

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ
открытого акционерного общества
«Акционерная финансовая корпорация «Система»
за 2013 год

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



Москва, 2014 г.

Оглавление

1.	ПОЛОЖЕНИЕ ОАО АФК «СИСТЕМА» В ОТРАСЛИ	4
1.1.	Профиль ОАО АФК «Система»	4
1.2.	Структура акционерного капитала	4
2.	ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ	6
2.1.	Миссия и стратегия ОАО АФК «Система»	6
2.2.	Портфель ОАО АФК «Система»	7
3.	ОТЧЕТ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ О РЕЗУЛЬТАТАХ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИИ ПО ПРИОРИТЕТНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ	9
3.1.	Ключевые события 2013 года	9
3.2.	Финансовые результаты ОАО АФК «Система»	10
3.3.	Обзор операционных результатов	13
3.4.	Финансовый обзор	20
3.5.	Кредитные рейтинги ОАО АФК «Система»	21
3.6.	Отчет о выплате объявленных (начисленных) дивидендов по акциям ОАО АФК «Система»	21
4.	ПЕРСПЕКТИВЫ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИЙ ГРУППЫ АФК «СИСТЕМА»	23
4.1.	ОАО «Мобильные ТелеСистемы»	23
4.2.	ОАО АНК «Башнефть»	25
4.3.	ОАО «Башкирская электросетевая компания»	27
4.4.	ОАО «Объединенная нефтехимическая компания»	29
4.5.	ООО «Башнефть-Сервисные Активы»	30
4.6.	ОАО «Детский мир»	32
4.7.	ЗАО ГК «Медси»	34
4.8.	ЗАО «Биннофарм»	36
4.9.	ОАО «МТС-Банк»	37
4.10.	ОАО «СГ-транс»	39
4.11.	Sistema Shyam TeleServices Limited	41
4.12.	ОАО «РТИ»	43
4.13.	Медийные активы	46
4.14.	Активы в области недвижимости	48
4.15.	RZ Agro Holding Ltd.	50
5.	ОПИСАНИЕ ОСНОВНЫХ ФАКТОРОВ РИСКА	52
5.1.	Внешние риски	52
5.2.	Риски, связанные с деятельностью ОАО АФК «Система».	54

6.	СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	58
6.1.	Общее собрание акционеров	59
6.2.	Совет директоров	61
6.3.	Президент	68
6.4.	Правление	69
6.5.	Особенности системы риск-менеджмента, внутреннего контроля и аудита	70
6.6.	Особенности развития системы корпоративного управления в 2013 году	72
7.	СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	74
8.	КРИТЕРИИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ И РАЗМЕР ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ВЫСШИХ ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ ОБЩЕСТВА	77
9.	ПРИЛОЖЕНИЯ	78
9.1.	Краткие биографические данные членов Совета директоров и их доля в уставном капитале ОАО АФК «Система»	78
9.2.	Сведения о сделках, осуществленных членами Совета директоров ОАО АФК «Система» с принадлежащими им акциями Общества за период с 1 января по 31 декабря 2013 года	86
9.3.	Краткие биографические данные Президента и членов Правления ОАО АФК «Система»	87
9.4.	Сведения о количестве акций, принадлежащих Президенту и членам Правления ОАО АФК «Система»	93
9.5.	Перечень совершенных обществом 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	94
9.6.	Перечень сделок, совершенных обществом в отчетном году, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имеется заинтересованность	95
9.7.	Сведения о соблюдении обществом требований Кодекса корпоративного поведения ФСФР	100
9.8.	Сведения о соблюдении обществом основных требований Объединенного кодекса корпоративного управления Великобритании	109

1. ПОЛОЖЕНИЕ ОАО АФК «СИСТЕМА» В ОТРАСЛИ

1.1. Профиль ОАО АФК «Система»

Обзор

ОАО АФК «Система» – крупнейшая российская публичная финансовая корпорация. Образованная в 1993 году, сегодня АФК «Система» входит в топ-10 российских компаний по выручке и является одним из крупнейших публичных холдингов в мире. Инвестиционный портфель АФК «Система» состоит преимущественно из российских компаний, осуществляющих деятельность в различных секторах экономики, включая телекоммуникации, нефтегазовую отрасль, энергетику, потребительский сектор, высокие технологии и прочие. При этом ОАО АФК «Система» является контролирующим акционером в большинстве своих портфельных компаний.

Акции Корпорации торгуются на Лондонской фондовой бирже (LSE) в виде глобальных депозитарных расписок (ГДР). Расписки включены в котировальный список LSE под тикером «SSA». Одна ГДР соответствует 20 обыкновенным акциям. Акции компании также допущены к торгам на Фондовой бирже ММВБ-РТС под тикером «AFKS».

Модель создания стоимости

Модель ОАО АФК «Система» как инвестиционной компании заключается в создании стоимости для акционеров за счет участия в инвестиционном процессе, который включает в себя монетизацию инвестиций в форме дивидендов или продажи долей в капитале портфельных компаний, и последующего реинвестирования средств в привлекательные инвестиционные проекты с целью получения прибыли. Часть полученной таким образом прибыли распределяется в виде дивидендов акционерам ОАО АФК «Система».

Сектор	% от выручки в 2013 году
Нефть и энергетика	50,8%
Телеком и медиа	36,0%
Потребительский сектор	4,2%
Высокие технологии	6,5%
Банковский сектор	2,5%

1.2. Структура акционерного капитала

Количество выпущенных акций ОАО АФК «Система» составляет 9 650 000 000 обыкновенных акций номинальной стоимостью 0,09 руб. Акционерный капитал равен 868 500 000 руб.

В феврале 2005 года ОАО АФК «Система» провело первичное размещение акций. Акции Корпорации прошли листинг под тикером «SSA» на Лондонской фондовой бирже в виде глобальных депозитарных расписок (ГДР). Одна ГДР соответствует 20 обыкновенным акциям. Акции Корпорации также допущены к торгам под тикером «AFKS» на фондовом рынке Московской биржи. В виде ГДР на Лондонской фондовой бирже торгуется около 17,7% акций, в обращении на фондовом рынке Московской биржи – 11% акций.

В портфель ОАО АФК «Система» также входят две публичные компании. Акции ОАО «МТС» в форме АДР торгуются на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE) под тикером «MBT» и в форме обыкновенных акций на ММВБ-РТС под тикером «MTSS». На бирже ММВБ-РТС также торгуются обыкновенные и привилегированные акции ОАО АНК «Башнефть» под тикером «BANE, BANER».

Основным акционером ОАО АФК «Система» является Председатель Совета директоров ОАО АФК «Система» Евтушенков В.П. (64,19% акций).

Структура акционерного капитала ОАО АФК "Система" по состоянию на 31 декабря 2013 года

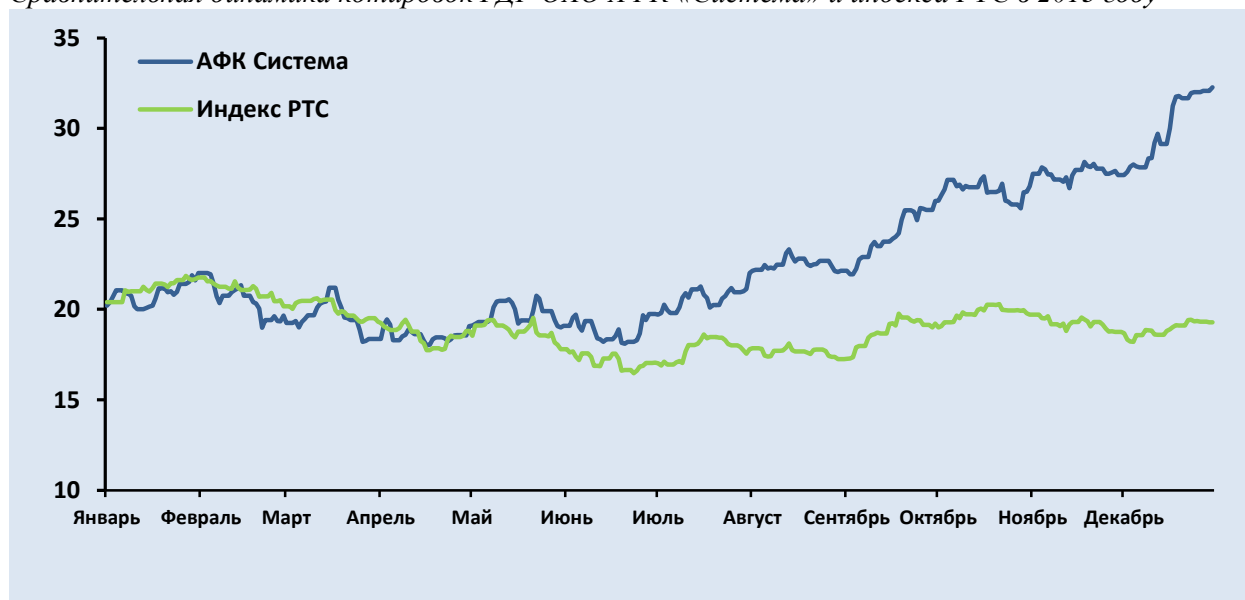


Динамика котировок ГДР ОАО АФК «Система» на Лондонской фондовой бирже

Стоимость ГДР ОАО АФК «Система» в 2013 году выросла на 57,5% и опередила динамику основных фондовых индексов, включая РТС и MSCI Russia. Цена закрытия ГДР на Лондонской фондовой бирже в первый торговый день 2013 года составила US\$ 20,4 долл. США при рыночной капитализации Корпорации в 9 843 млн. долл. США. В последний торговый день 2013 года цена закрытия достигла 32,12 долл. США при рыночной капитализации ОАО АФК «Система» в 15 498 млн. долл. США. В 2013 году 30 декабря цена закрытия достигла максимума в 32,28 долл. США. Минимальная цена закрытия была зафиксирована 16 апреля 2013 года и составила 18 долл. США. Средний дневной объем торгов на Лондонской фондовой бирже составил 552 417 ГДР в 2013 году.

График 1:

Сравнительная динамика котировок ГДР ОАО АФК «Система» и индекса РТС в 2013 году*



*Источник: Bloomberg

2. ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

2.1. Миссия и стратегия ОАО АФК «Система»

Миссия

Долгосрочный рост акционерной стоимости за счет эффективного управления портфелем активов и достижения высокого уровня возврата на инвестированный капитал.

Модель создания стоимости

Модель ОАО АФК «Система» как инвестиционной компании заключается в создании стоимости для акционеров за счет участия в инвестиционном процессе, который включает в себя монетизацию инвестиций в форме дивидендов или продажи долей в капитале портфельных компаний, и последующего реинвестирования средств в привлекательные инвестиционные проекты с целью получения прибыли. Часть полученной таким образом прибыли распределяется в виде дивидендов акционерам ОАО АФК «Система».

Инвестиционная стратегия

Инвестиционные критерии

Корпорация приобретает активы преимущественно в комплементарных существующим инвестициям секторах, позволяющих использовать компетенции Корпорации, а также реализовывать синергии. Также Корпорация инвестирует в другие экономически привлекательные отрасли при наличии достаточной экспертизы или надежного отраслевого партнера.

ОАО АФК «Система» инвестирует преимущественно в России и СНГ, но рассматривает возможные инвестиции и на других рынках.

ОАО АФК «Система» фокусируется на крупных или средних активах, позволяющих добиться лидерства на соответствующем рынке за счет синергетических эффектов, консолидации отрасли и реализации стратегий операционных и структурных улучшений.

Управление активами

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.

Корпорация стремится поддерживать сбалансированный портфель, состоящий из крупных активов, приносящих стабильные денежные потоки, а также развивающихся активов, находящихся в стадии активного роста.

ОАО АФК «Система» осуществляет контроль за развитием портфельных компаний посредством участия в работе советов директоров и привлечения независимых профессиональных директоров.

Активы разделены на портфели по принципу инициирования сделок и отраслевой экспертизы портфельного управляющего. Основным целевым показателем эффективности («KPI») для менеджмента служит показатель совокупного акционерного дохода («TSR»), который устанавливается для каждого актива.

Корпорация реализует прогрессивную дивидендную политику. Размер дивидендов определяется на основе показателей предыдущего финансового периода и составляет не менее 10% чистой прибыли Группы по US GAAP и не менее 10% от чистой денежной прибыли от сделок, таких как, например, продажа активов.

2.2. Портфель ОАО АФК «Система»

В ноябре 2012 года Совет директоров ОАО АФК «Система» утвердил новую организационную структуру, согласно которой все инвестиции Корпорации были разделены на портфели.

В 2013 году Корпорация активно управляла инвестиционными портфелями и заработала более 3,2 млрд. долл. США от монетизации активов, реструктуризаций и полученных дивидендов. Существенный денежный приток обеспечил возможность для увеличения дивидендных выплат акционерам ОАО АФК «Система».

Портфельные компании ОАО АФК «Система»:



ОАО «МТС» – крупнейший оператор связи в России, Центральной и Восточной Европе.



ОАО АНК «Башнефть» – одна из крупнейших нефтяных компаний России.



ОАО «Башкирская электросетевая компания» – одна из крупнейших региональных электросетевых компаний.



ООО «Башнефть-Сервисные Активы» – управляющая компания нефтесервисного холдинга, включающего в себя 11 предприятий.



ОАО «Объединенная нефтехимическая компания» – вертикально интегрированная нефтехимическая группа.



ОАО «Система Масс-медиа» – ведущая медийная компания России.



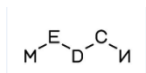
ОАО «МТС-Банк» – один из крупнейших коммерческих банков в Российской Федерации.



ОАО «Детский мир» – крупнейший в России и СНГ оператор торговли детскими товарами.



ОАО ВАО «Интурист» – одна из крупнейших в России компаний, работающая на рынке предоставления туристических услуг.



ЗАО ГК «Медси» – крупнейшая в России федеральная сеть коммерческих лечебно-профилактических учреждений.



ОАО «РТИ» – крупнейшая в России компания в области обороны, комплексных систем связи и безопасности, системной интеграции и микроэлектроники.



ЗАО «Биннофарм» – фармацевтическая компания, управляющая одним из крупнейших в России производством биотехнологических препаратов.



ОАО «НИС» – один из лидеров российского навигационного рынка.



ООО «Русская Земля» – крупный производитель зерна.



ОАО «СТ-транс» – один из крупнейших в России независимых операторов по транспортировке сжиженного газа.



Sistema Shyam TeleServices Limited (МТС Индия) – оператор мобильной связи в Индии.

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

3.1. Ключевые события 2013 года

Реструктуризация активов

Реструктуризация транспортных активов

Цель: Развитие партнерства с компанией Unirail, частичная монетизация первоначальных инвестиций.

Реструктуризация транспортных активов ОАО АФК «Система» проходила в три этапа. На первом этапе в апреле 2013 года из ОАО «СГ-транс» было выделено ОАО «СГ-трейдинг» – компания, на 100% принадлежащая ОАО АФК «Система» и объединяющая непрофильные активы по хранению и реализации сжиженного углеводородного газа (СУГ).

Затем в апреле 2013 года ОАО АФК «Система» продала 70% акций ОАО «СГ-транс» за 12,0 млрд руб. компании «Финансовый Альянс», принадлежавшей ОАО АФК «Система» на 50% (50% владела компания Unirail). В июле 2013 года Корпорация продала еще 15% акций ОАО «СГ-транс» компании Unirail за 2,5 млрд. руб. В результате данной сделки Unirail и ОАО АФК «Система» принадлежит по 50% в объединенном транспортном бизнесе.

В начале 2014 года ОАО «СГ-транс» и ЗАО «Финансовый Альянс» были объединены под брендом «СГ-транс».

Результат: Возврат денежных средств в размере 14,5 млрд руб., консолидация транспортных активов, развитие транспортного бизнеса совместно с партнером Unirail.

Реорганизация ЗАО «Система-Инвест»

Цель: Упрощение корпоративной структуры ОАО АНК «Башнефть».

Структура реорганизации предполагает разделение активов ЗАО «Система-Инвест» с целью устранения перекрестного владения ОАО АНК «Башнефть». В результате реструктуризации «Система-Инвест» остается владельцем 8,4% в уставном капитале ОАО АНК «Башнефть», а также владеет долями в ОАО «Уфаоргсинтез» и ОАО «БЭСК». Доля владения ОАО АФК «Система» в ЗАО «Система-Инвест» увеличивается до 100%. Выделяемая из ЗАО «Система-Инвест» компания «Башнефть-Инвест» на 100% принадлежит ОАО АНК «Башнефть» и получает обыкновенные акции ОАО «Башнефть», составляющие 16,8% от ее уставного капитала, а также кредиторскую задолженность ЗАО «Система-Инвест» перед ОАО АНК «Башнефть».

Результат: устранение перекрестного владения в «Башнефти».

Сделки M&A

Продажа ОАО НК «РуссНефть»

Цель: Монетизация инвестиций

В июле 2013 года ОАО АФК «Система» продала принадлежавший ей пакет акций ОАО НК «РуссНефть» (49%) за 1,2 млрд. долл. США.

Приобретение ОАО «Объединенная нефтехимическая компания»

Цель: Выход на перспективный нефтехимический рынок

В сентябре 2013 года ОАО АФК «Система» приобрела 98% ОАО «Объединенная нефтехимическая компания» (ОНК) у своей дочерней компании ОАО АНК «Башнефть» за 6,2 млрд руб. ОНК – вертикально интегрированная нефтехимическая компания, владеющая четырьмя предприятиями в Республике Башкортостан: ОАО «Уфаоргсинтез», газоперерабатывающие предприятия ООО «Туймазинское ГПП» и ООО «Шкаповское ГПП», а также ООО «Бисфенол».

В сентябре 2013 года ОНК и мексиканская компания Grupo Petrotex, S.A. de C.V., дочерняя компания Alpek, S.A.B. de C.V. подписали соглашение о создании совместного предприятия для строительства завода по производству терефталевой кислоты и полиэтилентерефталата в Уфе (Республика Башкортостан).

Приобретение ООО «Башнефть-Сервисные Активы»

Цель: Выход на активно развивающийся рынок нефтесервисных услуг; возможность реализации скрытого потенциала стоимости.

В октябре 2013 года ОАО АФК «Система» приобрела у ОАО АНК «Башнефть» 100% долей участия в уставном капитале ООО «Башнефть-Сервисные Активы» (БНСА) за 4,1 млрд. руб. БНСА является нефтесервисной группой, предоставляющей услуги в области бурения, текущего и капитального ремонта скважин, производства нефтепромыслового оборудования и механосервиса, а также транспортные и строительные услуги.

Покупка контрольного пакета акций ЗАО «Бизнес-Недвижимость»

Цель: Реализация скрытой стоимости портфеля недвижимости.

В декабре 2013 года ОАО АФК «Система» приобрела у ЗАО «МГТС-Недвижимость» 51% обыкновенных акций ЗАО «Бизнес-Недвижимость» за 3,2 млрд. руб. Основной бизнес компании – управление и сдача в аренду недвижимости. ЗАО «Бизнес-Недвижимость» владеет 76 объектами, которые ранее использовались МГТС в качестве автоматизированных телефонных станций, общей площадью 178 тыс. кв. м. Позднее, в апреле 2014 года ОАО АФК «Система» приобрела еще 49% акций за 3,1 млрд. руб., увеличив свою долю до 100%.

Существенные события после отчетного периода

Инвестиции в лесную, деревообрабатывающую и целлюлозно-бумажную отрасли

В апреле 2014 года ООО «ЛесИнвест», входящее в Группу АФК «Система», подписало юридически обязывающие соглашения о приобретении у Банка Москвы 100% акций ОАО «Сегежский ЦБК» и 100% долей ООО «Деревообработка - Проект» (Группа компаний), а также всех прав требования Банка Москвы к Группе компаний. Ожидается, что сделка будет завершена до конца третьего квартала 2014 года. Приобретаемая Группа компаний является крупнейшим производителем мешочной бумаги и бумажных мешков в России и вторым по величине производителем бумажных мешков в Европе. Это также один из крупнейших производителей и экспортеров древесных плит и пиломатериалов в России. В 2013 году по данным управленческой отчетности прогнозная выручка и EBITDA Группы компаний составили около 20,9 млрд. руб. и 2,4 млрд. руб. соответственно. Доля экспорта в выручке Группы компаний составляет 54%.

3.2. Финансовые результаты ОАО АФК «Система»

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

	<i>тыс.руб.</i>	
	2013	2012
Выручка	47 238 145	26 460 099
Прибыль от продаж	36 022 581	20 114 968
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	133 893 543	62 664 467

Структура выручки:

	<i>тыс.руб.</i>	
	2013	2012
Участие в УК других организаций	47 112 485	26 104 253
Прочая реализация (аренда недвижимости, агентские услуги и поручительства)	125 660	355 846
ИТОГО:	47 238 145	26 460 099

Основной хозяйственной деятельностью эмитента является управление долями и пакетами акций в коммерческих организациях.

Структура прочих доходов и расходов:

	<i>тыс.руб.</i>	
	2013	2012
Проценты к получению	2 453 277	2 774 833
Проценты к уплате	(4 805 748)	(4 575 040)
Прочие доходы	138 700 920	98 390 528

Прочие расходы	(31 270 215)	(55 722 927)
ИТОГО:	105 078 234	40 867 394

Показатели эффективности:

	2013	2012
Производительность труда, тыс. руб./чел.	217 687,3	135 692,8
Отношение размера задолженности к собственному капиталу	0,130	0,197
Отношение долгосрочной задолженности к сумме долгосрочной задолженности и собственного капитала	0,058	0,082
Степень покрытия долгов текущими доходами (прибылью)	0,86	2,19
Уровень просроченной задолженности, %	0	0

Анализ платежеспособности и уровня кредитного риска эмитента показывает, что в целом, эмитент обладает как значительными собственными ресурсами, так и возможностью привлекать дополнительные кредитные ресурсы без риска того, что погашение таковых средств будет ставиться под сомнение.

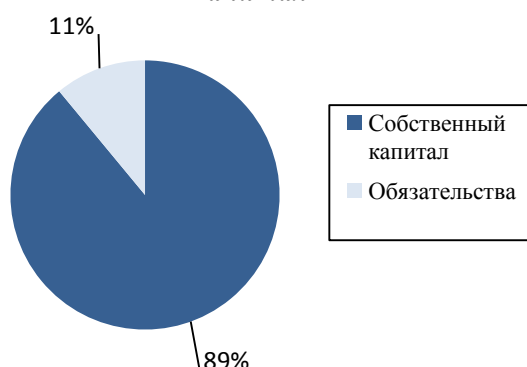
В структуре заемных средств меньшую долю занимают долгосрочные обязательства (47%). Дебиторская и кредиторская задолженность являются текущими.

Показатели финансовой устойчивости:

	2013	2012
Чистый оборотный капитал, тыс. руб.	25 553 733	(2 940 356)
Коэффициент текущей ликвидности	1,63	0,94
Коэффициент быстрой ликвидности	1,62	0,90

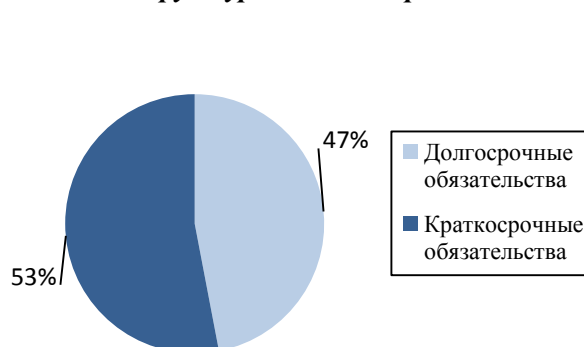
Оборотные активы Корпорации по состоянию на 31 декабря 2013 года составили 66 026 652 тыс. руб., объем краткосрочных обязательств на указанную дату составляет 40 472 919 тыс. руб., себестоимость за 2013 год составила 33 653 тыс. руб.

Обязательства и собственный капитал



Доля собственного капитала в структуре пассивов Компании составляет 89%.

Структура заемных средств



Доля долгосрочных обязательств в общем объеме обязательств Компании составляет 47%.

Сведения о расходе топливно-энергетических ресурсов

Вид ресурса	Единица измерения	Израсходовано за 2013 год	Справочно: Израсходовано за 2012 год
Котельно-печное топливо	тут	0	0
Теплоэнергия	Г кал	3 114,36	5 745,48
Электроэнергия	тыс.кВт.ч	3 556	7 328,48
Вода	куб.м	35 186,91	32 255,33

Консолидированные финансовые результаты в соответствии с US GAAP¹

В 2013 году консолидированная выручка ОАО АФК «Система» увеличилась на 5,9% в годовом сопоставлении в долларах США и на 8,4% в рублях. Рост выручки произошел благодаря значительному вкладу со стороны всех портфельных компаний Группы АФК «Система», несмотря на ослабление среднего курса рубля к доллару США на 2,4% в 2013 году. Практически все портфельные компании продемонстрировали рост выручки в отчетном году, за исключением SSTL (в связи прекращения деятельности в тринадцати округах Индии). Наряду с ОАО «МТС» и ОАО АНК «Башнефть» значительный вклад внесли ОАО «Детский мир», ОАО «МТС Банк» и ЗАО ГК «Медси». В четвертом квартале выручка Группы выросла на 4,6% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года.

Коммерческие, административные и управленческие расходы (КиАУР) в 2013 году выросли на 8,6% по сравнению с 2012 годом до 4 422,8 млн. долл. США, в основном, в результате единовременных затрат на реструктуризацию ОАО «РТИ», развития бизнеса ОАО «Детский мир» и прочих факторов. ОАО АНК «Башнефть» сократила затраты на 8,1%, в то время как компания SSTL снизила КиАУР на 36,5% в 2013 году.

Расходы на износ и амортизацию в 2013 году увеличились на 5,7% по сравнению с 2012 годом до 3 242,6 млн. долл. США.

Скорректированный показатель OIBDA Группы АФК «Система» в 2013 году увеличился на 5,8% в годовом сопоставлении, маржа скорректированной OIBDA составила 24,8%. Все портфельные компании Группы показали положительную скорректированную OIBDA за исключением SSTL, которая снизила свой убыток по OIBDA на 56,0% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Скорректированная консолидированная чистая прибыль в доле ОАО АФК «Система» в 2013 году увеличилась на 11,1% по сравнению с предыдущим периодом, несмотря на убыток от курсовых разниц в размере 268,0 млн. долл. США. Большинство компаний Группы, за исключением SSTL и РТИ, продемонстрировали чистую прибыль за 2013 год.

Основные финансовые показатели

<i>(в млн. долл. США, за исключением сумм, указанных в расчете на акцию)</i>	2013	2012	Изменение за год
Выручка	35 942,1	33 950,4	5,9%
Скорректированная OIBDA	8 918,5	8 430,6	5,8%
Операционная прибыль	5 663,0	4 725,8	19,8%
<i>Скорректированная операционная прибыль</i>	5 675,9	5 361,7	5,9%
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	2 257,5	946,1	138,6%
<i>Скорректированная чистая прибыль в доле АФК «Система»</i>	1 992,1	1 793,8	11,1%
Базовая и разводненная прибыль на акцию (в центах США)	24,43	10,18	140,1%

¹ В данный и следующий разделы включена финансовая информация, подготовленная в соответствии с общепринятыми принципами бухгалтерского учета Соединенных Штатов Америки, или US GAAP, а также прочие финансовые показатели, не относящиеся к US GAAP. Финансовые показатели, не относящиеся к US GAAP, следует рассматривать в дополнение к показателям, подготовленным в соответствии с US GAAP, но не в качестве замены им.

3.3. Обзор операционных результатов¹

ОАО «Мобильные ТелеСистемы»

(в млн. долл. США)	2013	2012	Изменение за год
Выручка	12 510,8	12 161,1	2,9%
Скорректированная OIBDA ²	5 656,1	5 285,8	7,0%
Операционная прибыль	3 606,7	3 011,3	19,8%
Скорректированная операционная прибыль	3 365,1	3 099,6	8,3%
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	1 264,6	533,9	136,9%
Скорректированная чистая прибыль в доле АФК «Система»	1 146,2	1 123,8	2,0%

Выручка МТС выросла на 2,9% за полный 2013 год по сравнению с 2012 годом за счет существенного улучшения качества абонентской базы, значительного роста среднего ежемесячного дохода на абонента (ARPU) и потребления услуг, восстановления позиций МТС на рынке Туркменистана, роста абонентской базы в России и на всех рынках присутствия, а также в результате развития услуг передачи данных и фиксированной связи.

