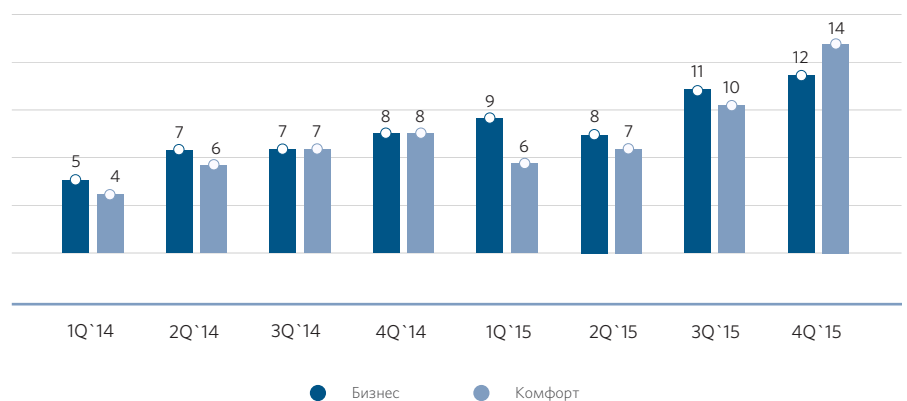
Структура предложения офисных объектов по классам на конец 2015 г.



Динамика арендных ставок, тыс. руб./м²/год



Объем предложения новостроек Москвы за 2014-2015 гг., тыс. шт.



АО «СГ-транс»

АО «СГ-транс» (далее – «СГ-транс») – ведущий железнодорожный оператор по транспортировке нефтегазовых и нефтехимических грузов, прежде всего сжиженных углеводородных газов. Компания занимает лидирующие позиции по количеству специализированного вагонного парка для перевозки данных грузов. В управлении СГ-транса также находятся и другие грузовые железнодорожные вагоны: нефтебензиновые цистерны, танк-контейнеры, платформы и полувагоны.

ОТРАСЛЬ

Объем грузовых железнодорожных перевозок в 2015 г. снизился на 1,1% и составил 1,215 млрд тонн⁽¹⁾. Сокращение объемов погрузки продолжается третий год подряд под влиянием неблагоприятной экономической ситуации и снижения уровня промышленного производства. Сильнее всего сократились объемы перевозок строительных грузов, лома, черных металлов, нефтяных грузов. Снижение железнодорожных перевозок нефтяных грузов на 2,3% стало следствием сокращения общего объема производства нефтепродуктов

в результате налогового маневра, а также ввода новых трубопроводных мощностей. Погрузка угля, минеральных удобрений, руды цветных металлов и лесных грузов в 2015 г., напротив, выросла по сравнению с предшествующим годом. Тенденция к росту сохранилась в перевозках сжиженных углеводородных газов (СУГ) (основном сегменте деятельности СГ-транса), объем которых вырос на 4,4% по сравнению с 2014 г. При этом объем перевозок СУГ в вагонах СГ-транса рос быстрее, чем в целом по сегменту, что позволило увеличить долю компании на рынке с 30% в 2014 г. до 32% в 2015 г.



50%

Доля эффективного владения
ОАО АФК «Система»



Менеджмент:

Калетин С.В.
(Президент)

Узденов А.М.
(Председатель Совета директоров)



⁽¹⁾ Данные РЖД.

Рост выпуска СУГ⁽¹⁾ способствовал стабилизации спроса на газовые цистерны, что привело к сокращению профицита парка и росту суточной арендной ставки⁽²⁾ на газовые цистерны в среднем на 10% в конце 2015 г. относительно 2014 г.

В сегменте полувагонов сохраняется устойчивый профицит парка, однако принятые в конце 2015 г. законодательные меры по запрету продления срока службы вагонов могут привести к сокращению профицита.

БИЗНЕС АО «СГ-ТРАНС» В 2015 Г.

На конец 2015 г. в управлении АО «СГ-транс» находилось 29 829 грузовых вагонов, что на 12,4% меньше, чем годом ранее. Для исполнения своих обязательств перед клиентами компания в условиях продолжающейся в отчетном периоде волатильности арендных ставок на грузовые вагоны активно использовала инструмент аренды подвижного состава. Доля арендованных вагонов в общей структуре парка под управлением на конец 2015 г. составила 43%.

В 2015 г. объем погрузки АО «СГ-транс» снизился на 4%, что явилось следствием спада на рынках производства и перевозки нефтепродуктов. В то же время благодаря росту эффективности управления парком в отчетном периоде наблюдался рост грузооборота компании.

В целях повышения конкурентоспособности АО «СГ-транс» расширил перечень оказываемых услуг, предоставив клиентам и партнерам возможность заказывать транспортировку химических грузов и сжиженных углеводородных газов (СУГ) в танк-контейнерах. Компаньон работает с данным видом подвижного состава с конца 2013 г., в отчетном периоде в оперировании СГТ находилось около 700 танк-контейнеров и 350 фиттинговых платформ. На сегодняшний день данной услугой уже воспользовались такие клиенты АО «СГ-транс», как группа компаний «СИБУР», ОАО «Уфаоргсинтез», ЗАО «ННК» и ряд других.

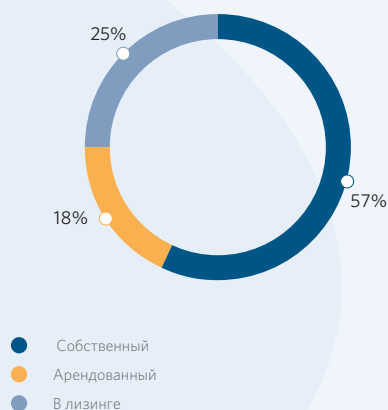
СТРАТЕГИЯ

В условиях негативной экономической ситуации на рынке грузовых железнодорожных перевозок при снижении объемов перевозимых грузов и росте профицита парка, обновленная стратегия АО «СГ-транс» направлена на сохранение доходности парка. Целевыми сегментами останутся перевозки СУГ и нефтяных грузов.

В сегменте перевозок сжиженных газов запланирована реализация стратегии органического роста, предусматривающая рост доли рынка за счет увеличения объема погрузки в рамках существующих долгосрочных договоров с ведущими производителями СУГ.

В сегменте перевозок нефтяных грузов СГ-транс планирует максимально эффективно задействовать собственный парк за счет оптимизации логистики, снижения простоя вагонов и развития долгосрочных договорных отношений с существующими клиентами. Основная цель компании заключается в сохранении доходности цистерн на снижающемся рынке.

Вагонный парк АО «СГ-транс» по типу владения



19,4
млрд руб.



Выручка за 2015 г.⁽³⁾

36,6
млрд тонн/км

Грузооборот СУГ АО «СГ-транс»

2015	36,6
2014	35,7

19,7
тыс. тонн

Объем погрузки АО «СГ-транс»

2015	19,7
2014	20,5

19,6
млн тонн

Динамика перевозок СУГ на сети РЖД в России

2015	19,6
2014	18,7

⁽¹⁾ ЦДУ ТЭК.

⁽²⁾ ИА «Промышленные грузы».

⁽³⁾ АФК «Система» владеет 50% ОАО «СГ-транс» и не консолидирует компанию в своих финансовых результатах.

Прочие инвестиции

CONCEPT GROUP

Concept Group – динамично развивающийся ритейлер, созданный в 2005 г. и занимающий сегодня ведущие позиции на рынках женской и детской одежды в России. Группа использует мультибрендовую и мультиканальную модель бизнеса, которая обеспечивает стабильный рост выручки за счет диверсификации поступлений, а также способствует повышению эффективности операционной деятельности.

Портфель Concept Group включает в себя четыре бренда: бренд детской одежды Acoola, бренды женской одежды и аксессуаров Concept Club и Bestia, а также бренд женского нижнего белья Infinity Lingerie. Продукция группы реализуется в розничных сетях Acoola и Concept Club (собственные и франчайзинговые магазины), через оптовых партнеров, а также онлайн в собственных и партнерских интернет-магазинах. На конец 2015 г. розничная сеть Acoola насчитывала 201 магазин (142 собственных и 59 франчайзинговых), розничная сеть Concept Club – 214 магазинов (95 собственных и 119 франчайзинговых). Головной офис Concept Group находится в Санкт-Петербурге.

За разработку коллекций отвечает профессиональная команда дизайнеров и конструкторов Concept Group. Производство осуществляется на зарубежных партнерских фабриках в Китае, Бангладеш и Узбекистане с обязательным контролем качества.

По итогам 2015 г. выручка группы выросла на 35% и составила 9,8 млрд руб., из которых 5,2 млрд руб. приходится на розничную сеть, 2,9 млрд руб. – на оптовый канал, 1,5 млрд руб. – на франчайзинг, а 196 млн руб. – на онлайн продажи.

В отчетном году было открыто 73 магазина сети Acoola (54 собственных и 19 франчайзинговых) и 21 магазин сети Concept Club (8 собственных и 13 франчайзинговых). Показатель сети Acoola like-for-like, отражающий динамику продаж в сопоставимых магазинах, в 2015 г. продемонстрировал рост на 23%, Concept Club – рост на 7%, несмотря на спад на рынках детской и женской одежды на 5% и 7% соответственно⁽¹⁾.



9,8
млрд руб.



Выручка Компании по итогам 2015 г.

94 новых
магазина



Открыто в Компаний в 2015 г.

⁽¹⁾ По данным организации Euromonitor International.

OZON HOLDINGS LIMITED

В 2014 г. ОАО АФК «Система» и ПАО «МТС» приобрели по 10,8% акций Ozon Holdings Limited. Холдинг владеет Ozon.ru (одним из лидеров российской интернет торговли) и Ozon.Travel (ведущим онлайн трэвел-агентством в России).

13,5
млрд руб.



Выручка Компании по итогам 2015 г.

В интернет-магазине Ozon.ru можно заказать любой из более 3,5 млн различных товаров. Ассортимент постоянно расширяется. Ключевыми категориями являются книги, электроника, детские и спортивные товары, товары для дома. Ежедневно интернет-магазин посещает более 700 тыс. покупателей. Сеть доставки Ozon.ru покрывает более 100 млн человек в России, также Ozon.ru осуществляет доставку товаров за рубеж.

Выручка группы в 2015 г. выросла на 30% и достигла 13,5 млрд руб. За 2015 г. доля транзакций с мобильных устройств выросла с 21% до 33% от общего числа операций. По результатам исследования GFK-Яндекс.Маркет, проведенного осенью 2015 г. среди покупателей российских интернет-магазинов, 32% опрошенных делали покупки в Ozon, при этом 20% назвали Ozon любимым интернет-магазином.



АО «ИНТЕЛЛЕКТ ТЕЛЕКОМ»

АО «Интеллект Телеком» – научно-исследовательский инновационный центр Группы АФК «Система» в области телекоммуникаций.

«Интеллект Телеком» успешно завершил плановые операционные консалтинговые проекты, вышел на завершающий этап опытно-конструкторских работ по ретрансляторам с переносом емкости РПЕ GSM900 в сотрудничестве с выбранным производителем планируемой серийной партии изделий – Ижевским радиозаводом. Значительные усилия компании в 2015 г. были направлены на разработку новой стратегии, предполагающей переход от преимущественно консалтинговой деятельности к полноценному созданию и реализации на рынке высокоэффективных инновационных продуктов.

Для подготовки и начала реализации новой стратегии была проведена реструктуризация компании и приобретены компетенции в областях маркетинга, продаж и разработок. Компания выстраивает сквозные бизнес-процессы полноценного R&D центра. Специалисты «Интеллект Телекома» провели детальное исследование и прогнозирование рынков оборудования и систем связи, выделив перспективные сегменты рынка (RAN/HetNet), и сформировали облик перспективных продуктов для разработки – малых базовых станций.

Прочие инвестиции

(продолжение)

АО «СИСТЕМА МАСС-МЕДИА»

АО «Система Масс-медиа» (далее - СММ) в 2015 г. продолжила реализацию стратегии по оптимизации портфеля активов и повышению эффективности бизнеса. Несмотря на изменение рыночной конъюнктуры и общее ухудшение ситуации на рынках традиционных медиа-активов, компании группы СММ смогли по итогам года продемонстрировать рост выручки и рентабельности. В апреле 2015 г. произошла деконсолидация продюсерского бизнеса группы (RWS). Также были существенно снижены расходы корпоративного центра.

Несмотря на изменение состава активов группы, по итогам 2015 г. СММ сохранила выручку на уровне 2014 г. и продемонстрировала рост OIBDA.

Дальнейшее развитие компания связывает с реализацией стратегии выхода на новые перспективные рынки в цифровой среде. В октябре 2015 г. было объявлено о планах по запуску на венчурного фонда для инвестиций в интернет-индустрию базе СММ. С реализацией данной иници-

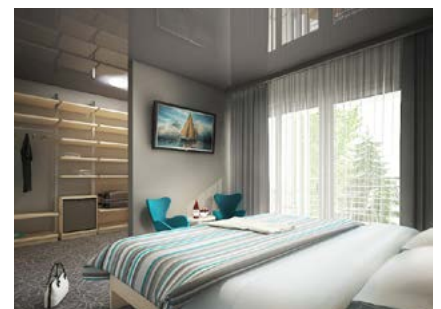
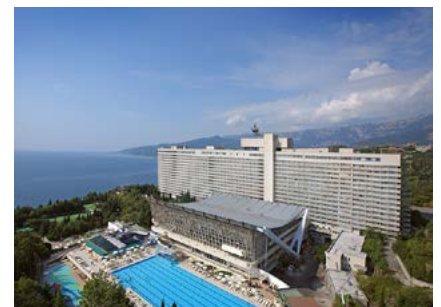
ОАО ВАО «ИНТУРИСТ»

ОАО ВАО «Интурист» (далее - «Интурист») успешно работает и динамично развивается в сегменте гостиничного бизнеса, специализируясь на управлении и развитии гостиничных объектов, как в России, так и за рубежом.

В настоящее время под управлением Интуриста находятся семь гостиниц с общим номерным фондом 2 501 номера. Сегодня Интурист – это сеть гостиниц категории три/четыре звезды, диверсифицированная по нескольким городам России. В Москве компания представлена крупнейшим гостиничным комплексом «ГК «Космос». Кроме того, активы компании представлены за рубежом такими отелями, как Principe Forte Dei Marmi в Италии в люксовом сегменте, Savoy Westend Hotel 5* в Чехии и Leopard Lodge в Намибии.

На конец 2015 г. под управлением компании находились такие активы, как «Алтай Резорт» (новейший природно-оздоровительный комплекс, расположенный на северо-западе Республики Алтай), крупнейший отель Карелии «Онего Паслас» и открывшийся в 2014 г. современный отель «Интурист Коломенское». В 2015 г. за счет новой операционной стратегии, внедренной в сентябре 2014 г., были улучшены операционные показатели в комплексе «Алтай Резорт» – рост выручки более чем на 40%.

Основным внешним драйвером роста в 2015 г. для российских активов «Интуриста» стал рост внутреннего туризма, а для зарубежных активов – замещение потоков туристов из России и Украины на потоки из стран Европы и США.



+40%
рост выручки



Увеличение выручки Компании по итогам 2015 г.

7 гостиниц



Находятся под управлением Интуриста с общим номерным фондом 2 501 номера.

ООО «ГРУППА КРОНШТАДТ»

ООО «Группа Кронштадт» (далее – «Группа Кронштадт») – российский лидер в сфере разработки и производства высокотехнологичной продукции в ряде стратегически важных областей: авиастроение и эксплуатация воздушного транспорта, навигация и связь, оборона, обеспечение национальной безопасности, предотвращение чрезвычайных ситуаций, добыча, переработка и транспортировка полезных ископаемых, профтехобразование, культура.

Группа Кронштадт входит в состав Группы АФК «Система» с конца 2015 г. и объединяет ряд инновационных предприятий, которые, используя собственный интеллектуальный и инженерный потенциал, создают высокотехнологичную продукцию, конкурентоспособную как на российском, так и на зарубежном рынках. ОАО АФК «Система» приобрела Группу Кронштадт, так как ее деятельность комплементарна по отношению к высокотехнологическому бизнесу Группы АФК «Система» и обладает высоким потенциалом роста. Кроме того, состоявшееся приобретение позволит Группе Кронштадт выйти в такие сегменты рынка, как проектирование летательных аппаратов и коммерческих беспилотных систем, тренажеров и обучающих комплексов, бортового управляющего и навигационного оборудования. Компания также получит возможность развивать перспективное в долгосрочном плане направление симуляции и моделирования реальных технических процессов.

На Группу Кронштадт приходится от 25 до 50% российского рынка в сегменте авиационных тренажеров и технических средств подготовки, в зависимости от типа тренажеров. Наиболее сильные позиции у компании – в сегменте комплексных вертолетных тренажеров, в том числе на системе подвижности.

В краткосрочной перспективе ОАО АФК «Система» планирует провести выделение непрофильных активов из Группы Кронштадт (в первую очередь отдельных объектов недвижимости), а также сформировать современную структуру бизнеса и реализовать план по повышению операционной эффективности.



от 25 до 50%
рынка РФ



Приходится на Группу в сегменте авиационных тренажеров и технических средств подготовки

Основные факторы риска

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

В своей деятельности Корпорация может столкнуться с разнообразными рисками, являющимися следствием проявления процессов и факторов, влияние на которые со стороны ОАО АФК «Система» представляется ограниченным или невозможным. При этом Корпорация может принимать меры по снижению негативных последствий в случае реализации того или иного риска. Таким образом, эффективная оценка существующих рисков и вероятности их реализации, а также эффективное управление рисками становятся важной составляющей стратегии компаний Группы АФК «Система».

ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ (ERM) В ГРУППЕ АФК «СИСТЕМА»

В рамках ежеквартальных ERM процедур риск-менеджеры компаний Группы АФК «Система» формируют реестры рисков компаний и консолидированный реестр рисков Группы, осуществляют приоритизацию и агрегирование рисков в портфели, формирование и анализ динамики карты рисков, а также проводят анализ влияния существенных рисков на финансовые показатели отдельных компаний и Группы АФК «Система» в целом с использованием методов моделирования.

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 ОАО АФК «Система».

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.

Внешние риски

Риски, связанные с изменениями в политической и экономической обстановке в Российской Федерации, являются существенными для ОАО АФК «Система» в связи с тем, что большая часть бизнеса Корпорации связана с деятельностью на территории РФ. Многие из дочерних предприятий ведут свою деятельность в странах с переходной экономикой, включая Украину, Узбекистан, Армению, Беларусь, Туркменистан и Индию, и поэтому также подвержены существенным внешним рискам.



ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ

Деятельность ОАО АФК «Система» неразрывно связана с состоянием мировой экономики и ситуацией на финансовых рынках. В частности, наблюдается зависимость от колебаний цен на экспортируемые Российской Федерацией нефть, газ и другие сырьевые товары. Дальнейшее ослабление курса рубля по отношению 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, что в свою очередь затруднит достижение финансовых показателей и выполнение долговых обязательств компаниями Группы АФК «Система».

Отток иностранных инвестиций из РФ на фоне снижения суверенного кредитного рейтинга международными рейтинговыми агентствами и существующие ограничения для работы иностранных компаний в РФ, связанные с введением режима санкций, могут негативно сказаться на совместных предприятиях (партнерствах) и новых инвестиционных проектах 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.

Сохранение режима санкций, а также ограничения доступа российских банков и компаний к иностранному заемному капиталу в среднесрочном периоде 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, что может привести к снижению стоимости инвестиций Группы АФК «Система» в Российской Федерации.

Возможное признание несостоятельным одного или нескольких российских или зарубежных банков в связи с 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

За отчетный год влияние геополитических рисков на деятельность Корпорации и ее портфельных компаний существенно увеличилось. Такие инструменты, как протекционизм и экономические санкции, которые зачастую применяются непредсказуемым образом для решения геополитических задач, сказались негативно на показателях компаний.

Риски межгосударственных конфликтов значительно возросли по сравнению с началом 2014 г., 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 России ряда российских компаний может послужить причиной сбоев в функционировании международных расчетных систем или полного прекращения их деятельности, что в свою очередь может привести к невозможности осуществления расчетов Корпорацией и ее портфельными компаниями и снижению инвестиционной привлекательности ОАО АФК «Система».

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



ЮРИДИЧЕСКИЕ РИСКИ

Существует риск непредсказуемых судебных и административных решений в отношении деятельности Группы АФК «Система», который может негативно повлиять на бизнес Группы. Данный риск вызван множеством факторов, в том числе:

1. возможными несоответствиями и двусмысленностями в отношении:
 - федеральных или иных законов;
 - подзаконных актов, издаваемых органами исполнительной власти государств, на территории которых осуществляется деятельность компаний Группы АФК «Система»;
 - региональных и местных нормативно-правовых актов;
2. 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;
3. влиянием политических, социальных и иных внешних факторов на судебную систему;
4. возможными избирательными или произвольными административными решениями государственных органов.

Неполнота существующей законодательной базы в сфере корпоративного права и регулирования рынка ценных бумаг на рынках присутствия ОАО АФК «Система» в будущем может стать причиной ограничения возможностей для привлечения капитала и для управления, владения и контроля за деятельностью портфельных компаний.

Учитывая присутствие иностранных акционеров, отсутствие ясности в отношении применения Федерального закона «О порядке осуществления иностранных инвестиций в хозяйственные общества, имеющие стратегическое значение для обеспечения обороны страны и безопасности государства» и нормативно-правовых актов Таможенного союза между Россией, Белоруссией и Казахстаном в отношении деятельности Группы АФК «Система» может сказаться негативно.

Существует риск внесения изменений в законодательство стран, на рынках которых присутствуют компании Группы АФК «Система», вызванный возможными изменениями в правовом регулировании международной торговли и международных инвестиций со стороны иностранных государств или международных организаций. В частности, членство Российской Федерации во Всемирной торговой организации может привести к непредсказуемым законодательным и иным изменениям на рынках присутствия Корпорации и ее портфельных компаний.

В связи с тем, что корпоративным правом Российской Федерации предусмотрена возможность привлечения акционера к ответственности по обязательствам подконтрольных ему организаций, ОАО АФК «Система» может понести финансовые потери по обязательствам своих портфельных компаний.

Миноритарные акционеры дочерних компаний ОАО АФК «Система» могут оспорить сделки Корпорации, а также проголосовать против совершения таких сделок, что может ограничить возможности ОАО АФК «Система» по совершению инвестиционных сделок и проведению реструктуризации бизнеса.

В случае если Федеральная антимонопольная служба Российской Федерации придет к заключению, что ОАО 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.



НАЛОГОВАЯ СИСТЕМА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Налоговое законодательство и налоговая практика на рынках присутствия ОАО АФК «Система» характеризуются сложностью и неопределенностью,

поскольку она подвержена частым изменениям и неоднозначным толкованиям. Истолкование действий Корпорации как возможного нарушения налогового законодательства может оказать негативное влияние на деятельность Группы АФК «Система».

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

С 1 января 2015 г. вступили в действие новые правила налогообложения в Российской Федерации нераспределенной прибыли контролируемых иностранных компаний и прибыли от косвенной продажи российской недвижимости, а также новая концепция бенефициарного собственника и новые критерии определения статуса налогового резидента для юридических лиц. В течение 2015 г. 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 трактовки закона, а также ввиду отсутствия правоприменительной практики.



РЫНКИ ЦЕННЫХ БУМАГ

Осложнение геополитической ситуации, введение санкций в отношении российских компаний, ухудшение макроэкономической ситуации и отток капитала и инвесторов с российского рынка оказали влияние на стоимость российских компаний в 2014-2015 гг.. В связи с указанными обстоятельствами доступ ОАО АФК «Система» к средствам инвесторов через рынки ценных бумаг может и в дальнейшем сократиться в результате введения секторальных санкций в отношении российских компаний в областях деятельности компаний Группы АФК «Система» и/или осторожного подхода инвесторов к российским компаниям в целом. В частности, способность ОАО АФК «Система» привлекать финансирование путем размещения облигаций может быть ограничена, что может привести к недостаточности оборотных средств и инвестиционного ресурса Корпорации, что может сказаться на ее финансовых результатах.

Риски, связанные с деятельностью ОАО АФК «Система»



РЕАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ

Стратегия Корпорации нацелена на построение сбалансированного и диверсифицированного портфеля активов на рынках, на которых ОАО АФК «Система» имеет экспертизу и иные конкурентные преимущества. Бизнес-стратегия также предусматривает налаживание сотрудничества с международными и российскими партнерами. Несмотря на наличие утвержденной стратегии, поставленные цели, такие как построение эффективной системы управления портфельными компаниями или реализация новых инвестиционных возможностей, могут быть не достигнуты или достигнуты частично. Недостижение целей стратегии ОАО АФК «Система» может оказать давление на ожидаемые финансовые показатели Корпорации.

Развитие компаний Группы АФК «Система» зависит от таких факторов, как 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 любом из этих факторов могут оказать негативное влияние на развитие компаний Группы АФК «Система» и финансовые результаты Корпорации.



ПРИБОРЕТЕНИЕ, ИНТЕГРАЦИЯ, ОТЧУЖДЕНИЕ ИЛИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ АКТИВОВ

ОАО 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 неадекватной процедуры «due diligence» (всестороннего исследования) 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 необходимость привлечения стороннего финансирования.

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

ОАО АФК «Система» может столкнуться с проблемами при построении 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.

Реализация одного или нескольких из указанных рисков может привести к снижению стоимости соответствующего актива и/или снижению финансовых показателей ОАО АФК «Система».

При отчуждении активов Корпорация может столкнуться со следующими основными рисками:

- задержка реализации или срыв сделки, в том числе в результате отсутствия 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 ее финансовых результатах.



**МЕНЕДЖМЕНТ
И КЛЮЧЕВОЙ ПЕРСОНАЛ**

Реализация стратегии ОАО АФК «Система» во многом зависит от знаний и опыта профессиональной команды менеджмента. Отсутствие профессиональной и мотивированной команды менеджеров 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, погашения задолженности и процентов, а также для осуществления инвестиционной деятельности. Способность компаний 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 ОАО «МТС»**

Финансовые результаты ОАО АФК «Система» в значительной степени зависят от результатов ОАО «МТС», поэтому снижение показателей ОАО «МТС» может повлечь за собой снижение показателей ОАО АФК «Система». Любые события, оказывающие негативное воздействие на бизнес ОАО «МТС», могут негативно сказаться на текущем и будущем состоянии бизнеса ОАО АФК «Система», а также снизить финансовые показатели Корпорации.



**ПРИВЛЕЧЕНИЕ КАПИТАЛА
ИЛИ ФИНАНСИРОВАНИЯ**

Денежные потоки со стороны портфельных компаний могут оказаться недостаточными для покрытия запланированных инвестиционных расходов Корпорации, в связи с чем будет возникать необходимость привлечения стороннего финансирования, что в свою очередь может замедлить реализацию стратегии ОАО АФК «Система».



**ОГРАНИЧИТЕЛЬНЫЕ
КОВЕНАНТЫ**

Соглашения ОАО 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. Данные ковенанты могут также накладывать ограничения на операционную деятельность ОАО АФК «Система», в том числе на 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 досрочное погашение таких кредитов и оказывать давление на финансовые показатели Корпорации.



ЛИЦЕНЗИИ И РАЗРЕШЕНИЯ

Деятельность компаний Группы АФК «Система» регулируется различными государственными органами и ведомствами в отношении получения и возобновления лицензий, одобрений и разрешений, а также в связи с необходимостью постоянного соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и стандартов. Регулирующие органы во многом полагаются на собственное суждение при толковании и реализации требований применимого законодательства, выдаче или пролонгации лицензий, одобрений и разрешений, а также при мониторинге соблюдения лицензионных требований. Нельзя гарантировать, что действующие лицензии и разрешения, в том числе выданные компаниям Группы, будут пролонгированы, новые лицензии и разрешения будут выданы, или что компании смогут выполнить условия 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 деятельности ОАО АФК «Система».