Скорректированный показатель OIBDA за 2013 год вырос на 7,0% по сравнению с 2012 годом в результате улучшения операционных показателей и продолжающегося роста доходов от передачи данных. Маржа скорректированного показателя OIBDA увеличилась до 45,2% за 2013 год по сравнению с 43,5% за 2012 год.

Общая абонентская база³ МТС составила 102,4 млн. по состоянию на 31 декабря 2013 года. ARPU в России вырос на 3,7% в 2013 году до 308 руб. за счет увеличения потребления услуг передачи данных. Показатель MOU (минуты использования) в России вырос на 7,6% и составил 327 минут в 2013 году по сравнению с 304 минутами в 2012 году. В сегменте фиксированного ШПД количество охваченных домохозяйств в 2013 году увеличилось на 4,7% по сравнению с предыдущим годом и достигло 12,3 млн. абонентов.

В IV квартале 2013 года МТС запустил сети LTE в нескольких регионах России, включая Ростовскую и Новосибирскую области.

В августе 2013 года МТС выплатил дивиденды по итогам 2012 года в размере 30,2 млрд. руб., а в ноябре 2013 года – по итогам первого полугодия 2013 года в размере 10,8 млрд. руб.

ОАО АНК «Башнефть»

(в млн. долл. США)	2013	2012	Изменение за год
Выручка	17 684,6	17 125,2	3,3%
Скорректированная OIBDA ⁴	3 172,3	3 278,7	(3,2%)
Операционная прибыль	2 054,3	2 557,7	(19,7%)

¹ Здесь и далее сравнение выручки по периодам представлено на агрегированной основе, исключая выручку от сделок внутри сегмента (между компаниями в одном сегменте), но до исключения оборотов между сегментами (между компаниями в разных сегментах), если только не присутствует слово «консолидированный». Суммы, приходящиеся на долю отдельных компаний, показаны, где необходимо, до исключения оборотов внутри и между сегментами и могут отличаться от соответствующих показателей по компаниям в отдельности как следствие внесения некоторых поправок.

² На показатель OIBDA МТС в 2013 году повлияло признание дохода от полученной компенсации в рамках урегулирования споров вокруг ООО «Бител».

³ Без учета абонентов в Республике Беларусь.

⁴ За 2013 и 2012 гг. показатель OIBDA «Башнефти» был скорректирован на эффект от продажи доли в ОАО «Белкамнефть» и прочие единовременные корректировки.

<i>Скорректированная операционная прибыль</i>	2 575,5	2 686,4	(4,1%)
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	1 130,3	1 279,5	(11,7%)
<i>Скорректированная чистая прибыль в доле АФК «Система»</i>	1 447,5	1 374,7	5,3%

Выручка «Башнефти» за 2013 год выросла на 3,3% по сравнению с 2012 годом в связи с ростом экспорта нефтепродуктов, особенно в страны, не входящие в Таможенный союз, однако снижение цен на нефть на мировом рынке частично нивелировало этот рост.

Скорректированный показатель OIBDA сократился на 3,2% в 2013 году по сравнению с 2012 годом из-за увеличения экспортных пошлин на нефтепродукты и расходов на добычу. Последние связаны, в первую очередь, с органическим ростом добычи в Республике Башкортостан и началом добычи на месторождениях им. Р. Требса и А. Титова.

В 2013 году добыча нефти «Башнефти» увеличилась на 4,1% до 16,1 млн. тонн сырой нефти, из них на месторождениях им. Р. Требса и А. Титова в 2013 году было добыто 291,000 тонн, а рост добычи на зрелых месторождениях составил 2,2%. Объем экспорта в 2013 году составил 4,7 млн. тонн нефти и 9,4 млн. тонн нефтепродуктов.

Нефтеперерабатывающие заводы «Башнефти» переработали 21,4 млн. тонн сырой нефти в 2013 году, показав прирост на 3,0% по сравнению с 2012 годом. В 2013 году глубина переработки составила 84,7%, а выход светлых продуктов составил 60,4%.

В декабре 2013 года «Башнефть» выплатила дивиденды по результатам 9 месяцев 2013 года в размере 45,25 млрд. руб. Ранее в августе 2013 года компания выплатила дивиденды за 2012 год в сумме 5,32 млрд. руб.

В декабре 2013 года «Башнефть» приобрела ООО «Башнефтегазразведка», владеющего лицензией на право геологического изучения недр в пределах Восточно-Икского лицензионного участка в Бакалинском районе Республики Башкортостан.

ОАО «Башкирская электросетевая компания» (БЭСК)

<i>(в млн. долл. США)</i>	2013	2012	Изменение за год
Выручка	416,7	373,1	11,7%
OIBDA	177,4	129,0	37,6%
Операционная прибыль	123,4	84,2	46,7%
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	87,5	24,4	259,0%

В 2013 году выручка ОАО «Башкирская электросетевая компания» (БЭСК) увеличилась на 11,7% по сравнению с 2012 годом в результате роста полезного отпуска электроэнергии на 3%, а также индексации котловых тарифов с 1 июля 2013 года на 10%.

Показатель OIBDA значительно увеличился за 2013 год вслед за ростом выручки, а также в результате признания прочих доходов, в том числе доходов от реализации имущества и начисления неустойки за просрочку оплаты.

В 2013 году потери электроэнергии в распределительных сетях снизились до 8,25% с 8,67% в 2012 году, а отпуск электроэнергии увеличился на 3,1% благодаря естественному росту потребления.

Объем потерь электроэнергии в магистральных сетях снизился до 1,37% в 2013 году с 1,51% в 2012 году, а отпуск вырос на 3,7% по сравнению с 2012 годом.

ОАО «Детский мир»

<i>(в млн. долл. США)</i>	2013	2012	Изменение за год
Выручка	1 130,4	892,5	26,7%
OIBDA	87,0	54,3	60,3%
Операционная прибыль	67,1	35,6	88,7%
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	40,8	11,1	268,1%

Выручка «Детского мира» в 2013 году увеличилась на 26,7% по сравнению с 2012 годом вследствие наращивания продаж в магазинах, открытых в 2012 году, увеличения сопоставимых продаж (Like-for-Like) на 13,4% в рублях и открытия 41 нового магазина, включая 33 магазина сети «Детский мир» и 8 магазинов сети Early Learning Centre (ELC).

В 2013 году компания сфокусировалась на поддержании конкурентных цен. Показатель OIBDA «Детского мира» вырос на 60,3% за 2013 год. Маржа OIBDA в отчетном году увеличилась до 7,7% с 6,1% в 2012 году в результате реализации программы по оптимизации расходов и повышению эффективности бизнеса. Коэффициент КиАУР к выручке снизился с 33,7% в 2012 году до 31,8% в 2013 году.

Успешная ассортиментная и ценовая политика «Детского мира» позволила нарастить трафик покупателей (Like-for-Like) в магазинах на 8,2% при сохранении позитивной динамики среднего чека (Like-for-Like) в 4,8%.

По состоянию на 31 декабря 2013 года сеть магазинов розничной торговли насчитывала 252 магазина, включая 27 франчайзинговых магазинов ELC, расположенных в 102 городах России и Казахстана. Общая торговая площадь по состоянию на 31 декабря 2013 года увеличилась на 10% и составила 319 900 кв. м.

В 2013 году «Детский мир» выплатил дивиденды по итогам 2012 года в размере 12,7 млн. долл. США.

В июле 2013 года «Детский мир» выкупил у Сбербанка России 25%+1 собственных акций за 4,5 млрд. руб. В результате сделки эффективная доля владения ОАО АФК «Система» в «Детском мире» выросла до 100%.

ЗАО ГК «Медси»

<i>(в млн. долл. США)</i>	2013	2012	Изменение за год
Выручка	294,0	208,1	41,3%
OIBDA	44,2	27,6	60,1%
Операционная прибыль	30,4	8,6	253,3%
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	31,8	0,2	16 157,6%

Существенный рост выручки «Медси» за 2013 год был обусловлен присоединением активов ГУП «МЦ» в конце 2012 года, а также увеличением посещений и загрузки по ряду активов. Показатель OIBDA вырос на 60,1% за 2013 год.

В 2013 году количество посещений и оказанных услуг увеличилось на 20,8% и на 15,2% соответственно в годовом сопоставлении в связи с присоединением активов ГУП «МЦ» и расширением спектра предоставляемых услуг. Средний чек составил 48,7 долл. США.

По состоянию на 31 декабря 2013 года медицинская сеть «Медси» включала 29 клиник, 1 клиничко-диагностический центр, 3 стационара, 82 медпункта, собственную службу скорой медицинской помощи, 3 велнес-центра, а также 3 санатория, с общей площадью клиник и стационаров в 198,5 тыс. кв. м.

ЗАО «Биннофарм»

<i>(в млн. долл. США)</i>	2013	2012	Изменение за год
Выручка	104,3	73,8	41,3%
OIBDA	20,5	16,0	28,3%
Операционная прибыль	13,4	6,1	119,1%
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	12,1	2,1	466,6%

Выручка ЗАО «Биннофарм» за 2013 год выросла на 41,3% по сравнению с 2012 годом благодаря увеличению объемов продаж собственных биотехнологических препаратов.

Существенный рост показателя OIBDA за 2013 год был обусловлен увеличением доли высокомаржинального сегмента дистрибуции в общем объеме выручки и ростом объема производства собственных препаратов.

В 2013 году в ЗАО «Биннофарм» был реализован масштабный проект по установке линии розлива препаратов (эритропоэтины, интерфероны, вакцины) в форме преднаполненных шприцов, которая будет использоваться, в том числе, для контрактного производства.

На мощностях дочерней компании ЗАО «Биннофарм» – ООО «ПФК «Алиум» – реализуется проект по реконструкции существующего производства инфузионных растворов со сменой формы выпуска со стеклянных флаконов на пластиковые.

В 2013 году ЗАО «Биннофарм» успешно продолжило сотрудничество с компанией ViiV Healthcare (дочерней структурой GlaxoSmithKline) по локализации производства антиретровирусных препаратов в России.

В апреле 2013 года ЗАО «Биннофарм» и Группа компаний «Алиум», производящая инфузионные и плазмозамещающие растворы, завершили объединение активов на базе ЗАО «Биннофарм».

ОАО «МТС-Банк»

<i>(в млн. долл. США)</i>	2013	2012	Изменение за год
Выручка	903,1	712,3	26,8%
OIBDA	38,1	50,7	(24,9%)
Операционная прибыль	19,0	32,3	(41,3%)
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	18,8	11,1	69,3%

Выручка ОАО «МТС-Банк» за 2013 год увеличилась на 26,8% по сравнению с 2012 годом в результате существенного увеличения процентных и комиссионных доходов.

Сокращение по показателю OIBDA в 2013 году на 24,9% по сравнению с 2012 годом было вызвано в основном ростом резервов банка по портфелю розничных кредитов в результате увеличения объема кредитов физическим лицам на 40% до 2,1 млрд. долл. США на конец 2013 года. При этом отношение накопленных резервов к кредитному портфелю не превышает 9%.

Объем кредитного портфеля до вычета резервов вырос на 3,1% в 2013 году до 5 771 млн. долл. США, при этом в структуре портфеля доля розничных кредитов увеличилась до 36% по сравнению с 27% в 2012 году. Процентный доход по операциям с физическими лицами и корпоративными клиентами вырос на 27,2% за полный 2013 год до 731,8 млн. долл. США.

В ноябре 2013 года международное рейтинговое агентство Fitch Ratings подтвердило рейтинги ОАО «МТС Банк», включая долгосрочный рейтинг эмитента на уровне «В+» с прогнозом «Стабильный».

Sistema Shyam TeleServices Ltd.

<i>(в млн. долл. США)</i>	2013	2012	Изменение за год
Выручка	209,4	303,0	(30,9%)
Скорректированная OIBDA ¹	(146,5)	(333,2)	-
Операционный убыток	(210,2)	(621,2)	-
Чистый убыток в доле АФК «Система»	(225,1)	(462,9)	-
<i>Скорректированный чистый убыток в доле АФК «Система»</i>	(225,1)	(341,3)	-

Выручка SSTL снизилась в 2013 году в связи с прекращением деятельности в 13 округах и концентрации развития на 9 наиболее экономически привлекательных регионах.

Убыток по скорректированному показателю OIBDA за 2013 год сократился на 56,0% долл. США 146,5 млн. SSTL сократил КиАУР на 36,5% за 2013 год в сравнении с 2012 годом в результате продолжающейся оптимизации расходов.

По состоянию на 31 декабря 2013 года общая абонентская база беспроводных услуг SSTL (услуг мобильной связи и передачи данных) сократилась за год на 34,1% до 9,8 млн. вследствие сокращения округов присутствия. Однако в IV квартале 2013 года рост возобновился. Общая база выросла на 2,2%, при этом база абонентов передачи данных увеличилась на 10,7% в квартальном сопоставлении.

ОАО «РТИ»²

<i>(в млн. долл. США)</i>	2013	2012	Изменение за год
Выручка	2 195,5	2 196,2	0,0%
Скорректированная OIBDA	122,7	181,5	(32,4%)
Операционный убыток	(776,9)	(59,3)	-

¹ На показатели SSTL в 2012 году оказало влияние единовременное списание, связанное с обесценением активов SSTL в Индии.

² ОАО «РТИ» консолидирует ОАО «Концерн «РТИ Системы», Группу компаний «Энвижн Груп» и Группу компаний «Микрон» и состоит из четырех крупнейших бизнес-единиц: БЕ «Оборонные решения», БЕ «Комплексные системы безопасности», БЕ «Микроэлектроника» и БЕ «Информационные и коммуникационные технологии».

Скорректированная операционная прибыль ¹	26,3	73,6	(64,2%)
Чистый убыток в доле АФК «Система»	(412,6)	(129,9)	-
Скорректированный чистый убыток в доле АФК «Система»	(21,0)	(14,9)	-

В 2013 году выручка РТИ осталась на уровне 2012 года, так как рост доходов в сегменте «Оборонные решения» на 23,0% в годовом сопоставлении был в значительной мере нивелирован сокращением доходов в сегменте «Информационные и коммуникационные технологии».

В 2013 году скорректированный показатель OIBDA снизился на 32,4% по сравнению с 2012 годом в основном из-за снижения рентабельности в сегменте «Информационные и коммуникационные технологии».

В декабре 2013 года РТИ в соответствии с поручением Президента и распоряжением Правительства РФ была назначена единственным исполнителем системного проекта по созданию Национального интегрированного центра мониторинга биологических угроз.

В декабре 2013 года акционеры РТИ ОАО АФК «Система» и ОАО «Банк Москвы» приняли участие в дополнительной эмиссии акций РТИ. Полученные средства РТИ направила на погашение долговых обязательств перед акционерами.

В сентябре 2013 года в ходе реорганизации ОАО «СИТРОНИКС» была образована компания ОАО «СИТРОНИКС-Н», в которую вошел ряд активов, включая ЗАО «СИТРОНИКС КАСУ», ОАО «Квант», ОАО «Элакс», ЗАО «Концэл» и сама ОАО «СИТРОНИКС» (владеет долями в нескольких активах из сферы высоких технологий, в том числе ОАО «Интеллект Телеком»). С ноября 2013 года ОАО «СИТРОНИКС-Н» находится в прямом владении и под управлением ОАО АФК «Система».

ОАО «Система Масс-медиа»

(в млн. долл. США)	2013	2012	Изменение за год
Выручка	109,8	81,7	34,3%
OIBDA	45,7	20,5	123,1%
Операционная прибыль / (убыток)	6,2	(14,7)	-
Чистая прибыль / (убыток) в доле АФК «Система»	0,5	(11,1)	-

Выручка ОАО «Система Масс-медиа» (СММ) в 2013 году увеличилась на 34,3% по сравнению с 2012 годом в основном в результате запуска новых сервисов в Stream², а также роста аудитории каналов Телекомпании «СТРИМ».

Показатель OIBDA в 2013 году существенно увеличился за 2013 год в результате реализованной программы сокращения издержек корпоративного центра, при этом маржа OIBDA выросла до 41,6%.

Благодаря активизации развития ТК «СТРИМ» на рынках ближнего зарубежья, абонентская база компании выросла за 2013 год на 39,0% до 10,7 млн. уникальных абонентов.

¹ На результаты РТИ в 2012 и 2013 гг. оказало влияние признание убытка от обесценения гудвила и других активов. Результаты РТИ не включают результаты «СИТРОНИКС-Н» за все представленные периоды.

² ООО «Стрим» находится во владении ОАО АФК «Система» (55%) и МТС (45%). Для целей консолидированной отчетности ОАО АФК «Система» результаты ООО «Стрим» включены в результаты СММ.

На фоне растущего спроса на рынке в 2013 году студийный бизнес ВРС наращивал объемы производства коротких сериалов. Объем библиотеки ВРС вырос до 1 729 часов на конец 2013 года.

В 2013 году Stream осуществил успешный запуск услуг GOOD'OK, «МТС-Инфо», раздела «Видео» в рамках услуги мобильного ТВ для МТС, а также новых приложений для просмотра в онлайн-кинотеатре Stream для всех главных мобильных платформ и для телевизоров с поддержкой функции Smart TV.

ОАО ВАО «Интурист»

<i>(в млн. долл. США)</i>	2013	2012	Изменение за год
Выручка	88,4	87,5	1,0%
OIBDA	18,0	(13,5)	-
Операционная прибыль / (убыток)	12,3	(23,2)	-
Чистый убыток в доле АФК «Система»	(0,9)	(24,7)	-

В 2013 году, несмотря на операционные успехи, выручка «Интуриста» осталась на уровне 2012 года вследствие выбытия из управления гостиниц «Северная» в Петрозаводске и «Октябрьская» в Нижнем Новгороде. OIBDA «Интуриста» показала восстановление в 2013 году вследствие признания в 2012 году убытка от деятельности совместного предприятия с Thomas Cook. Маржа по OIBDA выросла до 20,4% в 2013 году в результате оптимизации расходов гостиниц за счет перевода части производственного персонала на аутсорсинг, а также пересмотра реестра поставщиков продуктов питания.

По состоянию на 31 декабря 2013 года в группу компаний «Интурист» входило 11 гостиничных объектов в собственности и под управлением в России, Италии, Чехии, Турции, Украине и Намибии с общим номерным фондом в 2 688 номеров.

Корпоративный центр

<i>(в млн. долл. США)</i>	2013	2012	Изменение за год
OIBDA ¹	870,0	(240,7)	-
Чистая прибыль (убыток)	518,1	(251,7)	-
Задолженность	1 574,5	1 646,8	(4,4%)

Категория «Корпоративный центр» включает в себя компании, которые контролируют доли Группы АФК «Система» в ее дочерних зависимых компаниях и управляют ими.

В 2013 году показатель OIBDA Корпоративного центра вышел на положительное значение вследствие признания прибыли от продажи акций ОАО НК «РуссНефть».

КиАУР Корпоративного центра за 2013 год увеличились в годовом сопоставлении на 54,6% до 349,0 млн. долл. США, включая неденежные расходы в размере 54 млн. долл. США в форме предоставления обыкновенных акций АФК «Система» топ-менеджерам. Сумма расходов была рассчитана в соответствии с ценой акции на дату предоставления в 2013 году.

¹ Здесь и далее OIBDA и чистая прибыль (убыток) сегмента Корпоративный центр и прочее показаны без учета внутригрупповых дивидендов.

Дивидендный поток от инвестиций АФК «Система» в 2013 году составил 1,5 млрд. долл. США (после вычета налогов).

3.4. Финансовый обзор

Чистый денежный поток по операционной деятельности в 2013 году вырос на 15,4% по сравнению с 2012 годом до 6 828,8 млн. долл. США.

Чистые денежные средства, потраченные на инвестиционную деятельность, составили 2 912,7 млн. долл. США в 2013 году по сравнению с 4 672,3 млн. долл. США в 2012 году. Снижение чистого оттока по инвестиционной деятельности в 2013 году было в основном связано с получением 2 046,7 млн. долл. США от монетизации инвестиций в дочерние и зависимые компании, в том числе 1 200,0 млн. долл. США от продажи доли 49% в ОАО НК «РуссНефть», 199,0 млн. долл. США от продажи 500 обыкновенных акций ОАО «Белкамнефть», 417,7 млн. долл. США от продажи 85% акций ОАО «СГ-транс», за вычетом средств на балансе ОАО «СГ-транс», компаниям Unirail и ООО «Финансовый Альянс». В 2013 году Группа также продала векселя ИНТЕР РАО ЕЭС, полученные в 2012 году в результате продажи электрогенерирующих активов, за 220,2 млн. долл. США.

В отчетном году на капитальные вложения Группа АФК «Система» потратила 4 013,3 млн. долл. США по сравнению с 4 209,6 млн. долл. США в 2012 году. Снижение на 4,7% в годовом сопоставлении произошло в связи с уменьшением расходов в МТС на 11,8%, но было частично нивелировано ростом инвестиционной программы «Башнефти» в связи с проектом по добыче нефти на месторождениях им. Р. Требса и А. Титова. В отчетном году чистое увеличение краткосрочных и долгосрочных инвестиций составило 429,2 млн. долл. США вследствие размещения свободных денежных средств на депозиты. Инвестиции в зависимые компании выросли на 386,9 млн. долл. США, в первую очередь из-за займов, выданных ООО «Башнефть-Полюс».

В 2013 году чистый отток денежных средств по финансовой деятельности снизился с 3 171,7 млн. долл. США в 2012 году до 3 083,0 млн. долл. США в 2013 году. Основными затратами по финансовой деятельности в 2013 году стали выплаты акционерам дочерних компаний в размере 950,3 млн. долл. США по сравнению с 575,8 млн. долл. США в 2012 году, и дивиденды, выплаченные ОАО АФК «Система», в размере 275,1 млн. долл. США по сравнению с 82,3 млн. долл. США в 2012 году.

Чистый отток Группы на погашение долгосрочных займов в 2013 году составил 1 253,8 млн. долл. США, в результате чистых выплат по краткосрочным кредитам в размере 231,0 млн. долл. США было погашено 86% всех краткосрочных обязательств на конец года.

Остаток денежных средств Группы от продолжающейся деятельности по состоянию на 31 декабря 2013 года составил 2 059,1 млн. долл. США (без учета 1 132,4 млн. долл. США по банковской деятельности Группы) по сравнению с 1 859,2 млн. долл. США на 31 декабря 2012 года (без учета 769,4 млн. долл. США по банковской деятельности Группы). Чистый долг Группы, рассчитываемый как сумма краткосрочной и долгосрочной задолженности за вычетом денежных средств и их эквивалентов и высоколиквидных депозитов, составил 11 007,4 млн. долл. США по состоянию на 31 декабря 2013 года по сравнению с 13 460,1 млн. долл. США на 31 декабря 2012 года.

Операционная прибыль до вычета износа и амортизации (OIBDA) и маржа OIBDA

Показатель OIBDA представляет операционную прибыль до вычета износа основных средств и амортизации нематериальных активов. Маржа OIBDA – это показатель OIBDA, выраженный как процент от чистой выручки. Интерпретация показателя OIBDA может отличаться от использования этого параметра в других компаниях; данный показатель не является параметром US GAAP и его следует рассматривать как дополнение к информации, содержащейся в

консолидированной отчетности по US GAAP, но не как замену этой информации. Корпорация полагает, что показатель OIBDA полезен для инвесторов, поскольку он является индикатором устойчивости и эффективности ее операций, в том числе способности финансировать капитальные расходы, приобретение бизнесов и прочие инвестиции, а также способность привлекать заемное финансирование и обслуживать долг. Несмотря на то, что согласно US GAAP износ и амортизация рассматриваются как операционные издержки, эти расходы главным образом указывают на не связанные с расходом денежных средств затраты, относящиеся к долгосрочным активам, приобретенным или созданным в предыдущие периоды. Такой метод расчета показателя OIBDA широко используется инвесторами, аналитиками и агентствами, присваивающими кредитные рейтинги, для оценки текущей и будущей операционной деятельности компаний и их стоимости. Расчет OIBDA без учета корректировки соотносится с консолидированными операционными результатами следующим образом:

Операционная прибыль и OIBDA

<i>(в млн. долл. США)</i>	2013	2012
Операционная прибыль	5 663,0	4 725,8
Единоновременные корректировки	12,9	635,9
Скорректированная операционная прибыль	5 675,9	5 361,7
Износ и амортизация	3 242,6	3 068,9
Скорректированная OIBDA	8 918,5	8 430,6

Чистая прибыль

<i>(в млн. долл. США)</i>	2013	2012
Чистая прибыль	2 257,5	946,1
Единоновременные корректировки	(265,4)	847,7
Скорректированная чистая прибыль	1 992,1	1 793,8

3.5. Кредитные рейтинги ОАО АФК «Система»

<i>Рейтинговое агентство</i>	<i>Дата последнего обновления рейтинга</i>	<i>Долгосрочный кредитный рейтинг</i>	<i>Прогноз</i>
Standard & Poor's	30 августа 2013 года	BB	Стабильный
Moody's	30 мая 2013 года	Ba3	Позитивный
Fitch	26 февраля 2014 года	BB-	Позитивный

3.6. Отчет о выплате объявленных (начисленных) дивидендов по акциям ОАО АФК «Система»

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 определяется на основе показателей предыдущего финансового периода и составляет минимум 10% чистой прибыли Группы АФК «Система» по US GAAP (за вычетом выплаченных специальных дивидендов). Также ОАО АФК «Система» планирует выплачивать специальные дивиденды в размере не менее 10% от чистой прибыли, определяющемся Советом директоров, в случаях совершения сделок, например, таких как продажа активов. По российскому законодательству совокупный объем выплачиваемых дивидендов ограничен размером неконсолидированной чистой прибыли по РСБУ.

29 июня 2013 года Годовое собрание акционеров ОАО АФК «Система» (Протокол №1-13) приняло решение направить на выплату дивидендов за 2012 год 9 264 000 000,00 рублей, что составляет 0,96 руб. на каждую обыкновенную акцию ОАО АФК «Система» (19,2 руб. на ГДР). Объем дивидендов был определен как процент от чистой прибыли по US GAAP за 2012 год и от чистой прибыли от сделок, совершенных в 2012 году.

По состоянию на 31 декабря 2013 года общий размер выплаченных дивидендов составил 9 263 999 999,04 рублей. Налог на доходы в виде дивидендов, выплаченных иностранным физическим и юридическим лицам, был удержан в размере 348 380 234,00 рублей.

На настоящий момент размер невыплаченных дивидендов за 2012 год составляет 0,96 рублей. По состоянию на 31 декабря 2013 года размер невыплаченных дивидендов составлял 461 143,74 рубля. Причины невыплаты объявленных дивидендов – отсутствие необходимой информации о получателях дивидендов для перечисления соответствующих сумм.

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

4.1. ОАО «Мобильные ТелеСистемы»

ОАО «Мобильные ТелеСистемы» (МТС) – крупнейший оператор связи в России, Восточной Европе и Средней Азии. МТС предлагает услуги мобильной и фиксированной телефонной связи, широкополосного доступа в Интернет, платного ТВ, а также информационно-развлекательные услуги в одном из наиболее динамично развивающихся регионов мира.

Компания	Эффективная доля
ОАО «Мобильные ТелеСистемы»	53,5%

Президент ОАО «Мобильные ТелеСистемы» – А.А. Дубовсков, Председатель Совета директоров – Р. Зоммер.

Отрасль

Основным драйвером роста телекоммуникационного рынка остается сегмент передачи данных и мобильного интернет-доступа. В ближайшие несколько лет ожидается замедление среднегодовых темпов роста телекоммуникационного рынка России до 3%. Сохранится тенденция сокращения сегмента традиционных мобильных голосовых услуг в связи с сильной конкуренцией и ростом внутрисетевого трафика.

В данных условиях важнейшей составляющей роста является развитие конвергентных продуктов и партнерств в смежных секторах, таких как финансовые услуги, медийные и рекламные рынки и разработка комплексных продуктов.

Устойчивый рост в 2013 году

МТС – бессменный лидер по абсолютным значениям выручки и OIBDA среди операторов «большой тройки» в России. За 2013 год существенно улучшилось качество абонентской базы: показатель ARPU в России вырос на 3,7% до 308 руб., показатель MOU увеличился на 7,6% до 327 минут. По итогам 2013 года МТС показала наилучшую динамику роста доходов от мобильной передачи данных. Уровень оттока абонентов (churn rate) в России снизился с 42,4% в 2012 году до 36,3% в 2013 году.

МТС построила более 31,5 тыс. базовых станций 3G, увеличив покрытие до 76%, и более 5 тыс. базовых станций LTE.

В Москве МТС ускорила темпы строительства цифровой платформы на базе проекта GPON МГТС. По итогам 2013 года свыше 2,3 млн. домохозяйств готовы к переключению на GPON, уже переключено около 700 тыс. абонентов, 240 тыс. абонентов используют доступ в сеть Интернет по технологии GPON. Доля рынка в 2013 году по абонентам ШПД в Москве достигла 26,5%, а по абонентам платного ТВ – 11,7%.

Операционная стратегия

В основные операционные задачи МТС входят развитие конвергентных продуктов и услуг, а также реализация потенциала роста рынка передачи данных.

К 2015 году МТС планирует довести уровень 3G покрытия населения до 93%. До конца 2014 года МТС обеспечит скоростным доступом в интернет в сети LTE более 70 регионов России. В 2014 году в Москве будет завершено строительство цифровой платформы, что позволит расширить спектр предоставляемых мультисервисных цифровых услуг.

Стратегия развития финансовых услуг МТС и «МТС-Банка» до 2016 года предполагает увеличение объема розничного кредитного портфеля в 5 раз.

Инвестиционная стратегия

Инвестиционная стратегия ОАО АФК «Система» в отношении МТС предполагает получение стабильных дивидендов. С 2013 года дивидендные выплаты МТС определяются величиной свободного денежного потока. В феврале 2014 года МТС увеличила прогноз дивидендных выплат на 2014-2015 гг. до 90 млрд. руб.

Результаты 2013 года

Финансовые показатели

<i>(в млн. долл. США)</i>	2013	2012	Изменение за год
Выручка	12 511	12 161	2,9%
Скорректированная OIBDA*	5 656	5 286	7,0%
Скорректированная OIBDA маржа*	45,2%	43,5%	1,7 п.п.
Скорректированная чистая прибыль в доле АФК «Система»*	1 146	1 124	2,0%
Долг	6 682	7 584	-11,9%
CAPEX	2 561	2 903	-11,8%

*На показатель OIBDA МТС в 2013 году повлияло признание дохода от полученной компенсации в рамках урегулирования споров вокруг ООО «Бител».

Операционные показатели

	2013	2012	Изменение за год
Абоненты мобильной связи (млн.)**	102,4	95,8	6,9%
ARPU в России (руб.)	308	297	3,7%
MOU в России (мин.)	327	304	7,6%

**Без учета абонентов Республики Беларусь

Основные события 2013 года

В марте 2013 года МТС приобрела 25%+1 акций «МТС-Банка» за 5,1 млрд. руб. Компания заключила соглашение с «МТС-Банком» о совместном развитии кредитного продукта «МТС-Деньги», при этом МТС будет получать 70% от ежегодной прибыли проекта.

В мае 2013 года МТС запустила первую сеть LTE в стандарте FDD в Москве.

В июне 2013 года годовое общее собрание акционеров МТС утвердило новую дивидендную политику, привязав выплаты дивидендов к свободному денежному потоку (FCF) компании. Минимальная сумма дивидендов в 2013-2015 гг. будет определяться как большая из двух величин: минимум 75% свободного денежного потока МТС за прошедший финансовый год или 40 млрд. руб. ежегодно.

В августе 2013 года МТС завершил выплату дивидендов за 2012 год в общем объеме 30,2 млрд. руб.

В сентябре 2013 года внеочередное общее собрание акционеров МТС утвердило выплату первых в истории компании полугодовых дивидендов за первое полугодие 2013 года в размере 10,8 млрд. руб.

4.2. ОАО АНК «Башнефть»

ОАО АНК «Башнефть» – вертикально интегрированная нефтяная компания, сформированная на базе крупнейших предприятий ТЭК Республики Башкортостан. Компания входит в топ-10 предприятий России по объему добычи нефти и в топ-5 – по нефтепереработке.

Компания	Эффективная доля
ОАО АНК «Башнефть»	75%

Президент – А.Л. Корсик, Председатель Совета директоров – Ф.В. Евтушенков.

Отрасль

Волатильность мировых товарных и валютных рынков оказала негативное влияние на динамику цен на нефть: средняя цена нефти сорта Brent в 2013 году снизилась на 2,7% до 108,7 долл. США за баррель. Колебание цен на внешнем рынке было частично компенсировано снижением экспортной пошлины на нефть и нефтепродукты, а также налога на добычу полезных ископаемых.

В 2013 году Россия установила 25-летний рекорд по добыче нефти. Согласно ожиданиям экспертов, тенденция роста сохранится. В связи с истощением основных нефтяных месторождений Западной Сибири появляется необходимость освоения нефтяных ресурсов континентального шельфа арктических и дальневосточных морей, Восточной Сибири и Дальнего Востока.

Устойчивый рост в 2013 году

Добыча нефти на месторождениях «Башнефти» в 2013 году увеличилась на 4,1% до 16,1 млн. тонн. Компания вновь стала лидером отечественной нефтяной отрасли по темпам роста годовой добычи благодаря проведению высокоэффективных геолого-технических мероприятий и применению современных технологий как на зрелых месторождениях, так и на введенном в эксплуатацию в 2013 году месторождении им. В. Афанасьева. В результате введения в августе 2013 года в пробную эксплуатацию месторождения им. Р. Требса и А. Титова в Ненецком автономном округе были добыты еще 291 тыс. тонн нефти. В 2014 году добычу на месторождении планируется увеличить примерно до 1 млн. тонн.

ОАО АНК «Башнефть» остается абсолютным лидером среди российских нефтяных компаний по глубине переработки, которая составила 84,7%. Выход светлых нефтепродуктов в 2013 году увеличился до 60,4% по сравнению с 59,7% годом ранее.

«Башнефть» также является одним из лидеров по качеству производимых нефтепродуктов: доля бензина, соответствующего стандартам Евро-4 и Евро-5, в общем объеме произведенного бензина в 2013 году достигла 87,7%, доля автобензина стандарта Евро-5 достигла 67,2%.

В 2013 году ОАО АФК «Система» и ОАО АНК «Башнефть» осуществили мероприятия для совершенствования корпоративной структуры ОАО АНК «Башнефть» и кристаллизации скрытой стоимости компании. ОАО АНК «Башнефть» продала непрофильные активы – ОАО «Объединенная нефтехимическая компания» и ООО «Башнефть-Сервисные Активы», сфокусировавшись на развитии и повышении эффективности в основных сегментах деятельности.

Операционная стратегия

Операционная стратегия компании в области добычи и разведки направлена на поддержание добычи на зрелых месторождениях, а также реализацию обширной программы геологоразведочных работ в Башкирии. Планируется продолжение разработки месторождения им. Р. Требса и А. Титова, а также дальнейшая разведка и запуск добычи на новых участках в Ненецком автономном округе. Одновременно рассматривается возможность приобретения новых лицензий в ключевых и перспективных регионах, участие в новых международных проектах.

В области нефтепереработки планируется дальнейшая реализация программы по модернизации нефтеперерабатывающих заводов. К 2015 году планируется полный переход на выпуск моторных топлив стандарта Евро-5.

В области коммерции одним из приоритетных направлений является реализация программы ребрендинга сбытовой сети АЗС.

Инвестиционная стратегия

В 2014 году планируется дальнейшее совершенствование корпоративной структуры «Башнефти». В 2013 году была начата программа реорганизации с целью устранения перекрестного владения с ЗАО «Система-Инвест». ОАО АФК «Система» видит в «Башнефти» значительный потенциал роста как за счет реализации операционной стратегии и развития ключевых активов, так и посредством стратегических партнерств и M&A. При этом нефтяной бизнес обладает достаточными ресурсами для обеспечения стабильного дивидендного потока.

Результаты 2013 года

Финансовые показатели

<i>(в млн. долл. США)</i>	2013	2012	Изменение за год
Выручка	17 685	17 125	3,3%
Скорректированная OIBDA*	3 172	3 279	-3,2%
Скорректированная OIBDA маржа*	17,9%	19,2%	-1,3 п.п.
Скорректированная чистая прибыль в доле АФК «Система»*	1 447	1 375	5,3%
Долг	2 756	3 601	-23,5%
CAPEX	978	890	9,9%

* За 2013 и 2012 гг. на показатель OIBDA «Башнефти» повлияли эффект от продажи доли в ОАО «Белкамнефть» и прочие единовременные корректировки.

Операционные показатели

	2013	2012	Изменение за год
Добыча нефти (млн. тонн)	16,1	15,4	4,1%
Первичная переработка нефти (млн. тонн)	21,4	20,8	3,0%
Выход светлых нефтепродуктов (%)	60,4	59,7	0,7 п.п.
Глубина переработки (%)	84,7	84,9	-0,2 п.п.

Основные события 2013 года

В сентябре 2013 года «Башнефть» продала ОАО АФК «Система» свою долю (98%) в ОАО «Объединенная нефтехимическая компания» за 6,2 млрд. руб.

В октябре 2013 года «Башнефть» продала ОАО АФК «Система» 100% долей участия в уставном капитале ООО «Башнефть-Сервисные Активы» за 4,1 млрд. руб.

В том же месяце «Башнефть» стала победителем аукциона на право геологического изучения, разведки и добычи углеводородного сырья на Асташевско-Сосновско-Назаровском участке недр.

Также в октябре 2013 года «Башнефть» получила право заключить в Мьянме Соглашение о разделе продукции по нефтяному Блоку EP-4 с долей участия 90% и выступить оператором проекта.

В декабре 2013 года «Башнефть» начала реализацию программы реорганизации через присоединение ЗАО «Башнефть-Инвест», 100% дочерней компании, создаваемой в результате выделения из ЗАО «Система-Инвест».

В декабре 2013 года «Башнефть» выплатила дивиденды за 9 месяцев 2013 года в размере 45,25 млрд. руб. Ранее, в августе 2013 года, «Башнефть» выплатила дивиденды за полный 2012 год в общем объеме 5,32 млрд. руб.

В том же месяце «Башнефть» завершила сделку по приобретению ООО «Башнефтегазразведка», владеющего лицензией по Восточно-Икскому лицензионному участку.

В марте 2014 года «Башнефть» получила контроль над 100% долей ООО «Бурнефтегаз», ведущего разведку и добычу нефти в Тюменской области и владеющего правами на разведку и разработку Соровского и Тортасинского месторождений, суммарные запасы нефти категорий C1+C2 которых составляют 53,4 млн. тонн. Сумма сделки превысила 1 млрд. долл. США, включая дебиторскую задолженность.

4.3. ОАО «Башкирская электросетевая компания»

ОАО «Башкирская электросетевая компания» (БЭСК) – крупная электросетевая компания, оказывающая услуги по передаче электроэнергии в Республике Башкортостан.

Компания	Эффективная доля
ОАО «Башкирская электросетевая компания»	79%

Генеральный директор – А.Ю. Макаров, Председатель Совета директоров – Ф.В. Евтушенков.

Отрасль

Новая стратегия развития электросетевого комплекса России определяет целевые ориентиры по снижению издержек для электросетевых компаний. В рамках исполнения рекомендаций регулируемые тарифы на передачу электрической энергии индексировались на 2014 год с «нулевым» ростом.

В 2014 году планируется внедрение инструментов бенчмаркинга для оценки операционных и инвестиционных затрат, внедрение платы потребителей за резервируемую мощность, реализация мер по сокращению перекрестного субсидирования. Кроме того, тарифы в электросетевом комплексе в 2014 году на 2015 год будут формироваться исходя из уровня инфляции с определенными темпами снижения. Естественный рост потребления электроэнергии в Республике Башкортостан ожидается на уровне 1,59%.

Устойчивый рост в 2013 году

В 2013 году БЭСК увеличила объем передачи электроэнергии по распределительным и магистральным сетям, в том числе в результате естественного роста потребления в Республике Башкортостан, на 3,1%. Реализация инвестиционной программы на сумму более 3,4 млрд. руб. обеспечила прирост мощности и позволила увеличить количество присоединенных потребителей. Положительное влияние на результаты деятельности компании в 2013 году также оказала сохраняющаяся тенденция роста технологического присоединения к электрическим сетям. Количество технологических присоединений за 2013 год увеличилось на 32,6% до 17 180 единиц с присоединенной мощностью 250,6 МВт.

БЭСК также модернизировала электросетевое оборудование и проводила работу по повышению эффективности и надежности передачи электроэнергии. В 2013 году БЭСК заключила договор с ООО «Сименс» на предварительное технико-экономическое обоснование проекта комплексной модернизации электросетевой инфраструктуры Уфы с использованием технологий Smart Grid.

Реализуемая в проекте концепция Smart Grid является приоритетным направлением развития мирового электрохозяйства, и столица республики Башкортостан станет первым в России городом, где будут внедрены «умные сети». За счет реализации проекта уровень потерь электрической энергии в городе Уфа должен сократиться почти в два раза.

Операционная стратегия

В 2014 году БЭСК будет вести работу по переходу на RAB-регулирование тарифов, что позволит повысить инвестиционную привлекательность компании и сформирует стабильный источник финансирования для долгосрочной инвестиционной программы.

В целях получения дополнительного дохода от нерегулируемых видов деятельности БЭСК создаст инжиниринговую компанию, специализирующуюся на перспективном планировании электросетевой инфраструктуры, проектировании сложных электротехнических объектов, построении систем кибербезопасности. Рассматривается возможность организации стратегического партнерства с лидирующими иностранными компаниями, обладающими передовыми технологиями в области внедрения «умных сетей».

Инвестиционная стратегия

Основным направлением инвестиционной стратегии является увеличение доли рынка БЭСК на территории Республики Башкортостан за счет органического роста и возможных сделок M&A.

Результаты 2013 года

Финансовые показатели

<i>(в млн. долл. США)</i>	2013	2012	Изменение за год
Выручка	417	373	11,7%
OIBDA	177	129	37,6%
OIBDA маржа	42,6%	43,4%	-0,8 п.п.
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	87	24	259,0%

Операционные показатели

	2013	2012	Изменение за год
Отпуск электроэнергии в распределительных сетях (МВт·ч.)	19 080	18 514	3,1%
Потери в распределительных сетях (%)	8,25%	8,67%	-0,42 п.п.
Отпуск электроэнергии в магистральных сетях (МВт·ч.)	20 936	20 192	3,7%
Потери в магистральных сетях (%)	1,37%	1,51%	-0,14 п.п.

Основные события 2013 года

В январе 2013 года БЭСК поставила под рабочее напряжение построенную воздушно-кабельную линию (ВКЛ) 110 кВ «Затон-Краснодонская» и завершило реконструкцию подстанции «Краснодонская» 110/10/6 кВ.

В ноябре 2013 года в Буздякском районе Республики Башкортостан начато строительство новой подстанции 110/10 кВ «Гафури» и воздушной линии электропередачи 110 кВ в целях решения проблемы энергодефицитности района.

4.4. ОАО «Объединенная нефтехимическая компания»

ОАО «Объединенная нефтехимическая компания» (ОНК) – вертикально интегрированная нефтехимическая группа, владеющая четырьмя предприятиями в Республике Башкортостан: ОАО «Уфаоргсинтез», газоперерабатывающие предприятия ООО «Туймазинское ГПП» и ООО «Шкаповское ГПП», а также комплекс по производству бисфенола А.

Компания	Эффективная доля
ОАО «Объединенная нефтехимическая компания»	99%

Президент – К.В. Тюрденев, Председатель Совета директоров – В.П. Баженов (на 31 декабря 2013 года – Я.И. Голдовский).

Отрасль

Российские нефтехимические предприятия в 2013 году увеличили выпуск полимеров на 9,3%, выпуск полиэтилена вырос на 19,8%, а полипропилена на 25,2%. В результате ввода новых мощностей и восстановления производства на некоторых предприятиях в 2013 году в России наблюдалась тенденция замещения импортной нефтехимической продукции на продукцию внутреннего производства. На фоне продолжающегося роста инвестиций в секторе эта динамика будет сохраняться и в дальнейшем.

Россия продолжает отставать от развитых и некоторых развивающихся стран по уровню потребления полимеров на душу населения. Дальнейшие темпы роста потребления полимеров будут превышать темпы роста ВВП, так как нынешний объем их применения в России далек от уровня насыщения.

Устойчивый рост в 2013 году

В сентябре 2013 года ОАО АФК «Система» приобрела 98% ОНК у ОАО АНК «Башнефть» за 6,2 млрд. руб. В сентябре 2013 года ОНК и мексиканская компания Grupo Petromex, S.A. de C.V., дочерняя компания Alpek, S.A.B. de C.V. подписали соглашение о создании совместного предприятия для строительства завода по производству терефталевой кислоты (ТФК) и полиэтилентерефталата (ПЭТФ) в Уфе. Планируется, что завод по производству ТФК и ПЭТФ будет работать по современной технологии IntegRex с максимальным объемом производства до 600 тыс. тонн ТФК и 600 тыс. тонн ПЭТФ. Продукция будет поставляться на российский и экспортные рынки.

В 2013 году на долю ОНК пришлось 12% произведенного в России полипропилена, 26% фенола, 14% полиэтилена низкой плотности и 30% ацетона. Выручка компании составила 697 млн. долл. США, причем 11% выручки было обеспечено контрактами с «Башнефтью». В 2013 году компании Группы ОНК переработали 752 тыс. тонн углеводородного сырья.

Операционная стратегия

Операционная стратегия ОНК в 2014 году будет направлена на оптимизацию работы действующих предприятий, в том числе повышение объемов переработки на «Уфаоргсинтезе» и установке по производству бисфенола А, а также оптимизацию расходов. В рамках совместного проекта с компанией Alpek по строительству завода для производства ТФК и ПЭТФ на 2014 год запланировано подписание лицензионных соглашений, а также начало проектирования и проведение тендера на ЕРС.

Инвестиционная стратегия

ОАО АФК «Система» видит существенный потенциал роста в нефтехимическом бизнесе за счет новых инвестиционных проектов по строительству современных нефтехимических производств (пиролиз, производство полиэтилена, полипропилена, окиси этилена и гликолей, эпоксидных

смола) в партнерстве с крупнейшими игроками нефтехимии. Реализация данной стратегии позволит повысить стоимость компании и обеспечить стабильный дивидендный поток в будущем.

Результаты 2013 года

Финансовые показатели*

(в млн. долл. США)	2013
Выручка	697
OIBDA	74
Долг	0

* Результаты за полный 2013 год, сопоставимые данные за 2012 год отсутствуют.

Операционные показатели*

(в тыс. тонн)	2013
Переработка углеводородного сырья	752
Выпуск готовой продукции	725
в т.ч. выпуск полипропилена	119
в т.ч. выпуск полиэтилена	91
в т.ч. выпуск фенола	49
в т.ч. выпуск ацетона	39
в т.ч. выпуск бисфенола А	27
в т.ч. выпуск СУГ и БГС	163

* Результаты за полный 2013 год, сопоставимые данные за 2012 год отсутствуют.

Основные события 2013 года

В октябре 2013 года ОНК ввела в эксплуатацию узлы автоналива сжиженного газа на Туймазинском и Шкаповском ГПП мощностью до 2,8 тыс. тонн в месяц каждый, что позволит значительно повысить географию продаж сжиженного газа.

В декабре 2013 года было зарегистрировано совместное предприятие для строительства завода по производству ТФК и ПЭТФ в Уфе с мексиканской компанией Grupo Petrotex, дочерней компанией Alpek – одного из крупнейших мировых нефтехимических игроков.

4.5. ООО «Башнефть-Сервисные Активы»

ООО «Башнефть-Сервисные Активы» (БНСА) – крупный российский нефтесервисный холдинг в Республике Башкортостан, осуществляющий деятельность в Восточной Сибири и Северо-Западном регионе России.

Компания	Эффективная доля
ООО «Башнефть-Сервисные Активы»	100%

Генеральный директор – К.Ф. Закиров, Председатель Совета директоров – Ф.В. Евтушенков.

Отрасль

Более трети рынка нефтесервисных услуг в России приходится на собственные подразделения нефтяных компаний. Доля БНСА на рынке составляет около 1,6%.

Основным сегментом нефтесервисного рынка России является бурение. Совокупный объем проходки в России в 2013 году вырос по сравнению с 2012 годом на 7%. По оценкам экспертов, в

среднесрочной перспективе рост в данном сегменте продолжится, а в долгосрочной перспективе будет в значительной степени зависеть от успешности разведочного бурения, запланированного на ближайшие несколько лет.

В России все более востребованными становятся высокотехнологичные нефтегазовые сервисы, и конкурентоспособность независимых сервисных компаний на рынке определяется владением передовыми технологиями и высокопродуктивным многофункциональным оборудованием. Рост рынка нефтесервисных услуг в будущем будет обусловлен, с одной стороны, необходимостью поддержания добычи на зрелых месторождениях, а с другой стороны – реализацией проектов разработки трудноизвлекаемых запасов.

Устойчивый рост в 2013 году

В состав Группы БНСА входят 11 организаций, оказывающих более 130 видов нефтесервисных услуг в 5 сегментах бизнеса: бурение, текущий и капитальный ремонт скважин (ТКРС), механосервис, транспорт и строительство. Основные производственные базы холдинга расположены в Башкортостане. Объем проходки в 2013 году составил 408 тыс. м, а количество скважин, введенных в эксплуатацию, составило 161 шт.

Ключевым заказчиком услуг БНСА является ОАО АНК «Башнефть», с которым подписан долгосрочный контракт на оказание нефтесервисных услуг. Оказание услуг ОАО АНК «Башнефть» обеспечило 77% выручки БНСА в 2013 году. Заказчиками холдинга на 2014 год также являются компании ТНК-ВР, РН-Самаранефтегаз, Славнефть-Мегионнефтегаз, РН-Юганскнефтегаз. В 2013 году портфель клиентов БНСА был пополнен контрактами с «Газпромнефтью» и «РуссНефтью».

Выручка БНСА в 2013 году составила 767 млн. долл. США, при этом маржа OIBDA, составившая 8%, имеет потенциал роста за счет модернизации оборудования и дальнейшей диверсификации портфеля клиентов. Долг компании составил 8 млн. долл. США. БНСА обладает существенной заемной мощностью для реализации программы развития.

Операционная стратегия

Операционная стратегия БНСА направлена на увеличение доли рынка за счет реализации инвестиционной программы в сегменте бурения (размер инвестиций в 2014 году планируется на уровне 6,3 млрд. руб., в основном за счет заемных средств).

В рамках реализации операционной стратегии также планируется диверсификация клиентской базы, расширение линейки предоставляемых услуг и упрощение внутренней структуры холдинга.

Инвестиционная стратегия

Стратегия ОАО АФК «Система» предполагает реструктуризацию и оптимизацию нефтесервисного бизнеса, органический рост и диверсификацию клиентской базы. В дальнейшем предполагается монетизация бизнеса за счет M&A или прямой продажи стратегическим инвесторам.

Результаты 2013 года

<i>Финансовые показатели *</i>	
<i>(в млн. долл. США)</i>	2013
Выручка	767
OIBDA	60
Долг	8

** Результаты за полный 2013 год, сопоставимые данные за 2012 год отсутствуют.*

Операционные показатели

	2013	2012	Изменение за год
Бурение: буровые бригады, шт.	30	37	-19%
Бурение: проходка, тыс. м	408	474	-14%
Бурение: скважины, введенные в эксплуатацию, шт.	161	212	-24%
ТКРС: бригады ТКРС, шт.	154	137	12%
ТКРС: программа работ, тыс. часов	1 138	1 039	10%
Транспорт: количество техники, ед.	5 068	5 190	-2%
Транспорт: программа работ, тыс. часов	12 937	12 904	0%
Механосервис: капитальный ремонт нефтепромыслового оборудования, насосно-компрессорных труб, насосных штанг, тыс. шт.	332	267	24%
Механосервис: техническое обслуживание нефтепромыслового оборудования, тыс. шт.	55	80	-31%
Механосервис: услуги по полимерному покрытию труб, тыс.м	474	342	39%
Механосервис: обслуживание установок электроцентробежного насоса, тыс. суток	1 229	1 257	-2%

Основные события 2013 года

В декабре 2013 года между БНСА и ОАО АНК «Башнефть» подписано рамочное соглашение о сотрудничестве в области нефтесервисных работ и услуг на 2014-2018 гг.

4.6. ОАО «Детский мир»

ОАО «Детский мир» – крупнейший в России и СНГ оператор торговли детскими товарами. Группа «Детского мира» объединяет сеть розничных магазинов «Детский мир» в России и Казахстане, сеть центров раннего развития ELC в России, luxury-центр «Детская Галерея «Якиманка» и интернет-магазины detmir.ru и elc-russia.ru.

Компания	Эффективная доля
ОАО «Детский мир»	100%

Генеральный директор – В.С. Чирахов, Председатель Совета директоров – К. А. Бакстер.

Отрасль

Сокращение неорганизованной розницы с 36% до 20% и рост расходов населения способствовали продолжающемуся росту рынка детских товаров в России. Наиболее перспективными сегментами остаются детская одежда и игрушки, а также товары для новорожденных. В 2013 году существенно выросла доля среднего ценового сегмента, в котором оперирует сеть «Детский мир».

Основными факторами, которые поддержат рост рынка в дальнейшем, станут улучшение демографических показателей, увеличение потребительских расходов и усиление позиций специализированных розничных сетей. В 2014 году ожидается следующий раунд снижения пошлин в рамках присоединения России к ВТО, что позволит улучшить условия закупки высококачественных детских товаров за рубежом.

Устойчивый рост в 2013 году

Темпы роста «Детского мира» в 2013 году превысили среднерыночные показатели более чем в два раза. Выручка компании в 2013 году увеличилась по сравнению с 2012 годом на 26,7%. Доля

компании на рынке увеличилась до 8,2%, при этом в сегменте игрушек она составила 12,9%, в сегменте одежды и обуви – 11,1%, а на рынке товаров для новорожденных достигла 9,4%.

В 2013 году компания открыла 33 магазина «Детский мир» и 8 магазинов ELC, увеличив свою сеть до 252 магазинов общей площадью 320 тыс. кв. м.

Фокус компании в 2013 году также был направлен на поддержание конкурентных цен и стимулирование трафика в магазинах. Трафик магазинов (Like-for-Like) вырос на 8,2%, а средний чек (Like-for-Like) – на 4,8%.

На конец 2013 года в портфеле собственных брендов в одежде и обуви насчитывалось 11 марок. Доля продаж собственных торговых марок в общей выручке увеличилась до 20%.

В 2013 году компания представила новый инновационный концепт магазина с существенно улучшенными условиями для совершения покупок. За счет использования новых технологий мерчандайзинга, более широкого ассортимента, а также сочетания игровых зон и торгового пространства ожидается дальнейшее увеличение трафика и среднего чека. В 2014 году «Детский мир» планирует открыть еще 30-40 магазинов в новом формате, а также обновить 5-7 существующих магазинов, а именно крупнейших магазинов в торговых центрах «Мега».

Операционная стратегия

В ближайшие несколько лет компания планирует увеличить долю высокомаржинального сегмента собственных торговых марок в продажах одежды и обуви до 70%.

Особое внимание будет уделено развитию канала онлайн-продаж, что позволит расширить возможности по обслуживанию клиентов и маркетинга на различных платформах, от мобильных устройств и компьютеров до телевидения, радио и почты. Так, например, в 2014 году планируется открытие 5-7 онлайн киосков.