ПРИВАТИЗИРОВАННЫЕ КОМПАНИИ

В структуре бизнеса ОАО АФК «Система» есть ряд приватизированных компаний, в том числе компании ОАО «МГТС», ОАО ВАО «Интурист», ОАО «БЭСК», ООО «Таргин», 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, существуют противоречия между федеральными и региональными нормами о приватизации), приватизация компаний или активов может быть потенциально оспорена, в том числе избирательно.

Если правомерность приватизации какой-либо из компаний или активов будет оспорена, и ОАО 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 ОАО АФК «Система» и ряда портфельных компаний подпадает под действие антикоррупционного законодательства в тех юрисдикциях, в которых она ведет свою деятельность, 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 ОАО АФК «Система».



КОНКУРЕНЦИЯ СО СТОРОНЫ ДРУГИХ КОМПАНИЙ

Все отрасли деятельности портфельных компаний ОАО АФК «Система» подвержены конкуренции со стороны других компаний. В сегментах телекоммуникаций, высоких технологий, банковской деятельности, розничной торговли, медиа, туризма, частной медицины и фармацевтики наблюдается высокая конкуренция между компаниями в России и других странах. Неспособность компаний Группы АФК «Система» эффективно конкурировать может оказать негативное влияние на бизнес, результаты деятельности, финансовое состояние и перспективы развития Корпорации.



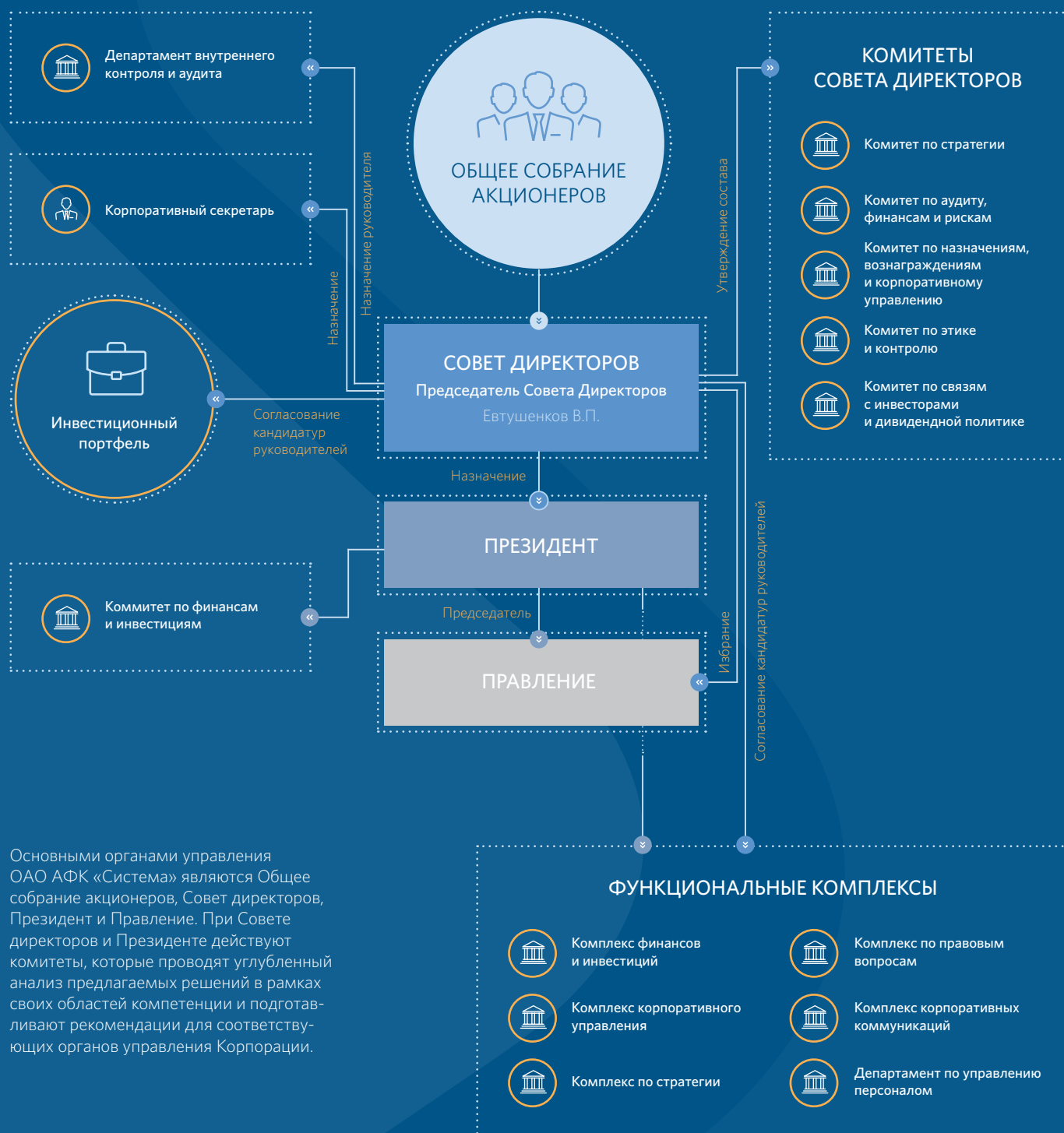
КАЧЕСТВО БРЕНДА И РЕПУТАЦИЯ

Развитие и поддержание узнаваемости брендов компаний Группы АФК «Система» является важнейшей составляющей формирования общественного мнения о текущих и будущих продуктах и услугах компаний Группы. ОАО 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.

Корпоративное управление

- 83 Общее собрание акционеров
- 86 Совет директоров
- 90 Комитеты при Совете директоров
- 94 Президент
- 95 Правление
- 97 Комитеты при Президенте
- 99 Особенности системы риск-менеджмента, внутреннего контроля и аудита
- 101 Особенности развития системы корпоративного управления в 2015 г.

Структура корпоративного управления⁽¹⁾



Принципы корпоративного управления

Важными элементами стратегии Корпорации как для инвестиционной компании является обеспечение функционирования системы корпоративного управления и поддержание информационной прозрачности на уровне самых высоких мировых стандартов. Именно это позволяет ОАО АФК «Система» привлекать партнеров и инвесторов на условиях взаимного доверия, а также помогает увеличивать возврат на собственный капитал за счет высокой эффективности управленческих решений.

Для достижения этих целей в основу системы корпоративного управления ОАО АФК «Система» положены следующие базовые принципы:

- прозрачность и понятность управленческих процессов для инвестиционного сообщества и бизнес-партнеров;
- прозрачная дивидендная политика;
- профессионализм Совета директоров и его активное участие в стратегическом планировании, управлении и контроле бизнес-процессов;
- наличие и исполнение установленных процедур принятия инвестиционных решений;
- особое внимание Совета директоров ко всем сделкам со связанными сторонами;
- гармоничное развитие 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.

Принципы и процедуры корпоративного управления ОАО АФК «Система» закреплены в Уставе и ряде публично доступных внутренних документов, которые в совокупности определяют структуру и компетенцию органов управления и контроля Корпорации. Кодекс корпоративного управления и Кодекс Этики ОАО АФК «Система» содержат дополнительные обязательства Корпорации в области прозрачности, социальной ответственности, а также этических принципов ведения бизнеса.

ОАО АФК «Система» прилагает все усилия для приведения практики корпоративного управления в соответствие с рекомендациями, изложенным в Кодексе корпоративного управления, рекомендованном Письмом Банка России от 10 апреля 2014 г. N 06-52/2463⁽¹⁾, а также

в Кодексе корпоративного управления Великобритании (The UK Corporate Governance Code)⁽²⁾. Анализ соответствия практики корпоративного управления ОАО 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 ОАО АФК «Система» отклоняется от таких рекомендаций, приводится объяснение того, каким иным образом Корпорация обеспечивает соблюдение баланса интересов, закрепленного в применимых стандартах корпоративного управления.

ОАО АФК «Система» постоянно осуществляет мониторинг соответствия элементов своей системы корпоративного управления требованиям Правил листинга Московской биржи, обязательным для Корпорации в силу включения ее ценных бумаг (акций и облигаций) в список ценных бумаг, допущенных к торгам на Бирже.

⁽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>

Общее собрание акционеров

Высшим органом управления ОАО АФК «Система» является Общее собрание акционеров («ОСА»). Его деятельность и компетенция регулируется законодательством Российской Федерации об акционерных обществах, положениями Устава и внутренними документами Корпорации, прежде всего Положением об Общем собрании акционеров ОАО АФК «Система».

ПРИНЦИПЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

Процедура проведения ОСА направлена на обеспечение соблюдения прав акционеров и отвечает всем требованиям применимого законодательства, а также лучшим мировым практикам корпоративного управления.

Информация и материалы к собранию предоставляются акционерам на русском и английском языках, а также публикуются на официальном сайте ОАО АФК «Система» в сети Интернет (www.sistema.ru; www.sistema.com). Акционеры получают сообщение о предстоящем собрании вместе с бюллетенями для голосования. Места проведения Общего собрания акционеров ОАО АФК «Система» всегда расположены вблизи от главного офиса Корпорации, а в течение последних трех лет (2013–2015 гг.) ОСА в форме совместного присутствия проводились непосредственно в главном офисе Корпорации.

СОБЛЮЖДЕНИЕ ПРАВ АКЦИОНЕРОВ

ОАО АФК «Система» стремится обеспечить максимальный уровень защиты прав акционеров на участие в управлении Корпорацией – прежде всего на участие в работе Общего собрания акционеров и голосование по вопросам повестки дня ОСА – и на получение прибыли в форме дивидендов.

В целях обеспечения права акционеров на участие в работе Общего собрания акционеров и в соответствии с Уставом Корпорации сообщение о проведении Общего собрания акционеров ОАО АФК «Система» совместно с бюллетенем для голосования направляется всем акционерам заблаговременно – не менее чем за 30 дней до даты проведения собрания. Все материалы по вопросам повестки дня ОСА публикуются на сайте Корпорации на русском и английском языках (www.sistema.ru; www.sistema.com) в те же сроки. Сообщение о проведении ОСА, бланки бюллетеней и все материалы также направляются номинальным держателям в электронном виде.

Бюллетень может быть заполнен акционером и направлен по почте в ОАО 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 ОАО АФК «Система» имеют возможность проголосовать по вопросам повестки дня ОСА посредством проху-голосования в установленном порядке через банк-депозитарий, обслуживающий программу GDR ОАО АФК «Система». В 2015 г. таким банком-депозитарием являлся Deutsche Bank AG. В 2016 г. ОАО АФК «Система» планирует произвести смену банка-депозитария.

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 ОСА (в случае проведения ОСА в форме совместного присутствия).

Результаты голосования по вопросам повестки дня ОСА, 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 ОСА.

Важной гарантией права акционера на участие в управлении ОАО АФК «Система» является право доступа к документам, которые Корпорация обязана хранить в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах». Для осуществления этого права акционеру необходимо направить письменный запрос в адрес Корпоративного секретаря ОАО 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.

Акционеры, владеющие существенным пакетом 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 Корпорации⁽¹⁾. Предложения касательно вопросов повестки дня годового Общего собрания акционеров ОАО АФК «Система», включая любые приложения к ним, требующиеся в соответствии с Положением об Общем собрании акционеров ОАО 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 ОАО АФК «Система».

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

ДИВИДЕНДНАЯ ПОЛИТИКА

При определении рекомендованного размера дивидендов Совет директоров ОАО АФК «Система» руководствуется Положением о дивидендной политике, утвержденным в октябре 2011 г. В соответствии с указанным Положением, размер дивидендов составляет не менее 10% от размера чистой прибыли Группы АФК «Система» за предыдущий финансовый год в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности и не менее 10% от размера чистой денежной прибыли от инвестиционных сделок Корпорации за тот же период (специальные дивиденды).

После окончания 2015 года Совет директоров ОАО АФК «Система» утвердил Положение о дивидендной политике ОАО 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 ОАО АФК «Система» не менее 4%, но при этом не менее 0,67 руб. на каждую обыкновенную акцию Корпорации. Такой подход позволяет Корпорации выплачивать дивиденды в предсказуемом объеме, что обеспечивает прозрачность определения размера дивидендов и повышает инвестиционную привлекательность ОАО АФК «Система».

Подробные сведения о размере начисленных и выплаченных дивидендов за периоды с 2010 по 2015 г. содержатся в разделе 3.6. настоящего Годового отчета.

⁽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, владеющие достаточным пакетом 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.

ПРОВЕДЕНИЕ ОБЩИХ СОБРАНИЙ АКЦИОНЕРОВ В 2015 Г. И ИХ РЕЗУЛЬТАТЫ

17 февраля 2015 г. было назначено проведение внеочередного Общего собрания акционеров Корпорации в форме заочного голосования. В повестку дня Общего собрания были включены следующие вопросы:

1. об утверждении Положения об Общем собрании акционеров ОАО АФК «Система» в новой редакции;
2. об утверждении Положения о Совете директоров ОАО АФК «Система» в новой редакции.

Собрание было признано несостоявшимся в связи с отсутствием кворума для его проведения и повторно не проводилось.

27 июня 2015 г. состоялось годовое Общее собрание акционеров ОАО АФК «Система». В повестку дня Общего собрания были включены следующие вопросы:

1. утверждение порядка ведения собрания;
2. утверждение годового отчета, годовой бухгалтерской отчетности, в том числе отчета о прибылях и об убытках (отчета о финансовых результатах) Общества за 2014 г.;

3. распределение прибыли, утверждение размера дивидендов по акциям Общества, формы их выплаты, порядка выплаты, даты, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов;
4. избрание членов Ревизионной комиссии Общества;
5. избрание членов Совета директоров Общества;
6. утверждение аудиторов Общества;
7. утверждение Положения об Общем собрании акционеров ОАО АФК «Система» в новой редакции;
8. утверждение Положения о Совете директоров Открытого акционерного общества «Акционерная финансовая корпорация «Система» в новой редакции;
9. утверждение Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ОАО АФК «Система», в новой редакции;
10. определение количественного состава Совета директоров ОАО АФК «Система».

В годовом Общем собрании акционеров ОАО АФК «Система» приняли участие акционеры, в совокупности обладающие 81,57% голосов, в том числе держатели ГДР, обладающие 9,47% голосов.

Годовое Общее собрание акционеров:

Утвердило годовой отчет и годовую бухгалтерскую отчетность за 2014 г.

Направило на выплату дивидендов 4 млрд 535 млн 500 тыс. руб., что составило 47 копеек на каждую обыкновенную акцию ОАО АФК «Система»

Избрало Ревизионную комиссию и Совет директоров

Утвердило аудиторов

Приняло решения об утверждении Положения об Общем собрании акционеров, Положения о Совете директоров и Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ОАО АФК «Система», в новой редакции

Совет директоров

Совет директоров ОАО АФК «Система» несет ответственность за стратегическое управление Корпорацией: разрабатывает планы стратегического и финансового развития, определяет принципы и критерии инвестирования, оценивает эффективность исполнительного руководства и риски, утверждает принципы системы корпоративного управления, одобряет отдельные сделки и осуществляет контроль над деятельностью Корпорации в целом. Компетенция Совета директоров закреплена в Уставе ОАО АФК «Система».

Состав Совета директоров, избранный 27 июня 2015 г.⁽¹⁾



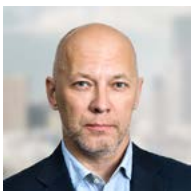
Евтушенков
Владимир Петрович
Председатель СД



Боев Сергей Федотович
Заместитель
Председателя СД



Дикки Брайан⁽²⁾



Дубовсков
Андрей Анатольевич



Евтушенков
Феликс Владимирович



Зубов
Дмитрий Львович



Кланвильям Патрик⁽¹⁾



Кочарян
Роберт Седракович⁽¹⁾



Креке Жанно⁽¹⁾



Мандельсон Питер⁽¹⁾



Маннингс Роджер⁽¹⁾



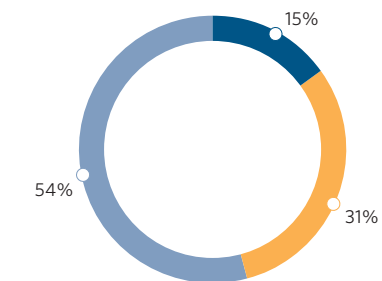
Шамолин
Михаил Валерьевич



Якобашвили
Давид Михайлович⁽¹⁾

СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Состав Совета директоров ОАО АФК «Система», действующий на 31 декабря 2015 г., был избран на годовом Общем собрании акционеров ОАО АФК «Система», состоявшемся 27 июня 2015 г. Большинство (54%) членов Совета директоров является независимыми директорами.



- **Исполнительные директора:**
Евтушенков Ф.В., Шамолин М.В.
- **Неисполнительные директора:**
Евтушенков В.П., Дубовсков А.А., Зубов Д.Л., Боев С.Ф.
- **Независимые директора:**
Дикки Б., Кланвильям П., Кочарян Р.С., Креке Ж., Мандельсон П., Маннингс Р., Якобашвили Д.М.

⁽¹⁾ Краткие биографические данные и сведения о доле членов Совета директоров в уставном капитале ОАО АФК «Система» см. в Приложении 1.
⁽²⁾ Независимые директора, отвечающие критериям независимости, установленным Правилами листинга Московской биржи.

ИЗМЕНЕНИЯ В СОСТАВЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

По сравнению с корпоративным годом 2014-2015 из состава Совета директоров вышли Гончарук А.Ю., Хольцман М. и Чурук С. В состав Совета директоров, избранный Общим собранием акционеров 27 июня 2015 г., вошли Президент ПАО «МТС» Дубовсков А.А., независимый директор Кланвильям П. и член Правления, руководитель Инвестиционного портфеля ОАО АФК «Система» Евтушенков Ф.В. Кланвильям П. избран в состав Совета директоров по предложению группы миноритарных акционеров Корпорации.

ЗАСЕДАНИЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Заседания Совета директоров ОАО АФК «Система» проходят регулярно в соответствии с утвержденным годовым планом работы. План работы Совета директоров составляется исходя из цикла стратегического планирования и отчетности ОАО АФК «Система». Дополнительные вопросы, например, об одобрении сделок, включаются в повестки дня плановых заседаний Совета директоров ОАО АФК «Система» в рабочем порядке. В случае возникновения необходимости в срочном рассмотрении вопросов проводятся внеочередные заседания. Формирование плана работы Совета директоров и включение в него дополнительных вопросов относится к компетенции Председателя Совета директоров ОАО АФК «Система».

За отчетный период Совет директоров Корпорации рассмотрел вопросы по следующим основным направлениям: Стратегия развития ОАО АФК «Система»:

1. Стратегия развития ОАО АФК «Система».
2. Структура портфеля активов ОАО АФК «Система».
3. Цикл стратегического планирования в Группе компаний АФК «Система».
4. Инвестиционная политика и приоритетные направления инвестиций в 2015-2016 гг.
5. Стратегия развития и создание стоимости основных портфельных активов ОАО АФК «Система»:
 - телекоммуникационные активы;

- нефтесервисные активы;
- банковские активы;
- транспортные активы;
- высокотехнологические активы;
- активы в сфере недвижимости;
- активы в сфере здравоохранения;
- фармацевтические активы;
- электросетевые активы;
- сельскохозяйственные активы;
- гостиничные активы;
- активы в деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной отрасли;
- потребительские (розничные) активы, в том числе активы в области электронной торговли.

6. Результаты деятельности ОАО АФК «Система» и исполнение бюджета.
7. Бюджетное планирование, утверждение консолидированного бюджета ОАО АФК «Система» и ключевых показателей эффективности менеджмента на 2016 г.
8. Функциональная стратегия в области управления финансами и финансового планирования.
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. Функциональная стратегия в области связей с инвесторами и общественностью.
14. Снижение дисконта ОАО АФК «Система».
15. Функциональная стратегия в области корпоративной безопасности.
16. Оценка уровня корпоративного управления, в том числе результаты оценки работы Совета директоров ОАО АФК «Система» и Комитетов Совета директоров.
17. Корпоративная социальная ответственность ОАО АФК «Система».
18. Обязательные корпоративные процедуры, в том числе созыв годового Общего собрания акционеров и планирование деятельности Совета директоров.
19. Состав Комитетов Совета директоров
20. Утверждение внутренних документов.
21. Одобрение сделок.
22. Участие в инвестиционных фондах.

Совет директоров ОАО АФК «Система» провел 11 заседаний в 2015 г.: 8 плановых очных заседаний, а также 3 внеплановых заседания, проведенных в форме заочного голосования. Всего в 2015 г. Совет директоров Общества рассмотрел 91 вопрос повестки дня.

8 заседаний

Количество проведенных очных заседаний

2015	8
2014	9

3 заседания

Количество проведенных заочных заседаний

2015	3
2014	1

40 вопросов

Количество вопросов согласно плану работы СД

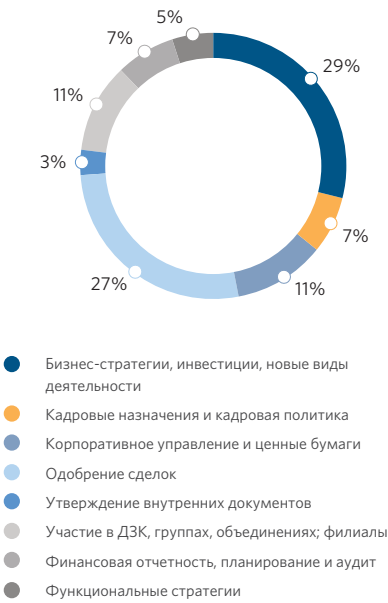
2015	40
2014	39

91 вопрос

Количество рассмотренных на заседаниях СД вопросов

2015	91
2014	100

Тематика вопросов, рассмотренных Советом директоров в 2015 г.



Большинство рассмотренных вопросов в повестке дня заседаний Совета директоров ОАО АФК «Система» в 2015 г. касалось бизнес-стратегии Корпорации и ее портфельных компаний, одобрения сделок (включая участие в капитале компаний Группы АФК «Система») и корпоративного управления. Преобладание таких вопросов отражает основные области деятельности Корпорации как инвестиционной компании. Совет директоров уделяет особое внимание рассмотрению новых инвестиционных проектов (сделок) и выстраиванию портфельной стратегии в условиях замедления экономической активности, а также развитию портфельных компаний, в том числе развитию системы корпоративного управления.

26 вопросов

Бизнес-стратегии, инвестиции, новые виды деятельности

2015	26
2014	27

6 вопросов

Кадровые назначения и кадровая политика

2015	6
2014	7

10 вопросов

Корпоративное управление и ценные бумаги

2015	10
2014	12

25 вопросов

Одобрение сделок

2015	25
2014	21

3 вопроса

Утверждение внутренних документов

2015	3
2014	1

10 вопросов

Участие в ДЗК, группах, объединениях; филиалы

2015	10
2014	17

6 вопросов

Финансовая отчетность, планирование и аудит

2015	6
2014	6

5 вопросов

Функциональные стратегии

2015	5
2014	9

ПОДГОТОВКА К ЗАСЕДАНИЯМ И КВОРУМ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Процедура подготовки и проведения заседаний Совета директоров в ОАО 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 ОАО АФК «Система» не менее чем за десять дней до заседания, что дает членам Совета директоров 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.

Стандартной практикой для Корпорации является проведение встреч членов Совета директоров с докладчиками и менеджментом в форме свободного обсуждения накануне заседания Совета директоров. В ходе таких встреч члены Совета директоров имеют возможность

получить разъяснения по материалам к каждому из вопросов повестки дня заседания, а также уточнить предварительные позиции сторон по голосованию.

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

В 2015 г. средний кворум заседаний составил 86,7%.

Участие членов Совета директоров ОАО АФК «Система» в заседаниях Совета директоров и Комитетов в 2015 г.

	Совет директоров	Комитет по стратегии	Комитет по аудиту, финансам и рискам	Комитет по назначениям, вознаграждениям и корп. управлению	Комитет по этике и контролю	Комитет по связям с инвесторами и дивидендной политике
Участие в заседаниях						
Евтушенков В.П.	10/11 ⁽¹⁾	11/11				
Боев С.Ф.	9/11	7/11	12/12		5/7	
Гончарук А.Ю. ⁽²⁾	0/4	0/6		0/5	0/4	
Дикки Б.	11/11			8/8	6/7	
Дубовсков А.А. ⁽³⁾	6/7	4/5				
Евтушенков Ф.В. ⁽³⁾	6/7	4/5			1/3	
Зубов Д.Л.	11/11			5/8		
Кланвильям П. ⁽³⁾	7/7					1/1
Кочарян Р.С.	11/11	5/11		8/8	6/7	
Креке Ж.	11/11		6/6	4/5		6/6
Мандельсон П.	9/11		7/12			3/5
Маннингс Р.	11/11		12/12	8/8	7/7	6/6
Хольцман М. ⁽²⁾	0/4		0/6			0/5
Чурук С. ⁽²⁾	3/4		1/6		1/4	
Шамолин М.В.	11/11	10/11				1/6
Якобашвили Д.М.	11/11	10/11	11/12	2/3		6/6

⁽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 ОАО АФК «Система» 27 июня 2015 г.

⁽³⁾ В составе Совета директоров ОАО АФК «Система» 27 июня 2015 г.

Комитеты Совета директоров

Начиная с 2011 г. членами Комитетов, как правило, являются только члены Совета директоров ОАО АФК «Система». При формировании Комитетов в первую очередь принимаются во внимание специализированные компетенции членов Совета директоров.

При Совете директоров ОАО 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 давать поручения менеджменту Корпорации.

КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИИ

В состав Комитета по стратегии входят семь членов Совета директоров ОАО АФК «Система» и один внешний эксперт по бизнес-стратегии: **Евтушенков В.П.** (Председатель Комитета), Боев С.Ф., Дубовсков А.А., Евтушенков Ф.В., Кочарян Р.С., Шамолин М.В., Якобашвили Д.М., Чирахов В.С. (Генеральный директор ПАО «Детский мир»).

Доля независимых членов СД в составе Комитета



Комитет проводит обсуждение и анализ стратегических вопросов управления Группой АФК «Система», а также осуществляет контроль цикла стратегического планирования в ОАО АФК «Система» и ее дочерних обществах, включая:

- рассмотрение методологии стратегического планирования;
- предварительное утверждение стратегии и стратегических целей Корпорации;
- рассмотрение слияний и присоединений, а также крупных инвестиционных проектов.

Комитет осуществляет предварительное рассмотрение:

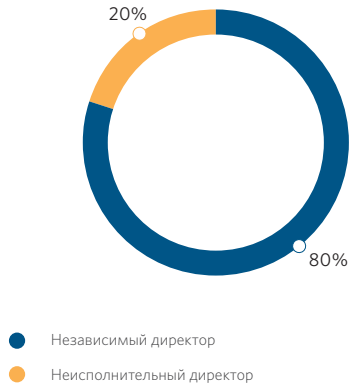
- всех проектов по слияниям и присоединениям в Группе АФК «Система», денежное выражение которых превышает US\$ 100 млн;
- всех проектов компаний Группы АФК «Система», связанных с выходом на новые географические или отраслевые рынки присутствия;
- всех проектов компаний Группы АФК «Система» с существенным участием государства.

В 2015 г. было проведено 11 заседаний Комитета по стратегии, на которых были рассмотрены 16 вопросов, касающихся развития портфельных компаний ОАО АФК «Система».

КОМИТЕТ ПО АУДИТУ, ФИНАНСАМ И РИСКАМ

В состав Комитета по аудиту, финансам и рискам входят пять членов Совета директоров ОАО АФК «Система»: **Маннингс Р.** (Председатель Комитета), Боев С.Ф., Креке Ж., Мандельсон П., Якобашвили Д.М.

Доля независимых членов СД в составе Комитета



Роджер Маннингс, Председатель Комитета по аудиту, финансам и рискам, имеет обширный опыт в области аудита финансовой отчетности.

Комитет проводит детальное обсуждение и анализ вопросов управления ОАО АФК «Система» в следующих областях:

- 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;
- бюджетный процесс и финансовое моделирование;
- внутренний аудит;
- функционирование системы оповещения о потенциальных случаях недобросовестных действий;
- предварительная оценка сделок, выносимых на рассмотрение Совета директоров.