Компания также продолжит инвестировать в развитие логистической системы с целью повышения её централизации и ускорения оборачиваемости товара.

Инвестиционная стратегия

На фоне тенденции к консолидации рынка рассматриваются возможности увеличения бизнеса за счет потенциальных сделок M&A, нацеленных на приобретение экспертизы и компетенций в новых сегментах розничной торговли, а также на усиление позиций на рынке как отдельных регионов, так и России в целом. ОАО АФК «Система» рассматривает различные стратегические возможности для поддержания дальнейшего роста «Детского мира».

Результаты 2013 года

Финансовые показатели

<i>(в млн. долл. США)</i>	2013	2012	Изменение за год
Выручка	1 130	893	26,7%
OIBDA	87	54	60,3%
OIBDA маржа	7,7%	6,1%	1,6 п.п.
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	41	11	268,1%
Долг	181	99	83,3%

Операционные показатели

	2013	2012	Изменение за год
--	-------------	-------------	-------------------------

Торговая площадь (тыс. кв. м)	320	291	10,0%
Количество магазинов, шт.	252	216	16,7%

Основные события 2013 года

В июле 2013 года «Детский мир» заключил соглашение со Сбербанком об обратном выкупе 25%+1 собственных акций за 4,5 млрд. руб. В результате сделки эффективная доля владения ОАО АФК «Система» в компании увеличилась до 100%.

В августе 2013 года компания выплатила дивиденды по результатам деятельности в 2012 году в размере 420,5 млн. руб.

В декабре 2013 года «Детский мир» открыл первый магазин в новом интерактивном концепте в торговом центре МЕГА «Белая Дача».

4.7. ЗАО ГК «Медси»

ЗАО ГК «Медси» – ведущая частная медицинская компания с крупнейшей сетью частных медицинских учреждений в России. Сеть «Медси» включает один клинико-диагностический центр, 29 клиник, 82 медпункта, 3 стационара, службу неотложной медицинской помощи, 3 велнес-центра и 3 санатория.

Компания	Эффективная доля
ЗАО ГК «Медси»	75% -1 акция

Президент – А.Н. Чупин (до мая 2013 года – Х. Манн), Председатель Совета директоров – М.В. Шамолин.

Отрасль

В 2013 году рынок частной медицины продолжил активный рост. Было открыто большое количество частных поликлиник, наблюдалось расширение ассортимента медицинских услуг.

Наибольший рост наблюдался в сегменте добровольного медицинского страхования (ДМС): доля сегмента на рынке медицинских услуг в России составляет около 10%, в Москве – около 29%. Высокий уровень доходов в Москве (ежемесячный доход более 30% населения Москвы составляет свыше 50 тыс. руб.) будет способствовать дальнейшему развитию сегмента ДМС и в целом рынка частной медицины в Москве. Сокращение списка услуг в рамках обязательного медицинского страхования в 2013 году также способствовало росту выручки частных компаний.

В настоящий момент сегмент частной медицины остается сильно фрагментированным. Доля «Медси» на рынке составляет около 2% в России и около 6% в Москве.

Следует также отметить постепенное смещение потребительского спроса в пользу крупных клинико-диагностических центров, оказывающих полный спектр услуг.

Устойчивый рост в 2013 году

В 2013 году завершился процесс интеграции приобретенных активов ГУП «Медицинский Центр». Основное внимание было уделено реализации синергетического эффекта после внедрения платформы оказания медицинской помощи полного цикла. Успешная интеграция, среди прочих факторов, позволила компании увеличить в 2013 году показатели выручки и OIBDA на 41,3% и 60,1% соответственно.

В 2013 году ЗАО ГК «Медси» запустила новые программы медицинской помощи и check-up диагностики, предложила клиентам около 10 новых программ реабилитационно-

восстановительной помощи на базе санаториев и велнес-центров, совместно со страховыми компаниями подготовила новые продукты для запуска в 2014 году. Кроме того, с присоединением активов ГУП «Медицинский Центр», компания получила контракт на обслуживание сотрудников государственных и муниципальных учреждений, который был продлен и на 2014 год. По итогам 2013 года общее количество посещений увеличилось на 20,8%, превысив 6 млн.

ЗАО ГК «Медси» обладает существенным потенциалом для дальнейшего роста. Текущая загрузка стационаров на уровне 40% может быть увеличена. Показатели одного из самых успешных проектов «Медси», а именно клинико-диагностического центра в Москве (маржа по OIBDA на уровне 48% и загрузка на уровне 64%), также имеют потенциал к улучшению.

Совместно с Royal Phillips ЗАО ГК «Медси» разработала модель и концепцию флагманских клинико-диагностических центров со стационар-замещающими технологиями, для предоставления полного спектра медицинских услуг. Строительство первого такого клинико-диагностического центра началось в декабре 2013 года.

Операционная стратегия

В основе стратегии развития ЗАО ГК «Медси» – строительство крупных клинико-диагностических центров, предоставляющих полный комплекс качественных высокотехнологичных диагностических и медицинских услуг, пользующихся наибольшим спросом со стороны клиентов. В 2014 году ЗАО ГК «Медси» планирует начать строительство двух таких клиник в партнерстве с Royal Philips.

ЗАО ГК «Медси» также планирует модернизировать некоторые существующие клиники, переоснастить клинические больницы новым оборудованием, и в рамках программы органического роста повысить загрузку активов и диверсифицировать базу клиентов в интегрированных активах ГУП «Медицинский Центр». «Медси» продолжит уделять особое внимание совместной работе с ведущими международными партнерами в области медицины с целью передачи опыта, технологий, обучения персонала и повышения стандартов качества.

Инвестиционная стратегия

ОАО АФК «Система» видит значительный потенциал в медицинском бизнесе в России и оказывает поддержку ЗАО ГК «Медси» в реализации стратегии развития, выстраивании отношений с ведущими международными медицинскими компаниями и мониторинге возможностей на рынке для реализации амбициозных планов роста компании.

Результаты 2013 года

Финансовые показатели

<i>(в млн. долл. США)</i>	2013	2012	Изменение за год
Выручка	294	208	41,3%
OIBDA	44	28	60,1%
OIBDA маржа	15,0%	13,3%	1,7 п.п.
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	32	0,2	16 157,6%
Долг	73	84	-13,1%

Операционные показатели

	2013	2012	Изменение за год
Количество посещений (тыс.)	6 013	4 979	20,8%
Количество оказанных услуг (тыс.)	12 736	11 055	15,2%

Средний чек (долл. США)

48,7

41,7

16,8%

Основные события 2013 года

В мае 2013 года Алексей Чупин был назначен на должность Президента ЗАО ГК «Медси».

В январе 2014 года «Медси» и компания Royal Philips объявили о предполагаемом стратегическом сотрудничестве в развитии клинической сети и организации эффективной медицинской помощи в России, которое начнется со строительства двух клиник в Москве – в районе Отрадное и на Мичуринском проспекте.

4.8. ЗАО «Биннофарм»

ЗАО «Биннофарм» является фармацевтической компанией, управляющей одним из крупнейших в России промышленных производств биотехнологических препаратов полного цикла, соответствующим международным стандартам качества GMP (Good Manufacturing Practice).

Компания	Эффективная доля
ЗАО «Биннофарм»	74%

Генеральный директор – П.В. Медведев, Председатель Совета директоров – Д.Л. Zubov.

Отрасль

Российский фармацевтический рынок продолжает динамично развиваться, демонстрируя рост в коммерческом сегменте готовой фармацевтической продукции. По объемам производства российские производители занимают две трети рынка, однако в стоимостном выражении их продукция занимает лишь 24% рынка.

Наиболее важным событием 2013 года в сфере государственного контроля над отраслью стала подготовка к вступлению в силу с 1 января 2014 года федерального закона, обязывающего всех российских производителей лекарств перейти на стандарты GMP. «Биннофарм» уже соответствует этим требованиям.

Устойчивый рост в 2013 году

В 2013 году выручка «Биннофарма» существенно выросла, достигнув 104 млн. долл. США, как за счет увеличения продаж собственных биотехнологических препаратов и аэрозольных дженериков, в том числе вакцины Регевак, так и за счет успехов в сегменте дистрибуции. Уже шестой год подряд «Биннофарм» обеспечивает основные потребности государства в вакцине против гепатита.

На участке производства твердых форм в августе 2013 года был организован выпуск Теопэка, оригинального препарата «Биннофарма» против бронхиальной астмы. Ранее осуществлялось производство препарата по контракту.

В 2013 году был реализован масштабный проект по установке линии розлива препаратов (эритропоэтины, интерфероны, вакцины) в форме преднаполненных шприцов, которые являются самой востребованной формой на рынке. Линия розлива будет использоваться в том числе для контрактного производства.

Компания продолжила сотрудничество с компанией ViiV Healthcare (дочерняя структура GlaxoSmithKline) по локализации производства антиретровирусных препаратов. Также в 2013 году была начата работа по подготовке трансфера технологий по полному циклу для производства препаратов Кивекса и Зиаген.

В 2013 году «Биннофарм» воссоздал технологию производства эритропоэтина α , образцы субстанции и готовой формы для регистрации препарата были произведены на мощностях нового участка эукариотического производства. Созданная на «Биннофарме» технология производства эритропоэтина α уникальна для России и полностью соответствует всем требованиям Европейской фармакопеи.

Операционная стратегия

В основные задачи «Биннофарма» входит расширение номенклатуры выпускаемых препаратов и запуск собственных производств эритропоэтина α , интерферона α , интерферона β и ГКС-Ф (филграстим). Также планируется развитие собственной сети дистрибуции в российских регионах. Компания активно занимается поиском новых рынков сбыта за пределами России, прежде всего в странах СНГ.

Инвестиционная стратегия

Рассматриваются несколько вариантов развития бизнеса «Биннофарма», включая стратегические альянсы, совместные предприятия и привлекательные M&A возможности.

Результаты 2013 года

<i>(в млн. долл. США)</i>	2013	2012	Изменение за год
Выручка	104	74	41,3%
OIBDA	20	16	28,3%
OIBDA маржа	19,7%	21,7%	-2 п.п.
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	12	2	466,6%
Долг	22	21	6,7%

Основные события 2013 года

В апреле 2013 года ЗАО «Биннофарм» и группа компаний «Алиум», производящая инфузионные и плазмозамещающие растворы, завершили объединение.

В октябре 2013 года был полностью исполнен контракт на производство антиретровирусных препаратов с компанией ViiV Healthcare. Пройдена проверка на соответствие стандартам GMP со стороны аудиторов компании GlaxoSmithKline, в результате которой «Биннофарм» получил одобрение на дальнейший трансфер технологий.

В ноябре 2013 года была воссоздана технология производства эритропоэтина α , образцы субстанции и готовой формы для регистрации препарата были произведены уже на мощностях нового участка эукариотического производства. Созданная «Биннофармом» технология производства эритропоэтина α (без альбумина) уникальна для России и полностью соответствует всем требованиям Европейской фармакопеи.

В декабре 2013 года было подано досье на регистрацию вакцины против гепатита В в Республике Беларусь. Первые продажи в Беларуси должны начаться уже в 2014 году.

4.9. ОАО «МТС-Банк»

ОАО «МТС-Банк» – универсальный коммерческий банк федерального масштаба, входящий в число 50 крупнейших банков России по размеру собственного капитала и чистых активов.

Компания	Эффективная доля
----------	------------------

Председатель Правления – М.М. Чайкин, Председатель Совета директоров – А.Н. Буянов.

Отрасль

В 2013 году наблюдалось замедление темпов роста банковской системы России и усиление концентрации активов в крупнейших банках. Однако темпы наращивания розничного кредитного портфеля банков по-прежнему остаются значительными при увеличении задолженности физических лиц в 2013 году на 29%.

Продолжилось ужесточение нормативов регулирования банковской деятельности: в 2013 году Банк России отозвал лицензии у 27 российских банков и ужесточил требования к созданию резервов на возможные потери. С 1 января 2014 года был осуществлен переход банковской системы на стандарты Базель-3.

Растет интерес к банковскому бизнесу со стороны телекоммуникационных компаний. Все операторы «большой тройки» либо уже развивают сотрудничество, либо активно исследуют возможности для вхождения в бизнес. Проникновение кредитных карт в России все еще значительно ниже, чем в развитых странах, что создает предпосылки для активного роста данного сегмента рынка.

Устойчивый рост в 2013 году

Ключевым драйвером развития «МТС-Банка» в 2013 году оставался розничный бизнес в рамках совместного проекта с ОАО «МТС». Портфель активов по совместному проекту с МТС вырос до 563 млн. долл. США, при этом каждый квартал 2013 года портфель увеличивался по сравнению с предыдущим более чем на 25%. Объем кредитов физическим лицам увеличился на 40% до 2,1 млрд. долл. США. Процентный доход вырос за 2013 год на 27,2% до 731,8 млн. долл. США.

Отношение накопленных резервов к кредитному портфелю составило около 9%. «МТС-Банк» выполняет все нормативы Банка России, в том числе норматив достаточности капитала, на все отчетные даты.

В рамках совместного проекта с МТС компания разработала ряд новых продуктов. Абоненты МТС получили комплексное и универсальное NFC-решение для оплаты розничных покупок и для проезда в общественном транспорте. Прогнозы развития данного сегмента, а также результаты пилотных проектов свидетельствуют о больших перспективах инновационных платежных инструментов.

Операционная стратегия

Операционными задачами «МТС-Банка» являются сокращение издержек и повышение качества обслуживания клиентов. Важной составляющей также являются инвестиции в ребрендинг и формирование единой концепции продвижения финансовых продуктов и услуг. «МТС-Банк» планирует увеличивать долю высокомаржинальных продуктов и непроцентных доходов.

Инвестиционная стратегия

Инвестиционная стратегия ОАО АФК «Система» в банковском бизнесе предполагает развитие розничного сегмента кредитования в партнерстве с МТС и наращивание масштабов бизнеса.

Результаты 2013 года

Финансовые показатели

(в млн. долл. США)	2013	2012	Изменение за год
--------------------	------	------	---------------------

Выручка	903	712	26,8%
OIBDA	38	51	-24,9%
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	19	16	18,8%

Операционные показатели

<i>(в млн. долл. США)</i>	2013	2012	Изменение за год
Активы	6 920	7 006	-1,2%
Кредитный портфель	5 771	5 596	3,1%
Кредитный портфель по совместному проекту с МТС	563	234	140,6%

Основные события 2013 года

В марте 2013 года «МТС-Банк» получил доступ к базе кредитных историй и подключился к сервису «Национальный хантер», позволяющему бороться с мошенничеством на банковском рынке.

В ноябре 2013 года «МТС-Банк» вошел в число крупнейших банков-эмитентов кредитных карт на территории России, заняв десятое место в рейтинге, составленном информационно-аналитическим порталом Banki.ru по итогам первого полугодия 2013 года.

В ноябре 2013 года международное рейтинговое агентство Fitch подтвердило долгосрочный рейтинг эмитента на уровне В+ со стабильным прогнозом. В марте 2014 года агентство улучшило прогноз до позитивного.

В декабре 2013 года «МТС-Банк» вошел в список кредитных учреждений, утвержденный Правительством РФ, в которых с 1 января 2014 года могут открываться счета для осуществления государственных закупок. Всего в перечень банков, пользующихся доверием государства, попала 51 кредитная организация.

4.10. ОАО «СГ-транс»

ОАО «СГ-транс» является одним из ведущих операторов железнодорожного подвижного состава в России. ОАО АФК «Система» развивает транспортный бизнес совместно с отраслевым партнером Unirail.

Компания	Эффективная доля
ОАО «СГ-транс»	50%

Президент – А.Р. Тайчер, Председатель Совета директоров – А.М. Узденов.

Отрасль

Под влиянием общей негативной динамики экономики в России в 2013 году объем грузоперевозок снизился на 2,8%, существенно сократились объемы перевозок металлургической продукции и кокса. В то же время, объем перевозок сжиженных газов, одного из основных сегментов деятельности «СГ-транс», в 2013 году вырос на 10% (доля «СГ-транс» на рынке перевозок сжиженных газов в 2013 году составила 29%).

Темпы роста вагонного парка на сети в последние годы превышали темпы роста грузооборота. Суточная ставка аренды полувагона снизилась на 25% до 600 руб. в декабре 2013 года, по нефтебензиновым цистернам сократилась почти в два раза, ставка по СУГ-цистернам упала на 18% до 1400-1500 руб.

В 2014 году в сегменте перевозок СУГ по-прежнему ожидаются хорошие перспективы роста за счет увеличения спроса на продукцию нефтехимии и запуска новых производств.

Устойчивый рост в 2013 году

После приобретения «СГ-транса» в IV квартале 2012 года, ОАО АФК «Система» проделала большую работу по развитию своего транспортного бизнеса. В рамках многоэтапной реструктуризации был привлечен отраслевой партнер Unirail для совместного управления этим бизнесом на паритетных началах (50/50). В результате ОАО АФК «Система» получила возврат первоначальных инвестиций в размере 14,5 млрд. руб. Непрофильные активы по хранению и реализации сжиженного углеводородного газа были выделены в отдельное предприятие «СГ-трейдинг», являющее дочерней компанией ОАО АФК «Система» (эффективная доля – 100%), а в I квартале 2014 года транспортные активы ОАО АФК «Система» – «СГ-транс» и «Финансовый Альянс» – были объединены в одну компанию под брендом «СГ-транс».

Управление транспортными активами в 2013 году было направлено на повышение эффективности управления парком и его обновление, оптимизацию бизнес-процессов и привлечение новых клиентов. Были заключены долгосрочные контракты с компаниями «РН-транс», «Санорс», «Сибур-Транс», что позволило значительно снизить волатильность выручки компании. Портфель клиентов «СГ-транс» превысил 100 компаний, среди них «Новатек», «Татнефть», «Роснефть», «Лукойл», «Газпромнефть», «Башнефть» и другие.

Также был увеличен объем работы с ОАО АНК «Башнефть» (обеспечен вывоз примерно 65% грузов). Общий объем перевозок «СГ-транс» увеличился на 69%, в том числе, существенно выросли объемы транспортировки нефти и нефтепродуктов. В свою очередь, заключение новых долгосрочных контрактов позволило компании приступить к обновлению парка вагонов – было закуплено около 1 200 современных СУГ-цистерн, 1 174 нефтебензиновых цистерн и 1 001 полувагон. Общий объем парка вагонов в управлении в 2013 году увеличился на 20% и достиг 31 665 вагонов, при этом около 88% парка находится в собственности и лизинге. Средний возраст нефтебензиновых цистерн составляет 9 лет, СУГ-цистерн – 23,7 лет, полувагонов – 14,4 лет.

Операционная стратегия

В 2014 году основными элементами операционной стратегии «СГ-транса» будут обновление вагонного парка (в частности, закупка СУГ-цистерн), заключение новых долгосрочных контрактов и увеличение доли рынка. Компания также видит значительный потенциал роста в вертикальной интеграции – приобретении активов железнодорожной инфраструктуры, в том числе технологических станций, ремонтных депо, подъездных путей. Вертикальная интеграция позволит диверсифицировать бизнес и снизить его волатильность, сократить издержки и укрепить позиции в регионах присутствия.

Инвестиционная стратегия

ОАО АФК «Система» рассматривает транспортный бизнес как один из самых перспективных сегментов своего портфеля ввиду получения дивидендного потока в ближайшие годы и последующей монетизации через IPO или продажу. Одним из направлений работы ОАО АФК «Система» и Unirail остается мониторинг возможностей для консолидации сектора, в том числе поиск M&A сделок в отрасли и синергетичных областях.

Результаты 2013 года

Финансовые показатели

<i>(в млн. долл. США)</i>	2013*	2012*	Изменение за год
Выручка	632	436	45%
OIBDA	190	125	52%

OIBDA маржа	30%	29%	1 п.п.
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	32	15	113%
Долг	856	331	159%

* «СГ-транс» агрегирует неаудированные финансовые результаты управленческой отчетности менеджмента четырех компаний: ОАО «СГ-транс», ЗАО «Финансовый Альянс», ООО «СГ-трейдинг» и ООО «Башинефть-Транс» за 12 месяцев, завершившихся 31 декабря 2013 года. Данные активы образовали Группу «СГ-транс» в течение 2013 года и в дальнейшем будут консолидированы в финансовой отчетности. В связи с этим финансовые результаты компаний Группы «СГ-транс» представлены на агрегированной основе за 2012 и 2013 годы в виде проформы с исключением внутригрупповых оборотов и балансов.

Операционные показатели

(в шт.)	2013	2012	Изменение за год
Парк вагонов	31 665	26 463	20%
в т.ч. нефтебензиновые цистерны	12 893	10 594	22%
в т.ч. СУГ-цистерны	16 331	14 964	9%
в т.ч. полувагоны	2 377	841	183%
в т.ч. крытые вагоны	27	27	-
в т.ч. цементовозы	27	27	-
в т.ч. платформы	10	10	-

Основные события 2013 года

В апреле 2013 года активы по реализации сжиженных газов были выделены в отдельное юридическое лицо ОАО «СГ-трейдинг», дочернюю компанию ОАО АФК «Система».

В конце апреля 2013 года ОАО АФК «Система» продало 70% акций «СГ-транс» за 12,0 млрд. руб. ЗАО «Финансовый Альянс», акции которого принадлежали в равных долях ОАО АФК «Система» и компании Unirail). В июле 2013 года ОАО АФК «Система» продала еще 15% акций «СГ-транс» компании Unirail за 2,5 млрд. руб. В результате данной сделки Unirail и ОАО АФК «Система» принадлежит по 50% в объединенном транспортном бизнесе.

4.11. Sistema Shyam TeleServices Limited

Sistema Shyam TeleServices Limited (SSTL) – телекоммуникационная компания в Индии, работающая в формате CDMA.

Компания	Эффективная доля
Sistema Shyam TeleServices Limited	56,7%

Генеральный директор – Д.В. Шуков, Председатель Совета директоров – Р. Зоммер.

Отрасль

В 2013 году общая абонентская база индийского рынка оставалась стабильной после снижения в 2012 году из-за регуляторного кризиса; в то же время, в 2013 году активная абонентская база увеличилась на 7%. В IV квартале 2013 года рост восстановился, база абонентов мобильной связи продемонстрировала прирост на 2% до 887 млн. абонентов, проникновение услуг мобильной связи достигло 71,8%.

В ноябре 2012 года и марте 2013 года были проведены аукционы на частоты 2G. В результате два оператора покинули рынок еще в 2012 году, многие сократили присутствие до 6-8 округов. Компании были вынуждены закрыть сети в остальных округах из-за высоких начальных цен

аукционов, перейдя из категории пан-индийских операторов в категорию региональных операторов.

Вместе с сокращением бизнеса новых операторов интенсивность конкуренции на рынке несколько снизилась. Большинство мобильных операторов повысили тарифы на голосовые услуги и впервые за последние годы смогли улучшить показатели по выручке и рентабельности. В 2014 году ожидается продолжение роста, в том числе вследствие запуска сетей 4G (LTE).

Столкнувшись с рекордным падением иностранных инвестиций в телекоммуникационную отрасль, правительство Индии реализовало ряд мер, нацеленных на улучшение регулирования и повышение инвестиционной привлекательности сектора. В 2013 году было снято ограничение на долю иностранного владения в телекоммуникационных компаниях. С февраля 2014 года в стране проводятся аукционы на нераспределенный спектр 2G (900 МГц и 1800 МГц), однако перспективы реализации спектра 800 МГц остаются неопределенными.

Устойчивый рост в 2013 году

В марте 2013 года SSTL разрешила проблемы с лицензиями, возникшие в ходе кризиса на индийском телекоммуникационном рынке. SSTL приобрела на аукционе 3 несущие частоты в 8 округах и продолжила свое развитие в наиболее экономически привлекательных регионах: Раджастан, Дели, Гуджарат, Уттар Прадеш (Запад), Калькутта, Западная Бенгалия, Керала, Тамил Наду, Карнатака.

Сфокусировав свое развитие на 9 наиболее экономически привлекательных округах, компании удалось сократить убыток по скорректированной OIBDA с 333 млн. долл. США в 2012 году до 147 млн. долл. США в 2013 году. Расходы SG&A были снижены на 36,5%. Долговая нагрузка также существенно сократилась – на 43%, процентные расходы снизились на 31,1%.

В результате реструктуризации SSTL удалось восстановить рост выручки в IV квартале 2013 года и показать прирост на 7,4%, что позволило продолжить реализацию планов по дальнейшему развитию. В IV квартале общая база абонентов выросла на 2,2%, при этом база абонентов услуг передачи данных увеличилась на 10,7%. Количество минут использования в IV квартале 2013 года увеличилось на 39,5% до 373 минут. Смешанный показатель ARPU в рупиях увеличился на 22,8%. Доля выручки от неголосовых услуг в 2013 году, как услуг передачи данных, так и мобильных услуг с добавленной стоимостью (VAS), составила 34,7%.

В октябре 2013 года сразу после получения новых лицензий во всех 9 округах присутствия были запущены услуги высокоскоростной передачи данных по технологии EVDO Rev.B Phase 2, обеспечивающей скорость доступа до 9,8 Мбит/с и самое высокое на рынке качество услуг на сегодняшний день.

Операционная стратегия

Основной фокус новой органической стратегии в 9 округах присутствия SSTL в 2014 году сосредоточен на развитии услуг передачи данных и продвижении смартфонов при активной монетизации базы абонентов голосовой связи. Данная стратегия предусматривает выход компании на положительный показатель OIBDA до конца первого полугодия 2015 года.

Инвестиционная стратегия

Стратегической задачей ОАО АФК «Система» является финансовое оздоровление индийского бизнеса. В 2014 году запланировано существенное снижение финансирования SSTL со стороны ОАО АФК «Система». Также продолжится мониторинг изменений законодательства в секторе и оценка их значения для бизнеса SSTL.

Результаты 2013 года

Финансовые показатели

(в млн. долл. США)	2013	2012*	Изменение за год
Выручка	209	303	-30,9%
Скорректированная OIBDA	-147	-333	-
Скорректированный чистый убыток в доле АФК «Система»	-225	-341	-
Долг	597	1 047	-43,0%

* На показатели SSTL в 2012 году оказало влияние единовременное списание, связанное с обесценением активов SSTL в Индии.

Операционные показатели

(в млн.)	2013	2012	Изменение за год
Абоненты мобильной голосовой связи	8,5	13,1	-35,4%
Абоненты передачи данных	1,3	1,8	-24,8%

Основные события 2013 года

В марте 2013 года компания SSTL выиграла на аукционе 3 несущие частоты в 8 округах и продолжила развитие в 9 наиболее экономически привлекательных округах. С марта по май 2013 года оператор прекратил операционную деятельность в 13 округах.

В июне 2013 года генеральным директором SSTL был назначен Д.В. Шуков.

В октябре 2013 года во всех 9 округах присутствия были запущены услуги высокоскоростной передачи данных по технологии EVDO Rev.B Phase 2.

4.12. ОАО «РТИ»

ОАО «РТИ» – крупнейший промышленный холдинг, который осуществляет производство и разработку высокотехнологичных продуктов и инфраструктурных решений с использованием собственных технологий в области микроэлектроники. Предприятия ОАО «РТИ» имеют собственную инфраструктуру R&D и реализуют уникальные по сложности и масштабу проекты в области радиолокации, космических технологий, безопасности, микроэлектроники, информационных и коммуникационных технологий.

Компания	Эффективная доля
ОАО «РТИ»	84,7%

Генеральный директор – С.Ф. Боев, Председатель Совета директоров – Е.М. Примаков.

Отрасль

В сегменте оборонной промышленности ожидается значительный рост спроса на высокотехнологичные продукты. В рамках реализации государственной программы вооружений до 2020 года суммарный объем бюджетных расходов на оборону составит около 650 млрд. долл. США. Предполагается, что до 70% средств придется на закупки новых систем вооружений и техники.