В 2015 г. было проведено 16 заседаний Комитета по аудиту финансов и рискам (в том числе три совместных заседания с Комитетом по этике и контролю), на которых были рассмотрены 66 вопросов, в том числе:

- 32 вопроса, касающихся оценки отдельных сделок, выносимых на рассмотрение Совета директоров ОАО АФК «Система»;
- 13 вопросов, касающихся подготовки и аудита финансовой отчетности и контроля над этими процессами;
- 7 вопросов, касающихся процессов финансового планирования и управления рисками;
- 6 вопросов, касающихся взаимоотношений с внешними аудиторами, их отбора и оценки результатов их деятельности;
- 5 вопросов, касающихся процессов внутреннего контроля, аудита и системы оповещения о потенциальных случаях недобросовестных действий;
- 3 организационных вопроса.

Комитет по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ОАО АФК «Система» проводит оценку качества аудиторских услуг по результатам аудита финансовой отчетности ОАО АФК «Система» и дает предварительные рекомендации в отношении выбора аудиторов Общества и стоимости предлагаемых услуг. В дальнейшем Совет директоров, основываясь на мнении Комитета, дает рекомендации Общему собранию акционеров в отношении кандидатуры внешнего аудитора Корпорации.

КОМИТЕТ ПО НАЗНАЧЕНИЯМ, ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

В состав Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению входят пять членов Совета директоров ОАО АФК «Система»: **Кочарян Р.С.** (Председатель Комитета), Дикки Б., Зубов Д.Л., Маннингс Р., Якобашвили Д.М. Президент ОАО АФК «Система» Шамолин М.В. участвует в заседаниях Комитета в качестве постоянно приглашенного члена Совета директоров и не голосует по вопросам, выносимым на рассмотрение Комитета.

Доля независимых членов СД в составе Комитета



Комитет содействует формированию и реализации кадровой политики Корпорации, а также способствует поддержанию и развитию эффективной системы корпоративного управления в соответствии с международными стандартами, что позволяет повышать качество принимаемых в Корпорации решений. Комитет проводит детальное обсуждение и анализ вопросов управления ОАО АФК «Система» в следующих областях:

1. предварительное рассмотрение кандидатов:
 - в состав Совета директоров ОАО АФК «Система»;
 - на позиции топ-менеджмента Корпорации и ее портфельных компаний;

- в составы советов директоров портфельных компаний;
- на позицию Корпоративного секретаря Корпорации;

2. политика мотивации и вознаграждения работников Корпорации;
3. оценка результатов деятельности менеджмента и определение параметров премирования работников Корпорации;
4. система корпоративного управления Корпорации и портфельных компаний, работа по защите прав и интересов акционеров.

В 2015 г. Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению провел восемь заседаний (в том числе одно совместное заседание с Комитетом по этике и контролю), на которых было рассмотрено 28 вопросов, в том числе:

- 10 вопросов, касающихся системы корпоративного управления в Группе АФК «Система»;
- 9 вопросов, касающихся кадрового процесса и предварительного рассмотрения кандидатур на позиции высших должностных лиц ОАО АФК «Система», а также в составы советов директоров и на должности единичных исполнительных органов портфельных компаний;
- 7 вопросов, касающихся функционирования системы мотивации, оценки деятельности и премирования работников ОАО АФК «Система»;
- 2 вопроса, касающихся предварительного рассмотрения проектов внутренних документов Корпорации.

Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО АФК «Система» 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 основе результатов оценки на отдельном заседании Комитета формируется план развития систем корпоративного управления Корпорации на год, который затем представляется Совету директоров Корпорации для утверждения.

4,02 балла



Общая оценка организации работы
(на основании 5-бальной шкалы)

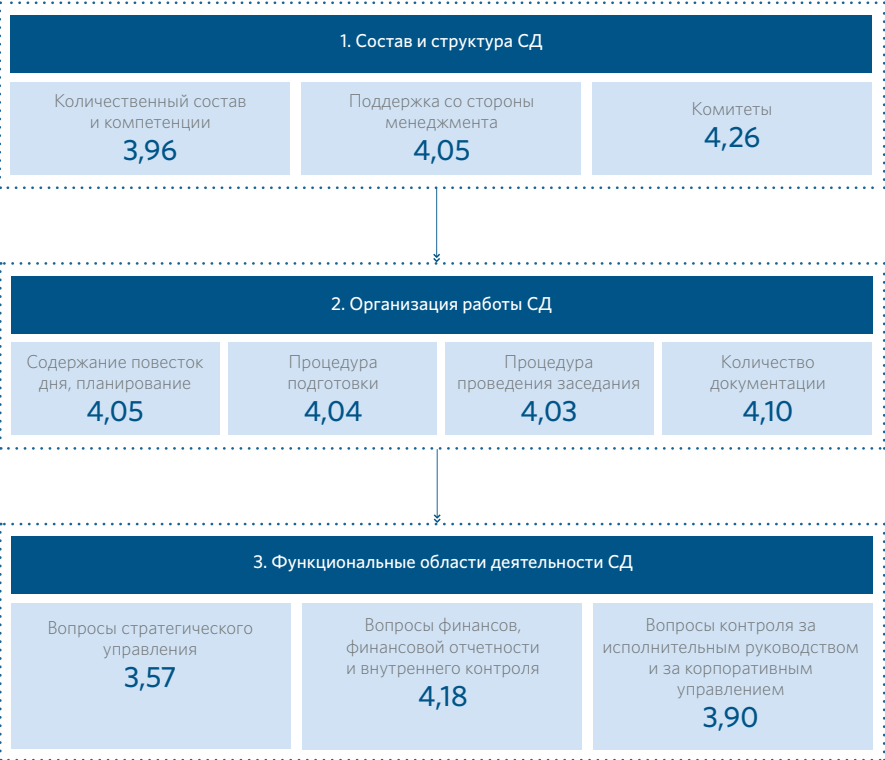
Очередная оценка работы Совета директоров была проведена в мае 2015 г. В результате проведенного анализа Совет директоров была дана общая оценка 4,02 по пяти-бальной шкале (в 2014 г. – 4,19).

По итогам оценки работы Совета директоров на 2016 г. в плане работы по усовершенствованию систем корпоративного управления были отражены следующие направления:

- включение во внутренние документы Корпорации норм о вынесении на рассмотрение Совета директоров вопросов об одобрении существенных (как для Корпорации, так и для Группы АФК «Система» в целом) сделок
- мероприятия по дальнейшему вовлечению членов Совета директоров в процесс оценки топ-менеджмента компаний Группы. Данные мероприятия должны быть завершены до конца 2016 г.

Роль Комитета в процессе выдвижения кандидатур для избрания в состав Совета директоров Корпорации была уточнена в 2015 г. Комитет осуществляет предварительную оценку кандидатов на предмет их соответствия критериям независимости и возможного вклада кандидата в работу Совета директоров и в деятельность ОАО АФК «Система» в целом. В связи с этим акционерам, выдвигающим кандидатов в состав Совета директоров, рекомендуется в разумные сроки организовать собеседование кандидата с Комитетом. Для формирования мнения о кандидате Комитет может принимать во внимание различные факторы, в том числе профессиональный опыт, наличие экспертных знаний и/или функциональных навыков, деловую и профессиональную репутацию, независимость и способность формировать самостоятельные суждения. Также учитываются потребности Совета директоров в навыках, экспертных знаниях и опыте, которыми обладает кандидат, и наличие у кандидата объективной возможности для полноценного участия в работе Совета директоров. Комитет предоставляет лицу, предложившему того или иного кандидата, отзыв о кандидате или оценку кандидата в форме обмена мнениями. Такой отзыв или такая оценка может содержать рекомендацию Комитета относительно избрания предлагаемого кандидата в состав Совета директоров Корпорации.

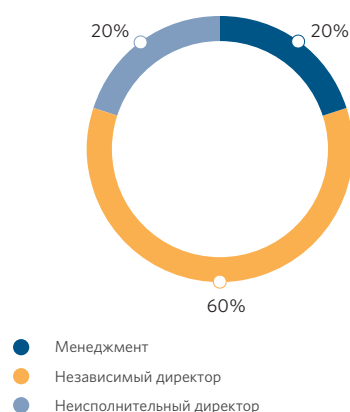
Комитет регулярно проводит мониторинг возможных кадровых потребностей компаний Группы АФК «Система» и ее кадрового резерва.



КОМИТЕТ ПО ЭТИКЕ И КОНТРОЛЮ

В состав Комитета по этике и контролю входят пять членов Совета директоров ОАО АФК «Система»: **Боев С.Ф.** (Председатель Комитета), Дикки Б., Евтушенков Ф.В., Кочарян Р.С., Маннингс Р.

Доля независимых членов СД в составе Комитета



Комитет проводит детальное обсуждение и анализ вопросов управления ОАО АФК «Система» в следующих областях:

- внутренний контроль и аудит (совместно с Комитетом по аудиту, финансам и рискам);
- обеспечение корпоративной безопасности;
- мониторинг соблюдения требований Кодекса этики Корпорации;
- система противодействия коррупции в компаниях Группы АФК «Система».

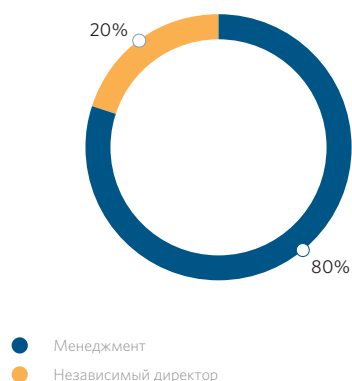
В 2015 г. было проведено семь заседаний Комитета по этике и контролю, на которых рассмотрен 21 вопрос, в том числе:

- 5 вопросов, касающихся внутренних проверок в компаниях Группы АФК «Система» и качества контрольной среды;
- 4 вопроса, касающихся функциональной стратегии в области внутреннего контроля;
- 4 вопроса, касающихся системы предупреждения и противодействия коррупции;
- 2 вопроса, касающихся корпоративной безопасности и противодействия мошенничеству;
- 6 организационных вопросов.

КОМИТЕТ ПО СВЯЗЯМ С ИНВЕСТОРАМИ И ДИВИДЕНДНОЙ ПОЛИТИКЕ

В состав Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике входят пять членов Совета директоров ОАО АФК «Система»: **Якобашвили Д.М.** (Председатель Комитета), Кланвильям П., Креке Ж., Маннингс Р., Шамолин М.В.

Доля независимых членов СД в составе Комитета



Комитет проводит детальное обсуждение и анализ вопросов управления ОАО АФК «Система» в следующих областях:

- поддержание эффективных связей с финансовым сообществом и органами государственной власти, а также повышение инвестиционной привлекательности ценных бумаг ОАО АФК «Система»;
- дивидендная политика ОАО АФК «Система», в том числе формирование рекомендаций Совету директоров Корпорации в отношении суммы подлежащих выплате дивидендов;
- защита прав и интересов акционеров ОАО АФК «Система».

В 2015 г. было проведено восемь заседаний Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике, на которых было рассмотрено 11 вопросов, в том числе:

- 6 вопросов, касающихся мониторинга рынка и мер по росту капитализации;
- 3 вопроса по взаимодействию с инвестиционным сообществом и рекомендациям в отношении размера дивидендов;
- 1 вопрос по корпоративной социальной ответственности;
- 1 организационный вопрос.

Президент

Президент ОАО АФК «Система» является постоянно действующим единоличным исполнительным органом управления, основной задачей которого является осуществление руководства текущей деятельностью Корпорации и решение вопросов, не относящихся к компетенции Общего собрания акционеров, Совета директоров и Правления Корпорации. Деятельность Президента направлена на обеспечение прибыльности Корпорации, а также соблюдения прав и законных интересов ее акционеров. В своей деятельности Президент подотчетен Совету директоров и Общему собранию акционеров ОАО АФК «Система».



Шамолин Михаил Валерьевич

Президент ОАО АФК «Система»,
Председатель Правления

Родился в **1970 г.** в Москве.

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

В **1993 г.** 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 ОАО АФК «Система» 10 марта **2011 г.** По истечении трехлетнего срока полномочий 15 марта **2014 г.** был вновь назначен Советом директоров на должность Президента и Председателя Правления ОАО АФК «Система» со сроком полномочий три года.

Входит в состав Попечительского Совета Благотворительного фонда «Система».

С 10 марта 2011 г. Президентом ОАО АФК «Система» является Шамолин Михаил Валерьевич. 15 марта 2014 г. Совет директоров принял решение о его переназначении на пост Президента Корпорации сроком на три года.

Правление

Правление ОАО 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.

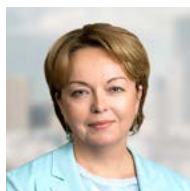
Состав Правления ОАО АФК «Система»⁽¹⁾



Шамолин
Михаил Валерьевич
Председатель Правления



Васильков Николай
Александрович⁽²⁾



Витчак Елена
Леонидовна



Евтушенков
Феликс Владимирович

В сентябре 2015 г. Совет директоров переизбрал Правление в связи с истечением срока полномочий предыдущего состава Правления. Количественный состав Правления Корпорации – 14 человек.



Корчунов Валентин
Александрович



Моносов Леонид
Анатольевич



Мубаракшин Олег
Сайдашович



Горбунов Александр
Евгеньевич



Розанов Всеволод
Валерьевич



Узденов Али
Муссаевич



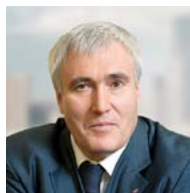
Черный Михаил
Давидович



Чуйков Евгений
Валерьевич



Шишкин Сергей
Анатольевич



Шукшин Владимир
Семенович

⁽¹⁾ По состоянию на 31 декабря 2015 г. Краткие биографические данные и сведения о долях участия членов Правления в уставном капитале ОАО АФК «Система» см. в Приложении 1.

⁽²⁾ После окончания отчетного периода в марте 2016 г. прекращены полномочия члена Правления Корпорации Василькова Н.А.

31 заседание



Проведено заседаний в 2015 г.

72 вопроса



Вопросы, рассмотренные на повестке дня

Основные направления:

1. Предварительное рассмотрение вопросов, выносимых на заседание Совета директоров, в частности:

 - стратегия развития ОАО АФК «Система»;
 - структура портфеля активов ОАО АФК «Система»;
 - цикл стратегического планирования в Группе компаний АФК «Система»;
 - стратегия развития и создание стоимости основных портфельных активов ОАО АФК «Система»;
 - функциональные стратегии ОАО АФК «Система»;
2. Управление бюджетом и бюджетное планирование;

3. корпоративная социальная ответственность ОАО АФК «Система»;

4. утверждение внутренних документов;

5. 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 Совета директоров или Общего собрания акционеров Корпорации.

ИЗМЕНЕНИЯ В ПЕРСОНАЛЬНОМ СОСТАВЕ ПРАВЛЕНИЯ ОАО АФК «СИСТЕМА» В 2015 Г.

В 2015 г. в составе Правления Корпорации произошёл ряд изменений:

Васильков Н.А.	07 февраля 2015 г.	Избран в состав Правления, кандидатура согласована на должность Вице-президента, Руководителя Комплекса по стратегии ОАО АФК «Система».
Хеккер М.	10 февраля 2015 г.	Прекращены полномочия члена Правления.
Абугув А.В.	27 июня 2015 г.	Прекращены полномочия члена Правления.
Бакстер К.	27 июня 2015 г.	Прекращены полномочия члена Правления.
Теребинин А.Б.	13 сентября 2015 г.	Прекращены полномочия члена Правления.
Чуйков Е.В.	13 сентября 2015 г.	Избран в состав Правления, кандидатура согласована на должность Вице-президента, Руководителя Комплекса корпоративных коммуникаций ОАО АФК «Система».
Шукшин В.С.	13 сентября 2015 г.	Избран в состав Правления.
Горбунов А.Е.	11 декабря 2015 г.	Избран в состав Правления, кандидатура согласована на должность Вице-президента ОАО АФК «Система».
Корчунов В.А.	11 декабря 2015 г.	Избран в состав Правления, кандидатура согласована на должность Вице-президента, Руководителя Инвестиционного портфеля ОАО АФК «Система».
Черный М.Д.	11 декабря 2015 г.	Избран в состав Правления, кандидатура согласована на должность Вице-президента, Руководителя Инвестиционного портфеля ОАО АФК «Система».
Шишкин С.А.	11 декабря 2015 г.	Избран в состав Правления, кандидатура согласована на должность Вице-президента, Руководителя Комплекса корпоративного управления ОАО АФК «Система».
Дроздов С.А.	11 декабря 2015 г.	Прекращены полномочия члена Правления.

Комитеты при Президенте

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.

В целях совершенствования процесса принятия управленческих решений в ОАО 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.

КОМИТЕТ ПО ФИНАНСАМ И ИНВЕСТИЦИЯМ

Комитет по финансам и инвестициям решает следующие задачи:

- 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 семи членов. Председателем Комитета является Президент Корпорации Шамолин М.В., заместителем Председателя – Старший вице-президент, Руководитель Комплекса финансов и инвестиций Розанов В.В.

Комитет провел 56 заседаний в 2015 г.

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

Подкомитет по рискам состоит из девяти членов. Председателем Подкомитета по рискам является Управляющий директор по управлению рисками и закупочной деятельности ОАО АФК «Система» Носова Н.К.

Подкомитет по рискам провел 10 заседаний в 2015 г.

ТЕНДЕРНЫЙ КОМИТЕТ

Тендерный комитет решает следующие задачи:

- 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 восьми членов. Председателем Комитета является Старший вице-президент, Руководитель Комплекса финансов и инвестиций ОАО АФК «Система» Розанов В.В., Заместителем Председателя – Управляющий директор по управлению рисками и закупочной деятельности ОАО АФК «Система» Носова Н.К.

Тендерный комитет провел 36 заседаний в 2015 г.

КОМИТЕТ ПО КАДРАМ

Комитет по кадрам решает следующие задачи:

- рассмотрение и формирование предложений по вопросам разработки 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 восьми членов. Председателем Комитета является Президент ОАО АФК «Система» Шамолин М.В., Заместителем Председателя – Вице-президент, Руководитель Департамента по управлению персоналом Витчак Е.Л.

Комитет провел 18 заседаний в 2015 г.

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 31 член. Председателем Комитета является Вице-президент, Руководитель Департамента по безопасности и информационным технологиям ОАО АФК «Система» Шукшин В.С.

Комитет провел 4 заседания в 2015 г.

КОМИТЕТ ПО ВНУТРЕННЕМУ КОНТРОЛЮ

Комитет по внутреннему контролю рассматривает вопросы координации деятельности подразделений внутреннего контроля Корпорации и ее портфельных компаний.

Комитет состоит из 24 членов. Председателем Комитета является Вице-президент, Руководитель Департамента внутреннего контроля и аудита ОАО АФК «Система» Гурьев А.И.

Комитет провел 6 заседаний в 2015 г.

КОМИТЕТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

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

В состав Комитета входят шесть членов. Председателем Комитета является Президент ОАО АФК «Система» Шамолин М.В., Заместителем Председателя – Вице-президент, Руководитель Департамента внутреннего контроля и аудита ОАО АФК «Система» Гурьев А.И.

Комитет провел 3 заседания в 2015 г.

Особенности системы риск-менеджмента, внутреннего контроля и аудита

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

В основе системы риск-менеджмента ОАО 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.

Процедуры риск-менеджмента ОАО АФК «Система» осуществляются специально сформированной для этих целей группой по управлению рисками.

Ежеквартальный мониторинг системы управления рисками в Корпорации осуществляется на уровне Правления и Подкомитета по рискам ОАО 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 ОАО АФК «Система» регулярно представляет Комитету по аудиту, финансам и рискам Совета директоров отчет об управлении рисками в Корпорации. Ежегодный отчет представляется членам Совета директоров ОАО АФК «Система».

СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ КОРПОРАЦИИ

Процесс внутреннего контроля в Корпорации включает в себя все уровни управления Корпорации и включает Совет директоров, Комитеты Совета директоров и менеджмент ОАО АФК «Система», включая Департамент внутреннего контроля и аудита.

В феврале 2015 г. Совет директоров ОАО АФК «Система» утвердил Положение о системе внутреннего контроля, которое является документом высшего уровня, формализующим 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» эффективность системы внутреннего контроля Корпорации (помимо Совета директоров и топ-менеджмента Корпорации) обеспечивается на трех уровнях:

- **Уровень 1:** Руководители функциональных комплексов, работники Корпорации – отвечают за оценку и управление рисками, а также выстраивание эффективной системы внутреннего контроля;
- **Уровень 2:** Подкомитет по рискам, финансовый контроль, контроль закупочной деятельности, Служба безопасности, комплаенс-контроль (сопровождение проектов, исполнительская дисциплина) – отвечают за контроль внедрения эффективной практики управления рисками и внутреннего контроля, а также обеспечение соответствия применимым нормам;
- **Уровень 3:** Департамент внутреннего контроля и аудита проводит независимую оценку эффективности системы внутреннего контроля, процедур управления рисками и системы корпоративного управления.

В рамках системы внутреннего контроля все работники Корпорации 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 ОАО АФК «Система» (административно). Руководитель Департамента назначается на должность и освобождается от должности Президентом на основании решения Совета директоров ОАО АФК «Система» после получения предварительного согласования Комитета по этике и контролю Совета директоров Корпорации. Руководитель Департамента является сертифицированным внутренним аудитором (Certified Internal Auditor) с опытом работы в профессии более 15 лет.

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 в достижении стратегических целей Корпорации наиболее эффективными способами;
- 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»;
- контроль 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, а также проверок 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, 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;
- проверка исполнения поручений Правления и Президента Корпорации;
- проведение контрольно-проверочных мероприятий по фактам, имеющим признаки дисциплинарного проступка и/или нарушения исполнительской дисциплины и/или конфликтной ситуации в Корпорации или компаниях Группы АФК «Система».

Департамент внутреннего контроля и аудита наделен всеми необходимыми ресурсами и полномочиями для осуществления указанных функций.

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

В 2015 г. Департаментом внутреннего контроля и аудита было проведено 34 плановых и внеплановых проверок для оценки эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками. По результатам проверок Департамента не было выявлено недостатков или рисков, которые могли бы повлиять на устойчивость деятельности ОАО АФК «Система».

Отчеты по результатам деятельности Департамента внутреннего контроля и аудита за первое полугодие 2015 г. и полный 2015 г. были предоставлены Комитету по аудиту, финансам и рискам и Комитету по этике и контролю Совета директоров ОАО АФК «Система»⁽¹⁾. Отчет Департамента внутреннего контроля и аудита по итогам 2015 г. был рассмотрен Советом директоров ОАО АФК «Система» 12 марта 2016 г.

ВНЕШНИЙ АУДИТ

В соответствии с решением Комитета по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ОАО АФК «Система» в Корпорации установлены процедуры отбора внешних аудиторов для целей проведения аудита финансовой и бухгалтерской отчетности ОАО 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 действующим аудитором проводятся переговоры о стоимости аудиторских услуг на следующий период. При этом для обеспечения достаточной объективности и непредвзятости аудитора Комитет по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ОАО АФК «Система» принял решение о проведении тендера на предоставление услуг аудитора не реже, чем один раз в пять лет.

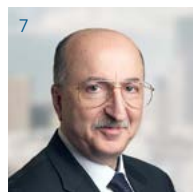
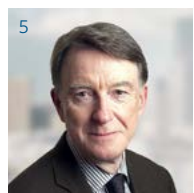
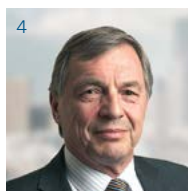
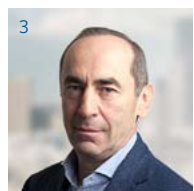
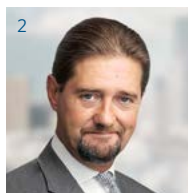
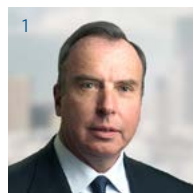
⁽¹⁾ Совместное заседание Комитетов.

Особенности развития системы корпоративного управления в 2015 г.

В 2015 г. в состав Совета директоров ОАО АФК «Система» были избраны 13 членов, 7 из которых отвечают критериям независимости в соответствии с требованиями Московской Биржи и Кодекса корпоративного управления Российской Федерации.

В состав Совета директоров были избраны следующие независимые директора:

1. Дикки Брайан;
2. Кланвильям Патрик;
3. Кочарян Роберт Седракович;
4. Креке Жанно;
5. Мандельсон Питер;
6. Маннингс Роджер;
7. Якобашвили Давид Михайлович.



У всех независимых директоров Корпорации имеется значительный опыт работы в руководстве крупных организаций, а также 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.

Кандидатура одного из независимых директоров – Патрика Кланвильяма – была предложена группой миноритарных акционеров Корпорации. После представления предложенного кандидата Комитету по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совет директоров Корпорации включил г-на Кланвильяма в список для голосования по вопросу об избрании членов Совета директоров.

В 2015 г. Корпорация выплатила дивиденды в соответствии с действующим Положением о дивидендной политике ОАО АФК «Система». Размер дивидендов составил 4 млрд 535 млн 500 тыс. руб., что составляет 0,47 руб. на каждую обыкновенную акцию ОАО АФК «Система» (9,40 руб. на каждую глобальную депозитарную расписку ОАО АФК «Система»). Дивидендная доходность на дату принятия решения о выплате дивидендов Общим собранием акционеров (27 июня 2015 г.) составила 2,36%.

Корпорация привела систему корпоративного управления в соответствие с применимыми требованиями законодательства и новыми Правилами листинга Московской Биржи. В частности, было изменено содержание понятия независимого директора, используемое в Положении о Совете директоров ОАО АФК «Система», а также введен целый ряд процедурных и материальных уточнений в полномочия Комитетов Совета директоров Корпорации.

В 2015 г. была регламентирована процедура выдвижения кандидатов для избрания в состав Совета директоров ОАО АФК «Система» и, в особенности, подробно описана роль Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению в этом процессе. Комитет осуществляет предварительную оценку кандидатов на предмет их соответствия критериям независимости и возможного вклада в работу Совета директоров ОАО АФК «Система».

Акционерам, выдвигающим кандидатов в состав Совета директоров, рекомендуется в разумные сроки обеспечить возможность собеседования кандидата с Комитетом. Комитет предоставляет лицу, предложившему того или иного кандидата, отзыв о кандидате или оценку кандидата в форме обмена мнениями. Такой отзыв или такая оценка может содержать рекомендацию Комитета относительно избрания предлагаемого кандидата в состав Совета директоров Корпорации.

Корпорация расширила требования к своим сотрудникам, в особенности к топ-менеджерам, в области соблюдения этических норм ведения бизнеса и предотвращения конфликтов интересов. С октября 2015 г. в ОАО АФК «Система» предусмотрена процедура обязательной ежегодной этической аттестации (заполнение декларации по этике и конфликту интересов) для сотрудников Корпорации.

Политика в области вознаграждения членов совета директоров и высших должностных лиц

ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ОАО АФК «СИСТЕМА»

Вознаграждения и компенсации членам Совета директоров ОАО АФК «Система» за работу в первом полугодии 2015 г. предоставлялись на основании Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Корпорации, утвержденного решением Общего собрания акционеров ОАО АФК «Система» 30 июня 2006 г. (Протокол № 1-06), с дополнениями, внесенными решением внеочередного Общего собрания акционеров ОАО АФК «Система» 16 февраля 2009 г. (Протокол № 1-09). Указанное Положение предусматривает следующие формы вознаграждений и компенсаций:

- За участие в заседаниях Совета директоров и Комитетов, включая компенсации расходов, связанных с участием в заседаниях Совета директоров.
- За исполнение обязанностей Председателя и заместителей Председателя Совета директоров, а также за исполнение обязанностей Председателей Комитетов Совета директоров.
- Вознаграждение по итогам работы за год 250 000 или 325 000 долл. США, в зависимости от статуса налогового резидента, половина которой выплачивается акциями.
- Дополнительное вознаграждение в размере 0,1% от роста капитализации ОАО АФК «Система» за год.

27 июня 2015 г. Общее собрание акционеров ОАО АФК «Система» утвердило Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Корпорации, в новой редакции.

В соответствии с указанным Положением начиная с 2015-2016 корпоративного года, устанавливается новая система вознаграждений и компенсаций, выплачиваемых членам Совета директоров ОАО АФК «Система», состоящая из следующих элементов:

1. Основное вознаграждение за работу в Совете директоров в размере 13,7 млн руб. или 17,8 млн руб., в зависимости от статуса налогового резидента. Основное вознаграждение выплачивается членам Совета директоров в денежной форме ежеквартально равными долями.
2. Вознаграждения за исполнение обязанностей Председателя (350 тыс. руб. в квартал) и заместителей Председателя Совета директоров (140 тыс. руб. в квартал), а также за исполнение обязанностей Председателей Комитетов Совета директоров (70 тыс. руб. в квартал). Вознаграждение за исполнение дополнительных обязанностей выплачивается членам Совета директоров в денежной форме ежеквартально.
3. Дополнительное вознаграждение за работу в Совете директоров в форме обыкновенных акций ОАО АФК «Система», выплачиваемое в зависимости от достижения инвестиционных показателей Корпорации:
 - среднее арифметическое показателей TSR и iTSR не ниже значения CoE⁽¹⁾;
 - показатель TSR не ниже уровня изменения индекса MSCI (ΔMSCI), при том, что показатель iTSR превышает или равен показателю CoE.

Членам Совета директоров ОАО АФК «Система» компенсируются расходы, связанные с исполнением функций, в том числе связанные с участием в заседаниях Совета директоров и Комитетов Совета директоров Корпорации.

ОАО АФК «Система» страхует ответственность членов Совета директоров ОАО АФК «Система».

ОАО АФК «Система» не предоставляет кредитов членам Совета директоров ОАО АФК «Система».

ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ОАО АФК «СИСТЕМА»

Система материальной краткосрочной (до одного года) мотивации высших должностных лиц ОАО АФК «Система» в 2015 г. состояла из следующих элементов:

- ежемесячный должностной оклад, устанавливаемый в соответствии с внутренней системой должностей;
- премиальное вознаграждение, выплачиваемое за реализацию проектов и создание денежной прибыли. Выплата вознаграждения осуществляется исходя из результатов индивидуальной деятельности работников и наличия положительного денежного потока, сгенерированного проектами, реализованными Инвестиционными портфелями, функциональными комплексами и департаментами ОАО АФК «Система». Выплаты составляют до 20% от реализованной денежной прибыли, превышающей целевую доходность.

Система материальной долгосрочной (свыше одного года) мотивации высших должностных лиц ОАО АФК «Система» в 2015 г. включает трехлетнюю программу долгосрочного материального поощрения (2015-2017 гг.). Программа нацелена на увеличение акционерной стоимости ОАО АФК «Система» и создание дополнительных предпосылок для сохранения долгосрочных трудовых и корпоративных отношений между Корпорацией и ее менеджментом.

⁽¹⁾ По итогам 2015 г. данный инвестиционный показатель достигнут, т.к. среднее арифметическое показателей TSR и iTSR составило 26,9% 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.

В рамках программы за ее участниками закрепляется определенное количество фантомных акций, которые передаются частями по мере достижения ОАО АФК «Система» целевых акционерных показателей. Передача акций происходит ежегодно в течение пяти лет с начала действия программы.

В ОАО АФК «Система» не предусмотрены выплаты повышенных компенсаций Президенту или прочим высшим должностным лицам сверх уровня, установленного трудовым законодательством РФ, в случае прекращения трудовых отношений.

В ОАО АФК «Система» не предусмотрена выплата вознаграждения за работу членов исполнительного руководства в составе Правления.

Корпорация не предоставляет кредитов высшим должностным лицам ОАО АФК «Система».

ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ, ВЫПЛАЧЕННЫЕ ВЫСШИМ ДОЛЖНОСТНЫМ ЛИЦАМ ОАО АФК «СИСТЕМА» В 2015 Г.⁽¹⁾

В 2015 г. членам Совета директоров ОАО АФК «Система» были выплачены вознаграждения и компенсации в следующем размере:

Вознаграждение в форме денежных средств	630 769 427 руб. ⁽²⁾	Вознаграждение за работу в Совете директоров и исполнение дополнительных обязанностей, а также заработная плата и премия по итогам 2015 г. ⁽³⁾ .
Вознаграждение в форме обыкновенных акций ОАО АФК «Система»	187 381 041 руб.	Акции, выплаченные в качестве вознаграждения членам Совета директоров по итогам работы в 2014-2015 корпоративном году ⁽⁴⁾ , а также вознаграждение в рамках программы долгосрочного материального поощрения.
Компенсация расходов, понесенных в связи с исполнением членами Совета директоров своих обязанностей	2 771 634 руб.	

В 2015 г. членам Правления ОАО АФК «Система» было выплачено вознаграждение в следующем размере⁽⁵⁾:

Вознаграждение в форме денежных средств	2 639 907 058 руб.	Указанная сумма включает в себя заработную плату и премию ⁽⁶⁾ .
Вознаграждение в форме обыкновенных акций ОАО АФК «Система»	632 975 030 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⁾ Сумма включает в себя вознаграждение, выплаченное по итогам 2014-2015 корпоративного года, в размере рублевого эквивалента фиксированных сумм в долларах США по курсу Банка России, установленному на дату выплаты (см. выше в настоящем разделе).

⁽³⁾ За исключением членов Совета директоров ОАО АФК «Система», являвшихся членами Правления ОАО АФК «Система».

⁽⁴⁾ В размере рублевого эквивалента фиксированных сумм в долларах США по курсу Банка России, установленному на дату выплаты (см. выше в настоящем разделе).

⁽⁵⁾ Включая Президента ОАО АФК «Система».

⁽⁶⁾ Премия по итогам 2015 г. была выплачена сотрудникам ОАО АФК «Система» в январе 2016 г.

Социальная ответственность

ОАО АФК «Система», как компания, которая оказывает существенное воздействие на развитие многих отраслей российской экономики, общество и окружающую среду, рассматривает корпоративную социальную ответственность (далее – «КСО») как стратегическую платформу устойчивого развития, позволяющую интегрировать успешный бизнес с базовыми общечеловеческими ценностями и потребностями общества.



1,35
млрд руб.

Объем социальных инвестиций
ОАО АФК «Система»



ОТВЕТСТВЕННЫЙ ИНВЕСТОР

Наряду с финансово-экономическими показателями, в своей инвестиционной практике ОАО АФК «Система» учитывает социальные, экологические и управленческие (environmental, social, corporate governance, ESG) факторы для соблюдения баланса интересов всех заинтересованных сторон, ключевыми из которых являются: аукционеры и инвесторы, государство, сотрудники, потребители, партнеры и поставщики, местные сообщества и некоммерческие организации.

Системный подход к построению добросовестных и взаимовыгодных отношений с заинтересованными сторонами на основе требований деловой этики

ТОП-5
ренкинга

Рэнкинга «Лидеры корпоративной
благотворительности»



Социально ответственный подход
Корпорации к ведению бизнеса
предусматривает:

Вклад в развитие местных сообществ, в том числе путем создания взаимовыгодных социальных партнерств в регионах присутствия Корпорации

Эффективные инвестиции в развитие производства, ориентированные на повышение конкурентоспособности ОАО АФК «Система» в интересах бизнеса и экономики в целом

Обеспечение безопасности труда и инвестирование в развитие человеческого потенциала

Заботу об окружающей среде

Улучшение качества жизни за счет инновационного развития бизнеса и внедрения новых технологий

Информационную открытость и прозрачность, развитие социальной отчетность



Как участник Российской сети Глобального договора ООН (UN Global Compact) ОАО АФК «Система» полностью разделяет закрепленные в нем принципы ответственной деловой практики

в области прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды и борьбы с коррупцией. Корпорация вносит последовательный вклад в достижение глобальных целей устойчивого развития,

принятых на 70-ой Генеральной ассамблее ООН в сентябре 2015 г., по следующим приоритетным направлениям:

Цели устойчивого развития ООН

Вклад ОАО АФК «Система»

Обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех.

Инвестиции в человеческий капитал и развитие образования, поддержка и профориентация молодежи – главные приоритеты ОАО АФК «Система». Флагманская программа КСО «Лифт в будущее» реализуется Корпорацией на долгосрочной основе и направлена на формирование кадрового резерва для высокотехнологичных и наукоемких отраслей.

Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте.

В Группу ОАО АФК «Система» входит крупнейшая в РФ сеть частных клиник ОАО ГК «Медси», которая внедряет современные методы диагностики и лечения пациентов и реализует социальные проекты, направленные на продвижение здорового образа жизни, в т.ч. флагманский проект «Будь здоров с МЕДСИ!».

Обеспечение доступа к недорогому, надежному, устойчивому и современным источникам энергии для всех.

Входящая в Группу АФК «Система» «Башкирская электросетевая компания» (ОАО «БЭСК») реализует уникальный для России проект комплексной модернизации электросетевой инфраструктуры с использованием элементов «умных сетей» (Smart Grid) в городе Уфе. Внедрение новейших технологий, включая создание высокоинтегрированных интеллектуальных электрических сетей нового поколения, призвано повысить надежность и эффективность системы транспорта электроэнергии и снизить уровень потерь электрической энергии.

Содействие неуклонному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех.

ОАО АФК «Система» и ее дочерние компании обеспечивают работой около 0,2% от всех занятых в экономике РФ, создавая условия для трудоустройства и профессионального развития разных категорий персонала. Корпорация уделяет повышенное внимание повышению управленческих компетенций в сфере высокотехнологичного и наукоемкого бизнеса на базе Высшей школы управления и инноваций Московского государственного университета им. М.В.Ломоносова (ВШУИ МГУ), которая готовит современных специалистов для работы на глобальном рынке инновационных товаров и услуг.

Ответственный инвестор

Создание прочной инфраструктуры, содействие обеспечению всеохватной и устойчивой индустриализации и внедрению инноваций.

В Группу АФК «Система» входит целый ряд высокотехнологичных компаний, реализующих инфраструктурные проекты в сфере телекоммуникаций, электроэнергетики, разрабатывающих и выпускающих наукоемкую продукцию в таких сферах, как микроэлектроника, радиотехника и т.д. В интересах модернизации экономики страны ОАО АФК «Система» в сотрудничестве с ГК «Росатом», ФГУП «Российский федеральный ядерный центр-ВНИИЭФ» и ФИОП РОСНАНО развивает совместный проект – Технопарк «Саров», где реализуется не имеющая аналогов в РФ государственно-частная программа финансирования инновационных проектов и действует Инновационный Технологический Центр «Система-Саров», являющийся исследовательским центром ОАО АФК «Система». По итогам 2015 г. количество резидентов Технопарка достигло 60 компаний с общим количеством персонала более 730 человек и совокупной выручкой 1,2 млрд руб. Основные направления технологической специализации Технопарка включают информационные технологии, энергоэффективные технологии, сенсоры и автоматизацию, новые материалы и покрытия.

Защита, восстановление экосистем суши и содействие их рациональному использованию, рациональное управление лесами, борьба с опустыниванием, прекращение и обращение вспять процесса деградации земель и прекращение процесса утраты биологического разнообразия.

ОАО АФК «Система» и ее дочерние компании разрабатывают и внедряют в регионах и городах России комплексные высокотехнологичные решения, направленные на создание «умной» и безопасной среды. В частности, компанией «СИТРОНИКС-КАСУ» были разработаны Комплексная автоматизированная система обеспечения безопасности населения и Интеллектуальные транспортные системы для города Москвы.

По итогам 2015 г. ОАО АФК «Система» была признана лауреатом Международной инвестиционной премии «Инвестиционный ангел» в специальной номинации «За вклад в достижение целей устойчивого развития». Премия вручается с 2011 г. Всемирной Организацией Устойчивого развития (World Organization for Development, WOD) – международной неправительственной организацией, имеющей специальный консультативный статус при Экономическом и Социальном Совете Организации Объединенных Наций (ЭКОСОС ООН).

ОАО АФК «Система» является одним из крупнейших налогоплательщиков в России. Общая сумма налоговых поступлений от Корпорации за 2015 г. в федеральный и региональные бюджеты составила 88,4 млрд руб. Активно взаимодействуя с российскими регионами, в 2015 г. ОАО АФК «Система» заключила новые соглашения о социально-экономическом сотрудничестве с Архангельской, Вологодской, Иркутской и Кировской областями, предусматривающие реализацию совместных инициатив и проектов

на основе государственно-частного партнерства, направленных на создание благоприятных условий развития экономической, инвестиционной и социальной сфер.

В своей практической деятельности Корпорация руководствуется концепцией социальной ответственности, сформулированной Российским союзом промышленников и предпринимателей в «Социальной хартии российского бизнеса» и международном стандарте ISO 26000: 2010 «Руководство по социальной ответственности». Вопросы КСО и благотворительной деятельности входят в повестку Совета директоров ОАО АФК «Система», который определяет стратегические цели и оценивает эффективность социальных инвестиций. Общие требования к ответственному ведению бизнеса определяются Кодексом Этики, новая редакция которого была утверждена Советом директоров Корпорации 31 октября 2015 г. Также были обновлены корпоративные политики в области социальной ответственности и благотворительности, дополненные, в том числе,

в части антикоррупционных процедур. С целью совершенствования деятельности в области социальной ответственности и управления устойчивым развитием, укрепления интеграции между дочерними компаниями и внедрения лучших практик КСО в июле 2015 г. ОАО АФК «Система» совместно с ПАО «МТС» впервые провели в Москве семинар на тему «КСО – основа устойчивого развития бизнеса», который собрал более 50 представителей компаний Группы. На семинаре были представлены результаты проведенного весной 2015 г. КСО-аудита Группы АФК «Система», по итогам которого особо отмечены лучшие социальные проекты дочерних компаний.

Социальные инвестиции и благотворительность



Основным инструментом социального инвестирования Корпорации является созданный в 2003 г. Благотворительный фонд «Система», входящий в ТОП-10 крупнейших благотворительных организаций РФ. Главная задача Фонда – достижение максимальной эффективности социальных и благотворительных вложений. Фонд разрабатывает стратегию социального инвестирования, планирует масштабные общекорпоративные программы, аккумулирует необходимые средства, формирует портфель проектов в сфере науки и образования, культуры и искусства, сохранения и развития духовного наследия, охраны здоровья и социальной поддержки, физической культуры и спорта, а также обеспечивает их реализацию. Приоритет в программе Фонда имеют инфраструктурные, системообразующие проекты всероссийского охвата, способные обеспечить значимые изменения в социальной сфере.

Объем финансирования благотворительных проектов Фонда в 2015 г. составил более 540 млн руб., а совокупный объем социальных инвестиций Корпорации с учетом расходов дочерних компаний ОАО АФК «Система» достиг 1,35 млрд руб.

По итогам 2015 г. ОАО АФК «Система» вошла в ТОП-5 рэнкинга «Лидеры корпоративной благотворительности», публикуемого деловой газетой «Ведомости», Форумом Доноров и международной аудиторско-консалтинговой сетью фирм PricewaterhouseCoopers, и заняла 2 призовых места в конкурсе лучших благотворительных программ. Проект поддержки Государственного Русского музея занял 2 место в номинации «Лучшая программа, направленная на поддержку современного искусства и культуры»; за создание корпоративного Волонтерского центра Благотворительный фонд «Система» занял 3 место в номинации «Лучшая программа, способствующая развитию волонтерства в России».

>540
млн руб.



Объем финансирования благотворительных проектов Фонда

в ТОП-10
организаций



Благотворительный фонд «Система» среди крупнейших благотворительных организаций РФ

«Лифт в будущее» – инновации и таланты для высокотехнологичных отраслей

Приоритетным направлением социальных инвестиций ОАО АФК «Система» является развитие науки, образования и просвещения. На протяжении пяти лет Корпорация реализует флагманскую КСО-программу «Лифт в будущее», призванную помочь талантливой российской молодежи в выборе будущих профессий, осуществлении научных исследований и внедрении результатов технического творчества.

Через поддержку талантливых школьников, студентов и их педагогов, ориентированных на естественнонаучные, инженерно-технические области знаний и проектную работу в этих сферах, программа «Лифт в будущее» содействует развитию высоких технологий в России и созданию кадрового резерва для высокотехнологичных российских компаний, в том числе, входящих в Группу АФК «Система». Всероссийская программа стартовала в 2011 г. в партнерстве с Московским государственным университетом им. М.В. Ломоносова и через год получила поддержку Президента РФ В.В. Путина в рамках партнерства «Лифта в будущее» с Агентством стратегических инициатив (АСИ). В настоящее время проект реализуется при поддержке региональных администраций в 11 субъектах Российской Федерации. Принять участие в нем могут школьники и студенты из любого региона страны.

В 2015 г. ключевыми партнерами программы «Лифт в будущее» выступили 14 компаний Корпорации. Представители АФК «Система», РТИ, Технопарка «Саров», «Микрона», МТС, БЭСК, «Бизнес-Недвижимости», «Детского мира», «Биннофарма», «Медси», «Таргина», СТРИМ, МГТС, «Лидер-Инвеста» приняли участие в мероприятиях программы с лекциями, мастер-классами и экспертизой проектов по таким направлениям, как информационные и телекоммуникационные технологии, медицина и биотехнологии, транспорт, промышленные технологии и новые материалы, среда жизни человека и общество, энергетика.

В ежегодном Всероссийском конкурсе региональных молодежных проектов «Система приоритетов» приняли участие свыше 1000 старшеклассников и обучающихся в организациях среднего профессионального образования из более чем 40 регионов РФ. Победители конкурса получили гранты на участие в научно-образовательных школах «Лифт в будущее». В 2015 г. было проведено 3 научно-образовательные школы, в которых прошли обучение 750 участников со всей страны. В рамках «Лифта в будущее» также были организованы:

- конкурс методических разработок преподавателей «Наставник» (13 победителей);
- конкурс для студентов, молодых ученых и аспирантов «Intellect2ALL» (58 проектов-победителей);

- конкурс студенческих интернет-стартапов (4 проекта-победителя получили места в Бизнес-инкубаторе РЭУ им. Г.В. Плеханова)
- программа стажировок для молодых специалистов «Шаг к успеху».

Лучшие проекты участников программы были представлены на Всероссийский форум «Будущие интеллектуальные лидеры России» в Ярославле.

Интегральной частью «Лифта в будущее» стал проект «Шахматы в школах», инициированный Международной шахматной федерацией (ФИДЕ) и поддержанный Благотворительным фондом «Система». В феврале 2015 г. было подписано соглашение между Фондом и НП «Шахматы в школах» о содействии включения шахмат в российскую школьную программу, в том числе разработку школьных учебников и приложений, методических пособий для преподавателей, а также организацию молодежных шахматных турниров. В июле Благотворительный фонд «Система» выступил партнером проведения Международного дня шахмат в Москве с участием Президента ФИДЕ Кирсана Илджинова.

На протяжении нескольких лет Благотворительный фонд «Система» сотрудничает с Европейским университетом в Санкт-Петербурге. В 2015 г. поддержка была оказана в рамках университетской программы содействия перспективным образовательным инициативам, ведущим научным и образовательным центрам России.



Дочерние компании ОАО АФК «Система» также реализуют масштабные инициативы в сфере профориентации молодежи, поддержки образования и инноваций. МТС, «Медси», «Детский мир» и Группа «Кронштадт» выступили партнерами крупнейшего в Европе парка игрового обучения для детей «Кидзания», который открылся в Москве в декабре 2015 г., организовав интерактивные образовательные площадки, где юные посетители могут освоить навыки реальных профессий.

Группа МТС при участии ряда компаний Корпорации (МТС Банк, «Медси», СТРИМ и др.), успешно развивает кроссфункциональную платформу «Телеком Идея» для выявления и поддержки талантливой молодежи, работающей над проектами в области информационно-коммуникационных технологий и услуг, которые могут быть востребованы в коммерческой, социальной и государственной сферах. С 2011 г. в конкурсе молодежных инноваций приняли около 900 команд, более десятка проектов получили поддержку, в т.ч. финансовую. С каждым годом расширяется география и круг партнеров «Телеком Идея». В 2015 г. впервые прошел конкурсный отбор среди ИТ-стартапов Беларуси, а российский конкурс «Телеком Идея» был интегрирован с федеральным акселератором технологических стартапов GenerationS, организуемым Российской венчурной компаний (ОАО «РВК»). В результате проекты, отобранные по результатам многоступенчатой экспертизы, получили широкие возможности по привлечению инвестиций.

В марте 2015 г. ОАО АФК «Система», ПАО «МТС» и SSTL при поддержке Высшей школы экономики (НИУ ВШЭ) и Московской школы управления СКОЛКОВО провели Международный инновационный молодежный саммит, посвященный новейшим технологиям и перспективам кооперации в области инноваций в телекоммуникационной сфере. Участниками саммита стали победители конкурса «Телеком Идея Индия», российские участники «Телеком Идеи» прошлых лет, студенты и сотрудники высших учебных и научно-исследовательских учреждений, молодые разработчики прорывных технологий и предприниматели двух стран. Победители индийского конкурса 2014 г. приехали в Москву в образовательный телеком-тур, который является главной наградой для участников «Телеком Идея».

В свою очередь, победители V юбилейного конкурса «Телеком Идея» из России отправились в образовательный тур в Израиль. Кроме того, компания МТС во второй раз провела конкурс «Телеком Идея ЮНИОР» для школьников 7-11 классов. Участники из Москвы, Московской и Самарской областей, Читы, Нижнего Новгорода, Барнаула, Таганрога, Пятигорска и Обнинска моделировали город будущего на основе современных инфокоммуникационных технологий, позволяющих сделать городскую среду более комфортной, удобной, безопасной и экологичной. Авторы лучших идей получили путевки в научно-образовательную школу «Лифт в будущее», где смогли доработать свои проекты при помощи опытных наставников.

На протяжении нескольких лет ГК «РТИ» осуществляет проект по созданию довузовского сегмента системы воспроизводства высококвалифицированных специалистов. Комплексная программа работы со школьниками, студентами и молодыми специалистами в сотрудничестве с профильными учебными заведениями предполагает профориентацию учащихся в «периметре» ОАО «РТИ», вовлечение школьников в проектную деятельность, создание и сопровождение инженерных лицейских классов; подготовку в профильных технических ВУЗах (МФТИ, МАИ, МГТУ, МИРЭА). Действующая на факультете радиотехники и кибернетики МФТИ (НИУ) базовая кафедра «Интеллектуальные информационные радиофизические системы» стала флагманом исследовательского, образовательного, кадрового сопровождения деятельности для всех дочерних компаний ОАО «РТИ». С целью стимулирования научно-технического творчества сотрудников ежегодно присуждается премия имени академика А.Л. Минца за научно-технические достижения как теоретического, так и прикладного характера. ОАО «НИИМЭ и Микрон», входящее в отраслевой холдинг РТИ, ведет постоянную профориентационную работу среди молодежи Зеленограда и других городов РФ. В 2015 г. было проведено 25 профориентационных экскурсий на предприятие, которые посетили более 500 человек.

В 2015 г. нефтесервисный холдинг «Таргин» и ОАО «БЭСК» заключили договоры о сотрудничестве с Уфимским государственным нефтяным техническим университетом о взаимодействии в сфере

>150 тыс.
человек



Общая аудитория программы «Лифт в будущее»

>500
организаций



Выступают партнерами программы «Лифт в будущее»

образовательной, научно-исследовательской и инновационной деятельности, профориентации и содействия трудоустройству выпускников. АО «Таргин» также подписало соглашение с Фондом «Сколково» о создании центра исследований и разработок. В интересах поиска перспективных инновационных решений и развития компетенций начинающих стартап-команд, реализующих проекты в сфере высоких технологий, компания выступила региональным партнером Всероссийского стартап-тура (RST), организованного «Фондом Сколково», Федеральным агентства по делам молодежи, Фондом содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, Ассоциацией инновационных регионов России, Агентством стратегических инициатив, РВК и Фондом инфраструктурных и образовательных программ «Роснано». ГК «Медси» выступила одним из ключевых партнеров открытой дискуссионной площадки Digital Health, организованной Высшей школой маркетинга и развития бизнеса Национального исследовательского университета Высшей школы экономики (НИУ ВШЭ) для стимулирования рынка цифровой медицины в РФ через обмен знаниями и совместный поиск новых идей экспертным медицинским сообществом, инноваторами и инвесторами.

В рамках партнерства с Фондом «Улыбка» компания SSTL поддерживает программу «Миссия образования», предоставляя мобильный широкополосный доступ в Интернет для расширения возможностей детей из неблагополучных семей, обучающихся в 23 образовательных центрах Индии. Этот уникальный проект, запущенный в 2012 г., охватил более чем 16 800 детей к концу 2015 г.

Забота о ветеранах – социальное партнерство и сохранение памяти о Победе

Важной составляющей социальной политики ОАО АФК «Система» является улучшение качества жизни и помощь незащищенным группам населения. К 70-летию Победы в Великой Отечественной войне Корпорация запустила масштабную программу по поддержке ветеранов и сохранению исторической памяти о подвиге народа.

В мае 2015 г. было подписано трехстороннее соглашение между Правительством Москвы, Московским городским Советом ветеранов войны, труда, Вооруженных Сил и правоохранительных органов и ОАО АФК «Система», открытое для присоединения новых участников, которое положило начало широкому социальному партнерству государства, бизнеса и НКО в сфере поддержки ветеранов и патриотического воспитания молодежи.

Ключевым направлением совместной работы стала программа «Забота о ветеранах» Благотворительного фонда «Система», Департамента труда и социальной защиты населения г. Москвы, Совета ветеранов и Группы компаний «Медси». В рамках программы доступ к бесплатным медицинским услугам получили более 500 участников войны, прикрепленных к клиникам крупнейшей частной медицинской сети в Москве, а также прошедших специально разработанную для них двухнедельную программу медицинской реабилитации в подмосковном Санатории Группы компаний «Медси» Отрадное.

Накануне Дня Победы прошла волонтерская акция «Помоги ветерану!», в ходе которой более 200 волонтеров Корпорации посетили свыше 100 ветеранов в Москве, Химках, Мытищах, Щелково, Ногинске, Красноармейске, Егорьевске, Томилино, вручили им продуктовые наборы к праздничному столу, оказали адресную помощь на дому и записали для будущих поколений бесценные воспоминания о войне. На основе собранных сотрудниками более 300 живых свидетельств о войне Группа МТС выпустила «Книгу Памяти», печатные экземпляры которой были переданы на хранение в библиотечный фонд Государственного исторического музея.

В рамках просветительского проекта «Живая история» более 1000 воспитанников детских домов Москвы, Московской, Владимирской и Тверской областей приняли участие в бесплатных историко-патриотических экскурсиях, организованных Благотворительным фондом «Система» с помощью волонтеров Корпорации в Центральном музее Великой Отечественной войны 1941-1945 гг., Центральном музее Вооруженных Сил РФ и Государственном центральном музее современной истории России.

Ко Дню Победы была приурочена и обширная программа чествования фронтовиков. 28 апреля в Центральном доме ученых состоялся традиционный корпоративный прием для ветеранов войны и труда. В 2015 году Благотворительный фонд «Система» впервые реализовал практику адресной доставки ценных подарков ветеранам Великой Отечественной войны.

На торжественном мероприятии почетным гостям были вручены именные сертификаты на получение необходимой бытовой техники, которую ветераны выбрали сами. 16 мая в концертном зале Центрального музея ВОВ на Поклонной горе состоялся благотворительный праздничный концерт «Салют Победы!», организованный АФК «Система» и МТС совместно с Советом ветеранов для более чем 250 фронтовиков из 12-ти административных округов Москвы. ОАО АФК «Система» также выступила партнером программы чествования ветеранов авиации и космонавтики «Крылья Победы» в рамках официального открытия Международного авиакосмического салона МАКС-2015 в г. Жуковском. В рамках акции «Волонтерский сад Победы» волонтеры Корпорации приняли участие в благоустройстве территории 4-х подшефных детских домов Москвы, Московской и Тверской областей, где были организованы праздничные встречи детей и ветеранов.