Рынок микроэлектроники России составил в 2013 году более 2 млрд. долл. США. В дальнейшем направление микроэлектроники будет поддержано растущим спросом на решения на базе RDIF, в том числе со стороны государства. Растущим спросом стали пользоваться полупроводниковые продукты для промышленности и телекоммуникационной отрасли, что ввиду программы

импортозамещения должно увеличить спрос на продукцию отечественных микроэлектронных производств.

Российский рынок информационных и коммуникационных технологий вырос в 2013 году примерно на 7%, причем основными потребителями являются топ-20 крупнейших российских компаний. В среднем рост на рынке информационных и коммуникационных технологий прогнозируется на уровне 10% ежегодно до 2017 года, при этом сегмент комплексных систем безопасности является наиболее привлекательным.

Устойчивый рост в 2013 году

В 2013 году ОАО АФК «Система» начала реструктуризацию своих высокотехнологичных активов для оптимизации модели управления. Непрофильные активы группы, в том числе ЗАО «СИТРОНИКС КАСУ», которая ведет проект по созданию интеллектуальной транспортной системы Москвы, вошли в состав вновь образованной компании ОАО «СИТРОНИКС-Н», перешедшей в прямое владение и управление ОАО АФК «Система». Теперь РТИ осуществляет деятельность в четырех бизнес-сегментах: оборонные решения, комплексные системы безопасности, микроэлектроника (группа «Микрон»), и информационные и коммуникационные системы (Группа NVision).

Наибольший рост продемонстрировал сегмент «Оборонные решения»: выручка дивизиона выросла на 23%. В конце 2013 года РТИ была назначена единственным исполнителем широкомасштабного системного проекта по созданию Национального интегрированного центра мониторинга биологических угроз. Основными клиентами в сегменте «Оборонные решения» являются силовые ведомства, а также операторы стратегических объектов и критической инфраструктуры. Кроме того, РТИ была привлечена к работам, касающимся систем безопасности на объектах Олимпийских игр в Сочи.

По направлению микроэлектроники было поставлено более 360 млн. транспортных карт для предприятий транспорта Москвы. На мощностях завода «Микрон» идет освоение и планируется запуск производства по передовой технологии 65 нм, что усилит конкурентные позиции компании и позволит расширить области применения микрочипов.

Операционная стратегия

Стратегия РТИ направлена на интенсивное развитие ключевых экономически привлекательных сегментов. Развитие дивизиона «Оборонные решения» будет достигаться за счет создания сложных информационных систем воздушно-космической обороны, а также средств радиолокации воздушных, морских и наземных объектов.

Продолжится серийное производство средств радиосвязи шестого поколения и портативных средств спутниковой связи, а также развитие новых направлений: сетевые доверенные системы и средства связи, комплексы радиосвязи и управления, единая унифицированная система спутниковой связи.

Стратегия дивизиона «Системы мониторинга и контроля угроз» направлена на развитие собственных информационных решений и сервисов для силовых структур и государства в области мониторинга и контроля. Основная задача ближайших лет – стать крупнейшим в России поставщиком ситуационных центров, средств контроля и мониторинга обстановки на базе мультисенсорных сетей.

К стратегическим задачам также относится повышение рентабельности за счет наращивания доли интеллектуальной собственности в конечном продукте. Стратегия R&D-подразделений РТИ нацелена на развитие наиболее перспективных и прорывных технологий, обеспечивающих долгосрочное лидерство РТИ на целевых рынках.

Инвестиционная стратегия

ОАО АФК «Система» приступила к реструктуризации высокотехнологических активов с целью повышения экономических показателей бизнеса и получения стабильного дивидендного потока в среднесрочной перспективе. Основной фокус развития будет сделан на сегментах оборонной промышленности, микроэлектроники и информационных и коммуникационных технологий.

Результаты 2013 года

Финансовые показатели

(в млн. долл. США)	2013*	2012*	Изменение за год
Выручка	2 196	2 196	0,0%
Скорректированная OIBDA*	123	182	32,4%
Скорректированная OIBDA маржа*	5,6%	8,3%	-2,7 п.п.
Долг	1 229	1 140	7,8%

* На результаты РТИ в 2012 и 2013 гг. оказало влияние признание убытка от обесценения гудвила и других активов. Результаты РТИ не включают результаты «СИТРОНИКС-Н» за все представленные периоды.

Операционные показатели

(в млн.)	2013	2012	Изменение за год
Абоненты мобильной голосовой связи (млн)	8,5	13,1	-35,4%
Абоненты передачи данных (млн)	1,3	1,8	-24,8%

Основные события 2013 года

В январе 2013 года в Саранске состоялось открытие Центра управления в кризисных ситуациях (ЦУКС) Республики Мордовия. РТИ принимала участие в проектировании, оснащении и настройке аппаратуры ЦУКС.

В марте 2013 года «Энвижн Груп» и «ВымпелКом» заключили соглашения о передаче расширенных функций обслуживания сетей широкополосной передачи данных (ШПД) в Уральском, Сибирском, Северо-Западном, Центральном, Южном и Московском регионах сроком на 5 лет.

В июле 2013 года ОАО «РТИ» поднялась на семь пунктов в рейтинге ста крупнейших оборонных компаний мира Defence News Top 100, заняв 80-е место.

В том же месяце «Микрон» победил в тендере Московского метрополитена на производство и поставку пластиковых бесконтактных смарт-карт для оплаты проезда.

В августе 2013 года состоялся официальный старт работ по строительству радиолокационной станции высокой заводской готовности нового поколения «Воронеж-М» в Орске.

В ноябре 2013 года специалисты ОАО «РТИ» выполнили комплекс работ по проектированию системы обеспечения безопасности Дальневосточного федерального университета, который принимал саммит АТЭС на острове Русский.

В декабре 2013 года ОАО «РТИ» в соответствии с поручением Президента распоряжением Правительства РФ была назначена единственным исполнителем системного проекта по созданию Национального интегрированного центра мониторинга биологических угроз.

В декабре 2013 года акционеры компании – ОАО АФК «Система» и ОАО «Банк Москвы» – приняли участие в дополнительной эмиссии акций ОАО «РТИ». Полученные средства РТИ направила на погашение долговых обязательств перед акционерами.

4.13. Медийные активы

ОАО «Система Масс-медиа» (СММ) – один из ведущих медийных холдингов в России, управляющий медиа-активами в сфере платного ТВ, производства кино- и телеконтента и рекламы. «СММ» владеет и управляет ЗАО «Телекомпания «СТРИМ» («ТК «Стрим»), ЗАО «Всемирные Русские Студии» («RWS»), ОАО «Объединенные Русские Киностудии» («ОРК»), ОАО «РА «Максима» («Максима»), ООО «ЦТВ» («ЦТВ»).

ООО «Стрим» (Stream) – совместное предприятие ОАО АФК «Система» (55% долей) и ОАО «МТС» (45% долей) в сфере дистрибуции цифрового контента и VAS-услуг для операторов связи. Для целей консолидированной отчетности АФК «Система» результаты Stream включены в результаты СММ.

Компания	Эффективная доля
ОАО «Система Масс-медиа»	85,7%
ООО «Стрим»	78,9%

Президент ОАО «СММ» – Г.Ш. Хасьянова (до 31 января 2014 года – В.С. Ханумян), Председатель Совета директоров ОАО «СММ» – Е.В. Савостьянов.

Генеральный директор ООО «Стрим» – А.И. Засурский, Председатель Совета директоров ООО «Стрим» – В.И. Лацанич.

Отрасль

По предварительным оценкам, в 2013 году объем медийного рынка России вырос до 27,8 млрд. долл. США, а среднегодовой темп роста в 2013-2017 гг. составил 9,4%. Самыми быстрорастущими сегментами являются платное ТВ и интернет-реклама: среднегодовые темпы роста в 2013-2017 гг. составят 12% и 20% соответственно.

На рынке платного ТВ в связи с развитием возможностей доставки телесигнала наблюдается рост конкуренции и спроса на производство тематических телеканалов. Рынок интернет-рекламы в 2017 году вплотную приблизится к рынку ТВ-рекламы, а самыми перспективными сегментами будут интернет-реклама и мобильная реклама.

Благодаря совершенствованию законодательства, запуску магазинов iTunes, Google Play и развитию других ОТТ-сервисов в 2013 году интернет-рынок дистрибуции легального цифрового контента показал значительный рост в сегментах онлайн-видео и музыки. Доходы от реализации видеоконтента выросли на 67%, а музыки – на 158%. В 2014 году развитию направления будут способствовать рост проникновения Smart-TV (технология интеграции цифровых интерактивных сервисов в телевизоры и ресиверы цифрового ТВ).

Спрос на сериальную продукцию сохраняется, однако за счет растущей конкуренции и участия крупных эфирных каналов в подготовке и вещании Олимпийских игр в Сочи, возможно кратковременное снижение спроса на премиальный сериальный контент в 2014 году.

Устойчивый рост в 2013 году

В 2013 году продолжилась реализация программы оптимизации бизнеса, в том числе снижены коммерческие и административные расходы. В результате проведенных мероприятий медийные активы ОАО АФК «Система» вышли на безубыточность по чистой прибыли и продемонстрировали рост выручки и OIBDA.

В 2013 году RWS перевела значительную часть производства на студию ОРК в Санкт-Петербурге и активизировала продажи услуг иностранным компаниям-производителям кино и телеконтента. Данные меры позволили существенно нарастить загрузку киностудии и создать предпосылки для улучшения экономических показателей.

ТК «Стрим» укрепила свои позиции и сохраняет лидерство по среднегодовому охвату аудитории в каждой нишевой группе. Сеть дистрибуции превысила 1 400 операторов в более чем 800 городах России и за рубежом. Благодаря активизации компании на рынках ближнего зарубежья абонентская база за год выросла на 39% до 10,7 млн. уникальных абонентов, а аудитория увеличилась до 27,7 млн. зрителей.

В 2013 году бизнес Stream также вышел на безубыточность по чистой прибыли благодаря успешному запуску услуги GOOD'OK, «МТС-Инфо», раздела «Видео» в рамках услуги мобильного ТВ для МТС, а также новых приложений для просмотра онлайн-кинотеатра Stream для всех главных мобильных платформ и для телевизоров с поддержкой функции Smart TV.

Операционная стратегия

СММ планирует проводить дальнейшую оптимизацию структуры управления и начать переход к модели единой операционной медиаконпании.

Стратегия по кинопроизводству направлена на удержание доли рынка сериальной продукции. Студийный бизнес планируется вывести на самоокупаемость, в том числе за счет развития направлений по организации съемочного процесса «полного цикла».

Стратегия ТК «Стрим» предполагает дальнейшее развитие сети дистрибуции за счет наращивания числа операторов связи и улучшения качества производимого контента. Компания также готовит предложение для перспективного сегмента телевидения высокой четкости (HDTV).

Стратегия по дистрибуции цифрового контента Stream направлена на запуск новых сервисов для операторов связи, в том числе в партнерстве с МТС, и на рынке OTT-сервисов, а также развитие онлайн-кинотеатра.

Инвестиционная стратегия

Стратегия ОАО АФК «Система» предполагает дальнейшую оптимизацию бизнеса и развитие активов вокруг телевизионных, мобильных и интернет тематических ресурсов с их кросс-взаимодействием. Стратегической целью является создание лидера в области новых медиа и платного контента. Корпорация будет развивать данные направления как органически, так и путем M&A и партнерств.

Результаты 2013 года

Финансовые показатели

<i>(в млн. долл. США)</i>	2013	2012	Изменение за год
Выручка	110	82	34,3%
OIBDA	46	20	123,1%
Маржа OIBDA	41,6%	21,5%	20,1 п.п.
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	0,5	-11	-
Долг	27	33	-16,1%

Операционные показатели

	2013	2012	Изменение
--	-------------	-------------	------------------

			за год
Абоненты ТК «Стрим» (млн.)	10,7	7,7	39,0%
Объем библиотеки RWS (часов)	1 729	1 600	8,1%

Основные события 2013 года

В апреле 2013 года Stream стал провайдером услуги GOOD'OK для МТС.

В апреле 2013 года кабельные телеканалы ТК «Стрим» включены в пакет Мобильного ТВ от МТС.

В августе 2013 года Stream стал провайдером услуги МТС-Инфо для МТС.

В августе и октябре 2013 года телеканалы ТК «Стрим» стали доступны в пакетах услуги «Мобильное ТВ» от «Мегафон» и в пакетах оператора спутникового телевидения Орион Экспресс.

В сентябре 2013 года ТК «Стрим» расширила присутствие в сети «Домашнее ТВ» от «Билайн» с двух до семи телеканалов, активизировала дистрибуцию в Украине, включив телеканалы в сети местных операторов.

В ноябре 2013 года Stream запустил раздел «Видео» в рамках услуги мобильного ТВ для МТС, вышел на рынок VAS услуг Украины и начал подготовку к запуску услуги GOOD'OK с января 2014 года. Запуск прошел успешно.

В течение 2013 года Stream осуществил запуск новых приложений онлайн-кинотеатра Stream для всех главных мобильных платформ (iOS, Android, Windows Phone, Bada) и для телевизоров с поддержкой функции Smart TV (Samsung, LG, Panasonic, Philips, Sony).

В феврале 2014 года СММ объявила об изменении акционерной структуры СММ и RWS. Юрий Сапронов, генеральный директор RWS, передал СММ ранее принадлежавшие ему 50% акций ЗАО «РВС», которое владеет 25% акций СММ, в обмен на 49% акций RWS. Таким образом, после завершения этой безденежной сделки Группе АФК «Система» принадлежит 87,5% акций СММ; 49% акций RWS принадлежат Юрию Сапронову, 51% – СММ. В дальнейшем Юрий Сапронов сосредоточится на развитии продюсерского бизнеса в рамках RWS.

4.14. Активы в области недвижимости

Портфель недвижимости под управлением ОАО АФК «Система» включает коммерческие и жилые объекты общей площадью 760 тыс. кв. м в собственности и под управлением, а также земельные участки площадью 25 га и коттеджный фонд – 62 тыс. кв. м. Данное направление представлено рядом компаний, ключевые из которых – ЗАО «Лидер-Инвест», ЗАО «Бизнес-Недвижимость» и ОАО «Мосдачтрест».

Компания	Эффективная доля
ЗАО «Лидер-Инвест»	100%
ЗАО «Бизнес-Недвижимость»	100%
ОАО «Мосдачтрест»	100%

Отрасль

Российский рынок недвижимости в 2013 году продемонстрировал существенный рост. Ставка капитализации в сегменте премиальной коммерческой недвижимости Москвы составляет 10,2%, что примерно на 4,1 п.п. выше, чем в крупнейших городах Европы. Основная доля рынка в Московском регионе приходится на жилые объекты, а средняя цена предложения на рынке жилой недвижимости выросла в 2013 году примерно на 5%. По оценкам экспертов, по итогам 2013 года в

Москве были введены в эксплуатацию офисы классов А и В общей площадью около 888 тыс. кв. м, что на 40% превышает аналогичный показатель 2012 года.

Устойчивый рост в 2013 году

В 2013 году ОАО АФК «Система» сформировала два основных направления развития портфеля недвижимости: девелопмент объектов в рамках ЗАО «Лидер-Инвест» и управление в рамках деятельности ЗАО «Бизнес-Недвижимость». В 2013 году было приобретено ЗАО «Бизнес-Недвижимость», на балансе которого находится 76 объектов недвижимости площадью 178 тыс. кв. м. Покупка компании позволила значительно увеличить пул объектов для коммерческого использования и девелопмента.

В 2013 году утвержден портфель приоритетных девелоперских проектов, включающий в себя строительство офисной недвижимости, многофункциональных комплексов, элитных жилых домов, жилья бизнес-класса и апартаментов. Текущий объем портфеля в стадии проектирования на конец 2013 года составлял 21 проект, общая проектируемая площадь составляет более 600 тыс. кв. м. В рамках деятельности «Мосдачтреста» в 2013 году продолжилась запланированная реновация коттеджей в Серебряном Бору.

Операционная стратегия

В 2014 году планируется начало строительства по 13 объектам, включая 12 объектов жилой недвижимости и вторую очередь строительства Nagatino iLand. В эксплуатацию после капитального ремонта будут введены три офисных здания класса В общей площадью 26 тыс. кв. м.

Инвестиционная стратегия

Инвестиционная стратегия АФК «Система» направлена на создание успешного бизнеса в сфере девелопмента и управления недвижимостью с использованием инвестиционного потенциала и активов ОАО АФК «Система». Монетизация реализуемых проектов будет осуществляться через продажу недвижимости и доходов от сдачи в аренду.

Результаты 2013 года

	2013	2012	Изменение за год
Недвижимость в собственности (тыс. кв. м)	194,2	-	100%
Недвижимость в управлении (тыс. кв. м)	563,1	777,6	-28%
Недвижимость в стадии проектирования/СМР (тыс. кв. м)	681	-	100%
Земельный фонд «Мосдачтреста» (га)	24,8	24,8	-
Коттеджный фонд «Мосдачтреста» (тыс. кв. м)	61,8	66,17	-7%

Основные события 2013 года

В 2013 году с целью укрепления позиций ЗАО «Лидер-Инвест» на рынке недвижимости была приобретена контрольная доля в уставном капитале ОАО «Московский бизнес инкубатор» (75%+1 акция) – девелопера проекта «Бизнес парк Nagatino iLand».

В декабре 2013 года ОАО АФК «Система» приобрела 51% акций ЗАО «Бизнес-Недвижимость», а в апреле 2014 года увеличила свою долю до 100%.

4.15. RZ Agro Holding Ltd.

RZ Agro Holding Ltd. (RZ Agro) – крупный производитель зерна на юге России с земельным банком площадью 99 тыс. га, совместно контролируемый ОАО АФК «Система» и членами семьи Луи-Дрейфус (Louis-Dreyfus). На данный момент «Русская Земля» состоит из 6 хозяйств, которые объединены в три региональных кластера в Ростовской области и Ставропольском крае.

Компания	Эффективная доля
RZ Agro Holding Ltd.	50%

Президент – С. МакФарлан, Председатель Совета директоров – Т. Шульц.

Отрасль

Сельскохозяйственная отрасль России является перспективной и конкурентоспособной в связи с существенным потенциалом роста урожайности и низкой себестоимостью производства.

Ростовская область, на территории которой в настоящее время сосредоточены основные активы RZ Agro, является одним из ключевых регионов в России по производству зерновых наряду с Краснодарским и Ставропольским регионами. Неблагоприятные погодные условия в регионе спровоцировали снижение экономических показателей производителей в 2013 году. В то же время в новом сельскохозяйственном цикле 2013-2014 гг. участники рынка ожидают значительного роста урожайности основных культур.

Устойчивый рост в 2013 году

Несмотря на сложные погодные условия, в 2013 году хозяйствам RZ Agro удалось увеличить урожайность по основным культурам (пшенице и подсолнечнику). В 2013 году общий валовый сбор пшеницы в хозяйствах RZ Agro составил около 97 тыс. тонн. Земельный банк компании увеличился еще на 10 тыс. га за счет интеграции нового кластера «Ставрополь-Запад».

В 2013 году был реализован ряд мероприятий по реструктуризации общей организации производства, развитию систем спутникового слежения на сельскохозяйственной технике, централизации и унификации обслуживания и ремонта техники, а также осуществлен запуск современных лабораторий качества продукции в хозяйствах.

Операционная стратегия

Управление сельскохозяйственными активами RZ Agro Holding основано на кластерном подходе, который подразумевает создание полноценных и самодостаточных объектов, состоящих из 30-50 тыс. га компактно расположенных пахотных земель. Этот подход позволяет оптимизировать операционные и инвестиционные затраты.

Операционная стратегия RZ Agro направлена на увеличение урожайности, оптимизацию производственных и управленческих затрат за счет применения современных агротехнологий, модернизации сельскохозяйственной техники и внедрения современных систем мониторинга расходов.

Инвестиционная стратегия

Стратегия развития сельскохозяйственных активов предполагает дальнейшее наращивание площадей пахотных земель путем органического роста и стратегических приобретений с целью создания ведущей сельскохозяйственной компании в России. Целевыми регионами для дальнейшего роста являются Ростовская область, Ставропольский край и Краснодарский край. В 2014 году планируется создание кластера в Краснодарском крае за счет приобретения ряда хозяйств в регионе. В дальнейшем будет рассмотрена возможность приобретения земельных участков в ключевых зернопроизводящих регионах – на юге России и в Центральном Черноземье. Целевой размер земельного банка под управлением RZ Agro – более 300 тыс. га.

Результаты 2013 года

	2013	2012	Изменение за год
Валовый сбор пшеницы, тыс. тонн	96,9	84,8	14,3%
Валовый сбор подсолнечника, тыс. тонн	14,4	12,0	20,0%
Урожайность пшеницы, тонн/га	3,0	2,6	15,4%
Урожайность подсолнечника, тонн/га	1,8	1,6	12,5%

Основные события 2013 года

В ноябре 2013 года RZ Agro приобрела контрольный пакет акций ОАО «Новотроицкое». Актив расположен в Изобильненском районе, одном из наиболее привлекательных регионов Ставропольского края по качеству почвы и климатическим условиям. ОАО «Новотроицкое» управляет земельным банком в 10 тыс. га, 96% земель которого относятся к пахотным. 39% земельного банка находится в собственности. Приобретение ОАО «Новотроицкое» позволило RZ Agro выйти в новый крупный сельскохозяйственный регион. Компания станет базой для дальнейшей консолидации сельскохозяйственных активов в Ставропольском крае.

5. ОПИСАНИЕ ОСНОВНЫХ ФАКТОРОВ РИСКА

Основные риски, с которыми может столкнуться бизнес Корпорации, являются следствием процессов и факторов, влияние на которые со стороны ОАО АФК «Система» представляется либо невозможным, либо весьма ограниченным. При этом Корпорация может предпринять меры по снижению негативных последствий в случае реализации того, либо иного риска. В этой связи эффективная оценка существующих рисков, вероятности их реализации, а также эффективное управление ими являются важной составляющей стратегии ОАО АФК «Система».

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

5.1. Внешние риски

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

Экономические риски

Бизнес ОАО АФК «Система» неразрывно связан с состоянием мировой экономики и финансовых рынков, и, в частности, зависит от колебаний цен на экспортируемые Российской Федерацией нефть, газ и другие сырьевые товары.

Неблагоприятные макроэкономические условия во многих странах присутствия могут привести к негативным последствиям для деловой репутации компаний Группы АФК «Система» и необходимости переоценки стоимости нематериальных активов.

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

Девальвация национальной валюты может стать причиной роста расходов и сокращения выручки компаний Группы АФК «Система», а также затруднить достижение финансовых показателей и погашение долговых обязательств.

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

Ухудшение состояния инфраструктуры в Российской Федерации может нанести ущерб национальной экономике, осложнить транспортировку товаров и осуществление поставок, увеличить затраты или приостановить деятельность компаний, что негативно повлияет на бизнес Группы АФК «Система», результаты ее деятельности, ее финансовое состояние и перспективы.

Политические и социальные риски

Нестабильная политическая обстановка может привести к увеличению оттока капитала и общему ухудшению инвестиционного климата на рынках присутствия ОАО АФК «Система».

Действия и решения Правительств на рынках присутствия ОАО АФК «Система» могут негативно отразиться на деловом климате.

Террористические акты или участие Российской Федерации в каких-либо экономических или военных конфликтах в будущем могут привести к нестабильности и затруднить бизнес-планирование.

Организованная преступность, мошенничество, коррупция и социальная нестабильность могут создать неопределенность и привести к отдельным потерям и увеличению расходов, связанных с ведением бизнеса компаниями Группы.

Внутренние политические конфликты на рынках присутствия ОАО АФК «Система» могут способствовать созданию неблагоприятной бизнес-среды и негативно отразиться на доходах ОАО АФК «Система».

Юридические риски и неопределенность

Риск непредсказуемости судебных и административных решений в отношении бизнеса Группы АФК «Система» связан с незрелостью законодательства на рынках ее присутствия, в том числе, в различной степени, со следующими факторами:

- возможные несоответствия, двусмысленности в отношении: (i) федеральных законов; (ii) подзаконных актов, издаваемых главой и федеральными органами исполнительной власти государства, на территории которого осуществляется деятельность компания Группы АФК «Система»; (iii) региональных и местных нормативно-правовых актов;
- пробелы в нормативно-правовой базе и отсутствие судебных и административных разъяснений по толкованию некоторых вопросов законодательства, а также наличие противоречащих друг другу разъяснений судов;
- влияние политических, социальных и коммерческих факторов на судебную систему;
- избирательные или произвольные действия государственных органов;
- неэффективность государственного регулирования.

Неполнота существующей законодательной базы в сфере корпоративного права, регулирования рынка ценных бумаг на рынках присутствия ОАО АФК «Система» может стать причиной ограничения возможностей для привлечения капитала в будущем.

Отсутствует ясность в отношении влияния 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 на бизнес Группы АФК «Система» и на положение ее иностранных акционеров.

Вступление Российской Федерации во Всемирную торговую организацию может привести к определенным законодательным и другим изменениям на рынках присутствия Группы АФК «Система».

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

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

В случае если миноритарные акционеры дочерних компаний ОАО АФК «Система» будут оспаривать совершенные в прошлом или будущие сделки со связанными сторонами или другие сделки или проголосуют против сделок со связанными сторонами или других сделок в будущем, это ограничит операционные возможности ОАО АФК «Система».

В случае если Федеральная антимонопольная служба Российской Федерации придет к заключению, что ОАО АФК «Система» или одно из его существенных дочерних предприятий приобрели или учредили новую компанию с нарушениями антимонопольного законодательства или иным образом нарушили законодательство в сфере защиты конкуренции, это может повлечь административные санкции.

Формальное несоответствие некоторым требованиям российского законодательства может к приостановлению деятельности или вынужденной ликвидации отдельных компаний Группы АФК «Система». Кроме того, структура собственности в Группе АФК «Система» может быть опротестована, или кредиторы могут потребовать досрочного погашения задолженности перед ними.

Налоговая система

Налоговое законодательство и налоговая практика на рынках присутствия ОАО АФК «Система» характеризуются сложностью и неопределенностью и подвержены частым изменениям и неоднозначным толкованиям, что может оказать негативное влияние на компании Группы.

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

Рынки ценных бумаг

Существует риск того, что акции российских компаний будут демонстрировать более слабую динамику роста по сравнению с аналогичными компаниями на других развивающихся рынках. Основной причиной этого явления является значительный отток капитала из России, вызванный как политическими и экономическими факторами внутри страны, так и ситуацией на мировых биржах.

5.2. Риски, связанные с деятельностью ОАО АФК «Система».

Реализация бизнес-стратегии

Ключевые элементы стратегии бизнеса включают развитие сбалансированного и диверсифицированного портфеля активов в секторах и регионах, в которых ОАО АФК «Система» имеет конкурентные преимущества, а также активное управление портфелем инвестиций и привлечение ведущих международных и российских партнеров. Несмотря на наличие выстроенной стратегии, ОАО АФК «Система» не может гарантировать выполнение поставленных целей или эффективное управление компаниями портфеля, а также реализацию новых инвестиционных возможностей.

Успех стратегии ОАО АФК «Система» зависит от многих факторов, включая получение необходимых разрешений государственных органов, достаточный спрос со стороны потребителей, успешное развитие технологий, эффективное управление расходами, своевременное завершение разработки и внедрение новых продуктов и услуг компаниями Группы АФК «Система», успешную дифференциацию предложений компаний от их конкурентов и восприятие товара рынком.

Получение прибыли от приобретения, интеграции, отчуждения или реструктуризации активов

ОАО АФК «Система» осуществляет наращивание бизнеса за счет новых приобретений, продажи и реструктуризации активов. Процесс реализации инвестиционных возможностей на рынке влечет за собой соответствующие риски, в т.ч. риски невыявления соответствующих компаний-целей или невозможность 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 и, соответственно, возникновения финансовых рисков, превышающих ожидания, а также обнаружения не выявленных ранее финансовых обязательств.