Всего более 400 сотрудников 22 компаний Группы АФК «Система», приняли участие в качестве волонтеров в поздравлении и оказании адресной помощи ветеранам, создании «Книги Памяти», проведении экскурсий в музеях военной истории для воспитанников детских домов, проведении исторических викторин о Великой Отечественной войне в школах Москвы и других мероприятиях.



Культура, историческое и духовное наследие

В течение многих лет ОАО АФК «Система» и Благотворительный фонд «Система» участвуют в крупных проектах, направленных на развитие отечественной культуры, сохранение художественных и исторических ценностей, а также укрепление межкультурных связей. Фонд оказывает помощь ведущим российским музеям, музыкальным и театральным коллективам, финансирует восстановление памятников архитектуры, поддерживает детский кинематограф.

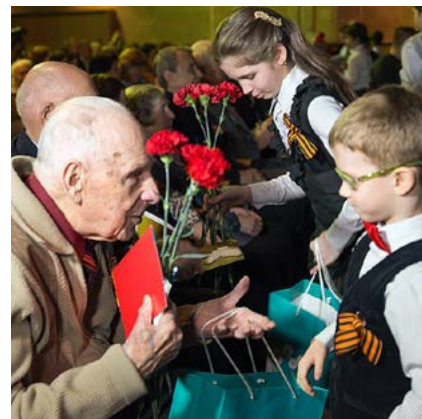
С 2003 г. главным объектом социальных инвестиций ОАО АФК «Система» в культурной сфере является один из ведущих центров отечественной художественной культуры – Государственный русский музей в г. Санкт-Петербурге, обладающий крупнейшим собранием русского изобразительного искусства. В рамках долгосрочного соглашения, действующего до 2023 г., на поддержку Русского музея ежегодно направляется до 30 млн руб. Благодаря многолетнему партнерству стало возможным создание уникальной сети информационно-образовательных центров «Русский музей: виртуальный филиал» и современного Мультимедийного центра музея в здании Западного Павильона кордегардии Михайловского замка. Цель проекта, реализуемого при поддержке Благотворительного фонда «Система» и компании МТС, – привлечение широкой зрительской аудитории к ценностям российской культуры, историческому прошлому России через свободный доступ к электронно-цифровым материалам, формирование единого культурно-информационного пространства через внедрение новейших компьютерных технологий. В 2015 г. было открыто 20 новых виртуальных филиалов Русского музея в РФ и за рубежом (в Чили, Румынии, Испании и Кубе), а их общее количество достигло 177.

Еще одним ярким совместным проектом Благотворительного фонда «Система» и Русского музея является ежегодный Международный фестиваль садово-паркового искусства «Императорские сады России». В 2015 г. он был посвящен странам, через которые проходил знаменитый «Шелковый путь».

В июле на территории Михайловского сада были представлены экспозиции стран Азиатско-Тихоокеанского региона, Средней Азии, Ближнего зарубежья и России. В Международный день благотворительности 5 сентября Русский музей при поддержке корпоративных волонтеров «Системы» также провел для жителей Санкт-Петербурга просветительский квест в знаменитом Летнем саду.

С 23 апреля по 6 июля 2015 г. в Государственном Русском музее при поддержке ОАО АФК «Система» и Благотворительного фонда «Система» прошла выставка «Идет война народная. Искусство 1941–1945 гг.», на которой были представлены произведения, созданные советскими художниками в годы войны. В день официального открытия экспозиции к юбилею Великой Победы ОАО АФК «Система» при участии волонтеров компаний МТС и «СТРИМ» организовала торжественный прием для ветеранов ВОВ, тружеников тыла и жителей блокадного Ленинграда. Первыми посетителями выставки стали гости из Санкт-Петербургского государственного стационарного учреждения социального обслуживания «Дом ветеранов войны № 2» и Дома ветеранов сцены имени М.Г. Савиной Управления делами Президента Российской Федерации. Для них была проведена индивидуальная экскурсия, подготовлены праздничные подарки и предоставлена возможность совершать бесплатные звонки однополчанам, родным и близким в других городах.

Благотворительный фонд «Система» также принял участие в создании первого в стране бронетанкового полигона под открытым небом на территории Государственного военно-исторического музея-заповедника «Прохоровское поле» в Белгородской области, на месте одного из крупнейших танковых сражений Великой Отечественной войны. В 2014 г. на заседании оргкомитета «Победа» под председательством Президента России было принято решение о создании танкодрома, который был тождественно открыт заместителем Председателя Правительства РФ Дмитрием Рогозиным 16 мая 2015 г.



Корпорация вносит существенный вклад в сохранение и возрождение значимых объектов культурно-исторического наследия в регионах России. С 2014 г. Благотворительный фонд «Система» поддерживает Валаамский научно-исследовательский церковно-археологический и природный музей-заповедник и участвует в восстановлении одного из древнейших архитектурных памятников и центров духовного развития Руси – Спасо-Преображенского Валаамского ставропигиального мужского монастыря в Республике Карелия. За два года объем пожертвований составил 25 млн руб. Эти средства пошли в основном на благоустройство центральной усадьбы и территории монастыря на о. Валаам. Также в 2015 г. при поддержке Фонда был проведен первый Свято-Владимирский Валаамский фестиваль православного пения «Просветитель», посвященный 1000-летию преставления Крестителя и Просветителя Руси святого равноапостольного Владимира.

Особую актуальность в год литературы получил федеральный социально-образовательный проект МТС «Мобильная библиотека». Более чем в 45 регионах РФ размещены виртуальные «книжные полки», с которых можно бесплатно скачать в электронном формате на мобильные устройства книги для детей, русскую и зарубежную классику.

Корпоративное волонтерство на пользу общества

За последние два года корпоративное волонтерское движение получило широкое распространение в Группе АФК «Система» как важный ресурс КСО, инструмент реализации социальных, благотворительных проектов и повышения нематериальной мотивации персонала. Для многих дочерних компаний корпоративное волонтерство стало неотъемлемой частью корпоративной культуры, а средний уровень вовлеченности сотрудников в добровольческую деятельность вырос в полтора раза и достиг порядка 7% от общей численности персонала, что соответствует максимальному уровню проникновения волонтерства среди россиян⁽¹⁾.

Высокая динамика роста численности участников волонтерского движения, в первую очередь, связана с деятельностью созданного в июне 2014 г. корпоративного Волонтерского центра Благотворительного фонда «Система» как интегратора и координатора общекорпоративных добровольческих проектов. В 2015 г. было проведено 55 волонтерских мероприятий, в которых приняли участие более 500 сотрудников ОАО АФК «Система» и 11 дочерних компаний, оказавших помощь 8200 благополучателям. Волонтерский центр привлек к своей работе 16 внешних социальных партнеров.

Крупнейшим корпоративным волонтерским мероприятием является эко-субботник, который прошел 30 мая 2015 г. под лозунгом «Энергия Система» на территории Санатория «Медси» Отрадное и был посвящен 70-летию Победы. Свыше 2 тыс. сотрудников ОАО АФК «Система», 27 дочерних компаний Корпорации и членов их семей приняли участие в благоустройстве территории здравницы, в которой отдыхают ветераны. Топ-менеджеры Корпорации совместно с представителями Совета ветеранов заложили мемориальную Аллею Победы; для фронтовиков силами волонтеров был организован праздничный концерт, а для детей – мастер-классы, спортивные игры, спектакль волонтерского кукольного театра «Детского мира».



Помимо поддержки ветеранов и организации акций ко Дню Победы, волонтеры Корпорации традиционно принимают активное участие в оказании помощи детям, находящимся в трудной жизненной ситуации, социализации и профориентации воспитанников подшефных детских домов. Так, благодаря усилиям добровольцев Корпорации, благотворительному вкладу компаний МГТС, МТС, «Медси» и Благотворительного фонда «Система» был приобретен многофункциональный садовый трактор стоимостью 500 тыс. руб. для расчистки и благоустройства 4 га территории Красно-Дубравского дома-интерната «Журавушка». Для проживающих в интернате детей-инвалидов чемпионы Паралимпийских игр и волонтеры провели спортивный праздник равных возможностей.

В рамках программы профессиональной ориентации для воспитанников 7 подшефных детских домов совместно с Московской Государственной Художественно-Промышленной Академией им. С.Г. Строганова, МИА «Россия сегодня» и Национальной службой новостей было проведено 10 специальных мероприятий с лекциями, мастер-классами и экскурсиями, а десятки подопечных из детских домов Москвы получили уникальную возможность пройти стажировку на радио и в информационном агентстве.

Крупнейшими в 2015 г. стали благотворительные акции «Рюкзак для первоклассника» и «Елка желаний». К 1 сентября с помощью волонтеров было собрано более 50 тыс. школьных принадлежностей на сумму свыше 1 млн руб. для воспитан-

ников 25 детских домов Москвы, Московской области, регионов Центрального и Северо-Западного федеральных округов. К Новому году сотрудники-доноры из дочерних компаний ОАО АФК «Система» собрали более 800 подарков. В ходе 7 волонтерских туров добровольцы доставили подарки и устроили новогодние праздники для 8 детских домов Москвы, Тверской, Владимирской и Ярославской областей.

Ко Дню защиты детей Благотворительный фонд «Система» совместно с ГК «Медси» и АНО «Больничные клоуны» провели в Московском международном Доме музыки благотворительный спектакль «Доктор Айболит», гостями которого стали более 300 подопечных детских домов, а также дети из многодетных и малообеспеченных семей и со сложными заболеваниями. В дни осенних школьных каникул Благотворительный фонд «Система» организовал для школьников детских домов посещение музыкального спектакля «Поколение Маугли», который прошел в Москве 15 октября на сцене Государственного Кремлевского дворца в рамках совместного проекта компании МТС и Благотворительного Фонда Константина Хабенского. Акция имела двойной социальный эффект: деньги, вырученные с продажи билетов, были направлены на лечение онкологических заболеваний у детей, а 500 билетов на сумму более 700 тыс. руб. отправлены в детские дома Москвы и Подмосковья. В декабре в Государственном академическом Малом театре России по инициативе Благотворительного фонда «Система» прошел традиционный благотворительный новогодний праздник, в котором

⁽¹⁾ По данным Фонда Общественное Мнение.



7%
вовлечено

От общей численности персонала



55
мероприятий

Проведено волонтерских мероприятий за 2015 г.



приняли участие 700 детей из 12 социальных учреждений Москвы и Тверской области. Кроме того, Волонтерский центр Благотворительного фонда «Система» совместно с АНО «Больничные клоуны» организовал новогодние праздники для 90 детей с онкологическими и другими тяжелыми заболеваниями, находящихся длительное время в Московском областном онкологическом диспансере в Балашихе, клиниках и больницах Москвы.

Деятельность Волонтерского центра Благотворительного фонда «Система» была отмечена Национальной премией за вклад в развитие корпоративного волонтерства «Чемпионы добрых дел», инициированной Ассоциацией менеджеров и Национальным Советом по корпоративному волонтерству при поддержке Министерства экономического развития Российской Федерации.

Крупные волонтерские акции также регулярно организуют и дочерние компании ОАО АФК «Система». В декабре 2015 г. МТС и «Детский мир» провели в Центральном доме культуры железнодорожников в Москве совместную новогоднюю благотворительную елку для детей с трудной судьбой. В мероприятии приняли участие около 450 ребят из социальных учреждений Москвы, Московской области и Смоленска, в том числе воспитанники учреждений для детей с ограниченными возможностями. Волонтеры МТС показали детям сказочный спектакль, а в завершение праздника все дети получили новогодние подарки от «Детского мира». Волонтеры «Медси» в течение года принимали участие в различных инициативах, направленных на социальную

адаптацию детей с особенностями здоровья, в том числе – единственном в России инклюзивном фестивале «Гала-фест», организуемом Благотворительным фондом «Галчонок».

Поддержка детско-юношеского спорта и людей с ограниченными возможностями здоровья входят в число значимых направлений социальной ответственности Корпорации. Благотворительный фонд «Система» на протяжении многих лет помогает уникальной футбольной команде инвалидов «Олимппро», которая в 2015 г. показала высокие результаты на крупных соревнованиях: XIX Чемпионате России, Большом Кубке Кавказа и отборочных играх Кубка Лиги Европы.

В рамках сотрудничества с Региональной общественной организацией инвалидов «Перспектива» Группа МТС при участии «Детского мира» выступила инициатором проведения Первого благотворительного турнира по мини-футболу «Кубок Единства» в пользу трудоустройства молодых специалистов с инвалидностью. Чемпионат объединил на манеже футбольного клуба «Локомотив» команды учащихся специализированных учебных заведений и крупного бизнеса.

В рамках делового визита в Республику Карелия в феврале 2015 г. Председатель Совета директоров ОАО АФК «Система» Владимир Евтушенков вручил директору детско-юношеской спортивной школы г. Сортавала сертификат на приобретение спортивного горнолыжного инвентаря и оборудования на 500 тыс. руб.

В мае Благотворительный фонд

«Система» подписал соглашение со Всероссийской федерацией самбо о сотрудничестве в организации и проведении «Всероссийского дня самбо». Спортивные мероприятия, направленные на популяризацию этого национального вида спорта, прошли с 15 по 18 ноября 2015 г. более чем в 100 городах России. Также Фонд выступил генеральным партнером проведения «Кубка Президента по самбо» в Манчестере. (Великобритания)

Создание общих ценностей и социальный маркетинг

Стратегический подход ОАО АФК «Система» к корпоративной социальной ответственности базируется на принципах синергии и создания общих ценностей (Shared Value) – включении максимального числа дочерних компаний в проекты, которые одновременно направлены на решение общественно значимых задач и способствуют развитию бизнеса.

Яркие примеры «социального маркетинга», способствующие расширению клиентской базы и повышению лояльности потребителей, представляют запущенные несколько лет назад МТС образовательные проекты в сфере интернет-грамотности младшего и старшего поколений. В 2015 г. интерактивные выставки «Дети в Интернете», посвященные правилам безопасности в сети, прошли в Новосибирске, Пензе, Калининграде, а общая вовлеченная аудитория проведенных за 5 лет мероприятий (выставок, уроков для младших школьников, мастер-классов для учителей, открытых родительских собраний) превысила 320 000 детей, родителей и педагогов. В рамках проекта «Сети все возрасты покорны», призванного помочь людям старшего возраста в освоении современных информационных технологий и полезных онлайн-сервисов, МТС разработала специальный обучающий курс «Мобильная академия» для продвижения мобильного Интернета в среде потенциальных пользователей смартфонов и планшетов 50+. Всего за три года обучение прошли более 15 тыс. человек.

В августе 2015 г. ОАО «БЭСК» и Министерство образования Республики Башкортостан заключили новое соглашение о взаимодействии в сфере профилактики детского электротравматизма на 2015-2016 учебный год. Специалисты компании провели более 350 внеурочных занятий по предупреждению детского электротравматизма в школах по всей территории Республики. Всего было охвачено около 5250 детей. По заказу ОАО «БЭСК» в 2013-2015 гг. были созданы шесть серий обучающего мультипликационного сериала по детской электробезопасности «Приключения БЭСКмена», по мотивам мультфильма был поставлен и сыгран детский спектакль в Уфе, Кумертау, Белебее, Нефтекамске, Кушнаренково, Сибее, Белорецке. Благодаря активной реализации проекта «Безопасное детство» в 2015 г. не было допущено ни одного случая детского электротравматизма на линиях электропередачи ОАО «БЭСК».

ГК «Медси» запустила уникальный проект популяризации здорового образа жизни для корпоративных клиентов и партнеров, в рамках которого лучшие врачи и фитнес-тренеры проводят бесплатные лекции, мастер-классы и консультации для сотрудников компаний, заботящихся о здоровье персонала. В 2015 г. проект «Будь здоров с МЕДСИ!» был развернут в Группе АФК «Система»: МТС, МГТС, «МТС-банке», СТРИМ, Nvision Group, СГ-трансе, «Детском мире», OZON. Кроме того, в клиниках «Медси» для всех желающих регулярно проходят мероприятия, направленные на повышение уровня знаний населения о способах сохранения здоровья, профилактику опасных заболеваний, консультации и занятия по различным аспектам здоровья и воспитания детей в рамках «Школы мам», «Школы счастливых родителей» и т.д.



>320 тыс.
человек



Вовлеченная аудитория за 5 лет мероприятий МТС

145
млн руб.



Передано ГК «Детский Мир»
на благотворительность



Например, в мае 2015 г. ГК «Медси» совместно с компанией La Roche-Posay провели социальную акцию, посвященную Всемирному дню диагностики меланомы, в ходе которой все желающие могли бесплатно пройти обследование на предмет выявления онкологических заболеваний кожи и получить консультацию врача-дерматолога. В Детской клинике «Медси» в Благовещенском переулке состоялось необычное спортивное мероприятие для малышей – Чемпионат по грудничковому плаванию, приуроченный ко Дню защиты детей, в котором приняли участие более 20 малышей в возрасте от 4 месяцев до 3,5 лет со своими родителями, в т.ч. из детских дошкольных учреждений, центров детского развития Москвы и Московской области. Компания также впервые приняла участие в масштабной новогодней благотворительной ярмарке «Душевный Bazar», где лучшие врачи клиник «Медси» – кардиологи, неврологи, маммологи, детские офтальмологи и детские врачи лечебной физкультуры – проводили бесплатную экспресс-диагностику и консультации для всех желающих, а волонтеры устраивали творческие мастер-классы.

В рамках развития системы дистанционного обслуживания и программы по сбору средств в поддержку социальных инициатив «МТС-банк» реализовал возможность осуществления онлайн-пожертвований в пользу проектов Благотворительного фонда «Система» через интернет-банк и мобильное приложение без комиссии. Первым целевым проектом, сбор средств для которого был реализован через каналы дистанционного банковского обслуживания, стала благотворительная акция «Рюкзак для первоклассника». Кроме того, «МТС-банк» продолжил работу по повышению финансовой грамотности: провел ряд образовательных мероприятий об использовании цифровых технологий в банковской сфере и при управлении личными финансами на V юбилейном Всероссийском Фестивале науки НАУКА 0+, организованном под эгидой Министерства образования и науки РФ, а также выступил партнером X Всероссийской Олимпиады по финансовому рынку и основам потребительских знаний для старшеклассников.

Активная региональная экспансия «Детского мира» сопровождается широким вовлечением клиентов в благотворительность в рамках масштабной акции «Участвуйте!» по сбору в магазинах товаров для детей, попавших в трудную ситуацию, а также открытием игровых комнат для детей, находящихся на длительном лечении.

По итогам 2015 г. компания передала на благотворительные и социальные проекты 145 млн руб. (денежные средства и товары). Под опекой «Детского мира» находятся 450 социальных учреждений в более чем 150 городах России и Казахстана. На конец 2015 г. компания открыла 58 игровых комнат в 20 медицинских и социальных учреждениях. Новые игровые появились в 12 городах: Санкт-Петербурге, Калининграде, Казани, Смоленске, Туле, Ростове-на-Дону, Перми, Иванове, Нальчике, Пскове, Ярославле и Томске. Ранее игровые комнаты также были оборудованы в детских больницах Москвы, Брянска, Кургана, Петрозаводска, Рязани, Владимирской области, Твери и Дзержинска. ГК «Детский мир» также поддерживает отечественных производителей, создавая условия для продвижения на рынок качественной и доступной продукции российского производства. Компания выступает партнером Министерства промышленности и торговли РФ в проведении Всероссийского конкурса «Школьная форма», победители которого получают возможность заключить контракты на поставку формы в магазины сети.

«Зеленая экономика» и защита окружающей среды

В 2015 г. увеличилось количество экологических проектов Корпорации, основанных на принципах Shared Value. Следуя тренду на популяризацию «зеленого» образа жизни и снижение нагрузки на окружающую среду, компании Группы АФК «Система» реализуют многочисленные экологические инициативы, приносящие пользу как для природы, так и для бизнеса.

Сокольский ДОК, входящий в ГК «Сегежа», приступил к производству новейшего биоэнергетического вида топлива – брикетов из древесных опилок («евродров»), которые не содержат вредных примесей, при сгорании оставляют менее 1% золы, а по теплотворной способности приближаются к черному каменному углю и превосходят по этому показателю бурый уголь и дрова. В дальнейших планах предприятия – реализация энергоэффективного проекта по производству топливных гранул (пеллет) с возможностью экспорта в Европу.

Инвестиции компании в модернизацию и расширение лесопромышленного комплекса неразрывно связаны с заботой о лесном фонде. Как ответственный лесопользователь ГК «Сегежа» ежегодно выполняет большой объем работ по восстановлению вырубленных участков. В 2015 г. было восстановлено более 12 тыс. га леса; затраты на лесовосстановление и обеспечение пожарной безопасности лесов превысили 96 млн руб.

Компания добровольно сертифицирует арендованный лесной фонд и цепочки поставок по международному стандарту Лесного попечительского совета (Forest Stewardship Council, FSC) – некоммерческой неправительственной организации, продвигающей ответственное управление лесами во всем мире. На конец 2015 г. по FSC было сертифицировано 99,5% лесного фонда ГК «Сегежа».

Экологичная продукция Segezha Group используется и другими компаниями Группы АФК «Система». В магазинах сети «Детский мир» покупателям теперь предлагаются пакеты из бумаги – экологически чистого материала, который не наносит вреда окружающей среде при разложении и легко утилизируется. В декабре проект стартовал в пилотном режиме в Москве и Московской области, первый тираж составил 385 тыс. эко-пакетов, часть средств от продажи которых перечисляется на поддержку программ Благотворительного фонда «Детский мир».

В рамках развития дистанционных каналов обслуживания клиентов МГТС, входящая в Группу МТС, сокращает потребление бумаги. Компания запустила совместный проект со Всемирным фондом дикой природы (WWF), в рамках которого москвичам предлагается остановить чрезмерную вырубку деревьев – отказаться от бумажных счетов в пользу электронных и сделать пожертвование на восстановление лесов. Каждые 100 руб., помогут WWF России посадить 10 деревьев. Компания планирует перечислить в Фонд один процент от средств, сэкономленных на печати бумажных счетов. На электронные счета перешло уже более 200 тыс. абонентов МГТС.



ОАО АФК «Система», ПАО «МТС» и ОАО «РТИ» впервые приняли участие в экологической акции «Сдай макулатуру – помоги лесу» в рамках международной инициативы в поддержку ответственного отношения к лесу «FSC-пятница», организовав сбор макулатуры в своих офисах и предложив сотрудникам сдать для переработки ненужную бумагу. По итогам акции компании Группы АФК «Система» в целом заняли первое место среди коммерческих организаций, собрав вместе 1 650 кг макулатуры, что позволило спасти от уничтожения 28 деревьев, сэкономить 11 550 литров воды, 6 600 кВт электроэнергии и предотвратить выброс в атмосферу 2 805 кг CO₂. Из всех компаний-участников максимальный объем бумаги собрала МТС, которая уже не первый год реализует программу «Эко-офис», направленную на внедрение принципов рационального использования электроэнергии, расходных материалов для оргтехники, раздельного сбора мусора и «экологичной» утилизации отходов, а также популяризацию бережного отношения к окружающей среде среди сотрудников. В 2015 г. МТС вошла в ТОП-5 независимого рейтинга «Зеленые офисы России», подготовленного Экобюро Greens в партнерстве с WWF России.

Сведения о расходе топливно-энергетических ресурсов

(данные по Корпоративному центру)

Вид ресурса	Было использовано в 2015 г.	Изменения относительно 2014 г.
Теплоэнергия, Гкал	1 470,55	46,3%
Электроэнергия, тыс. кВт/ч	2 379 920	-31,8%
Вода	7 140	-56,6%

МТС системно внедряет альтернативные источники энергии для питания объектов инфраструктуры в регионах РФ. В мае 2015 г. оператор запустил в Приморье базовую станцию, работающую на солнечной энергии, а в декабре в Ногинском районе Московской области заработала первая в России базовая станция сети LTE на водородно-воздушном топливе.

Новая система питания экологически безопасна, компактна и обеспечивает до пяти раз больший срок службы, чем при использовании традиционных решений. Ветроэнергетические установки используются для обеспечения питания базовых станций МТС на берегу Баренцева моря и Онежского озера в Северо-Западном регионе, горном плато Лаго-Наки в западной части Кавказа, перевале Китовое ребро у берега Японского моря на Дальнем Востоке, на Урале и Ямало-Ненецком автономном округе. В Чеховском районе Московской области работу базовых станций обеспечивают генераторы, работающие на водородных топливных элементах, а на объектах связи на юге России установлены солнечные батареи.

На предприятии «НИИМЭ и Микрон», входящем в Группу РТИ, была внедрена комплексная система энергетического менеджмента в соответствии с требованиями международного стандарта в области управления энергией ISO 50001:2011. Микрон стал одной из первых российских высокотехнологичных компаний, внедривших этот стандарт, и в 2015 г. успешно прошел второй надзорный сертификационный аудит с положительным заключением от компании Bureau Veritas Certification. За четыре года система энергетического менеджмента позволила снизить расход электроэнергии на 27,2%, тепловой энергии – на 15,5%, потребляемой электрической мощности – на 27,3%. Еще одно направление деятельности компании связано с выпуском новой микроэлектронной продукции с улучшенными характеристиками энергосбережения, отвечающей современным экологическим стандартам.

ГК «Микрон» в сентябре 2015 г. выступила одним из главных организаторов общественной акции «На работу на велосипеде» в Зеленограде, призвав своих сотрудников и жителей города на один день сменить привычные виды городского или личного транспорта на велосипеды. Основная задача мероприятия – показать, что велосипед может быть эффективной транспортной альтернативой в пути на работу, а также является хорошим способом поддержания физической формы, инструментом для улучшения экологии и транспортной ситуации в городе. В мероприятии приняли участие более 400 человек, в том числе 73 сотрудников компании.



На продвижение ответственного потребления нацелен проект OZON Green. Онлайн-мегамаркет OZON.RU предлагает покупателям каталог сберегающих энергию и сохраняющих природу товаров и полезные советы по «зеленому» образу жизни на каждый день в специальном разделе на сайте, который за год привлек более 6 000 новых клиентов. При этом компания не только пропагандирует экологичный образ жизни, но и поддерживает социальное предпринимательство через партнерство с проектом «Наивно? Очень!», предоставляя интернет-площадку для продажи товаров, изготовленных людьми с ограниченными возможностями.

С 2012 г. ОАО АФК «Система» поддерживает АНО «Дальневосточные леопарды», ежегодно направляя средства на реализацию природоохранных инициатив по сохранению и восстановлению популяции этого редкого вида диких кошек в Приморье, биотехнические мероприятия, совершенствование материально-технической базы и обустройство территории национального парка «Земля леопарда». На протяжении пяти лет ОАО АФК «Система» сотрудничает с Русским географическим обществом (РГО) – одной из старейших общественных организаций в РФ, деятельность которой направлена на изучение и сохранение природных богатств страны. В 2015 г. на поддержку РГО было направлено 10 млн руб. На эти средства проведена интегральная экологическая оценка городов и регионов РФ, а также и эколого-геохимического состояния устья Дона и ряд других исследований.

>12 тыс. га
леса



Восстановлено в 2015 г. ГК «Сегежа»

>10
млн руб.



Было направлено АФК «Система» на поддержку РГО

В рамках грантовой программы профинансировано создание первого электронного географического атласа Карелии, учебного пособия и аудио-уроков для слабовидящих по географии Чувашской Республики, проведение масштабной исследовательской экспедиции школьников «От Ика до Яика» в Республике Башкортостан, Карачаево-Черкесской экогеографической молодежной экспедиция, экологические просветительские мероприятия в Алтайском биосферном заповеднике и на Телецком озере.

Ответственность перед сотрудниками

ОАО АФК «Система» является одним из крупнейших работодателей РФ. В компаниях и на предприятиях группы в регионах и странах присутствия работает более 155 тыс. человек. Корпорация обеспечивает своим сотрудникам конкурентную оплату труда, дополнительные социальные гарантии, широкие возможности для профессионального и карьерного роста.

Система материальной мотивации ОАО АФК «Система» как инвестиционной компании нацелена на достижение максимальной доходности инвестиций и положительного денежного потока. Зависимость вознаграждения от реализации инвестиционных проектов позволяет объединить интересы менеджмента и акционеров ОАО АФК «Система». В соответствии с долгосрочной программой мотивации топ-менеджерам может выплачиваться вознаграждение, увязанное с ростом капитализации Корпорации, в форме обыкновенных акций.

В эпоху глобальной постиндустриальной экономики одним из важнейших конкурентных преимуществ становится кадровый потенциал, уровень развития компетенций, профессионализм и ответственная позиция руководителей. В 2015 г. был существенно усилен фокус на HR-программы и проекты, нацеленные на повышение персональной эффективности менеджмента, создание культуры развития, формирование внутреннего пула эффективных руководителей, управление персоналом через эффективную систему внутренних коммуникаций.



В 2015 г. в кадровый резерв Корпорации вошли более 2 тыс. сотрудников дочерних и зависимых компаний ОАО АФК «Система» (2% от общей численности персонала), а 22% резервистов получили внутреннее продвижение в течение года. В начале 2015 г. успешно стартовал проект «Академия Системы» по созданию пула эффективных корпоративных тренеров для развития основных бизнес-навыков и компетенций среднего и младшего менеджмента с использованием лучшей внутренней экспертизы. Такая модель дает возможность сотрудникам самостоятельно планировать свое профессиональное развитие, позволяет сделать тренинги доступными для всех компаний группы и сэкономить до 70% издержек на обучение персонала по сравнению с внешними провайдерами. Силами внутренних тренеров было разработано более 12 образовательных программ по основным навыкам менеджера и личной эффективности.

Осенью 2015 г. впервые состоялась «Неделя знаний», в рамках которой в офисе проходили мастер-классы, тренинги и интерактивные лекции ведущих тренеров и провайдеров российского рынка. В результате более 400 сотрудников ОАО АФК «Система» и дочерних компаний смогли развить свои бизнес-навыки в области лидерства, тайм-менеджмента, ведения переговоров, управления изменениями.

В октябре 2015 г. в Корпоративном университете ОАО АФК «Система» (ВШУИ МГУ) – стартовала программа профессиональной переподготовки «Лидерство в развитии» для руководителей компании «Лидер-Инвест».

Были разработаны новые образовательные программы по направлению «Инноватика» (управление в технических системах), которые будут реализоваться совместно с факультетами МГУ (Физического, Химического, Биологического, факультета Вычислительной математики и кибернетики, Института механики). Дальнейшее развитие получила магистерская программа «Стратегический менеджмент и инновации», новый модульный формат которой открыл возможности для обучения в МГУ им. М.В. Ломоносова менеджерам региональных дочерних компаний ОАО АФК «Система».



ОАО АФК «Система» и ПАО «МТС» традиционно удерживают лидерские позиции в рейтингах работодателей. В 2015 г. Корпорация продемонстрировала лучший показатель по количеству руководителей, вошедших в рейтинг «ТОП-1000 российских менеджеров», публикуемый ИД «Коммерсантъ»: 39 руководителей высшего звена заняли высокие места в своих профессиональных категориях. Группа МТС стала трехкратным лауреатом премии «HR-бренд – 2015».

Компания победила в номинации «Старт карьеры» как лучший работодатель для молодых специалистов и стала обладателем специальной награды «За вклад в развитие HR-брендинга», которая подтверждает вклад в развитие HR-отрасли в России. Реализуемый МТС благотворительный проект «Поколение М» одержал победу в номинации «Большое сердце». Также компания вошла в ТОП-5 рейтинга лучших работодателей России, став лидером среди телекоммуникационных компаний.

>2 тыс.
сотрудников



Вошло в кадровый резерв АФК «Система»

в ТОП-5
рейтинга



Лучших работодателей России

Приложения

124 Приложение 1.

Краткие биографические данные членов Совета директоров, Президента, членов Правления, Корпоративного секретаря ОАО АФК «Система» и их доли в уставном капитале ОАО АФК «Система»

135 Приложение 2.

Сведения о сделках, осуществленных членами Совета директоров, Президентом, членами Правления ОАО АФК «Система» с акциями ОАО АФК «Система» за период с 1 января по 31 декабря 2014 г.

136 Приложение 3.

Перечень совершенных ОАО 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

136 Приложение 4.

Перечень совершенных ОАО АФК «Система» в отчетном году сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имеется заинтересованность

140 Приложение 5.

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России

164 Приложение 6.

Сведения о соблюдении обществом основных требований Кодекса корпоративного управления Великобритании

Краткие биографические данные

членов Совета директоров, Президента, членов Правления, Корпоративного секретаря ОАО АФК «Система» и их доли⁽¹⁾ в уставном капитале ОАО АФК «Система»

Члены Совета директоров

ФИО, должность	Краткие биографические данные
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 ОАО 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 ОАО АФК «Система» – 64,1890%.</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 экономических наук, профессор, заслуженный экономист РФ.</p> <p>Действительный член Академии военных наук. Заведующий кафедрой в Национальном исследовательском университете МФТИ. Лауреат Государственной премии 2012 года в области науки и технологий.</p> <p>Является членом Совета при Президенте РФ по модернизации экономики и инновационному развитию России, Рабочей группы Экономического совета при Президенте Российской Федерации по направлению «Технологическое развитие» и Научного Совета при Совете Безопасности РФ.</p> <p>Сопредседатель рабочей группы по инновациям Круглого стола промышленников России и ЕС.</p> <p>Член Общественного Совета при Комитете по науке и наукоемким технологиям Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации, а также Научно-технического Совета Военно-промышленной комиссии при Правительстве РФ.</p>

⁽¹⁾ На 31 декабря 2015 года.

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» ОАО АФК «Система».

С 2011 года – Генеральный директор ОАО «РТИ».

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

Является Председателем Совета директоров ОАО «Радиотехнический институт им. Академика А.Л. Минца», ОАО «Научно-производственный комплекс «Научно-исследовательский институт дальней радиосвязи», членом совета директоров ОАО «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 ОАО АФК «Система» с 2013 года Председатель Комитета по этике и контролю, член Комитета по стратегии, Комитета по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ОАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0176%.

Дикки Брайан (Brian Dickie)

Независимый директор

Родился в 1955 году в Белфасте, Великобритания.

Окончил Оксфордский Университет со степенью «Магистр гуманитарных наук в области английской литературы»; получил степень MBA в Гарвардской бизнес-школе.

В 1981-1998 гг. работал в международной компании по управленческому консалтингу Booz Allen Hamilton Inc.

С 1993 по 1998 гг. занимал пост президента, председателя правления отделения компании в Нью-Йорке; до этого являлся управляющим партнером компании по Азиатско-Тихоокеанскому региону (Сингапур); занимался консультированием крупных корпораций и правительственных структур Северной Америки, Европы и Азиатско-Тихоокеанского региона по стратегическим и операционным вопросам.

В 1999-2003 гг. являлся Президентом TXU Energy (США), где возглавлял подразделения «Розница», «Генерация» (32 атомные, газовые и угольные электростанции) и «Трейдинг»; одновременно управлял сектором новых бизнесов группы, включая телекоммуникации (США) и энергетику (Австралия, Азия, Латинская Америка).

С 2003 по 2012 гг. работал в компании по альтернативным инвестициям Investcorp, основанной в Бахрейне. До 2010 года являлся управляющим директором европейского подразделения прямых инвестиций (Лондон). В настоящее время является старшим советником, членом Комитета по инвестициям Gulf Opportunity Fund, одного из отделений Investcorp; а также Председателем или членом советов директоров ряда европейских и ближневосточных компаний.

Входит в состав Совета директоров ОАО АФК «Система» с 2012 года. Член Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению и Комитета по этике и контролю Совета директоров ОАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0050%.

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 телекоммуникационных компаниях: начав свою работу в 1993 году, занимал ряд руководящих постов в компаниях Millicom International Cellular S.A., Millicom International Cellular B.V., ООО «Региональная сотовая связь», ЗАО «800» и других компаниях в Москве, Алматы, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Перми и Киеве. В период 2002 - 2004 год – генеральный директор компании Группы «Теле2» в Нижнем Новгороде.

Дубовсков Андрей Анатольевич
(Продолжение)

В период 2004-2006 гг. занимал пост директора филиала ОАО «МТС» в Нижнем Новгороде, в период 2006 - 2007гг. – директор Макро-региона «Урал» ОАО «МТС». В ноябре 2007 года приступил к работе в ЗАО «УМС» («МТС Украина») в качестве первого заместителя генерального директора. В январе 2008 года возглавил ЗАО «УМС» и бизнес-единицу «МТС Украина». В марте 2011 года назначен Президентом ОАО «МТС», председателем Правления ОАО «МТС». Решением Совета директоров ОАО «МТС» 13 февраля 2014 года срок полномочий г-на Дубовскова на посту Президента ОАО «МТС» продлен на 3 (три) года, начиная с 5 марта 2014 года.

Председатель Совета директоров ПАО МГТС, Наблюдательного совета ПрАО «МТС УКРАИНА», Председатель Совета директоров СООО «Мобильные ТелеСистемы», член Совета директоров International Cell Holding LTD, ЗАО «Русская Телефонная Компания», Директор, Председатель Комитета по назначениям и вознаграждениям SISTEMA SHYAM TELESERVICES LIMITED.

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

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

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 ОАО 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» ОАО АФК «Система».

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

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

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

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

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0929%.

Зубов Дмитрий Львович
Неисполнительный директор

Родился в 1954 году в Горьковской области.

В 1977 году окончил Московский авиационный институт им. С. Орджоникидзе. Доктор экономических наук.

В 1992-1999 гг. – Генеральный директор АОЗТ «Алон», затем занимал руководящие должности в Мосэксимбанке, ОАО «Ай-Би-Эн-Система» и ЗАО «Промхиминвест».

В 1999 году был избран членом Совета директоров ОАО АФК «Система». Является членом Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО АФК «Система». Входит в состав Попечительского совета Благотворительного фонда «Система».

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 1,0023%.

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 «Полус 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 2011 года – член экспертного совета MILIO International, транснациональной компании, специализирующейся на рынке сырой нефти и топлива.

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 ОАО АФК «Система» с 2015 года. Член Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике Совета директоров ОАО АФК «Система».

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

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 ОАО 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 ОАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0082%.

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 ОАО АФК «Система» с 2012 года. Член Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению и Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике Совета директоров ОАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0055%.

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.

Мандельсон Питер
(Peter Mandelson)
Независимый директор
(Продолжение)

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 ОАО АФК «Система» с 2013 года. Член Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике Совета директоров ОАО АФК «Система».
Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0037%.

Маннингс Роджер
(Roger Munnings)
Независимый директор

Родился в 1950 году в Великобритании.
Окончил Оксфордский университет со степенью магистра гуманитарных наук по специальности «Политика, философия, 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 ОАО АФК «Система» с 2010 года. Председатель Комитета по аудиту, финансам и рискам, член Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике, Комитета по этике и контролю Совета директоров ОАО АФК «Система».
Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0072%.

Шамолин Михаил Валерьевич
Исполнительный директор
Президент
Председатель Правления

Родился в 1970 году в г. Москве.
В 1992 году окончил Московский автомобильно-дорожный институт.
В 1993 году получил второе высшее образование в Российской академии государственной службы при Президенте РФ.
В 1996-1997 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 ОАО АФК «Система» 10 марта 2011 года. По истечении трехлетнего срока полномочий 15 марта 2014 года вновь назначен на должность Президента, Председателя Правления ОАО АФК «Система» со сроком полномочий три года.
Является Председателем Правления ОАО АФК «Система». Член Комитета по стратегии и Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике Совета директоров ОАО АФК «Система». Входит в состав Попечительского Совета Благотворительного фонда «Система».
Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,1946%.

Якобашвили Давид Михайлович
Независимый директор

Родился в 1957 году в Грузии.
Учился на факультете промышленного и гражданского строительства 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 ОАО 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 финансов и рискам Совета директоров ОАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0120%.

Президент и члены Правления

ФИО, должность

Краткие биографические данные

Шамолин Михаил Валерьевич

Президент ОАО АФК «Система»
Председатель Правления ОАО АФК «Система»

Родился в 1970 году в г. Москве.

В 1992 году окончил Московский автомобильно-дорожный институт.

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

В 1996-1997 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 ОАО АФК «Система» 10 марта 2011 года. По истечении трехлетнего срока полномочий 15 марта 2014 года Советом директоров вновь назначен на должность Президента, Председателя Правления ОАО АФК «Система» со сроком полномочий три года.

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

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,1946%.

Васильков Николай Александрович

Вице-президент, руководитель Комплекса по стратегии ОАО АФК «Система»⁽¹⁾

Родился в 1980 году в г. Москве.

В 2004 году окончил Московский государственный университет по специальности «Менеджмент», присуждена степень магистра менеджмента. Диплом с отличием. Награжден золотой медалью МГУ.

2004-2005 гг. – Аналитик инвестиционно-банковского подразделения Представительства АО Корпорейт Файненс Эдвайзори (Франция).

2005-2012 гг. – Вице-президент по финансовому консалтингу ООО «Ренессанс Капитал – Финансовый Консультант».

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

С февраля 2015 года по март 2016 года – Вице-президент, руководитель Комплекса по стратегии ОАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0149%.

Витчак Елена Леонидовна

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

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

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0283%.

Горбунов Александр Евгеньевич

Вице-президент, управляющий телекоммуникационными активами ОАО 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 MBA 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 ТелеСистемы».

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

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

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

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

⁽¹⁾ Освобожден от должности Вице-президента, руководителя Комплекса по стратегии ОАО АФК «Система» в марте 2016 года.

Евтушенков Феликс Владимирович

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

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

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

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

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0929%.

Корчунов Валентин Александр

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

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 MBA Чикагской школы бизнеса.

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

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

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

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

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0124%.

Моносов Леонид Анатольевич

Вице-президент, руководитель
Инвестиционного портфеля
ОАО 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 ОАО АФК «Система».

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

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

Мубаракшин Олег Сайдашович

Старший вице-президент, руководитель
Комплекса по правовым вопросам
ОАО 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).

Мубаракшин Олег Сайдашович
Старший вице-президент, руководитель
Комплекса по правовым вопросам
ОАО АФК «Система»

(Продолжение)

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

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

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

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0713%.

Розанов Всеволод Валерьевич

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

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0774%.

Узденов Али Муссаевич

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

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

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

Черный Михаил Давидович

Вице-президент, руководитель
Инвестиционного портфеля
ОАО 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 ОАО АФК «Система».

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

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0122%.

Чуйков Евгений Валерьевич

Вице-президент, руководитель Комплекса корпоративных коммуникаций
ОАО 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 ОАО АФК «Система».

С сентября 2015 года – Вице-президент, руководитель Комплекса корпоративных коммуникаций ОАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0108%.

Шишкин Сергей Анатольевич

Вице-президент, руководитель
Комплекса корпоративного управления
ОАО 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 ОАО АФК «Система».

2011-2015 гг. – Исполнительный вице-президент по корпоративным проектам ОАО АФК «Система»; с октября 2014 г. по декабрь 2015 г. исполнял обязанности Старшего вице-президента – руководителя Комплекса корпоративного управления ОАО АФК «Система».

С декабря 2015 года – Вице-президент, руководитель Комплекса корпоративного управления ОАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0180%.

Шукшин Владимир Семенович

Вице-президент, руководитель
Департамента по безопасности
и информационным технологиям
ОАО 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 ОАО АФК «Система».

С марта 2015 г. – Вице-президент, руководитель Департамента по безопасности и информационным технологиям ОАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0083%.

Корпоративный секретарь

ФИО, должность	Краткие биографические данные
<p>Петров Игорь Олегович</p> <p>Корпоративный секретарь ОАО АФК «Система»</p>	<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 финансы и финансовый анализ» в Академии народного хозяйства, г. Москва.</p> <p>2005 г. – Юрист Freshfields Bruckhaus Deringer, г. Амстердам</p> <p>2005-2006 гг. – Юрисконсульт, ICICI Банк Евразия.</p> <p>С 2006 года занимает должность Корпоративного секретаря ОАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0045%.</p>

Сведения о сделках, осуществленных членами Совета директоров, Президентом, членами Правления ОАО АФК «Система» с акциями ОАО АФК «Система» за период с 1 января по 31 декабря 2015 г.⁽¹⁾

Получение акций ОАО АФК «Система» высшими должностными лицами ОАО АФК «Система» в рамках программы долгосрочной мотивации 11 декабря 2015 г.

ФИО	Количество акций
Васильков Николай Александрович ⁽²⁾	964 930
Витчак Елена Леонидовна	1 626 355
Горбунов Александр Евгеньевич	469 835
Евтушенков Феликс Владимирович	3 903 253
Зубов Дмитрий Львович	4 228 882
Корчунов Валентин Александрович	724 270
Моносов Леонид Анатольевич	2 168 473
Мубаракшин Олег Сайдашович	2 968 072
Розанов Всеволод Валерьевич	3 903 253
Узденов Али Муссаевич	3 902 454
Черный Михаил Давидович	1 174 589
Чуйков Евгений Валерьевич	1 046 463
Шамолин Михаил Валерьевич	5 724 770
Шишкин Сергей Анатольевич	1 068 204
Шукшин Владимир Семенович	797 727

Отчуждение акций ОАО АФК «Система» членами Совета директоров, Президентом, членами Правления ОАО АФК «Система»

ФИО	Кол-во акций ОАО АФК «Система»	Даты операций
Бакстер Кристофер ⁽³⁾	2 129 770	30 января 2015 г.

Получение акций ОАО АФК «Система» членами Совета директоров ОАО АФК «Система» в качестве вознаграждения за работу в Совете директоров ОАО АФК «Система» 08 июля 2015 г.

ФИО	Количество акций
Евтушенков В.П.	271 875
Боев С.Ф.	271 875
Дикки Б.	284 375
Зубов Д.Л.	271 875
Кочарян Р.С.	284 375
Креке Ж.	284 375
Мандельсон П.	284 375
Маннингс Р.	284 375
Шамолин М.В.	271 875
Якобашвили Д.М.	284 375

Приобретение акций ОАО АФК «Система» членами Совета директоров, Президентом, членами Правления ОАО АФК «Система»

ФИО	Кол-во акций ОАО АФК «Система»	Даты операций
Мубаракшин Олег Сайдашович	3 196 800	30 января 2015 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 ОАО АФК «Система».

⁽²⁾ Г-н Васильков не является высшим должностным лицом Корпорации с марта 2016 г.

⁽³⁾ Г-н Бакстер не является высшим должностным лицом Корпорации с июня 2015 г.

Перечень совершенных ОАО 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 2015 году ОАО 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.

Перечень совершенных ОАО АФК «Система» в отчетном году сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имеется заинтересованность.

№	№ Протокола заседания Совета директоров и дата принятия решения	Предмет сделки	Контрагенты по сделке ⁽¹⁾	Сумма сделки	Заинтересованные лица ⁽²⁾
1	07-14, 13.09.2014	Внесение обыкновенных именных акций ОАО «Детский мир - розничные активы», составляющих 100% Уставного капитала ОАО «Детский мир - розничные активы», в качестве оплаты приобретения обыкновенных именных акций ЗАО «Бизнес-Недвижимость» дополнительного выпуска в рамках процедуры эмиссии при увеличении Уставного капитала ЗАО «Бизнес-Недвижимость»	ЗАО «Бизнес-Недвижимость»	2 213 704 000,00 руб.	ОАО «Система Финанс», Моносов Л.А.
2	07-14, 13.09.2014	Приобретение в рамках процедуры эмиссии обыкновенных именных акций ЗАО «Лидер-Инвест» дополнительного выпуска	ЗАО «Лидер-Инвест»	до 650 000 000,00 руб.	ОАО «Система Финанс», Евтушенков В.П. Дроздов С.А. Евтушенков Ф.В. Моносов Л.А. Розанов В.В.
3	07-14, 13.09.2014	Приобретение акций дополнительного выпуска TCF Project PTE LTD	TCF Project PTE LTD	323 400 000,00 долл. США	ОАО «Система Финанс»
4	08-14, 25.10.14	Приобретение 484 606 080 штук обыкновенных именных акций ОАО «Интеллект Телеком»	ОАО «МГТС»	344 000 000,00 руб.	ОАО «Система Финанс»
5	08-14, 25.10.14	Приобретение 485 500 000 штук обыкновенных именных акций ОАО «Интеллект Телеком»	ОАО «Ситроникс»	330 000 000,00	ОАО «Система Финанс»

⁽¹⁾ Наименования контрагентов указаны на момент одобрения сделки.

⁽²⁾ На момент одобрения сделки.

6	08-14, 25.10.14	Отчуждение 55 910 штук обыкновенных именных акций ОАО «НИС»	ОАО «Система Финанс»	44 000 000,00 руб.	ОАО «Система Финанс»
7	08-14, 25.10.14	Предоставление процентного займа в пользу ОАО «Система Финанс»	ОАО «Система Финанс»	3 060 300 000,00 руб.	ОАО «Система Финанс»
8	10-14, 13.12.14	Заключение договора поручительства в качестве обеспечения исполнения обязательств ЗАО «Энвижн Груп» по кредитным соглашениям, заключенным между Банком ВТБ (ОАО) и ЗАО «Энвижн Груп»	Банк ВТБ (ОАО)	до 1 973 272 000,00 руб.	ОАО «Система Финанс», Евтушенков Ф.В., Хеккер М.
9	10-14, 13.12.14	Заключение договора о выпуске корпо- ративной гарантии по обязательствам компании TCF PROJECTS PTE. LTD. по соглашению об открытии аккредитива и соглашению о покрытии аккредитива, заключаемых между TCF PROJECTS PTE. LTD. и банком ING Bank N.V. в целях обеспечения обязательств Sistema Shyam TeleServices Limited по кредит- ному договору с банком ING Bank Vysya Limited	ING Bank N.V.	до 115 000 000,00 долл. США	ОАО «Система Финанс», Абугов А.В., Розанов В.В.
10	02-15, 13.03.15	Новация (замена) обязательства АО «Энвижн Груп» ОАО АФК «Система» по уплате основного долга, а также начисленных на сумму основного долга процентов в заемное обязательство АО «Энвижн Груп» перед ОАО АФК «Система» по возврату суммы основ- ного долга, а также начисленных на сумму основного долга процентов	АО «Энвижн Груп»	4 546 282 191,78 руб.	ОАО «Система Финанс», Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В.
11	02-15, 13.03.15	Изменение процентной ставки по дого- вору о предоставлении процентного займа, заключенному между ОАО АФК «Система» и ОАО «НПК «НИИДАР»	ОАО «НПК «НИИДАР»	до 4 100 000 000,00 руб.	ОАО «Система Финанс», Боев С.Ф.
12	02-15, 13.03.15	Предоставление процентного займа в пользу АО «Интеллект Телеком»	АО «Интеллект Телеком»	108 402 216,45 руб.	ОАО «Система Финанс», Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В.
13	04-15, 23.05.15	Предоставление процентного займа в пользу ЗАО «Бизнес-Недвижимость»	ЗАО «Бизнес- Недвижимость»	800 000 000,00 руб.	ОАО «Система Финанс», Моносов Л.А.
14	05-15, 27.06.15	Обеспечение платежеспособности и исполнения обязательств ООО «Система Телеком Активы» по дого- ворам с ООО «Телеком Проекты», Baggio Holding B.V.	ООО «Телеком Проекты», Baggio Holding B.V.	8 500 000 000,00 руб.	ОАО «Система Финанс»
15	05-15, 27.06.15	Расторжение договоров залога и дого- воров поручительства с ООО «Энвижн Специальные проекты», АО «Энвижн Груп», ЗАО «Ситроникс Телеком Солюшнс», NVision Czech Republic a.s.	Baggio Holding B.V.	до 1 800 000 000,00 руб.	ОАО «Система Финанс»
16	07-15, 27.08.2015	Принятие обязательства перед Госу- дарственной корпорацией «Агентство по страхованию вкладов» осуществить увеличение собственных средств ПАО «МТС-Банк»		3 600 000 000,00 руб.	ОАО «Система Финанс», Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Розанов В.В.
17	07-15, 27.08.2015	Предоставление процентного займа в пользу АО «Группа Кронштадт»	ООО «Энвижн Специ- альные проекты»,	316 000 000,00 руб.	ОАО «Система Финанс»
18	07-15, 27.08.2015	Предоставление ЗАО «Система-Ин- вест» независимых гарантий по обяза- тельствам ОАО АФК «Система»	АО «Энвижн Груп»,	до 52 000 000,00 руб.	ОАО «Система Финанс»
19	07-15, 27.08.2015	Изменение процентной ставки по дого- вору о предоставлении процентного займа с ОАО «НПК «НИИДАР»	ЗАО «Ситроникс Телеком Солюшнс»,	до 4 100 000 000,00 руб.	ОАО «Система Финанс», Боев С.Ф.

20	07-15, 27.08.2015	Новация заемного обязательства ОАО «НПК «НИИДАР» перед ОАО АФК «Система»	NVision Czech Republic a.s.	1 141 819 000,00 руб.	ОАО «Система Финанс», Боев С.Ф.
21	07-15, 27.08.2015	Новация заемного обязательства ЗАО «РТИ Микроэлектроника» перед ОАО АФК «Система»	Государственная корпорация «Агентство по страхованию вкладов»	2 300 000 000,00 руб.	ОАО «Система Финанс», Боев С.Ф.
22	07-15, 27.08.2015	Частичное досрочное исполнение заемного обязательства ЗАО «РТИ Микроэлектроника» перед ОАО АФК	АО «Группа Кронштадт»	800 000 000,00 руб.	ОАО «Система Финанс», Боев С.Ф.
23	07-15, 27.08.2015	Передача имущества в залог ОАО «Банк Москвы»	ОАО «Банк Москвы»	6 600 000 000,00 руб.	ОАО «Система Финанс», Боев С.Ф., Евтушенков Ф.В., Розанов В.В.
24	07-15, 27.08.2015	Предоставление процентного займа в пользу ООО «РТИ Аэрокосмические системы»	ООО «РТИ Аэрокосмические системы»	2 150 000 000,00 руб.	ОАО «Система Финанс»
25	07-15, 27.08.2015	Предоставление процентного займа в пользу АО «Лидер-Инвест»	АО «Лидер-Инвест»	1 718 043 600,00 руб.	ОАО «Система Финанс»
26	07-15, 27.08.2015	Приобретение акций Ecu Gest Holding S.A.	Ecu Gest Holding S.A.	32 500 000,00 долл. США	ОАО «Система Финанс», Дроздов С.А., Розанов В.В.
27	07-15, 27.08.2015	Изменение процентной ставки по договору о предоставлении процентного займа с АО «Интеллект Телеком»	АО «Интеллект Телеком» 108 403 000,00 руб.	108 403 000,00 руб.	ОАО «Система Финанс», Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В.
28	08-15, 30.10.2015	Приобретение обыкновенных именных акций АО «Краснодар Агро»	АО «Краснодар Агро»	8 900 000 000,00 руб.	ОАО «Система Финанс», Узденов А.М.
29	08-15, 30.10.2015	Заключение Соглашения о слиянии и Соглашения акционеров	SSTL, RCOM, Reliance Telecom Infrainvest Private Limited (Formerly known as Telecom Infrastructure Finance Private Limited), Reliance, Communications Enterprises Private Limited (Formerly known as AAA Communication Private Limited), Reliance Wind Turbine Installators Industries Private Limited (Formerly known as AAA Industries Private Limited), Reliance Ornatus Enterprises and Ventures Private Limited (Formerly known as ADA Enterprises and Ventures Private Limited), Shreeji Comtrade LLP, Shrikrishna Tradecom LLP, Reliance Innoventures Private Limited, Shri Anil D. Ambani.	до 100 000 000,00 долл. США	ОАО «Система Финанс», Дубовсков А.А., Розанов В.В.
30	08-15, 30.10.2015	Открытие ИНГ Банк (Евразия) АО аккредитива в целях обеспечения исполнения обязательств компании Insitel Services Private Limited	ИНГ Банк (Евразия) АО	до 400 000 000,00 индийских рупий	ОАО «Система Финанс», Розанов В.В.
31	08-15, 30.10.2015	Соглашение об открытии аккредитива с банком ИНГ Банк (Евразия) АО» в пользу Insitel Services Private Limited	Insitel Services Private Limited	до 400 000 000,00 индийских рупий	ОАО «Система Финанс», Розанов В.В.