Приобретение дополнительных бизнесов также может усилить давление на денежные потоки Корпорации, особенно в случае оплаты приобретения денежными средствами. Кроме того, Несвоевременное закрытие сделки или отказ от ее закрытия может отрицательным образом сказаться на выполнении ОАО АФК «Система» стратегических задач роста, а также оказать существенное негативное влияние на текущий бизнес, результаты операционной деятельности, финансовое состояние или перспективы.

Помимо этого, ОАО АФК «Система» может столкнуться с проблемами интеграции активов в текущую структуру, оптимального управления ими или осуществления необходимой реструктуризации. Среди этих рисков – неспособность эффективно ассимилировать и интегрировать операционные активы и персонал приобретенной компании в бизнес, невозможность установить и интегрировать все необходимые системы и механизмы контроля, в том числе в отношении объектов и договоренностей в области логистики и дистрибуции, конфликты между мажоритарными и миноритарными акционерами, враждебность и/или неготовность к сотрудничеству со стороны менеджмента приобретенного актива, потенциальная потеря клиентов приобретенного актива.

Сделки по отчуждению активов несут определенные риски, связанные с потенциальной невозможностью реализации сделки или недооцененностью выбывающего актива, возникающими от продажи актива будущими обязательствами, несоблюдением сроков закрытия сделки или потерей синергетического эффекта у существующих активов. Кроме того, реализация подобных транзакций, включая реструктуризации, объединение бизнесов или финансовых ресурсов, зависит от совокупности необходимых условий, включая корпоративные и государственные согласования. В этой связи возникает риск того, что такие сделки не будут завершены или завершены не на заявленных условиях.

Менеджмент и ключевой персонал

Реализация стратегии ОАО АФК «Система» зависит от команды высшего руководства. Более того, дальнейший успех инвестиционных портфелей и способность эффективно реализовать общую стратегию, включая планы роста и наращивания масштабов, во многом будут обусловлены усилиями отдельных команд менеджеров, работающих с каждым отдельно взятым активом.

Денежные потоки от дочерних и зависимых компаний.

Финансовые показатели Корпорации существенно зависят от возможности компаний Группы АФК «Система» генерировать денежные потоки, необходимые для обслуживания ее финансовых обязательств, включая погашение задолженности и процентов и любых других заимствований в будущем. Время от времени способность компаний осуществлять подобные выплаты может быть ограничена из-за препятствий регуляторного, налогового или иного характера.

Зависимость от результатов ОАО «МТС» и ОАО АНК «Башнефть»

Финансовые результаты ОАО АФК «Система» в значительной степени зависят от успеха основных активов – ОАО «МТС» и ОАО АНК «Башнефть». В случае снижения доходов этих бизнесов под угрозу может быть поставлена способность ОАО АФК «Система» обслуживать свои

долговые обязательства, а также обеспечивать рост масштабов бизнеса за счет реструктуризаций и приобретения активов. В результате риски и события, которые могут оказать существенное негативное влияние на бизнес ОАО МТС и ОАО АНК «Башнефть», могут, в свою очередь, напрямую отразиться на текущем состоянии бизнеса ОАО АФК «Система» в целом и его перспективах.

Привлечение капитала или финансирования

Будущие финансовые поступления и денежные потоки со стороны дочерних и зависимых компаний ОАО АФК «Система» могут оказаться недостаточными для покрытия запланированных расходов, например, в случае реализации следующих рисков:

- отсутствие внешних источников финансирования;
- изменение условий существующих соглашений о финансировании;
- реализация новых деловых возможностей или инвестиций в существующие бизнесы, в случае значительных вложений;
- более медленного, чем запланировано, роста выручки и операционной прибыли;
- ухудшения состояния экономик стран присутствия ОАО АФК «Система».

Ограничительные ковенанты

Соглашения ОАО АФК «Система» по банковским займам, а также соглашения некоторых компаний Группы АФК «Система» по банковским займам и долговым ценным бумагам содержат определенные ограничительные ковенанты. Эти ковенанты налагают ограничения, в частности, на привлечение дополнительного долгового финансирования, обременение имущества залогом, продажу активов и сделки с аффилированными лицами. Такие ковенанты могут накладывать ограничения на операционную деятельность ОАО АФК «Система», в том числе финансирование капитальных затрат, либо ограничивать возможности своевременного погашения долга или осуществления выплат по обязательствам. При ограничении операционной деятельности портфельных компаний возможно снижение их доходов, что, в свою очередь, может ограничить возможности Корпорации по использованию таких доходов для обслуживания долга или финансирования компаний Группы АФК «Система». Более того, реорганизации компаний Группы, в определенных обстоятельствах, могут стать нарушением ограничительных ковенантов по кредитным договорам этих компаний, что может привести к требованию досрочного погашения таких кредитов.

Лицензии и разрешения

Деятельность компаний Группы АФК «Система» регулируется различными государственными органами и ведомствами, в рамках 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 и 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 утверждать, что какие-либо из текущих или будущих лицензий или разрешений не будут приостановлены или отозваны на каких бы то ни было основаниях. Любые из этих обстоятельств могут иметь существенные негативные последствия для бизнеса ОАО АФК «Система».

Приватизированные компании

В структуре бизнеса ОАО АФК «Система» есть несколько приватизированных компаний, в том числе ОАО «МГТС», ОАО АНК «Башнефть», ОАО ВАО «Интурист» и некоторые дочерние предприятия в энергетическом и технологическом секторах. Вероятно, что в будущем, согласно

бизнес-стратегии, Корпорация будет участвовать в процессах приватизации. Поскольку российское законодательство, касающиеся вопросов приватизации, остается не окончательно ясным, непоследовательным или противоречит некоторым другим нормам законодательства (например, существуют противоречия между федеральными и региональными нормами о приватизации), приватизация многих компаний может быть потенциально оспорена, в том числе избирательно.

Если будет оспорена правомерность приватизации какой-либо из компаний и ОАО АФК «Система» не сможет 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» подпадает под действие антикоррупционного законодательства в той юрисдикции, в которой она ведет свой бизнес, включая нормативно-правовые акты Российской Федерации и Закон США о коррупции за рубежом (FCPA), а также может подпадать под действие Закона Великобритании о борьбе со взяточничеством 2010 г. (UK Bribery Act). Нарушение применимого законодательства может привести к наложению штрафов и возникновению репутационных рисков.

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 сегменты операций АФК «Система» подвержены конкуренции со стороны других компаний.

Операции в сегментах телекоммуникаций, высоких технологий, банковской деятельности, розничной торговли, медиа, туризма, частной медицины и фармацевтики подвержены влиянию экономических и прочих факторов. В этих отраслях наблюдается высокая конкуренция между компаниями в России и других странах. Неспособность компаний Группы АФК «Система» эффективно конкурировать может оказать существенное негативное влияние на бизнес, результаты деятельности, финансовое состояние и перспективы.

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.

6. СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Принципы корпоративного управления

Обеспечение должного уровня корпоративного управления и информационной прозрачности компании на уровне самых высоких мировых стандартов является одним из важных элементов стратегии ОАО АФК «Система» как инвестиционной компании. Для достижения этой цели в основе структуры корпоративного управления Корпорации лежат следующие базовые принципы:

- прозрачность и понятность всех процессов для инвесторов и партнеров;
- активность и профессионализм Совета директоров;
- последовательность и коллегиальность в принятии решений;
- прозрачная дивидендная политика;
- принятие инвестиционных решений в соответствии с установленными процедурами;
- внимание Совета директоров ко всем сделкам со связанными сторонами;
- активная роль Совета директоров в процессе стратегического планирования.

ОАО АФК «Система» руководствуется этими принципами во всех сферах своей деятельности, включая стратегический и финансовый менеджмент, корпоративное управление в Группе компаний, кадровую и социальную политику, подготовку отчетности, контроль и аудит, управление рисками.

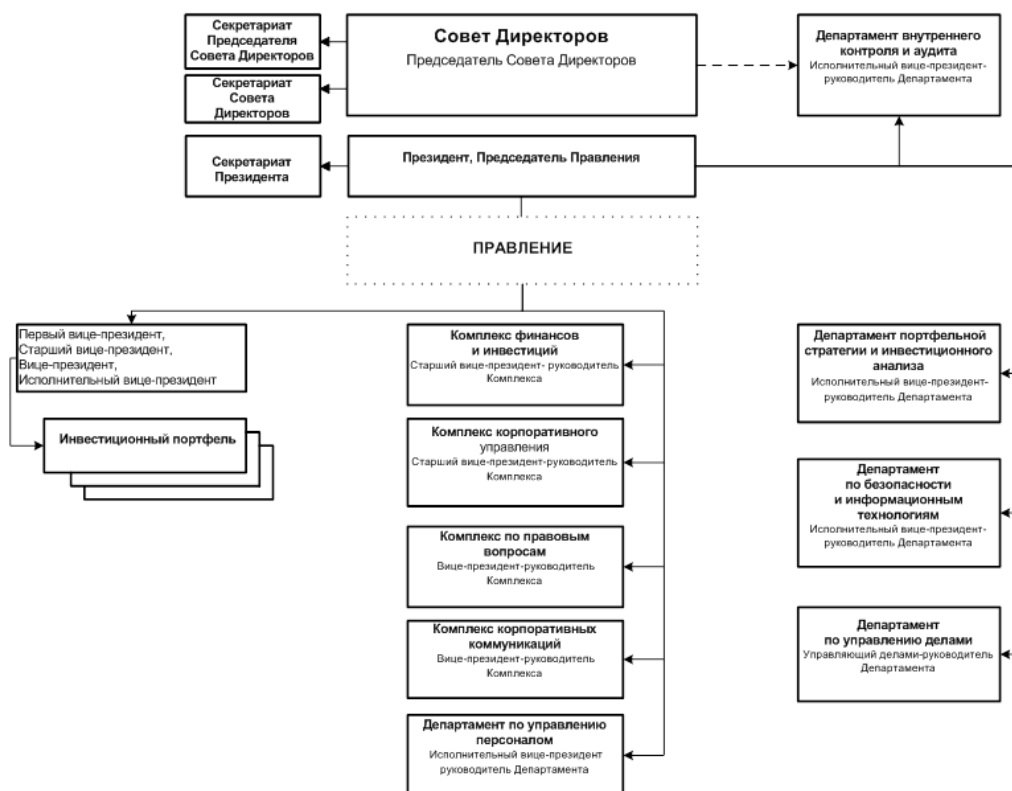
Принципы и процедуры корпоративного управления ОАО АФК «Система» закреплены в Уставе и ряде публично доступных внутренних документов, которые в совокупности определяют структуру и компетенцию органов управления и контроля Корпорации. Кодекс корпоративного поведения и Этический кодекс ОАО АФК «Система» 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 поведения, рекомендованном Распоряжением ФКЦБ России № 421/р от 4 апреля 2002 года,¹ а также в Кодексе корпоративного управления Великобритании (The UK Corporate Governance Code)². Анализ соответствия практики корпоративного управления ОАО АФК «Система» нормам, изложенным в Кодексе корпоративного поведения и Кодексе корпоративного управления Великобритании приводится в Приложениях 9.7. и 9.8. к настоящему отчету. В случаях, когда практика корпоративного управления ОАО АФК «Система» отклоняется от рекомендованных вышеназванными документами норм, Корпорация приводит объяснение того, каким иным образом компания обеспечивает соблюдение баланса интересов, закрепленного в применимых стандартах корпоративного управления.

¹ Текст Кодекса корпоративного поведения доступен по следующему адресу: http://www.fcsn.ru/ru/legislation/corp_management_study/corp_codex/

² Текст Объединенного кодекса корпоративного управления Великобритании (The UK Corporate Governance Code) доступен по следующему адресу: <http://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code-September-2012.aspx>

Структура корпоративного управления ОАО АФК «Система»



Основными органами управления Корпорации являются Общее собрание акционеров, Совет директоров, Президент и Правление. При Совете директоров и Президенте действуют комитеты, которые готовят рекомендации по принятию органами управления ОАО АФК «Система» решений в соответствующих областях.

Действующая организационная структура Корпорации была принята в мае 2012 года, с внесенными дополнениями и изменениями, отражает переход ОАО АФК «Система» к модели управления «инвестиционная компания». По состоянию на 31 декабря 2013 года в организационную структуру ОАО АФК «Система» входили 4 функциональных комплекса, 8 инвестиционных портфелей и 5 департаментов.

6.1. Общее собрание акционеров

Принципы функционирования

Высшим органом управления ОАО АФК «Система» является Общее собрание акционеров («ОСА»). Его деятельность регулируется законодательством Российской Федерации об акционерных обществах, положениями Устава и внутренними документами Корпорации. Процедура проведения Общего собрания акционеров 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 извещение о предстоящем собрании вместе с бюллетенями для голосования. Места проведения Общего собрания акционеров ОАО АФК «Система» всегда расположены вблизи от главного офиса Корпорации.

Соблюдение прав акционеров

ОАО АФК «Система» стремится обеспечить максимальный уровень защищенности акционеров и их прав на участие в управлении Корпорацией и получение прибыли. основополагающими правами акционера в этих областях являются права на участие в работе общего собрания акционеров и голосование по вопросам повестки дня, а также право на получение дивидендов.

В целях обеспечения этого права информация о проведении общего собрания акционеров ОАО АФК «Система», а также бюллетени для голосования направляются всем акционерам не менее чем за 30 дней до его проведения; все материалы по вопросам повестки дня собрания публикуются на сайте Компании на русском и английском языках (www.sistema.ru; www.sistema.com). Бюллетень может быть предварительно заполнен акционером и направлен по почте в ОАО АФК «Система» по указанному в нем адресу. В этом случае голос акционера будет учтен при подведении итогов голосования.

Владельцы депозитарных расписок имеют возможность проголосовать по вопросам повестки дня собрания акционеров посредством установленного порядка «проху» голосования через банк-депозитарий Deutsche Bank AG, обслуживающий программу GDR:

*Global Equity Services,
Trust and Securities Services,
Email: adr@db.com*

Голоса держателей ГДР, информация о которых была раскрыта депозитарию, собираются Deutsche Bank AG посредством клиринговых систем и вносятся в общий бюллетень для голосования депозитария, с указанием всех голосов, отданных за предлагаемый проект решения, против него, а также воздержавшихся от голосования по этому вопросу.

Каждый акционер также может лично либо через представителя участвовать в общих собраниях акционеров и голосовать по вопросам повестки дня непосредственно на собрании.

Важной гарантией права акционера на участие в управлении Корпорацией является право доступа к документам, которые компания обязана хранить в соответствии с положениями Федерального Закона «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.

Акционеры, являющиеся владельцами существенных пакетов акций, 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» принимаются в письменном виде в течение 100 дней после окончания финансового года.² Кандидаты в состав органов управления и контроля Корпорации проходят предварительное собеседование на заседании Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО АФК «Система».

В целях максимального соблюдения прав акционеров на получение прибыли, Корпорация заранее объявляет сумму дивидендов, рекомендованных к выплате Советом директоров и дату составления списка акционеров для целей указанной выплаты. Таким образом, акционеры всегда имеют возможность распорядиться своими акциями с учетом ожидающихся дивидендных выплат.

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

² В случае проведения внеочередного общего собрания акционеров, повестка дня которого содержит вопрос об избрании Совета директоров, акционеры, являющиеся владельцами достаточных пакетов акций, имеют право выдвинуть кандидатов в состав Совета директоров. Предложения в письменном виде должны поступить в адрес Общества не позднее 30 дней до даты проведения такого собрания.

Дивидендная политика

Для определения рекомендованного размера дивидендов Совет директоров Корпорации руководствуется дивидендной политикой, утвержденной в октябре 2011 года. В соответствии с указанной политикой, размер дивидендов составляет не менее 10% от размера чистой прибыли группы за предыдущий финансовый год, составленной в соответствии с международными стандартами бухгалтерского учета, и не менее 10% от размера чистой денежной прибыли от инвестиционных сделок Корпорации за тот же период (специальные дивиденды). Такой подход позволяет Корпорации выплачивать дивиденды в предсказуемом объеме.

Проведение Общих собраний акционеров в 2013 году и их результаты

В 2013 году состоялось одно Общее собрание акционеров Общества: Годовое Общее собрание акционеров ОАО АФК «Система» 29 июня 2013 года.

На Годовом общем собрании акционеров были (i) утверждены годовой отчет и годовая бухгалтерская отчетность Корпорации, в том числе отчеты о прибылях и об убытках за 2012 год, а также были (ii) определены размеры, порядок, формы и сроки выплаты дивидендов по акциям ОАО АФК «Система». Кроме того, были (iii) избраны члены Совета директоров, (iv) Ревизионной комиссии, (v) утверждены аудиторы Корпорации, а также (vi) внесены изменения и дополнения в Устав ОАО АФК «Система».

По решению Годового общего собрания акционеров и в соответствии с рекомендацией Совета директоров Корпорации, на выплату дивидендов была направлена сумма в размере 9,264 млрд. рублей, что составило 0,96 рубля на каждую обыкновенную акцию ОАО АФК «Система». Объем дивидендов был определен в соответствии с действующей дивидендной политикой. Размер дивидендных выплат по сравнению с 2012 годом вырос на 243%.¹

Годовое общее собрание утвердило ЗАО «Делойт и Туш СНГ» аудитором ОАО АФК «Система» на 2013 год для проведения аудита в соответствии со стандартами российского бухгалтерского учета, и US GAAP. Аудитор был выбран на основании открытого конкурса, организованного Комитетом по аудиту Совета директоров ОАО АФК «Система».

Изменения и дополнения в Устав ОАО АФК «Система» были внесены для приведения Устава в соответствие с новыми требованиями Федерального закона «О рынке ценных бумаг» и Федерального закона «Об акционерных обществах».

6.2. Совет директоров

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

Состав Совета директоров

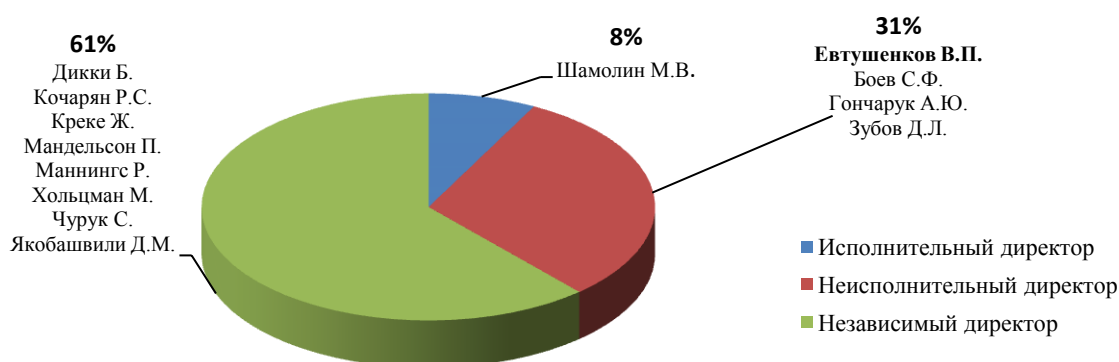
Действующий на 31 декабря 2013 года состав Совета директоров ОАО АФК «Система» был избран на Годовом общем собрании акционеров ОАО АФК «Система», состоявшемся 29 июня 2013 года. Количественный состав Совета директоров Корпорации – 13 человек. Большинство членов Совета директоров составляют независимые директора.

¹ В 2012 году на выплату дивидендов было направлено 2,702 млрд. рублей, или 0,28 рубля на каждую акцию ОАО АФК «Система».

*Состав Совета директоров ОАО АФК «Система»,
избранный 29 июня 2013 года**

- | | | |
|-----|------------------------------|----------------------|
| 1. | Евтушенков Владимир Петрович | Председатель СД |
| 2. | Гончарук Александр Юрьевич | Зам. Председателя СД |
| 3. | Боев Сергей Федотович | |
| 4. | Дикки Брайан | |
| 5. | Зубов Дмитрий Львович | |
| 6. | Кочарян Роберт Седракович | |
| 7. | Креке Жанно | |
| 8. | Мандельсон Питер | |
| 9. | Маннингс Роджер | |
| 10. | Хольцман Марк | |
| 11. | Чурук Серж | |
| 12. | Шамолин Михаил Валерьевич | |
| 13. | Якобашвили Давид Михайлович | |

*Состав Совета директоров
ОАО АФК «Система»:*



Изменения в составе Совета директоров

В состав Совета директоров ОАО АФК «Система», избранный 29 июня 2013 года, не вошли прежние члены Совета директоров Копьев В.В. и Новицкий Е.Г.

В состав Совета директоров Корпорации были избраны новый независимый директор Мандельсон П. и новый неисполнительный директор Боев С.Ф.

Заседания Совета директоров

Заседания Совета директоров ОАО АФК «Система» проходят регулярно в соответствии с утвержденным годовым планом работы. План работы Совета директоров составлен, исходя из логики цикла стратегического планирования и отчетности ОАО АФК «Система». Дополнительные вопросы (например, сделки) включаются в повестки дня плановых заседаний Совета директоров в рабочем порядке. В случае необходимости рассмотрения срочных вопросов проводятся внеочередные заседания.

Формирование плана работы Совета директоров и включение в него дополнительных вопросов относится к компетенции Председателя Совета директоров.

* Краткие биографические данные и сведения о доле членов Совета директоров в уставном капитале ОАО АФК «Система» см. в Приложениях.

В 2013 году Совет директоров ОАО АФК «Система» провел 9 заседаний: 8 плановых очных заседаний, а также 1 внеплановое заседание, проведенное в форме заочного голосования. Всего в 2013 году Совет директоров Общества рассмотрел 105 вопросов повестки дня, что на 18% больше, чем годом ранее:

	2013	2012
Количество проведенных очных заседаний	8	8
Количество проведенных заочных заседаний	1	2
Количество вопросов согласно плану работы СД	43	40
Количество рассмотренных на заседаниях СД вопросов	105	89

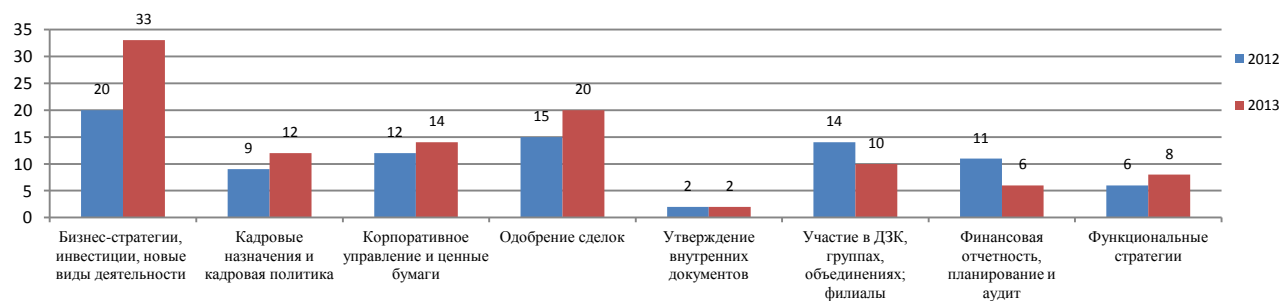
В 2013 году Совет директоров Корпорации рассмотрел вопросы по следующим основным направлениям:

- 1) Стратегия развития ОАО АФК «Система».
- 2) Показатели верхнего уровня и ключевые показатели эффективности в цикле стратегического планирования Группы компаний АФК «Система».
- 3) Инвестиционная политика Корпорации и приоритетные направления инвестиций в 2013-2014 гг.
- 4) Результаты перехода ОАО АФК «Система» к модели инвестиционной компании.
- 5) Стратегия развития и создание стоимости основных портфельных активов ОАО АФК «Система»:
 - телекоммуникационные активы;
 - медийные активы;
 - нефтяные активы;
 - гостиничные активы;
 - банковские активы;
 - высокотехнологичные активы;
 - транспортные активы;
 - активы в сфере недвижимости;
 - активы в сфере здравоохранения;
 - биотехнологические активы;
 - электросетевые активы;
 - потребительские активы.
- 6) Результаты деятельности ОАО АФК «Система» и исполнение бюджета.
- 7) Утверждение консолидированного бюджета ОАО АФК «Система» и ключевых показателей эффективности менеджмента на 2014 г.
- 8) Долгосрочная финансово-экономическая модель развития Корпорации.
- 9) Функциональная стратегия в области управления финансами и финансового планирования.
- 10) Размещение ценных бумаг (биржевых облигаций).
- 11) Управление рисками и возможностями в Корпорации.
- 12) Внутренний контроль и проверки компаний Группы ОАО АФК «Система» Департаментом внутреннего контроля и аудита.
- 13) Правовая защита интересов Корпорации и управление правовыми рисками в 2013-2014 гг.
- 14) Кадровые вопросы, управление персоналом и мотивация персонала.
- 15) Текущая деятельность и планы развития в области обеспечения связей с инвесторами и общественностью на 2013-2014 гг.
- 16) Корпоративная социальная ответственность ОАО АФК «Система».
- 17) Созыв Годового Общего собрания акционеров.
- 18) Статус и основные направления системы корпоративного управления ОАО АФК «Система».
- 19) Состав комитетов Совета директоров.
- 20) Одобрение сделок.
- 21) Материально-техническое обеспечение деятельности Корпорации на 2013-2014 гг.

Тематика вопросов, рассмотренных Советом директоров в 2013 году



График 6:



Большинство рассмотренных в 2013 году Советом директоров ОАО АФК «Система» вопросов относится к области стратегии, одобрению сделок и корпоративному управлению. Повышение внимания Совета директоров к данным темам отражает переход компании к модели управления инвестиционной компании, который влечет за собой увеличение количества отраслей и рынков присутствия Корпорации, повышение количества сделок и появлению задач по выстраиванию эффективной системы корпоративного управления.

Подготовка к заседаниям и кворум Совета директоров

Материалы по вопросам повестки дня предоставляются членам Совета директоров ОАО АФК «Система» за 10 дней до заседания, что позволяет им комфортно сформировать свою позицию по голосованию. Большинство основных вопросов повестки дня подлежит обязательному предварительному рассмотрению на заседаниях Комитетов Совета директоров Корпорации. Годовым планом работы Совета директоров заранее определено, к компетенции какого Комитета относится предварительное рассмотрение того или иного вопроса.

Накануне заседания проводится встреча членов Совета директоров ОАО АФК «Система» с докладчиками и менеджментом в форме делового ужина, на котором члены Совета директоров имеют возможность в неформальной обстановке получить разъяснения по материалам 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 2013 году средний кворум заседаний составил 99%.

*Участие членов Совета директоров ОАО АФК «Система»
в заседаниях Совета директоров и Комитетов в 2013 году¹*

	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.	9/9 ²	15/15				
Боев С.Ф.	4/4	9/15	4/5		3/3	
Гончарук А.Ю.	9/9	14/15		9/9	6/6	
Дикки Б.	9/9	4/15		6/6		
Зубов Д.Л.	8/9		5/8	6/9		
Кочарян Р.С.	9/9			9/9	5/6	
Креке Ж.	9/9			3/3		6/7
Мандельсон П.	4/4		5/5			2/3
Маннингс Р.	9/9		13/13	8/9	5/6	6/7
Хольцман М.	9/9		13/13			5/7
Чурук С.	9/9	6/15			3/3	4/4
Шамолин М.В.	9/9	14/15		7/9	0/3	3/7
Якобашвили Д.М.	9/9		12/13			7/7

Комитеты Совета директоров

В ОАО АФК «Система» действуют пять Комитетов Совета директоров:

- по стратегии;
- по аудиту, финансам и рискам;
- по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению;
- по этике и контролю;
- по связям с инвесторами и дивидендной политике.

Начиная с 2011 года, членами Комитетов, как правило, являются только члены Совета директоров ОАО АФК «Система». Основная роль Комитетов состоит в содействии Совету директоров в подготовке и принятии решений в соответствующих функциональных областях, а также в более детальном изучении вопросов, выносимых на рассмотрение Совета директоров.

Комитеты Совета директоров пользуются широкими процедурными полномочиями, имеют право привлекать внешнюю экспертизу и использовать иные ресурсы Корпорации.

Комитет по стратегии

В состав Комитета по стратегии входит 6 членов Совета директоров ОАО АФК «Система»: **Евтушенков В.П.** (Председатель Комитета), Боев С.Ф., Гончарук А.Ю., Дикки Б., Чурук С., Шамолин М.В.

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

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

Комитет в обязательном порядке предварительно рассматривает:

¹ Состав Совета директоров и Комитетов Совета директоров приведен по состоянию на 31 декабря 2013 года.

² Первая цифра отражает количество заседаний, в которых член Совета директоров принимал участие, вторая — общее количество заседаний, в которых он мог принять участие.

- все слияния и присоединения в Группе АФК «Система», денежное выражение которых превышает 100 млн. долларов США;
- все проекты Группы АФК «Система», связанные с выходом на новые рынки присутствия Корпорации;
- все проекты Группы АФК «Система» с существенным участием государства.

В 2013 году было проведено 15 заседаний Комитета по стратегии, на которых были рассмотрены 20 вопросов, в том числе:

- 17 вопросов, касающихся стратегии отдельных дочерних и зависимых компаний;
- 2 вопроса, касающиеся отдельных сделок;
- 1 вопрос, касающийся системы мотивации менеджмента дочерних и зависимых компаний.

Комитет по аудиту, финансам и рискам

В состав Комитета по аудиту, финансам и рискам входят 5 членов Совета директоров ОАО АФК «Система»: **Маннингс Р.** (Председатель Комитета), Боев С.Ф., Мандельсон П., Хольцман М., Якобашвили Д.М.

В 2013 г. Советом директоров Корпорации была утверждена новая редакция Положения о Комитете. Задачами Комитета являются:

- содействие составлению и аудиту финансовой отчетности Корпорации и контроль над этими процессами;
- содействие организации взаимодействия с внешними аудиторами Корпорации;
- оценка системы управления рисками и соблюдения применимых законодательных требований в области финансовой отчетности, аудита и планирования;
- содействие бюджетному процессу и финансовому моделированию Корпорации;
- содействие развитию функции внутреннего аудита;
- предварительная оценка сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, и крупных сделок.

В 2013 году было проведено 13 заседаний Комитета по аудиту и финансам, на которых были рассмотрены 73 вопроса, из них:

- 33 вопроса, касающиеся оценки отдельных сделок, выносимых на рассмотрение Совета директоров ОАО АФК «Система»;
- 18 вопросов, касающихся подготовки и аудита финансовой отчетности;
- 10 вопросов, касающихся процессов финансового планирования и управления рисками;
- 5 вопросов, касающихся взаимоотношений с внешними аудиторами, их отбора и оценки результатов их деятельности;
- 3 вопроса, касающихся процессов внутреннего аудита;
- 4 вопроса, носящих организационный характер.

Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению

В состав Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению входят 6 членов Совета директоров ОАО АФК «Система»: **Кочарян Р.С.** (Председатель Комитета), Гончарук А.Ю., Зубов Д.Л., Креке Ж., Маннингс Р., Шамолин М.В.

Комитет создан для целей содействия формированию и реализации кадровой политики Корпорации, а также поддержания и развития эффективной системы корпоративного управления, соответствующей международным стандартам и способствующей повышению эффективности управления Корпорацией. Основными задачами Комитета являются:

- предварительное рассмотрение кандидатур на позиции высших должностных лиц ОАО АФК «Система», а также кандидатов в составы советов директоров и на должности генеральных директоров портфельных компаний;
- оценка результатов деятельности высших должностных лиц Корпорации;
- формирование системы мотивации и вознаграждений сотрудников Корпорации;
- формирования эффективной системы корпоративного управления в соответствии с международными стандартами, которая будет способствовать повышению эффективности управления и гарантировать защиту прав и интересов акционеров;
- содействие совершенствованию практики корпоративного управления в дочерних и зависимых компаниях ОАО АФК «Система».

В 2013 году Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению провел 9 заседаний, на которых был рассмотрен 31 вопрос, в том числе:

- 16 вопросов, касающихся формирования и реализации системы мотивации сотрудников ОАО АФК «Система»;
- 7 вопросов, касающихся системы корпоративного управления ОАО АФК «Система»;
- 8 вопросов, касающихся предварительного рассмотрения кандидатур на позиции высших должностных лиц ОАО АФК «Система», а также кандидатов в составы советов директоров и на должности генеральных директоров портфельных компаний.

Комитет по этике и контролю

В состав Комитета по этике и контролю входит 6 членов Совета директоров ОАО АФК «Система»: **Гончарук А.Ю.** (Председатель Комитета), Боев С.Ф., Дикки Б., Кочарян Р.С., Маннингс Р., Чурук С.

К задачам Комитета по этике и контролю относятся:

- содействие, совместно с Комитетом по аудиту, финансам и рискам, развитию функции внутреннего контроля и аудита Корпорации, анализ результатов деятельности в этой области;
- содействие развитию функции обеспечения безопасности Корпорации, анализ итогов деятельности в этой области;
- анализ адекватности и эффективности системы внутреннего контроля и аудита Корпорации;
- мониторинг соблюдения требований Кодекса этики Корпорации;
- содействие функционированию системы по противодействию коррупции в Корпорации и компаниях Группы АФК «Система»;
- мониторинг соблюдения требований Кодекса этики ОАО АФК «Система».

В 2013 году было проведено 6 заседаний Комитета по этике и контролю, на которых рассмотрено 18 вопросов, в том числе:

- 8 вопросов, касающихся отдельных внутренних проверок и контрольной среды;
- 5 вопросов, касающихся функциональной стратегии в области внутреннего контроля и безопасности;
- 2 вопроса, касающихся системы противодействия коррупции;
- 3 организационных вопроса.

Комитет по связям с инвесторами и дивидендной политике

В состав Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике входят 6 членов Совета директоров ОАО АФК «Система»: **Якобашвили Д.М.** (Председатель Комитета), Креке Ж., Мандельсон П., Маннингс Р., Хольцман М., Шамолин М.В.

Целями деятельности Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике являются:

- содействие формированию в Корпорации системы, направленной на поддержание эффективных связей с финансовым сообществом и органами государственной власти, а также повышение инвестиционной привлекательности ценных бумаг ОАО АФК «Система»;
- содействие формированию и поддержанию прозрачной и стабильной дивидендной политики ОАО АФК «Система»;
- способствование повышению капитализации Корпорации;
- защита прав и интересов акционеров ОАО АФК «Система».

В 2013 году были проведены 7 заседаний Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике, на которых были рассмотрены 10 вопросов, в том числе:

- 8 вопросов, касающихся взаимоотношений с инвесторами и дивидендной политики;
- 1 вопрос, касающийся корпоративной социальной ответственности ОАО АФК «Система»;
- 1 вопрос, касающийся стратегии международного развития Корпорации.

6.3. Президент

Президент ОАО АФК «Система» является постоянно действующим единоличным исполнительным органом управления, основной задачей которого является осуществление руководства текущей деятельностью и решение соответствующих вопросов, не отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров, Совета директоров и Правления Корпорации в целях обеспечения ее прибыльности, а также соблюдение прав и законных интересов ее акционеров. Президент действует в пределах своей компетенции и в своей деятельности подотчетен Совету директоров и Общему собранию акционеров Корпорации.

Президентом ОАО АФК «Система» является Шамолин Михаил Валерьевич, назначенный решением Совета директоров 10 марта 2011 года.

Шамолин Михаил Валерьевич	Родился в 1970 году в г. Москве.
Президент ОАО АФК «Система», Председатель Правления.	В 1992 году окончил Московский автомобильно-дорожный институт. В 1993 году получил второе высшее образование в Российской академии государственной службы при Президенте РФ. В 1996-1997 гг. прошел программу подготовки для высших руководителей в школе бизнеса Wharton Business School в области финансов и управления. В 1998-2004 гг. работал в международной консалтинговой компании McKinsey&Co. В 2004-2005 гг. являлся Управляющим директором ферросплавного бизнеса корпорации «Интерпайп» (Украина). В 2005-2011 гг. занимал должности Вице-президента по продажам и абонентскому обслуживанию; Вице-президента, Директора бизнес-единицы «МТС Россия»; Президента ОАО «МТС».
10 марта 2011 года назначен на должность Президента ОАО АФК	

6.4. Правление

Правление ОАО АФК «Система» определяет методы исполнения стратегии развития Корпорации, разрабатывает планы развития, определяет и контролирует исполнение инвестиционных процедур, оценивает эффективность работы персонала, а также предварительно рассматривает вопросы, выносимые на заседания Совета директоров Корпорации.

В 2013 году Правление провело 26 заседаний, на которых были рассмотрены 64 вопроса повестки дня, относящиеся ко всем направлениям деятельности Корпорации. В 2013 году Правление рассмотрело вопросы по следующим основным тематикам:

- 1) Предварительное рассмотрение вопросов, выносимых на заседание Совета директоров, в частности:
 - об инвестиционной политике Корпорации и приоритетных направлениях инвестиций;
 - о развитии индийского проекта;
 - стратегия развития и создание стоимости основных портфельных активов ОАО АФК «Система»;
 - внутренний контроль и аудит;
 - кадровая политика;
 - отчет об управлении рисками и возможностями;
 - долгосрочная финансово-экономическая модель развития Корпорации;
 - корпоративная социальная ответственность;
 - управление правовыми рисками;
 - обеспечение безопасности Корпорации;
 - связи с инвесторами и общественностью.
- 2) Прогнозы и итоги исполнения квартальных, полугодового и годового бюджета.
- 3) Стратегическое планирование в Корпорации и дочерних и зависимых компаниях, в том числе показатели верхнего уровня цикла стратегического планирования.
- 4) Управление долгом и заимствованиями.
- 5) Управление рисками и карта рисков.
- 6) Обучение и развитие сотрудников и управление талантами.
- 7) Мониторинг и управление инвестиционными проектами.
- 8) Публичное раскрытие финансовой информации.
- 9) Благотворительная деятельность.

Состав Правления ОАО АФК «Система» на 31 декабря 2013 года¹

1.	Шамолин Михаил Валерьевич	<i>Председатель Правления</i>
2.	Абугуов Антон Владимирович	
3.	Бакстер Кристофер Алан	
4.	Буянов Алексей Николаевич	
5.	Витчак Елена Леонидовна	
6.	Дроздов Сергей Алексеевич	
7.	Евтушенков Феликс Владимирович	
8.	Моносов Леонид Анатольевич	
9.	Мубаракшин Олег Сайдашович	
10.	Розанов Всеволод Валерьевич	
11.	Теребенин Андрей Борисович	
12.	Узденов Али Муссаевич	

¹ Краткие биографические данные и сведения о доле членов Правления в уставном капитале ОАО АФК «Система» см. в Приложениях.

13. Чупин Алексей Николаевич

В феврале 2014 года после назначения должность Вице-президента, руководителя Комплекса стратегии в состав Правления Корпорации также вошел Михаэль Хеккер.

Изменения в составе топ-менеджмента в 2013 году

В течение 2013 года произошел ряд изменений в составе топ-менеджмента Корпорации:

<i>Буянов А.Н.</i>	03.06.2013 г.	назначен на должность Первого вице-президента.
<i>Голдин А.</i>	16.12.2013 г.	переведена на должность Советника Председателя Совета директоров с освобождением должности Вице-президента, руководителя Комплекса по правовым вопросам.
<i>Гурьев А.И.</i>	19.06.2013 г.	назначен на должность Исполнительного вице-президента, руководителя Департамента внутреннего контроля и аудита.
<i>Мубаракишин О.С.</i>	16.12.2013 г.	назначен на должность Вице-президента, руководителя Комплекса по правовым вопросам.
<i>Розанов В.В.</i>	03.06.2013 г.	назначен на должность Старшего вице-президента, руководителя Комплекса финансов и инвестиций.
<i>Тюрденев К.В.</i>	18.02.2013 г.	освобожден от должности Исполнительного вице-президента.
<i>Чупин А.Н.</i>	14.05.2013	назначен на должность Вице-президента.
<i>Шавров А.И.</i>	21.02.2013 г.	освобожден от должности Исполнительного вице-президента.
<i>Шляхтуров А.В.</i>	02.09.2013 г.	назначен на должность Исполнительного вице-президента, руководителя Департамента по безопасности и информационным технологиям.

6.5. 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 дочерних и зависимых обществах и в самой Корпорации с их последующей интеграцией для оценки воздействия на группу 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 Компании (моделирование Монте Карло);
- разработка планов митигации выявленных рисков на всех уровнях управления;
- систематический контроль над выполнением планов митигации и оценка их эффективности;
- мониторинг рисков, составление ежеквартальной отчетности по рискам Компании.

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

Ежеквартальный мониторинг системы управления рисками в Корпорации осуществляется на уровне Правления и Подкомитета по рискам 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 и финансам Совета директоров отчет об управлении рисками в Корпорации. Ежегодный отчет предоставляется членам Совета директоров.

Внутренний контроль и аудит

В 2013 году Совет директоров ОАО АФК «Система» принял решение о создании объединенного Департамента внутреннего контроля и аудита, подчиняющегося Совету директоров Корпорации (функционально) и Президенту Корпорации (административно).

Основными задачами Департамента внутреннего контроля и аудита являются:

- аудит, направленный на оценку структуры и операционной эффективности контрольных процедур, призванных обеспечить выпуск достоверной финансовой отчетности;
- аудит, направленный на оценку структуры и операционной эффективности контрольных процедур, призванных повысить экономическую эффективность операционных процессов ОАО АФК «Система», в том числе оптимизации закупочной деятельности;
- контроль сохранности и эффективности использования активов и имущества;
- ревизионные проверки финансово-хозяйственной деятельности;
- контроль соблюдения принципов и требований Кодекса Этики и Антикоррупционной политики ОАО АФК «Система»;
- контроль соблюдения требований внутренних нормативных документов Корпорации, в том числе мониторинг и контроль исполнения инвестиционных проектов;
- координация деятельности и создание единых стандартов деятельности подразделений контроля и аудита дочерних и зависимых компаний ОАО АФК «Система».

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

- финансовый аудит;
- операционный аудит;
- аудит и текущее сопровождение проектов;
- координация деятельности подразделений контроля и аудита ДЗК.

Основными инструментами работы Департамента внутреннего контроля и аудита является проведение проверочных мероприятий, направленных на получение достоверных сведений об указанных процессах и последующий анализ полученной информации. На основании полученных

выводов Департамент внутреннего контроля и аудита формирует рекомендации по устранению конкретных нарушений, либо по исправлению недостатков, выявленных в бизнес-процессах. Важным элементом работы Департамента внутреннего контроля и аудита является предупреждение возникновения нарушений за счет создания среды, нетерпимой к нарушениям, а также совершенствования набора внутренних бизнес-процессов Корпорации.

Департамент внутреннего контроля и аудита раз в полгода предоставляет Комитету по аудиту, финансам и рискам и Комитету по этике и контролю Совета директоров ОАО АФК «Система»¹ отчет о текущем статусе внутреннего аудита. По итогам года отчет Департамента выносится на рассмотрение Совета директоров ОАО АФК «Система».

Внешний аудит

В соответствии с решением Комитета по аудиту и финансам 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 и финансам проводит оценку качества аудиторских услуг. В случае если качество услуг действующего аудитора признано недостаточным, Комитет по аудиту организует тендер для выбора нового аудитора. В случае если качество услуг действующего аудитора признано удовлетворительным, с ним проводятся переговоры о цене аудиторских услуг на следующий период. При этом для обеспечения достаточной объективности и непредвзятости аудитора Комитетом по аудиту и финансам Совета директоров ОАО АФК «Система» было принято решение о проведении в любом случае тендера на аудит как российской отчетности, так и отчетности по US GAAP не реже, чем один раз в пять лет.

6.6. Особенности развития системы корпоративного управления в 2013 году

В 2013 году в состав Совета директоров ОАО АФК «Система» вошел новый независимый директор Питер Мандельсон. Ожидается, что огромный деловой опыт г-на Мандельсона значительно укрепит компетенции Совета директоров Корпорации в области связей с инвестиционным сообществом и стратегического планирования. Вместе с этим, начиная с 2013 года, Корпорация стремится активно использовать потенциал членов Совета директоров в своей основной деятельности. В частности Корпорация использует широкие деловые связи членов Совета директоров для развития международной сети контактов Корпорации и поиска новых инвестиционных идей.

В октябре 2013 года Совет директоров ОАО АФК «Система» утвердил полный пакет документов, регламентирующих новую систему мотивации менеджмента Корпорации, как инвестиционной компании. В соответствии с новой системой мотивации премиальное вознаграждение сотрудников базируется на денежной прибыли, которую приносит каждый инвестиционный портфель. При этом во внимание будут приниматься дивидендные выплаты, полученные от дочерних компаний ОАО АФК «Система»², и чистые денежные средства, вырученные от продажи активов. Бонусный фонд будет корректироваться на сумму затрат, понесенных инвестиционным портфелем, и ставку минимальной доходности.

Для топ-менеджеров дополнительно действует долгосрочная программа мотивации, в рамках которой руководители ОАО АФК «Система» могут быть вознаграждены акциями Корпорации. Долгосрочная программа мотивации менеджмента базируется на изменении стоимости акций АФК «Система» и сумме возврата на акционерный капитал (TSR).

В июне 2013 года годовое Общее собрание акционеров одобрило выплату дивидендов в сумме 9,264 млрд. рублей, что составило 0,96 рубля на каждую обыкновенную акцию ОАО АФК «Система». Объем дивидендов был определен в соответствии с действующей дивидендной политикой и составил соответственно, не менее 10% от консолидированной чистой прибыли ОАО АФК «Система» по стандартам US GAAP и не менее 10% от чистой прибыли от сделок,

¹Совместное заседание Комитетов.

²За исключением ОАО «МТС» и ОАО «Башнефть».

совершенных в 2012 году. Выплата дивидендов в соответствии с установленной новой дивидендной политикой свидетельствует о повышении предсказуемости дивидендного потока в пользу акционеров Корпорации и его зависимости от инвестиционных результатов деятельности Корпорации.

В июне 2013 года Совет директоров принял решение об усилении служб внутреннего контроля и аудита за счет объединения контрольных функций в рамках одного департамента (Департамент внутреннего контроля и аудита) и его подчинения функционально Совету директоров и административно Президенту. Функции нового подразделения подробнее описаны в п. 6.5. настоящего отчета. Усиление контрольной функции связано с переходом Корпорации к модели управления инвестиционной компанией и призвано защищать интересы ОАО АФК «Система» в портфельных компаниях.

В декабре 2013 года Совет директоров ОАО АФК «Система» отметил, что все основные мероприятия по переходу Корпорации к модели управления «инвестиционная компания» были реализованы.

7. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

В силу своей деятельности ОАО АФК «Система» несет ответственность перед несколькими группами стейкхолдеров, а именно: потребителями, персоналом компании, акционерами, местными сообществами. В отношении всех групп стейкхолдеров Корпорация стремится выстроить долгосрочные отношения, которые призваны обеспечить устойчивое развитие компании в долгосрочной перспективе.

Базовым документом, определяющим деятельность Корпорации и ее дочерних компаний в области корпоративной социальной ответственности, является Политика о корпоративной социальной ответственности ОАО АФК «Система». Она устанавливает основные принципы, направления и приоритеты взаимодействия со стейкхолдерами. Документ также является инструментом стратегического управления факторами устойчивого развития ОАО АФК «Система», оптимизации ее вклада в решение задач социально-экономического развития стран и регионов присутствия. В компании также действуют Кодекс корпоративного поведения, в котором описаны обязательства, принимаемые на себя ОАО АФК «Система» в области прозрачности, открытости и антикоррупционных процедур, и Кодекс Этики, регулирующий нормы корпоративных взаимоотношений и призванный обеспечить открытое и честное ведение бизнеса.

ОАО АФК «Система» одной из первых российских компаний присоединилась к Глобальному договору ООН (в 2002 году) и неукоснительно соблюдает закрепленные в нем принципы устойчивого развития. В 2003 году Корпорация вступила во Всемирный Совет предпринимателей по устойчивому развитию (WBCSD). Корпорация полностью разделяет концепцию социальной ответственности, сформулированную Российским союзом промышленников и предпринимателей в Социальной хартии российского бизнеса, и стремится к тому, чтобы ее вклад в устойчивое развитие был долговременным, последовательным и понятным для общества.

Благотворительная деятельность

В 2013 году консолидированные затраты дочерних компаний ОАО АФК «Система» на благотворительную деятельность составили 1,825 млрд. рублей. Благотворительный фонд «Система» является основным инструментом для осуществления благотворительной деятельности Корпорации. Фонд управляет средствами, отчисляемыми на благотворительную деятельность компаниями Группы АФК «Система». Деятельность фонда сконцентрирована на четырех основных направлениях: образование и наука, культура и искусство, социальное развитие и спорт.

Крупнейшей инициативой фонда является общероссийская программа по развитию талантливой молодежи «Лифт в будущее». Программа носит долгосрочный характер и реализуется с 2011 года на постоянной основе. К концу 2013 года более 8 000 школьников и студентов стали победителями и призерами конкурсов программы, 2 500 школьников получили гранты «Лифт в будущее», 500 студентов, изучающих естественные и технические науки, стали стипендиатами программы. В 2013 году была запущена программа стажировок на высокотехнологичных предприятиях Европы, которую прошли 50 победителей конкурсов студенческих работ.

В июне 2013 года ОАО АФК «Система» и Государственный Русский музей подписали соглашение о сотрудничестве до 2023 года, предусматривающее финансирование различных проектов музея на общую сумму до 300 млн. руб. Предыдущее десятилетнее соглашение было подписано в 2003 году. Корпорация и Государственный Русский музей продолжают реализацию программ, начатых в прежние годы, в частности, уникальной региональной сети информационно-образовательных центров – «виртуальных филиалов» Русского музея.

Корпорация и ее дочерние компании приняли активное участие в помощи регионам Дальнего Востока, пострадавшим от разрушительного наводнения в августе-сентябре 2013 года. Они перечислили денежные средства, закупили необходимое оборудование, одежду и товары для детей. В рамках программы «Лифт в будущее» была организована зимняя школа для 150 детей из

затопленных регионов, где школьники, в частности, создавали проекты по развитию Дальнего Востока.

В 2013 году получило развитие сотрудничество с Русским географическим обществом. ОАО АФК «Система» и ее дочерняя компания ОАО «РТИ» оказывали техническую и материальную поддержку экспедиции известного русского путешественника Федора Конюхова в Арктику.

Охрана окружающей среды

Корпорация неукоснительно соблюдает природоохранные принципы, а соблюдение экологических стандартов является одним из требований Кодекса Этики ОАО АФК «Система». Будучи участниками рынка углеводородов, предприятия Корпорации инвестируют значительные средства в защиту окружающей среды. Крупнейшим недропользователем среди дочерних компаний корпорации является ОАО АНК «Башнефть».

В 2013 году при Совете директоров ОАО АНК «Башнефть» был создан Комитет по охране труда, промышленной безопасности, экологии и социальной ответственности, который контролирует выполнение функциональной стратегии компании в этих областях, а также вырабатывает соответствующие рекомендации для Совета директоров.

В 2013 году ОАО АНК «Башнефть» ввела в промышленную эксплуатацию комплекс сернокислотного алкилирования и регенерации отработанной серной кислоты, мощностью 1200 тонн алкилата в сутки, для выработки высокооктановых бензинов, соответствующих стандарту Евро-5. Данная технология позволяет выпускать топливо с более высокими экологическими характеристиками. Инвестиции ОАО АНК «Башнефть» в этот проект составила 8 млрд. руб.

Система управления охраной труда, промышленной и экологической безопасностью ОАО АНК «Башнефть» в 2013 году была сертифицирована на соответствие требованиям Международного стандарта по экологическому менеджменту ISO 14001 и спецификации системы менеджмента профессионального здоровья и безопасности OHSAS 18001.

Также ОАО АНК «Башнефть» в 2013 году стала единственной российской компанией-участником Международной Ассоциации представителей нефтегазовой промышленности по охране окружающей среды и социальным вопросам (International Petroleum Industry Environmental Conservation Association – IPIECA).

Ответственность перед местными сообществами

ОАО АФК «Система» и его дочерние компании целенаправленно инвестируют в социальную инфраструктуру в регионах присутствия. В 2013 году ОАО АНК «Башнефть», ОАО «БЭСК» и Благотворительный фонд «Система» завершили строительство и реконструкцию крупных социальных объектов (больницы, спортивные комплексы) в Башкортостане, Оренбургской области и Ненецком автономном округе. Общие инвестиции в 2013 году составили 1,14 млрд. руб. Компании поддерживают развитие детского и взрослого спорта, проводят мероприятия, направленные на формирование экологического сознания у молодежи.

В 2013 году по инициативе ОАО «МТС» был развернут федеральный просветительский проект по повышению интернет-грамотности людей старшего поколения «Сети все возрасты покорны». Обучение по программе на конец 2013 года прошли уже более 5 000 человек. Активное участие в обучении принимают волонтеры Корпорации.

В волонтерском движении участвуют уже более 3,5 тысяч сотрудников Корпорации и компаний группы. Области их деятельности – помощь детским домам и ветеранам, участие в образовательных и экологических проектах. В мае 2013 года впервые в истории был проведен общекорпоративный субботник в Москве и Уфе по благоустройству территории парков и садов.

Ответственность перед персоналом

ОАО АФК «Система» придерживается лучших практик в области управления персоналом. При реализации кадровой политики Корпорация и ее дочерние компании полностью соблюдают трудовое законодательство стран присутствия, сотрудники Корпорации получают достойное вознаграждение и социальную защиту (дополнительное страхование жизни и здоровья, спортивные мероприятия, в которых в 2013 год приняли участие 1 500 сотрудников, и пр.).

В Корпорации применяется двухуровневая система мотивации: краткосрочная мотивация привязана к операционным показателям сотрудника, долгосрочная мотивация направлена на удержание и развитие сотрудников. Создана система внутренних карьерных лифтов: 46% назначенных в 2013 году ключевых руководителей ранее работали в компаниях Группы АФК «Система».

В 2013 году был запущен проект «Школа генеральных директоров» – годовая программа повышения управленческих компетенций топ-менеджеров производственных компаний. Первыми по ней проходят обучение руководители предприятий ОАО АНК «Башнефть». Эту практику планируется расширить на другие дочерние компании Корпорации.

ОАО АФК «Система» и ОАО «МТС» в 2013 году завоевали лидерские позиции в российских рейтингах работодателей.

8. КРИТЕРИИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ И РАЗМЕР ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ВЫСШИХ ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ ОБЩЕСТВА

Вознаграждение членам Совета директоров ОАО АФК «Система» рассчитывается на основании Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Корпорации, утвержденного решением Общего собрания акционеров ОАО АФК «Система» 30 июня 2006 года (Протокол № 1-06), с дополнениями, внесенными решением внеочередного Общего собрания акционеров ОАО АФК «Система» 16 февраля 2009 года (Протокол № 1-09). Данное Положение предусматривает выплату членам Совета директоров:

- фиксированных сумм за участие в заседаниях Совета директоров и Комитетов;
- фиксированных сумм за исполнение обязанностей Председателя и заместителей Председателя Совета директоров, а также за Председательство в Комитетах Совета директоров;
- по итогам работы за год члены Совета директоров получают дополнительное вознаграждение по результатам работы в виде фиксированной суммы, половина которой выплачивается акциями (250 000-325 000 долларов США);
- в случае роста капитализации Корпорации по итогам года, члены Совета директоров получают дополнительное вознаграждение в размере 0,1% от роста капитализации.

Система материальной краткосрочной (до 1 года) мотивации высших должностных лиц ОАО АФК «Система» в 2013 году состояла из следующих элементов:

- ежемесячный должностной оклад, устанавливаемый в соответствии с внутренней системой должностей;
- годовая премия, выплачиваемая за выполнение инвестиционных ключевых показателей эффективности («КПЭ»), устанавливаемых для Корпорации в целом на соответствующий отчетный период. В 2013 году в качестве инвестиционных КПЭ были утверждены следующие показатели деятельности ОАО АФК «Система»: iTSR, TSR, Выручка (дивиденды, средства от продажи бизнесов, доходы от управления капиталом и возврат долгов), КиAУР / NAV, Инвестиционный ресурс на конец года, Внешний долг / OIBDA (по группе компаний), Долг / OIBDA (по ОАО АФК «Система»);
- дополнительное вознаграждение, (i) за генерацию денежной прибыли Корпорации по итогам года, выплачиваемое только в случае выполнения инвестиционных КПЭ за год, либо (ii) дополнительная премия, которая может быть выплачена исключительно по решению Совета директоров.