32	08-15, 30.10.2015	Заклучение между ОАО АФК «Система» и ИНГ Банк (Евразия) АО соглашения об открытии аккредитива в целях обеспечения обязательств SSTL	ИНГ Банк (Евразия) АО	до 2 500 000 000,00 индийских рупий	ОАО «Система Финанс», Розанов В.В.
33	08-15, 30.10.2015	Предоставление в залог ПАО Сбербанк обыкновенных акций Rangecroft Limited в целях обеспечения исполнения обязательств ООО «Концепт Групп»	ПАО Сбербанк	543 000 000,00 руб.	ОАО «Система Финанс»
34	08-15, 30.10.2015	Предоставление обязательств, гарантий, согласий и отказов (waiver and consent deed) от отдельных прав по акционерному соглашению, заключенному между ОАО АФК «Система», White Park Holdings Limited, Lenox International Holdings LTD и Rangecroft Limited в отношении Rangecroft Limited	White Park Holdings Limited, Lenox International Holdings LTD, Rangecroft Limited	до 600 000 000,00 руб.	ОАО «Система Финанс»
35	08-15, 30.10.2015	Прекращение залога обыкновенных акций Rangecroft Limited, принадлежащих Lenox International Holdings LTD, с целью незамедлительной передачи освобожденных из залога акций в залог ПАО Сбербанк в обеспечение обязательств ООО «Концепт Групп»	Lenox International Holdings LTD	644 000 000,00 руб.	ОАО «Система Финанс»
36	08-15, 30.10.2015	Предоставление процентного займа в пользу АО «Краснодар Агро»	Sitronics IT B.V.	2 337 500 000,00 руб.	ОАО «Система Финанс», Узденов А.М.
37	08-15, 30.10.2015	Внесение имущества в оплату доли в уставном капитале ООО «ПТИ АКС»	ООО «ПТИ АКС»	3 708 115 621,34 руб.	ОАО «Система Финанс»
38	08-15, 30.10.2015	Предоставление поручительства в пользу компании BACA HYDRA Leasing GmbH по обязательствам компании Kapali Overseas Corporation	BACA HYDRA Leasing GmbH	до 29 150 000,00 долл. США	ОАО «Система Финанс»
39	09-15, 11.11.2015	Заклучение Framework Shareholders' Agreement между акционерами ОАО «Детский мир»	ЗАО «ДМ-Финанс», ООО «Система Телеком Активы», ОАО «Детский мир-розничные активы», Sistema Finance S.A., Floette Holdings Limited	до 3 950 000 000,00 руб.	ОАО «Система Финанс»
40	09-15, 11.11.2015	Заклучение корпоративного договора (акционерного соглашения) в отношении ОАО «Детский мир» между акционерами ОАО «Детский мир»	ЗАО «ДМ-Финанс», ООО «Система Телеком Активы», ОАО «Детский мир-розничные активы», Sistema Finance S.A., Floette Holdings Limited, Чирахов В.С	до 3 950 000 000,00 руб.	ОАО «Система Финанс»
41	09-15, 11.11.2015	Предоставление ОАО АФК «Система» поручительства по обязательствам ЗАО «ДМ-Финанс» перед ОАО «Детский мир»	ОАО «Детский мир»	до 3 000 000 000,00 руб.	ОАО «Система Финанс», Мубаракшин О.С.
42	09-15, 11.11.2015	Заклучение договора о предоставлении поручительства по обязательствам ЗАО «ДМ-Финанс» ОАО «Детский мир»	ЗАО «ДМ-Финанс»	до 135 000 000,00 руб.	ОАО «Система Финанс», Мубаракшин О.С.
43	10-15, 11.12.2015	Внесение изменений в условия сделки по предоставлению ОАО АФК «Система» поручительства по обязательствам ЗАО «ДМ-Финанс» перед ОАО «Детский мир»	ОАО «Детский мир»	до 3 000 000 000,00 руб.	ОАО «Система Финанс», Мубаракшин О.С.
44	10-15, 11.12.2015	Предоставление процентного займа в пользу АО Агрохолдинг «СТЕПЬ»	АО Агрохолдинг «СТЕПЬ»	2 847 500 000,00 руб.	ОАО «Система Финанс», Узденов А.М.
45	10-15, 11.12.2015	Изменение процентной ставки и срока возврата займа по договору о предоставлении процентного займа между АО «Лидер-Инвест» и ОАО АФК «Система»	АО «Лидер-Инвест»	до 1 200 000 000,00 руб.	ОАО «Система Финанс», Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Розанов В.В.

46	10-15, 11.12.2015	Предоставление процентного займа в пользу АО «МОСДАЧТРЕСТ»	АО «МОСДАЧТРЕСТ»	1 605 375 121,00 руб.	ОАО «Система Финанс», Моносов Л.А.
47	11-15, 28.12.2015	Предоставление процентного займа в пользу АО Агрохолдинг «СТЕПЬ»	АО Агрохолдинг «СТЕПЬ»	3 274 560 600,00 руб.	ОАО «Система Финанс», Узденов А.М.

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России.

По мнению Совета директоров ОАО 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 ОАО 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.	<p>1. В открытом доступе находится внутренний документ общества, утвержденный общим собранием акционеров и регламентирующий процедуру проведения общего собрания.</p> <p>2. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как «горячая линия», электронная почта или форум в интернете, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные действия предпринимались обществом накануне каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период.</p>	Соблюдается.	<p>Порядок созыва, подготовки и проведения Общего собрания акционеров Корпорации регламентирован Положением об Общем собрании акционеров, утвержденным Общим собранием акционеров (Протокол № 2-10 от 30 июня 2010 года), которое опубликовано на сайте Корпорации в Интернете и находится в открытом доступе.</p> <p>При проведении каждого Общего собрания акционеров Корпорация предоставляет акционерам адрес электронной почты, по которому акционеры могут высказать свое мнение и направить вопросы в отношении Общего собрания акционеров, включая его повестку дня.</p>
--------	---	--	--------------	--

1.1.2.	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию должен давать акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем.	<p>1. Сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте в сети Интернет не менее, чем за 30 дней до даты проведения общего собрания.</p> <p>2. В сообщении о проведении собрания указано место проведения собрания и документы, необходимые для допуска в помещение.</p> <p>3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидатуры в совет директоров и ревизионную комиссию общества.</p>	Соблюдается	<p>В соответствии с Уставом ОАО 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, направляется акционерам не менее чем за 30 дней до даты его проведения. В тот же срок указанное сообщение и материалы Общего собрания акционеров становятся общедоступными на корпоративном сайте (www.sistema.ru/www.sistema.com) в электронном виде как на русском, так и на английском языке.</p> <p>Информация о том, кем был предложен каждый из включенных в повестку дня Общего собрания акционеров вопросов, а в отношении кандидатов, выдвинутых для избрания в органы общества – кем они были выдвинуты, приводится в пояснительных записках или иных материалах по соответствующим вопросам.</p>
1.1.3.	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры должны иметь возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом.	<p>1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества накануне и в ходе проведения годового общего собрания.</p> <p>2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения), по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетных период, была включена в состав материалов к общему собранию акционеров.</p> <p>3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом, во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде.</p>	Соблюдается.	<p>В период подготовки к Общему собранию акционеров акционеры имеют возможность получить ответы на интересующие их вопросы, направив такие вопросы на специальный адрес электронной почты (osa@sistema.ru), который указывается в сообщении о проведении собрания. Акционеры, участвующие в собрании, вправе задавать вопросы членам исполнительных органов и членам Совета директоров, Президенту и членам Правления, которые также присутствуют на собрании.</p> <p>Позиция совета директоров по вопросам повестки Общего собрания включается в пояснительную записку по каждому такому вопросу.</p> <p>В соответствии с Положением об Общем собрании акционеров ОАО АФК «Система», акционеры вправе ознакомиться со списком лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, обратившись к Корпоративному секретарю ОАО АФК «Система».</p>
1.1.4.	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы общества и вносить предложения в повестку дня общего собрания не должна быть сопряжена с неоправданными сложностями.	<p>1. В отчетном периоде, акционеры имели возможность в течение не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года, вносить предложения для включения в повестку дня годового общего собрания.</p> <p>2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатур в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера.</p>	Соблюдается.	<p>Уставом ОАО АФК «Система» установлен срок внесения акционерами предложений по вопросам повестки дня годового Общего собрания акционеров Корпорации – до 100 дней после окончания финансового года.</p> <p>При наличии в предложении акционера существенных недостатков Корпорация заблаговременно сообщает о них акционеру для предоставления возможности их исправления до момента принятия Советом директоров решения об утверждении повестки дня Общего собрания акционеров и списка кандидатур для избрания в органы общества.</p>

1.1.5.	Каждый акционер должен иметь возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом.	1. Внутренний документ (внутренняя политика) общества содержит положения, в соответствии с которыми каждый участник общего собрания может до завершения соответствующего собрания потребовать копию заполненного им бюллетеня, заверенного счетной комиссией.	Соблюдается.	Положение о том, что лицо, заполняющее бюллетень для голосования, вправе до момента завершения Общего собрания акционеров потребовать заверения копии заполненного им бюллетеня счетной комиссией, содержится в Положении об Общем собрании акционеров ОАО АФК «Система».
1.1.6.	Установленный обществом порядок ведения общего собрания должен обеспечивать равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы.	<p>1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов.</p> <p>2. Кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров на собрании, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование.</p> <p>3. Советом директоров при принятии решений, связанных с подготовкой и проведением общих собраний акционеров, рассматривался вопрос об использовании телекоммуникационных средств для предоставления акционерам удаленного доступа для участия в общих собраниях в отчетном периоде.</p>	Соблюдается.	<p>На Общем собрании акционеров предусматривалось до 20 минут для докладов по каждому вопросу повестки дня и время для обсуждения таких вопросов.</p> <p>Кандидаты, выдвинутые для избрания в состав Совета директоров и Ревизионной комиссии, присутствуют на соответствующем Общем собрании акционеров.</p> <p>У участников Общего собрания акционеров имеется возможность общаться и консультироваться друг с другом по вопросам повестки дня.</p> <p>Корпорация не использует телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров к Общему собранию акционеров, но предоставляет достаточно большое помещение, которое вмещает всех желающих принять участие в Общем собрании акционеров.</p>
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.	<p>1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и раскрыта дивидендная политика.</p> <p>2. Если дивидендная политика общества использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности.</p>	Соблюдается.	<p>1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и раскрыта дивидендная политика.</p> <p>2. Если дивидендная политика общества использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности.</p>

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 оставляет за собой право отклонения от установленных Дивидендной политикой критериев определения суммы дивидендных выплат при условии раскрытия информации о причинах 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.	1. В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров.	Соблюдается.	Корпорацией выпущен лишь один тип обыкновенных акций. Владелец глобальных депозитарных расписок имеет 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.	1. 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, принадлежащими на голосующие акции), в тех случаях, когда закон формально не признает такие сделки в качестве сделок с заинтересованностью.	Соблюдается.	В Корпорации действует Кодекс этики, 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 контролируемых лиц общества, в том числе обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам.	1. В течение отчетного периода процедуры управления потенциальными конфликтами интересов у существенных акционеров являются эффективными, а конфликтам между акционерами, если таковые были, совет директоров уделял надлежащее внимание.	Соблюдается.	В Корпорации созданы все условия для недопущения действий акционеров, осуществляемых с намерением причинить вред другим акционерам или Корпорации, а также иных злоупотреблений правами акционеров. За отчетный период конфликтов между акционерами Корпорации не зафиксировано.

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.	<p>Внутренние документы Корпорации не содержат запрета на голосование акциями Корпорации, принадлежащими юридическим лицам, подконтрольным Корпорации.</p> <p>В структуре акционеров Корпорации имеется контролирующий акционер, не относящийся к исполнительному менеджменту, что устраняет возможность использования менеджментом квазиказначейских акций для искусственного перераспределения корпоративного контроля.</p>
1.4.	Акционерам должны быть обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.			
1.4.1	Акционерам должны быть обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.	1. Качество и надежность осуществляемой регистратором общества деятельности по ведению реестра владельцев ценных бумаг соответствуют потребностям общества и его акционеров.	Соблюдается.	<p>Регистратор Корпорации имеет высокую репутацию, обладает отлаженными и надежными технологиями, позволяющими наиболее эффективным образом обеспечить учет прав собственности и реализацию прав акционеров.</p> <p>Корпорация осуществляет совместно с регистратором действия, направленные на актуализацию сведений об акционерах, содержащихся в реестре акционеров.</p>

II. СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

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 стратегией развития и основными направлениями деятельности общества.	<p>1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов.</p> <p>2. Советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного органа о выполнении стратегии общества.</p>	Соблюдается.	<p>Уставом ОАО АФК «Система» к компетенции Совета директоров отнесены назначение Президента Корпорации, избрание членов Правления и досрочное прекращение полномочий Президента и членов Правления, а также утверждение условий договоров с Президентом и с членами Правления.</p> <p>Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров утверждает кандидатов на должности единоличных исполнительных органов подконтрольных организаций и согласует выдвижение кандидатов для образования советов директоров подконтрольных организаций. Полномочия Совета директоров в отношении выдвижения кандидатов для образования исполнительных органов и советов директоров подконтрольных организаций в Уставе не закреплены.</p> <p>Совет директоров на регулярной основе контролирует реализацию исполнительными органами стратегии и бизнес-планов Корпорации.</p>

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.	1. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, а также рассмотрению критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества.	Соблюдается.	<p>Совет директоров контролирует и поддерживает процесс выработки и исполнения стратегии Корпорации на каждом этапе, оценивает степень ее выполнения и реализуемость и корректирует ее в случае необходимости.</p> <p>Утверждаемые Советом директоров стратегия и бизнес-планы Корпорации содержат ясные критерии, большая часть которых выражена количественно измеримыми показателями, а также имеют промежуточные контрольные показатели.</p> <p>Совет директоров ежегодно утверждает бюджет Корпорации.</p> <p>Совет директоров не реже чем раз в год рассматривает стратегию Корпорации и оценивает ход ее исполнения и необходимость актуализации.</p>
2.1.3.	Совет директоров должен определить принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	<p>1. Совет директоров определил принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.</p> <p>2. Совет директоров провел оценку системы управления рисками и внутреннего контроля общества в течение отчетного периода.</p>	Соблюдается.	<p>Уставом ОАО АФК «Система» к компетенции Совета директоров отнесено утверждение принципов управления рисками в Корпорации. В Корпорации действует Кодекс «Управление рисками».</p> <p>Совет директоров регулярно не менее одного раза в год рассматривает отчет об управлении рисками Корпорации и отчет о функционировании системы внутреннего контроля и дает им свою оценку.</p>
2.1.4.	Совет директоров должен определять политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.	<p>1. В обществе разработана и внедрена одобренная советом директоров политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества.</p> <p>2. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками).</p>	Соблюдается.	<p>Общим собранием акционеров Корпорации утверждено Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ОАО АФК «Система» (Протокол № 1-06 от 30 июня 2006 года).</p> <p>Советом директоров Корпорации утверждена кадровая политика и положения о вознаграждениях работников ОАО АФК «Система». Вознаграждение работников включает в себя фиксированную часть, премию за реализацию проектов и создание денежной прибыли, а также долгосрочную мотивацию.</p> <p>Советом директоров также утверждены правила компенсации расходов высших должностных лиц Корпорации.</p>

2.1.5.	Совет директоров должен играть ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества.	<p>1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов.</p> <p>2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов.</p>	Соблюдается.	<p>Совет директоров принимает все необходимые меры для предупреждения и урегулирования внутренних конфликтов.</p> <p>Корпорация регулярно получает информацию о связанных и аффилированных лицах членов Совета директоров и членов исполнительных органов Корпорации.</p> <p>Решения о совершении сделок с заинтересованностью принимаются лицами, не находящимися в положении конфликта интересов.</p> <p>Соблюдение работниками правил урегулирования конфликтов интересов обеспечено мерами дисциплинарной ответственности.</p>
2.1.6.	Совет директоров должен играть ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества.	<p>1. Совет директоров утвердил положение об информационной политике.</p> <p>2. В обществе определены лица, ответственные за реализацию информационной политики.</p>	Соблюдается.	<p>Советом директоров утверждено Положение об информационной политике (Протокол № 04-10 от 17 апреля 2010 года).</p> <p>Обязанности по контролю за соблюдением норм Положения об информационной политике возложены на Корпоративного секретаря, подотчетного Совету директоров Корпорации.</p>
2.1.7.	Совет директоров должен осуществлять контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играть ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества.	1. 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.	<p>1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов отдельными директорами.</p> <p>2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде.</p>	Соблюдается.	<p>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.</p> <p>Основные результаты оценки работы Совета директоров и исполнительных органов раскрываются в Годовом отчете Корпорации.</p>
2.2.2.	Председатель совета директоров должен быть доступен для общения с акционерами общества.	1. 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, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров оценивает всех кандидатов, выдвигаемых для избрания в состав Совета директоров, по различным критериям, в том числе наиболее важными из них являются наличие у кандидата достаточного опыта, сильной 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.	1. Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки таких кандидатов, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости, в соответствии с рекомендациями 102 - 107 Кодекса и письменное согласие кандидатов на избрание в состав совета директоров.	Соблюдается. 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 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.	1. 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.	1. 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 конкурентом общества или связан с государством.	1. 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.
2.4.2.	Рекомендуется проводить оценку соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществлять регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание должно преобладать над формой.	<p>1. В отчетном периоде, совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение.</p> <p>2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел независимость действующих членов совета директоров, которых общество указывает в годовом отчете в качестве независимых директоров.</p> <p>3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров.</p>	Соблюдается.	<p>Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров (далее – «Комитет») дает заключение о независимости кандидатов в состав Совета директоров.</p> <p>Совет директоров на первом заседании после Общего собрания акционеров, на котором избран новый состав Совета, определяет статус независимых членов Совета директоров.</p> <p>Комитет осуществляет регулярный анализ соответствия независимых членов Совета директоров критериям независимости.</p> <p>Члены Совета директоров при избрании в состав Совета директоров дают письменное обязательство сообщать Корпорации о любых обстоятельствах, которые могут повлиять на их способность иметь независимые суждения по вопросам, рассматриваемым Советом директоров.</p>
2.4.3.	Рекомендуется, чтобы независимые директора составляли не менее одной трети избранного состава совета директоров.	Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров.	Соблюдается.	7 из 13 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 избранных независимых директоров старшего независимого директора, координирующего работу независимых директоров и осуществляющего взаимодействие с председателем совета директоров.	Председатель совета директоров является независимым директором, или же среди независимых 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.	Соблюдается частично.	Роль Председателя Совета директоров определена Положением о Совете директоров ОАО АФК «Система». Определена роль заместителя Председателя Совета директоров, который совместно с Корпоративным секретарем обеспечивает взаимодействие независимых директоров с Председателем Совета директоров. Каждый независимый директор также имеет прямой доступ к Председателю 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.	Соблюдается.	Положение о Совете директоров и Кодекс этики ОАО АФК «Система» 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 экспертов.

		<p>Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов.</p> <p>В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества.</p>		
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 ОАО АФК «Система», Положением о Совете директоров ОАО АФК «Система» и Регламентом Совета директоров.
2.6.3.	Члены совета директоров должны иметь достаточно времени для выполнения своих обязанностей.	<p>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.</p> <p>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.</p>	Соблюдается.	<p>Проводимая ежегодно оценка работы Совета директоров включает в себя оценку организации и посещаемости заседаний Совета директоров.</p> <p>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.</p>
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.	<p>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.</p> <p>В обществе существует формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров.</p>	Соблюдается.	<p>Члены Совета директоров ОАО 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 предоставлять такую информацию закреплена во внутренних документах Корпорации.</p> <p>Корпоративный секретарь проводит ознакомление вновь избранных членов Совета директоров с деятельностью Совета директоров в соответствии с Регламентом Совета директоров.</p>
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 рекомендуются проводить по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач.	Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год.	Соблюдается.	<p>Заседания совета директоров проводятся не реже шести раз в год на основании плана работы Совета директоров.</p> <p>В 2015 проведено 11 заседаний Совета директоров.</p>

2.7.2.	Рекомендуется разработать и закрепить во внутренних документах общества порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению.	В обществе утвержден внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за 5 дней до даты его проведения.	Соблюдается.	<p>Регламентом Совета директоров определены порядок и сроки направления каждому члену Совета директоров бюллетеня для голосования и получения заполненного бюллетеня в случае проведения заседания в заочной форме.</p> <p>Члены Совета директоров имеют постоянный доступ к плану работы Совета директоров. Вся информация к заседаниям Совета директоров предоставляется через информационный Портал Совета директоров (к которому подключены все члены Совета) за 10 дней до заседания Совета директоров.</p>
2.7.3.	Форму проведения заседания совета директоров следует определять с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы должны решаться на заседаниях, проводимых в очной форме.	Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (согласно перечню, приведенному в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета.	Соблюдается.	<p>Все плановые заседания Совета директоров являются очными. Заседания в заочной форме проводятся при возникновении вопросов, требующих срочного рассмотрения.</p> <p>Регламентом Совета директоров определено, что наиболее важные вопросы рассматриваются на очных заседаниях Совета директоров.</p>
2.7.4.	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества рекомендуется принимать на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров.	Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в три четверти голосов, или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров.	Соблюдается частично.	<p>Уставом ОАО АФК «Система» предусмотрено, что решения по вопросам, связанным с увеличением уставного капитала, размещением отдельных типов ценных бумаг, одобрением существенных сделок и сделок с заинтересованностью принимаются с применением особых правил голосования.</p> <p>Решения по остальным вопросам повестки дня принимаются большинством голосов членов Совета директоров.</p> <p>В Совете директоров ОАО 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.</p>
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, состоящий из независимых директоров.	<p>Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров.</p> <p>Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса.</p>	Соблюдается.	<p>В Корпорации создан Комитет по аудиту, финансам и рискам Совета директоров (далее – «Комитет», «Комитет») и утверждено Положение о Комитете. Задачи Комитета, закрепленные Положением, соответствуют рекомендациям Кодекса корпоративного управления.</p>

		<p>По крайней мере один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.</p> <p>Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода.</p>		<p>Большинство членов Комитета (4 из 5) составляют независимые директора. Председателем Комитета является независимый директор Р. Маннингс, который обладает обширным опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.</p> <p>В 2015 году состоялись 12 заседаний Комитета.</p>
2.8.2.	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, рекомендуется создавать комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров.	<p>Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров.</p> <p>Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров.</p> <p>Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса.</p>	Соблюдается.	<p>В Корпорации создан Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров (далее – «Комитет») и принято Положение о Комитете. Задачи Комитета, закрепленные Положением, соответствуют рекомендациям Кодекса корпоративного управления.</p> <p>Большинство членов Комитета составляют независимые члены Совета директоров (4 из 5). Председателем Комитета является независимый директор, который не является председателем Совета директоров.</p>
2.8.3.	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, рекомендуется создавать комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого должны быть независимыми директорами.	<p>Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета), большинство членов которого являются независимыми директорами.</p> <p>Во внутренних документах общества, определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса.</p>	Соблюдается.	<p>В Корпорации создан Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров (далее – «Комитет») и принято Положение о Комитете. Задачи Комитета, закрепленные Положением, соответствуют рекомендациям Кодекса корпоративного управления.</p> <p>Большинство членов Комитета составляют независимые члены Совета директоров (4 из 5).</p>
2.8.4.	С учетом масштабов деятельности и уровня риска обществу рекомендуется создавать иные комитеты совета директоров (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.).	<p>В отчетном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии состава его комитетов задачам совета директоров и целям деятельности общества.</p> <p>Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми.</p>	Соблюдается.	<p>Совет директоров Корпорации ежегодно, на первом заседании после избрания Совета директоров, формирует комитеты Совета директоров в соответствии с задачами и целями деятельности Корпорации.</p>

2.8.5.	Состав комитетов рекомендуется определять таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений.	<p>Комитеты совета директоров возглавляются независимыми директорами.</p> <p>Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета.</p>	Соблюдается.	<p>Каждый Комитет Совета директоров состоит не менее чем из 5 членов Совета директоров.</p> <p>Комитет по аудиту, финансам и рискам, Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению и Комитет по связям с инвесторами и дивидендной политике возглавляются независимыми директорами. Председателями двух Комитетов Совета директоров (Комитет по стратегии, Комитет по этике и контролю) являются неисполнительные директора.</p> <p>Максимальное число комитетов, в работе которых может принимать участие член Совета директоров Корпорации, не определено, однако на практике, как правило, член Совета директоров задействован в работе не более трех Комитетов.</p> <p>Лица, не являющиеся членами Комитета по аудиту, финансам и рискам Совета директоров или Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению, могут присутствовать на заседаниях указанных Комитетов по приглашению их Председателей.</p>
2.8.6.	Председателям комитетов следует регулярно информировать совет директоров и его председателя о работе своих комитетов.	В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров.	Соблюдается.	<p>Председатели Комитетов регулярно информируют Председателя Совета директоров Корпорации о работе своих Комитетов.</p> <p>Комитеты ежегодно представляют отчеты о своей работе Совету директоров.</p>
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.	<p>Самооценка или внешняя оценка работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, отдельных членов совета директоров и совета директоров в целом.</p> <p>Результаты самооценки или внешней оценки совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров.</p>	Соблюдается.	<p>Проведение оценки качества работы Совета директоров предусмотрено Положением о Совете директоров ОАО АФК «Система».</p> <p>Процедура оценки работы Совета директоров выработана в Корпорации и утверждена Советом директоров на основе многолетнего опыта и включает в себя оценку работы Совета директоров, включая вопросы организации его работы, и оценку работы Комитетов.</p> <p>Критерии оценки Совета директоров предусматривают оценку профессиональных и личных качеств членов Совета директоров, их независимость, слаженность работы и степень личного участия, а также иные факторы, влияющие на эффективность работы Совета директоров.</p> <p>Результаты самооценки рассматриваются на очном заседании Совета директоров.</p>

				На основании результатов оценки Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров формулирует предложения по совершенствованию работы Совета директоров и его Комитетов.
2.9.2.	Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров должна осуществляться на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров рекомендуется периодически, не реже одного раза в три года, привлекать внешнюю организацию (консультанта).	Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант).	Соблюдается.	Оценка работы Совета директоров и его Комитетов осуществляется ежегодно. В перспективе трех лет планируется привлечение независимого консультанта.

III. КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ ОБЩЕСТВА

3.1	Эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координация действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержка эффективной работы совета директоров обеспечиваются корпоративным секретарем.			
3.1.1.	Корпоративный секретарь должен обладать знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользоваться доверием акционеров.	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.	Соблюдается.	Советом директоров Корпорации утверждено Положение о Корпоративном секретаре ОАО АФК «Система» (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.
3.1.2.	Корпоративный секретарь должен обладать достаточной независимостью от исполнительных органов общества и иметь необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач.	Совет директоров одобряет назначение, отстранение от должности и дополнительное вознаграждение корпоративного секретаря.	Соблюдается.	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 ОАО АФК «Система», устанавливающее требования к кандидатуре Корпоративного секретаря, порядок назначения и прекращения полномочий, подчиненность, порядок взаимодействия Корпоративного секретаря с органами управления и структурными подразделениями, его функции, права и обязанности, условия и порядок выплаты вознаграждения, ответственность Корпоративного секретаря.

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.	<p>Подходы к вознаграждению членов Совета директоров определены Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ОАО АФК «Система» (утверждено Общим собранием акционеров ОАО АФК «Система» 27 июня 2015 г.). Данный документ доступен для ознакомления на сайте Корпорации.</p> <p>Вознаграждение ключевых руководящих работников регулируется внутренними документами Корпорации, устанавливающими принципы и подходы к вознаграждению всех ее сотрудников.</p> <p>Уровень вознаграждения членов Совета директоров и исполнительных органов Корпорации и иных ключевых руководящих работников соответствует уровню вознаграждения в сравнимых компаниях.</p>
4.1.2.	Политика общества по вознаграждению должна разрабатываться комитетом по вознаграждениям и утверждаться советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям должен обеспечить контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости - пересматривать ее и вносить в нее коррективы.	В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и практику ее (их) внедрения и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров.	Соблюдается.	<p>Политика Корпорации по вознаграждению разрабатывается Комитетом по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров (далее - «Комитет») и утверждается Советом директоров.</p> <p>Советом директоров утверждены внутренние документы в области вознаграждения и долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников.</p> <p>Комитет ежегодно рассматривает итоги реализации политики Корпорации по вознаграждению и при необходимости представляет соответствующие рекомендации Совету директоров</p>
4.1.3.	Политика общества по вознаграждению должна содержать прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентировать все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.	Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.	Соблюдается.	<p>Внутренние документы Корпорации детально регламентируют порядок определения размера и выплаты всех компонентов вознаграждения, а также любых компенсаций.</p> <p>Решения по размеру вознаграждения того или иного лица принимаются без участия такого лица и с ним не обсуждаются.</p>

4.1.4.	Рекомендуется, чтобы общество определило политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению.	В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.	Соблюдается.	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.
4.2.	Система вознаграждения членов совета директоров должна обеспечивать сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.			
4.2.1.	Фиксированное годовое вознаграждение является предпочтительной формой денежного вознаграждения членов совета директоров. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров нежелательна. В отношении членов совета директоров не рекомендуется применение любых форм краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования.	Фиксированное годовое вознаграждение являлось единственной денежной формой вознаграждения членов совета директоров за работу в совете директоров в течение отчетного периода.	Соблюдается.	Согласно Положению о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ОАО АФК «Система», (как в редакции, действовавшей до 27 июня 2015 года, так и в редакции, утвержденной Общим собранием акционеров 27 июня 2015 года), основной формой вознаграждения членов Совета директоров является фиксированное вознаграждение. Корпорация также выплачивает членам Совета директоров дополнительное вознаграждение за достижение инвестиционных целей Корпорации. Размер такого дополнительного вознаграждения также фиксирован.
4.2.2.	Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом обусловленность права реализации акций достижением определенных показателей деятельности или же участие членов совета директоров в опционных программах не рекомендуется.	Если внутренний документ (документы) - политика (политики) по вознаграждению общества предусматривают предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями.	Соблюдается.	Часть вознаграждения членов Совета директоров (дополнительное вознаграждение) выплачивается в форме акций. Долгосрочное владение акциями членов Совета директоров поощряется и на практике большинство членов Совета директоров сохраняют свои акции до прекращения членства в Совете директоров. Ограничения на сделки с акциями членов Совета директоров не установлены, так как это может быть признано нарушением права членов Совета директоров на распоряжение собственностью. Обязанность не использовать механизмы хеджирования для членов Совета директоров не установлена.
4.2.3.	Не рекомендуется предусматривать какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами.	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами.	Соблюдается.	Дополнительные выплаты или компенсации (выходные пособия) членам Совета директоров в случае досрочного прекращения их полномочий, в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами не предусмотрены.

4.3. 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.

4.3.1. Вознаграждение исполнительных органов и иных ключевых руководителей 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>В течение отчетного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководителей работников общества.</p> <p>В ходе последней проведенной оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководителей работников общества, совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения.</p> <p>В обществе предусмотрена процедура, обеспечивающая возвращение обществу премиальных выплат, неправомерно полученных членами исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.</p>	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.</p> <p>Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров участвует в разработке ключевых показателей, на основе которых строится система краткосрочной и долгосрочной мотивации, в том числе анализирует соотношение фиксированной и переменной части вознаграждения.</p> <p>Результаты в рамках программы краткосрочной мотивации оцениваются по итогам года.</p> <p>При оценке результатов деятельности Корпорации в рамках краткосрочной и долгосрочной программ мотивации учитываются риски, которые несет Корпорация.</p> <p>В случае выявления фактов манипулирования показателями эффективности или иных недобросовестных действий со стороны работников, совершенных в ущерб долгосрочным интересам акционеров, соответствующие работники привлекаются к ответственности и должны компенсировать убытки Корпорации в соответствии с действующим законодательством.</p>
4.3.2. Обществам, акции которых допущены к организованным торгам, рекомендуется внедрить программу долгосрочной мотивации исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества).	<p>Общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества).</p> <p>Программа долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает, что право реализации используемых в такой программе акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее, чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества.</p>	Соблюдается.	<p>В Корпорации действует программа долгосрочной мотивации высших должностных лиц и иных ключевых работников общества с использованием акций общества.</p> <p>Предоставление акций в рамках программы долгосрочной мотивации производится в течение пяти лет с ежегодной отсрочкой перечисления акций общества в зависимости от достигнутых показателей прошедших лет. Дальнейшие ограничения на реализацию акций не накладываются.</p> <p>Ввиду того, что акции в рамках программы долгосрочной мотивации предоставляются с отсрочкой, программой не предусмотрено дополнительных ограничений на реализацию акций в случае досрочного прекращения полномочий и (или) расторжения трудового договора.</p>

4.3.3.	Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не должна превышать двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.	Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.	Соблюдается.	Сумма компенсации, выплачиваемая Корпорацией в случае досрочного прекращения полномочий членов исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе Корпорации не превышает обязательного размера, установленного трудовым законодательством, и составляет не более 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, одобренной советом директоров.	Соблюдается.	<p>Советом директоров утверждены Положение о внутреннем аудите ОАО АФК «Система», Положение о системе внутреннего контроля ОАО АФК «Система». В Корпорации также утвержден Кодекс «Управление рисками». Все документы разработаны в соответствии с Интегрированной концепцией построения системы внутреннего контроля COSO.</p> <p>Система управления рисками и внутреннего контроля построена на операционном и на организационном уровнях.</p> <p>Роли и задачи различных органов Корпорации в данном процессе установлены вышеуказанными документами.</p>
5.1.2.	Исполнительные органы общества должны обеспечивать создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	Исполнительные органы общества обеспечили распределение функций и полномочий в отношении управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными ими руководителями (начальниками) подразделений и отделов.	Соблюдается.	<p>Для осуществления мероприятий в области управления рисками создано подразделение в Комплексе финансов и инвестиций.</p> <p>Руководители подразделений Корпорации в соответствии со своими функциональными обязанностями несут ответственность за разработку, документирование, внедрение, мониторинг и развитие системы управления рисками и внутреннего контроля во вверенных им функциональных областях.</p>
5.1.3.	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе должна обеспечивать объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков.	<p>В обществе утверждена политика по противодействию коррупции.</p> <p>В обществе организован доступный способ информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества.</p>	Соблюдается.	<p>Система внутреннего контроля и управления рисками позволяет Корпорации своевременно реагировать на возникающие риски.</p> <p>Советом директоров утверждена Антикоррупционная политика ОАО АФК «Система».</p>

				В Корпорации действует единая горячая линия, с помощью которой любой работник Корпорации может сообщить о любых возможных нарушениях Корпорации и/или ее должностных лиц. 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 функционирует.	В течение отчетного периода, совет директоров или комитет по аудиту совета директоров провел оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества. Сведения об основных результатах такой оценки включены в состав годового отчета общества.	Соблюдается.	Совет директоров регулярно (не реже одного раза в год) рассматривает вопросы организации, функционирования и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и при необходимости дает рекомендации по ее улучшению. Сведения о результатах рассмотрения Советом директоров вопросов эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля предоставляются акционерам в составе Годового отчета.
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.	<p>1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса.</p> <p>2. Совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопросы, связанные с соблюдением обществом его информационной политики как минимум один раз за отчетный период.</p>	<p>Соблюдается.</p> <p>В Корпорации разработана и внедрена Информационная политика, утвержденная Советом директоров.</p> <p>Реализация Информационной политики осуществляется исполнительными органами Корпорации и Корпоративным секретарем. Контроль за соблюдением Информационной политики осуществляет Совет директоров.</p> <p>Встречи членов исполнительных органов с аналитиками, в том числе сопутствующие раскрытию (публикации) бухгалтерской (финансовой) отчетности Корпорации либо связанные с основными инвестиционными проектами и планами развития Корпорации, проводятся регулярно.</p>
6.1.2. Обществу следует раскрывать информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций настоящего Кодекса.	<p>1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети Интернет.</p> <p>2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса).</p> <p>3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует мемурандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе.</p>	<p>Соблюдается.</p> <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 ОАО АФК «Система» (далее – «Кодекс»), содержащий основополагающие принципы системы корпоративного управления и обязательства, которые взял на себя Совет директоров, в состав которого входят представители основного акционера, в отношении Корпорации.</p> <p>Кодекс размещен на сайте Корпорации в сети Интернет.</p> <p>Контролирующий акционер Корпорации является Председателем ее Совета директоров, и его планы в отношении корпоративного управления в Корпорации находят отражение в общедоступных документах, утверждаемых Советом директоров и Общим собранием акционеров Корпорации.</p>

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>Соблюдается.</p> <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>В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года.</p> <p>Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также и на одном из наиболее распространенных иностранных языков.</p>		<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 информации руководствуется принципами непротиворечивости, объективности и нейтральности и не уклоняется от раскрытия негативной информации о себе.</p>
6.2.2.	Обществу рекомендуется избегать формального подхода при раскрытии информации и раскрывать существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством.	<p>В течение отчетного периода общество раскрывало годовую и полугодовую финансовую отчетность, составленную по стандартам МСФО. В годовой отчет общества за отчетный период включена годовая финансовая отчетность, составленная по стандартам МСФО, вместе с аудиторским заключением.</p> <p>Общество раскрывает полную информацию о структуре капитала общества в соответствии Рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет.</p>	Соблюдается.	<p>Корпорация раскрывает имеющую существенное значение информацию не только о себе, но и о подконтрольных ей юридических лицах.</p> <p>Корпорация раскрывает дополнительную информацию:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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.	<p>Годовой отчет общества содержит информацию о ключевых аспектах операционной деятельности общества и его финансовых результатах.</p> <p>Годовой отчет общества содержит информацию об экологических и социальных аспектах деятельности общества.</p>	Соблюдается.	<p>Корпорация раскрывает всю основную информацию в Годовом отчете в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления.</p> <p>В Годовой отчет включены все существенные данные из годовой бухгалтерской и финансовой отчетности, а также сведения о действиях Корпорации в сфере социальной ответственности.</p>
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.	<p>При предоставлении доступа акционерам к документам и информации Корпорация руководствуется применимым законодательством и стремится не создавать неоправданные сложности. Информационной политикой Корпорации установлен порядок предоставления такого доступа.</p> <p>Корпорация не завышает затраты на изготовление и пересылку копий документов.</p>

				Вопросы предоставления информации о подконтрольных юридических лицах Информационной политикой не регулируются ввиду того, что подконтрольные Корпорации организации ведут самостоятельную деятельность и принятие оперативных управленческих решений относительно них на уровне ОАО 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.	<p>В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации, либо такие отказы были обоснованными.</p> <p>В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности.</p>	Соблюдается.	Доступ к информации о Корпорации, относящейся к конфиденциальной, предоставляется акционеру при условии, что акционер предупрежден о конфиденциальном характере информации и принимает на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности в соответствии с требованиями применимого законодательства.

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.	<p>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.</p> <p>Уставом общества к существенным корпоративным действиям отнесены, как минимум: реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества.</p>	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 ОАО АФК «Система» к компетенции Совета директоров.
--------	---	--	--------------	---

7.1.2.	Совет директоров должен играть ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, опираясь на позицию независимых директоров общества.	В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения.	Соблюдается.	<p>Сделки с заинтересованностью до рассмотрения данного вопроса на заседании Совета директоров предварительно рассматриваются Комитетом по аудиту, финансам и рискам Совета директоров (далее – «Комитет»), большинство членов которого составляют независимые директора. Мнение Комитета обсуждается при рассмотрении сделок на заседании Совета директоров.</p> <p>Решения об одобрении сделок с заинтересованностью принимаются членами Совета директоров, не находящимися в положении конфликта интересов.</p>
7.1.3.	При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, рекомендуется обеспечивать равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, - дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества. При этом общество должно руководствоваться не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в настоящем Кодексе.	<p>Уставом общества с учетом особенностей его деятельности установлены более низкие, чем предусмотренные законодательством минимальные критерии отнесения сделок общества к существенным корпоративным действиям.</p> <p>В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления.</p>	Соблюдается.	<p>Совет директоров рассматривает все существенные вопросы деятельности Корпорации в порядке, утвержденном внутренними документами Корпорации.</p> <p>В 2015 году все действия, отнесенные Кодексом корпоративного управления к существенным корпоративным действиям, были одобрены Советом директоров до их совершения.</p>
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, рекомендуется закрепить во внутренних документах общества.	<p>Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью.</p> <p>Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества.</p> <p>Внутренние документы общества предусматривают расширенный перечень оснований по которым члены совета директоров общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках общества.</p>	Соблюдается.	<p>В той мере, в которой правила и процедуры, связанные с осуществлением Корпорацией существенных корпоративных действий, не установлены применимым законодательством, такие правила и процедуры устанавливаются внутренними документами Корпорации.</p> <p>При рассмотрении существенных сделок на заседании Совета директоров для целей определения цены сделки привлекается независимый оценщик или инвестиционный консультант.</p> <p>В голосовании по вопросам об одобрении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, принимают участие только члены Совета директоров, не находящимися в положении конфликта интересов.</p>

Сведения о соблюдении обществом основных требований Кодекса корпоративного управления Великобритании.

Предмет сделки	Соблюдается / не соблюдается	Примечание
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 ОАО АФК «Система» проводит заседания не реже 8 раз в год, что позволяет обеспечить рассмотрение и принятие решений по вопросам, отнесенным к его компетенции.
Компетенция СД должна быть формально закреплена.	Соблюдается.	Компетенция Совета директоров закреплена в Уставе ОАО 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 ОАО АФК «Система» включена информация о процедурах работы Совета директоров, включая отчет об основных вопросах, решения по которым приняты 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 ОАО АФК «Система» включена информация об избрании Евтушенкова В.П. Председателем Совета директоров ОАО 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 ОАО 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 ОАО АФК «Система» или его дочерних компаний (Полис D&O).
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 ОАО АФК «Система» предусмотрено, что лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа, не может быть одновременно Председателем Совета директоров (п. 31.3. Устава ОАО АФК «Система»). Полномочия Председателя Совета директоров, членов Совета директоров и Президента четко разграничены в Уставе ОАО АФК «Система».
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 ОАО АФК «Система» предусмотрено, что лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа, не может быть одновременно Председателем Совета директоров (п. 31.3. Устава ОАО АФК «Система»). Полномочия Председателя Совета директоров, членов Совета директоров и Президента четко разграничены в Уставе ОАО 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 ОАО 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 ОАО АФК «Система» предусмотрено, что лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа ОАО АФК «Система», не может быть одновременно Председателем Совета директоров (п. 31.3. Устава ОАО АФК «Система»). Полномочия Председателя Совета директоров и Президента четко разграничены в Уставе ОАО 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.	Соблюдается частично.	Формальные заседания Совета директоров ОАО АФК «Система» без присутствия на них исполнительных директоров не проводятся, при этом проводятся встречи Председателя Совета директоров ОАО АФК «Система» с независимыми директорами. Нормативными документами ОАО АФК «Система» предусмотрена должность заместителя Председателя Совета директоров, которая в настоящий момент занимается неисполнительным членом Совета директоров. Должность Старшего независимого директора не предусмотрена.
А.4.2. Председатель СД должен периодически проводить встречи с участием неисполнительных директоров без участия исполнительных директоров.		Перед каждым заседанием Совета директоров ОАО АФК «Система» независимые члены Совета директоров проводят встречу в форме делового ужина, на которую приглашается менеджмент Корпорации для обсуждения актуальных вопросов управления ОАО 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 ОАО 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 ОАО АФК «Система», утвержденному решением Совета директоров 27 октября 2007 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 ОАО 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.	Соблюдается.	Информация о каждом неисполнительном директоре, отвечающем критериям независимости, содержится в Годовом отчете ОАО АФК «Система».
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.		В состав Совета директоров ОАО АФК «Система» входят 7 директоров, отвечающих критериям независимости: Дикки Б., Кланвильям П., Кочарян Р.С., Креке Ж., Мандельсон П., Маннингс Р., Якобшвили Д.М.

СД должен обосновать решение о присвоении статуса независимого директора, если существуют отношения или обстоятельства, которые могли бы повлиять на такой статус.⁽¹⁾

В.2. Назначения членов совета директоров

В.1.2. В крупных компаниях из списка FTSE 350, по меньшей мере, половину состава СД, в дополнение к председателю СД, должны составлять неисполнительные директора, отвечающие критериям независимости.	Соблюдается.	ОАО АФК «Система» не входит в список FTSE 350, тем не менее, в состав Совета директоров Корпорации входят 7 членов Совета директоров, отвечающих критериям независимости, что составляет более 50% от общего количества членов Совета директоров.
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), Дикки Б., 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.	<p>Кандидатуры в Совет директоров выдвигаются акционерами ОАО АФК «Система».</p> <p>Требования, предъявляемые к кандидатам в состав Совета директоров, закреплены в Положении о Совете директоров ОАО АФК «Система». В частности кандидат должен иметь достаточный профессиональный опыт.</p> <p>Ежегодно Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров (далее – «Комитете») рассматривает и устанавливает потребность Совета директоров Корпорации в дополнительных компетенциях.</p> <p>Комитет также рассматривает предлагаемые кандидатуры для избрания в состав Совета директоров ОАО 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.

⁽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

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.	Соблюдается.	В Годовой отчет ОАО АФК «Система» включена информация о полномочиях и компетенции Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО АФК «Система», а также информация об основных вопросах, рассмотренных данным Комитетом, включая правила используемые Комитетом для подбора и оценки кандидатов в состав СД.
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.		В 2015 году Комитет не пользовался услугами внешнего консультанта.
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.		
Отдельный раздел Годового отчета должен содержать подтверждение применения принципа сбалансированности СД.	Соблюдается.	В Совете директоров ОАО АФК «Система» соблюдается баланс исполнительных (2) ⁽¹⁾ , неисполнительных (4) ⁽²⁾ и независимых (7) ⁽³⁾ директоров.
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 ОАО 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 ОАО АФК «Система», раскрыта и включена в текст Годового отчета. Председатель Совета директоров ОАО АФК «Система» Евтушенков В.П. не является Председателем Совета директоров каких-либо иных существенных компаний, кроме ОАО 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 ОАО АФК «Система» (www.sistema.ru / www.sistema.com), по месту нахождения ОАО АФК «Система», а также участникам Общего собрания акционеров ОАО 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.

⁽¹⁾ Евтушенков Ф.В., Шамолин М.В.

⁽²⁾ Евтушенков В.П., Боев С.Ф., Дубовсков А.А., Зубов Д.Л.

⁽³⁾ Дикки Б., Кланвильям П., Кочарян Р.С., Креке Ж., Мандельсон П., Маннингс Р., Якобашвили Д.М.

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.	<p>Перед выдвижением все кандидаты в состав Совета директоров ОАО АФК «Система» знакомятся с планом работы Совета директоров ОАО АФК «Система» на год, правами и обязанностями членов Совета директоров, а также с предполагаемым членством в комитетах Совета директоров.</p> <p>В ходе процедуры введения в должность Корпоративный секретарь Корпорации разъясняет каждому вновь избранному члену Совета директоров процедуры и примерный объем рабочего времени, который занимает их исполнение. Перед своим избранием все кандидаты подписывают согласие на свое выдвижение, которое содержит, в том числе, согласие следовать всем нормам внутренних документов Корпорации, применимым к членам Совета директоров ОАО 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>
Информация обо всех должностях, занимаемых неисполнительными членами СД в иных компаниях (с указанием затрачиваемого на данную деятельность времени), должна быть представлена СД. Информация обо всех последующих изменениях этих данных должна быть доступна по мере их возникновения.	Соблюдается.	<p>Биографии кандидатов для избрания в состав Совета директоров ОАО 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 ОАО АФК «Система».</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.	Соблюдается.	<p>По состоянию на 31 декабря 2015 года, в состав Совета директоров ОАО АФК «Система» входят 13 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 Корпорации.</p>

В.4. Профессиональное развитие

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.	Соблюдается.	<p>Кандидат для избрания в состав Совета директоров ОАО АФК «Система» перед избранием встречается с Председателем Совета директоров, членами Совета директоров, менеджментом Корпорации, в ходе встреч с которыми он получает информацию о работе Совета директоров, его роли в Совете директоров, а также о бизнесе Корпорации.</p> <p>Корпоративный секретарь ОАО АФК «Система» консультирует вновь избранных членов Совета директоров о процедурах и организации работы Совета директоров и комитетов, а также предоставляет необходимые нормативные документы, содержащие описание стратегии Корпорации, бизнеса, рынков присутствия и финансовую отчетность.</p>
--	--------------	---

В.4.2. Председатель СД должен регулярно согласовывать с каждым членом СД индивидуальную потребность в обучении и развитии.	Соблюдается.	Члены Совета директоров ОАО 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 ОАО АФК «Система» 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 ОАО 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 ОАО 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 ОАО 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.	Не применимо.	ОАО АФК «Система» не входит в список FTSE 350.
При привлечении к процессу сторонних участников необходимо представить информацию о них и сделать заявление, имеют ли они какие-либо связи с Компанией.		
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 ОАО 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 переизбрании членов СД.	Соблюдается.	Информация о кандидатах в состав Совета директоров, включающая их биографии, предоставляется в качестве материалов к годовому Общему собранию акционеров, на котором избирается состав Совета директоров.
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 ОАО 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 выборе нового состава Совета директоров ОАО 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 ОАО 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 ОАО 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, рассматривали ли СД уместность допущения о непрерывности деятельности компании при подготовке отчетности, и описание любых существенных факторов неопределенности в отношении способности компании продолжать свою деятельность в течение не менее 12 месяцев с даты утверждения отчетности.	Соблюдается.	При рассмотрении отчетности Комитет по аудиту, финансам и рискам анализирует данное обстоятельство. При необходимости, соответствующие оговорки отражаются в заключении/отчете по обзору независимого аудитора, являющихся неотъемлемой частью годовой и полугодовой финансовой отчетности, утверждаемой Комитетом по аудиту, финансам и рискам.

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. СД 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.	СД 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 ОАО АФК «Система» сформирован и действует. В состав Комитета входят 5 членов Совета директоров, из которых 4 отвечают критериям независимости – Креке Ж., Мандельсон П., Маннингс Р., Якобашвили Д.М. Председателем Комитета по аудиту, финансам и рискам является независимый член Совета директоров ОАО 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: <ul style="list-style-type: none"> • проверку достоверности финансовой отчетности компании и любых официальных заявлений в отношении финансовых показателей компании, рассмотрение содержащихся в них существенных суждений относительно финансовой отчетности; • 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. 	Соблюдается.	Компетенция Комитета по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ОАО АФК «Система» закреплена в Положении о Комитете, утвержденном Советом директоров Корпорации 13 декабря 2014 года. Положение о Комитете по аудиту, финансам и рискам в целом соответствует рекомендациям раздела С.3.2. Кодекса корпоративного управления Великобритании.

С.3.3. В компании должно действовать положение о комитете по аудиту, закрепляющее основные полномочия и обязанности, делегированные комитету советом директоров.	Соблюдается.	Компетенция Комитета по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ОАО АФК «Система» закреплена в Положении о Комитете, утвержденном Советом директоров Корпорации 13 декабря 2014 года.
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.	Соблюдается.	Комитет по аудиту, финансам и рискам Совета директоров рассматривает Годовой отчет и бухгалтерскую отчетность на предмет их полноты и достоверности.
С.3.5. Комитет по аудиту должен анализировать процедуры, посредством которых сотрудники компании могут на конфиденциальной основе выражать обеспокоенность относительно совершения потенциальных нарушений в области финансовой отчетности и в других областях. Задача Комитета по аудиту состоит в том, чтобы обеспечить внедрение соответствующих процедур для проведения надлежащего независимого расследования таких нарушений и для принятия мер по их устранению.	Соблюдается.	Комитет по аудиту, финансам и рискам Совета директоров рассматривает вопросы функционирования «горячей линии» для оповещения о недостатках по вопросам обращения сотрудников Корпорации и иных заинтересованных лиц с информацией о возможных нарушениях в финансовой сфере, которые поступают в режиме конфиденциальности.
С.3.6. Комитет по аудиту должен осуществлять контроль и анализ эффективности процедур внутреннего аудита. 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.	Соблюдается.	В соответствии с Положением о Комитете по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ОАО АФК «Система», 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.
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.	Соблюдается.	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. Комитет проводит тендер на предоставление услуг внешнего аудитора не реже одного раза каждые пять лет.
С.3.8. Отдельный раздел годового отчета должен быть посвящен исполнению комитетом по аудиту своих обязанностей. Отчет должен включать: <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 предоставляет компании дополнительные консультационные услуги – объяснение того, каким образом обеспечивались объективность и независимость аудитора. 	Соблюдается.	В Годовой отчет ОАО АФК «Система» включена информация об исполнении Комитетом по аудиту, финансам и рискам своих обязанностей и политике сохранения объективности и независимости аудитора Корпорации.

D. ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

D.1. Уровень и структура вознаграждений

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. Разделы Приложения А раскрыты далее в подпунктах.
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 ОАО 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 ОАО 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 ОАО 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 ОАО АФК «Система». Опционы на акции Корпорации за работу в составе Совета директоров не предоставляются.
D.1.4. Комитет по вознаграждениям СД должен определить, каким образом рассчитывается вознаграждение директора в случае досрочного прекращения его полномочий. Размер вознаграждения должен быть уменьшен пропорционально неотработанному времени.	Соблюдается.	В соответствии с п. 1.6. Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ОАО АФК «Система», 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 ОАО 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 ОАО АФК «Система» сформирован и действует. В состав Комитета входят 5 директоров, 1 из которых (Зубов Д.Л.) являются неисполнительными, а 4 (Дикки Б., Кочарян Р.С., Маннингс Р., Якобавили 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 ОАО АФК «Система» закреплена в соответствующем Положении о Комитете, утвержденном решением Совета директоров 13 декабря 2014 года. Положение о вышеназванном 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 2015 году внешние консультанты по вознаграждениям к работе Совета директоров ОАО 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 ОАО АФК «Система». В случае необходимости внесения изменений в указанное Положение Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО 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 ОАО АФК «Система» в функции Комитета, входит: 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 Совета директоров ОАО АФК «Система», 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 ОАО АФК «Система»; при этом участие акционеров в обсуждении вопросов 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 обязательном порядке присутствовать на таких встречах.	Соблюдается.	Представители большинства крупных акционеров избраны в состав Совета директоров ОАО 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 ОАО АФК «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 ОАО АФК «Система».
--	--------------	--

Старший независимый директор должен регулярно проводить встречи с акционерами с целью обсуждения вопросов развития Корпорации.	Соблюдается.	Должность старшего независимого директора документами ОАО 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 ОАО 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 ОАО 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 ОАО 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 ОАО 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 комитетов СД должны быть доступны для ответов на вопросы акционеров на ОСА.	Соблюдается.	В соответствии с Положением о Совете директоров ОАО АФК «Система», все члены Совета директоров должны присутствовать на Общем собрании акционеров и отвечать на вопросы участников собрания. Акционеры, присутствующие на годовом Общем собрании акционеров ОАО 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 ОАО 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.