Система материальной долгосрочной (свыше 1 года) мотивации высших должностных лиц ОАО АФК «Система» в 2013 году состояла из следующих элементов:

- трехлетняя Программа долгосрочного материального поощрения (2012-2014 гг.), нацеленная на увеличение акционерной стоимости ОАО АФК «Система», а также на создание дополнительных предпосылок для сохранения долгосрочных трудовых и корпоративных отношений между Компанией и ее менеджментом;
- опционная программа за инициирование и развитие проектов по слияниям и поглощениям, направленная на повышение заинтересованности менеджмента в поиске, приобретении и развитии новых активов, увеличивающих акционерную стоимость и рыночную капитализацию ОАО АФК «Система».

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

Всего в течение 2013 календарного года высшим должностным лицам Корпорации было выплачено суммарное вознаграждение в размере 2 870 064 713 рублей. Суммы выплат членам Совета директоров ОАО АФК «Система» в 2013 году составили 154 995 692 рубля.

9. ПРИЛОЖЕНИЯ

9.1. Краткие биографические данные членов Совета директоров и их доля в уставном капитале ОАО АФК «Система»

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 российской части Российско-Арабского Делового Совета, а также членом Национального Совета по корпоративному управлению, входит в состав Правлений основных предпринимательских организаций страны – Российского союза промышленников и предпринимателей и Торгово-промышленной палаты РФ.</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» – 64,1855%.</p>
Гончарук Александр Юрьевич Заместитель Председателя Совета директоров Неисполнительный директор	<p>Родился в 1956 году в г. Севастополе.</p> <p>В 1978 году окончил Севастопольское Высшее военно-морское инженерное училище, в 1987 году – Военно-морскую академию имени А.А. Гречко.</p> <p>1995-1998 гг. – Вице-президент ОАО АФК «Система».</p> <p>Возглавлял ЗАО «Система Телеком» с 1998 по 2003 гг., ОАО «СИТРОНИКС» – с 2003 по 2006 гг., ОАО АФК «Система» – с</p>

2006 по 2008 гг.

1998 и 2002-2003 гг. – Председатель Совета директоров ОАО «МТС».

2009-2012 гг. – Председатель Совета директоров ОАО АНК «Башнефть».

Председатель Совета директоров ОАО «СИТРОНИКС», член Совета директоров ОАО АНК «Башнефть», и ряда других компаний. Входит в состав Попечительского Совета Благотворительного фонда «Система».

Член Совета директоров ОАО АФК «Система» с 1996 года. Председатель Комитета по этике и контролю, член Комитета по стратегии и Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 1,0089%.

Боев Сергей Федотович

Неисполнительный директор

Родился в 1953 году в г. Москве.

В 1978 году окончил Всесоюзный юридический заочный институт, в 1984 году – Московский институт управления имени С. Орджоникидзе. Доктор экономических наук, профессор, заслуженный экономист РФ.

Действительный член Академии военных наук. Заведующий кафедрой в Национальном исследовательском университете МФТИ. Лауреат Государственной премии 2012 года в области науки и технологий.

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.

Сопредседатель рабочей группы по инновациям Круглого стола промышленников России и ЕС.

Член Общественного Совета при Комитете по науке и наукоемким технологиям Государственной Думы Российской Федерации, а также Научно-технического Совета Военно-промышленной комиссии при Правительстве РФ.

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

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

В 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. Член Комитета по стратегии, член Комитета по аудиту, финансам и рискам и Комитета по этике и контролю Совета директоров ОАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0140%.

**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 (АТР) (Сингапур); занимался консультированием крупных корпораций и правительственных структур Северной Америки, Европы и АТР по стратегическим и операционным вопросам.

В 1999-2003 гг. г-н Дикки являлся президентом TXU ENERGY, США, где возглавлял подразделения «Розница», «Генерация» (32 атомные, газовые и угольные электростанции) и «Трейдинг»; одновременно управляя сектором новых бизнесов Группы, включая телекоммуникации (США) и международную энергетику (Австралия, Азия, Латинская Америка).

С 2003 по 2012 гг. работал в INVESTCORP, основанной в Бахрейне компании по альтернативным инвестициям. 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/членом советов директоров ряда европейских и ближневосточных компаний.

Член Совета директоров ОАО АФК «Система» с 2012 года. Член Комитета по стратегии и Комитета по этике и контролю Совета директоров ОАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0013%.

**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. являлся Генеральным директором 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», в 2000 году – заместителем Председателя Совета

директоров. В настоящее время 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» – 0,9951%.

**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 этике и контролю Совета директоров ОАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0045%.

**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» – 0,0017%.

**Мандельсон Питер
(Peter Mandelson)**

Независимый директор

Родился в 1953 году в Великобритании.

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

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

В 1992-2004 гг. – член Парламента.

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

В 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 2013 году избран председателем Совета директоров Lazard International.

В настоящее время является президентом общественной организации Policy Network и управляющим г. Халл.

Входит в состав Совета директоров ОАО АФК «Система» с 2013 года. Член Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике и Комитета по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ОАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,00%.

**Маннингс Роджер
(Munnings Roger)**

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 в России.

Начиная с 1974 года, имеет долгую и успешную карьеру в международной аудиторской компании KPMG, особенно в годы его работы в качестве Президента и Управляющего партнера KPMG по России и странам СНГ (1996-2008 гг.), а также Председателя Комитета KPMG по мировой энергетике и природным ресурсам (1993-2008 гг.). Является заместителем Председателя Правления Ассоциации европейского бизнеса (АЕБ) и членом Института дипломированных бухгалтеров Англии и Уэльса.

Ведет активную общественную деятельность в России, являясь членом Российского Национального совета по корпоративному управлению, Российского союза промышленников и предпринимателей, Российского института директоров, Правления Американо-российского делового совета, Правления Российско-британской торговой палаты и др.

Входит в состав Совета директоров ОАО АФК «Система» с 2010 года. Председатель Комитета по аудиту, финансам и рискам, член Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению, 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» – 0,0035%.

Хольцман Марк
(Marc Holtzman)

Независимый директор

Родился в 1960 году в США.

Имеет степень бакалавра экономики университета Лей (Lehigh University). Женат, воспитывает троих детей.

В 1989-1998 гг. г-н Хольцман жил и работал в Восточной Европе и России в качестве приглашенного лектора Конгресса по мировому экономическому развитию и Гарвардского института управления имени Джона Кеннеди.

До 2003 года г-н Хольцман занимал должность Министра по развитию технологий в Правительстве штата Колорадо, являлся Председателем Комиссии Колорадо по управлению информацией и сопредседателем Губернаторской комиссии по науке и технологиям. Содействовал экономической трансформации штата Колорадо в диверсифицированный технологический центр.

В 2003-2005 гг. г-н Хольцман занимал пост Президента Университета Денвера.

Марк Хольцман входил в состав Совета директоров Фонда национального благосостояния Казахстана «Казына», был заместителем Председателя Советов директоров ABN Amro Bank и Barclays Capital. С 2004 по 2010 гг. г-н Хольцман состоял в Совете доверительных управляющих Фонда Космоса США.

Марк Хольцман является Председателем Совета директоров Meridian Capital НК, а также членом Советов директоров Indus, FTI Consulting, The Bank of Kigali (крупнейший коммерческий банк Руанды) и Prospect Global Resources (NASDAQ).

Входит в состав Совета директоров ОАО АФК «Система» с 2012 года. Член Комитета по аудиту, финансам и рискам и Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике Совета директоров ОАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0013%.

Чурук Серж
(Serge Tchuruk)

Независимый директор

Родился в 1937 году во Франции.

Окончил «Ecole Polytechnique».

1964-1979 гг. – «Mobil Corporation» (Франция; США), Главный исполнительный директор «Mobil Benelux».

1980-1986 гг. – занимал руководящие должности в международной химико-фармацевтической компании «Rhône-Poulenc», в 1983 году был назначен на должность управляющего директора этой компании.

1986-1990 гг. – Председатель и Главный исполнительный директор европейской химической компании «Orkem» (ранее известной под названием «CDF-Chimie»).

1990-1995 гг. – Председатель и Главный исполнительный директор «Total», одной из крупнейших мировых нефтегазовых компаний.

В 1995 году г-н Чурук возглавил компанию «Alcatel».

Член Совета директоров ОАО АФК «Система» с 2011 года, член Комитета по стратегии и Комитета по этике и контролю Совета директоров ОАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0026%.

Шамолин Михаил Валерьевич	Родился в 1970 году в г. Москве.
Президент	В 1992 году окончил Московский автомобильно-дорожный институт.
Председатель Правления	В 1993 году получил второе высшее образование в Российской академии государственной службы при Президенте РФ.
Исполнительный директор	В 1996-1997 гг. прошел программу подготовки для высших руководителей в школе бизнеса Wharton Business School в области финансов и управления.
	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».
	10 марта 2011 года назначен на должность Президента ОАО АФК «Система».
	Является Председателем Правления ОАО АФК «Система», членом Комитета по стратегии, Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике, Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению. Входит в состав Попечительского Совета Благотворительного фонда «Система».
	Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,1557%.

Якобашвили Давид Михайлович	Родился в 1957 году в Грузии.
Независимый директор	Учился на факультете промышленного и гражданского строительства Грузинского политехнического института г. Тбилиси.
	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 Председателем Совета директоров ООО «ОрионСервис». Входит в состав Совета директоров ЗАО «Агрокомплекс «Горки-2»,

Airport Financial Services Limited и ряда других компаний.

Входит в состав руководящих органов влиятельных 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 этике, Председатель целевой группы В20 «Создание рабочих мест, занятость и инвестиции в человеческий капитал» (в рамках председательства России в 2013 году), 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 аудиту финансам и рискам Совета директоров ОАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0043%.

9.2. Сведения о сделках, осуществленных членами Совета директоров ОАО АФК «Система» с принадлежащими им акциями Общества за период с 1 января по 31 декабря 2013 года

<i>Член Совета директоров</i>	<i>Дата совершения сделки</i>	<i>Содержание сделки</i>	<i>Предмет сделки (количество акций ОАО АФК «Система»)</i>
Евтушенков В.П.	12 декабря 2013 г.	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	115 691
Гончарук А.Ю.	8 мая 2013	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	435 000
Гончарук А.Ю.	12 июля 2013 г.	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	115 691
Гончарук А.Ю.	17 июля 2013 г.	списание ценных бумаг со счета владельца на лицевой счет НДЦД	858 850
Гончарук А.Ю.	24 сентября 2013 г.	списание ценных бумаг со счета владельца на лицевой счет НДЦД	19 300 000
Гончарук А.Ю.	8 октября 2013 г.	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	16 300 000
Дикки Б.	12 июля 2013 г.	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	121 010
Зубов Д.Л.	8 мая 2013 г.	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	1 689 603
Зубов Д.Л.	12 июля 2013 г.	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	115 691
Копьев В.В.	8 мая 2013 г.	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	64 979
Копьев В.В.	12 июля 2013 г.	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	115 691
Кочарян Р.С.	12 июля 2013 г.	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	121 010
Креке Ж.	12 июля 2013 г.	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	121 010
Маннингс Р.	12 июля 2013 г.	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	121 010
Новицкий Е.Г.	13 июня 2013 г.	списание ценных бумаг со счета владельца на лицевой счет НДЦД	122 191
Новицкий Е.Г.	12 июля 2013 г.	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	115 691
Хольцман М.	12 июля 2013 г.	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	121 010
Чурук С.	12 июля 2013 г.	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	121 010
Шамолин М.В.	8 мая 2013 г.	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	1 987 769
Шамолин М.В.	12 июля 2013 г.	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	115 691
Шамолин М.В.	24 сентября 2013 г.	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	9 650 000
Шамолин М.В.	30 декабря 2013 г.	списание ценных бумаг со счета владельца на лицевой счет НДЦД	15 023 401
Якобашвили Д.	12 июля 2013 г.	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	115 691

9.3. Краткие биографические данные Президента и членов Правления ОАО АФК «Система»

ФИО, должность	Краткие биографические данные
Шамолин Михаил Валерьевич Президент ОАО АФК «Система» Председатель Правления ОАО АФК «Система»	<p>Родился в 1970 году в г. Москве.</p> <p>В 1992 году окончил Московский автомобильно-дорожный институт, а в 1993 году – получил второе высшее образование в Российской академии государственной службы при Президенте РФ.</p> <p>В 1996-1997 гг. прошел программу подготовки для высших руководителей в школе бизнеса Wharton Business School в области финансов и управления.</p> <p>1998-2004 гг. – работал в международной консалтинговой компании McKinsey&Co.</p> <p>2004-2005 гг. – Управляющий директор ферросплавного бизнеса корпорации «Интерпайп» (Украина).</p> <p>2005-2011 гг. – Вице-президент по продажам и абонентскому обслуживанию; Вице-президент, Директор бизнес-единицы «МТС Россия»; Президент ОАО «МТС».</p> <p>10 марта 2011 года назначен на должность Президента ОАО «АФК Система», Председателя Правления.</p> <p>Является исполнительным директором, членом Комитета по стратегии, Комитета по этике и контролю, членом Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению, членом Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике Совета директоров ОАО АФК «Система», членом Попечительского Совета Благотворительного фонда «Система».</p>
Абугов Антон Владимирович Первый вице-президент ОАО АФК «Система» Член Правления ОАО АФК «Система»	<p>Родился в 1976 году в г. Мытищи Московской области.</p> <p>В 1998 году окончил Академию народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации по специальности «Менеджмент».</p> <p>1995-1999 гг. – заместитель управляющего делами отдела операций с ценными бумагами, трейдер АОЗТ «Объединенная Финансовая Группа».</p> <p>1999-2002 гг. – начальник отдела корпоративных финансов ЗАО «Объединенная Финансовая Группа».</p> <p>2003-2006 гг. – управляющий директор, начальник управления корпоративных финансов АКБ «РОСБАНК».</p> <p>2006-2012 гг. – Первый вице-президент, руководитель Комплекса стратегии и развития ОАО АФК «Система».</p> <p>С сентября 2012 года – Первый вице-президент ОАО АФК «Система».</p>
Бакстер Кристофер Старший вице-президент ОАО АФК «Система»	<p>Родился в 1963 году в Англии.</p> <p>В 1987 году окончил Имперский колледж Лондона с дипломом магистра технических наук первой степени. Действительный член Королевского</p>

Член Правления ОАО АФК «Система»	общества поощрения художеств, производств и торговли. 1987-1995 гг. – работал на различных позициях в банке Chase Manhattan (в настоящее время входит в состав JPMorgan), в т.ч. занимал должность Вице-президента. 1995-2002 гг. – консультант по инвестиционно-банковской деятельности в области энергетических ресурсов компании Merrill Lynch. 2002-2012 гг. – Руководитель инвестиционно-банковского подразделения Renaissance Group, член совета директоров Renaissance Credit (розничного банка Группы). С ноября 2012 года – Старший вице-президент ОАО АФК «Система».
----------------------------------	--

Буянов Алексей Николаевич	Родился в 1969 году в г. Москве.
Первый вице-президент ОАО АФК «Система»	В 1992 году окончил Московский физико-технический институт по специальности «Прикладная математика и физика».
Член Правления ОАО АФК «Система»	1995-1998 гг. – Начальник управления, Вице-президент, Первый вице-президент ЗАО «Система-Инвест».
	1998-2002 гг. – Вице-президент ОАО «МТС».
	2002 год – Вице-президент, руководитель Департамента финансовых реструктуризаций ОАО АФК «Система».
	2002-2005 гг. – Первый вице-президент ОАО АФК «Система».
	2005-2013 гг. – Старший вице-президент – руководитель Комплекса финансов и инвестиций ОАО АФК «Система».
	С июня 2013 года – Первый вице-президент ОАО АФК «Система».
	Председатель Совета директоров ОАО «МТС-Банк», член Совета директоров ОАО «МТС», ОАО АНК «Башнефть», Sistema Shyam Teleservices Limited (SSTL) и ряда других компаний.

Витчак Елена Леонидовна	Родилась в 1971 году в г. Москве.
Вице-президент, руководитель Департамента по управлению персоналом ОАО АФК «Система»	В 1992 году окончила Ростовский государственный университет (факультет филологии); в 2005 году – Государственную Академию специалистов инвестиционной сферы, где получила дополнительную специальность «Управление персоналом».
Член Правления ОАО АФК «Система»	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».

**Дроздов Сергей
Алексеевич**

Старший вице-президент,
руководитель Комплекса
корпоративного
управления ОАО АФК
«Система»

Член Правления ОАО АФК
«Система»

Родился в 1970 году в г. Архангельске.

В 1993 году окончил Государственную академию управления им. С. Орджоникидзе по специальности инженер-экономист. Кандидат экономических наук.

1994-1995 гг. – Начальник Управления финансовых инноваций и маркетинга Фонда имущества г. Москвы.

1995-1998 гг. – Заместитель руководителя департамента развития и инвестиций ОАО АФК «Система».

1998-2002 гг. – Вице-президент, Первый вице-президент ЗАО «Система-Инвест».

2002 год – Исполняющий обязанности Первого вице-президента, руководитель Департамента корпоративной собственности ОАО АФК «Система».

2002-2011 гг. – Первый вице-президент, Старший вице-президент, руководитель Имущественного комплекса ОАО АФК «Система».

С 2011 года – Старший вице-президент, руководитель Комплекса корпоративного управления ОАО АФК «Система».

Председатель Совета директоров ОАО «Мосдачтрест», член Совета директоров ОАО АНК «Башнефть», ОАО «Объединенная нефтехимическая компания», ЗАО «Биннофарм» и ряда других компаний.

**Евтушенков Феликс
Владимирович**

Первый Вице-президент
ОАО АФК «Система»

Член Правления 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 АНК «Башнефть», ОАО «БЭСК», ОАО «Объединенная нефтехимическая компания» и ряда других компаний.

Моносов Леонид Анатольевич	<p>Родился в 1958 году в г. Мозыре (Белоруссия).</p>
<p>Вице-президент ОАО АФК «Система»</p>	<p>В 1980 году окончил Московский институт инженеров железнодорожного транспорта по специальности «Промышленное и гражданское строительство».</p>
<p>Член Правления ОАО АФК «Система»</p>	<p>Имеет награды и почетное звание «Заслуженный строитель Российской Федерации».</p>
	<p>1999-2007 гг. – Генеральный директор ОАО «Москапстрой».</p>
	<p>2007-2010 гг. – Руководитель Департамента городского заказа капитального строительства города Москвы.</p>
	<p>2010-2012 гг. – Вице-президент Государственной Корпорации «Олимпстрой».</p>
	<p>2012-2013 гг. – Исполнительный вице-президент Бизнес-единицы «Развивающиеся активы»; Исполнительный вице-президент ОАО АФК «Система».</p>
	<p>С декабря 2013 года – Вице-президент ОАО АФК «Система».</p>
<hr/> Мубаракшин Олег Сайдашович	<p>Родился в 1968 году в Саратовской области.</p>
<p>Вице-президент, руководитель Комплекса по правовым вопросам ОАО АФК «Система»</p>	<p>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».</p>
<p>Член Правления ОАО АФК «Система»</p>	<p>В 1991 году окончил Военный институт Министерства Обороны.</p>
	<p>1996-1998 гг. – Заместитель Генерального директора по правовым вопросам нефтегазодобывающей компании «Белые ночи» (Россия).</p>
	<p>1998-2007 гг. – Вице-президент по корпоративным и правовым вопросам по странам Центральной и Восточной Европы группы компаний FMCG «ИнБев» (Россия).</p>
	<p>2008-2009 гг. – Вице-президент по правовым вопросам по странам Западной Европы группы компаний FMCG «ИнБев» (Бельгия).</p>
	<p>2009-2013 гг. – Член Правления, руководитель правового Департамента инвестиционно-консалтинговой группы «Истван» (Украина, Великобритания).</p>
	<p>С декабря 2013 года назначен на должность Вице-президента, руководителя Комплекса по правовым вопросам ОАО АФК «Система».</p>
<hr/> Розанов Всеволод Валерьевич	<p>Родился в 1971 году в г. Москве.</p>
<p>Старший вице-президент, руководитель Комплекса финансов и инвестиций ОАО АФК «Система»</p>	<p>Образование высшее, закончил Экономический факультет Московского Государственного Университета им. М.В. Ломоносова по специальности «Экономика зарубежных стран».</p>
	<p>1993-2001 гг. – занимал различные посты в консалтинговой компании Bain & Company Inc. в Москве, Лондоне и Стокгольме.</p>
<p>Член Правления ОАО АФК «Система»</p>	<p>2002-2004 гг. – Заместитель Генерального директора по экономике и финансам ЗАО «МТУ-информ».</p>

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 назначен на должность Старшего вице-президента – руководителя Комплекса финансов и инвестиций ОАО АФК «Система».

**Теребенин Андрей
Борисович**

Вице-президент,
руководитель Комплекса
корпоративных
коммуникаций ОАО АФК
«Система»

Член Правления ОАО АФК
«Система»

Родился в 1962 году в г. Москве.

В 1985 году закончил МГИМО со специализацией в области международных экономических отношений и арабского языка.

Занимал ряд управленческих позиций в ИД «Экономическая газета», «Дан энд Брэдстрит СНГ» и «AIG Россия». В 1999 году стал партнером коммуникационного агентства «Треугольник Porter Novelli», с 2003 года и до января 2006 года занимал должность генерального директора и партнера коммуникационного холдинга «Р.И.М. Porter Novelli».

2006-2011 гг. - Вице-президент по корпоративным коммуникациям ОАО «МТС».

С мая 2011 года является Вице-президентом, руководителем Комплекса корпоративных коммуникаций ОАО АФК «Система».

**Узденов Али
Муссаевич**

Старший вице-президент
ОАО АФК «Система»

Член Правления 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».

Хеккер Михаэль

Вице-президент,
руководитель Комплекса
по стратегии ОАО АФК
«Система».

Родился 1970 года в г. Киль (Германия).

В 1994 году окончил Pierre-Mendez-France-University (Гренобль, Франция) по специальности «Управление и международная политика». В 2001 году окончил Геттингенский университет (Германия) по специальности «Юриспруденция» и «Современная история».

Член Правления ОАО АФК «Система» Доктор философии, Кандидат юридических наук.

До 2000 года – младший юрист в коммерческих компаниях в Германии.

2000-2006 гг. – занимался проектами в области стратегии, маркетинга и финансов для телекоммуникационных компаний и для компаний, производящих потребительские товары в компании «А. Т. Kearney Europe».

2006-2014 гг. – Вице-президент по стратегии, слияниям, поглощениям и корпоративному развитию, Член Правления ОАО «Мобильные ТелеСистемы».

С февраля 2014 года назначен на должность Вице-президента, руководителя Комплекса по стратегии ОАО АФК «Система».

**Чупин Алексей
Николаевич**

Вице-президент ОАО АФК
«Система»

Член Правления ОАО АФК
«Система»

Родился в 1975 году в городе Невьянск Свердловской области.

В 1996 году окончил Уральский государственный экономический университет по специальности «Финансы и кредит». В 2005 году получил дополнительное образование в Урало-Сибирском институте бизнеса по программе Мастер делового администрирования - MBA.

2000-2004 гг. – Директор аналитического центра, директор по стратегическому развитию, Заместитель Генерального директора ООО «Невьянский машиностроительный завод».

2004-2009 гг. – заместитель директора ООО «НМЗ-Финанс».

2009-2011 гг. – директор ООО «Зенитко Финанс Менеджмент».

2011-2013 гг. – Генеральный директор ЗАО «Биннофарм». Член Совета директоров ЗАО «Биннофарм».

С мая 2013 года назначен на должность Вице-президента ОАО АФК «Система».

**9.4. Сведения о количестве акций, принадлежащих Президенту и членам Правления
ОАО АФК «Система»**

<i>Член Правления</i>	<i>Количество принадлежащих акций ОАО АФК «Система»</i>
Шамолин Михаил Валерьевич	19 220 298
Абуглов Антон Владимирович	20 035 943
Бакстер Кристофер Алан	2 433 108
Буянов Алексей Николаевич	19 130 244
Витчак Елена Леонидовна	1 031 590
Дроздов Сергей Алексеевич	27 236 389
Евтушенков Феликс Владимирович	4 384 842
Моносов Леонид Анатольевич	1 736 389
Мубаракшин Олег Сайдашович	0
Розанов Всеволод Валерьевич	1 305 000
Теребенин Андрей Борисович	2 063 448
Узденов Али Муссаевич	1 087 499
Хеккер Михаэль	0
Чупин Алексей Николаевич	455 500

9.5. Перечень совершенных обществом 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 2013 году ОАО АФК «Система» не совершало сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками, а также иных сделок, на совершение которых в соответствии с уставом общества распространяется порядок одобрения крупных сделок.

9.6. Перечень сделок, совершенных обществом в отчетном году, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имеется заинтересованность

Все сделки, совершенные в 2013 году ОАО АФК «Система», которые признаются в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имеется заинтересованность, были одобрены Советом директоров Корпорации.

№	Номер Протокола заседания Совета директоров и дата принятия решения	Предмет сделки	Контрагенты по сделке	Сумма сделки	Заинтересованные лица
1	01-13 02.02.2013	Дополнительное соглашение к договору № 108 от 23 мая 2011 года с ОАО «Реестр» по ведению и хранению реестра владельцев именных ценных бумаг (внесение изменений в приложение №1 к договору № 108 от 23 мая 2011 года, заключенному между ОАО АФК «Система» и ОАО «Реестр»)	ОАО «Реестр»	620 000 руб.	ОАО «Система Финанс», Дроздов С.А.
2	01-13 02.02.2013	Договор с ЗАО «Регион» на оказание комплекса информационно-консультационных, консалтинговых и иных услуг для обеспечения информационной и экономической безопасности деятельности ОАО АФК «Система»	ЗАО «Регион»	198 724 980 руб.	ОАО «Система Финанс», Дроздов С.А.
3	01-13 02.02.2013	Предоставление процентного займа ЗАО «Биннофарм»	ЗАО «Биннофарм»	192 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс», Зубов Д.Л. Дроздов С.А. Бакстер К.
4	01-13 02.02.2013	Погашение задолженности ОАО «СММ» перед ОАО АФК «Система» ценными бумагами	ОАО «СММ» ОАО «Система Финанс»	1 174 878 034,94 руб.	ОАО «Система Финанс», Абугув А.В.
5	02-13 16.03.2013	Изменение текущей доли участия ОАО АФК «Система» в уставном капитале ОАО «МТС-Банк»	ОАО «МТС-Банк» MOBILE TELESYSTEMS B.V.	5 088 888 248 руб.	ОАО «Система Финанс», Буянов А.Н. Голдин А.
6	03-13 20.04.2013	Отчуждение 70% акций ОАО «СТ-транс» в пользу ООО «Финансовый Альянс»	ООО «Финансовый Альянс»	12 000 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс», Узденов А.М.
7	03-13 20.04.2013	Участие в Уставном капитале ЗАО «Лидер-Инвест»	ЗАО «Лидер-Инвест»	550 000 000 руб. и 130 000 000 долл. США	ОАО «Система Финанс», Дроздов С.А. Моносов Л.А.

8	03-13 20.04.2013	Предоставление заемного финансирования ООО «Русская земля»	ООО «Русская земля»	100 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс», Шамолин М.В. Абуглов А.В.
9	03-13 20.04.2013	Поручительство по обязательствам компании Sistema Shyam TeleServices Limited перед Central Bank Of India по договору о предоставлении банковских гарантий (Guarantee Facility Agreement)	Central Bank Of India	120 664 892 долл. США	ОАО «Система Финанс», Буянов А.Н. Теребенин А.Б.
1 0	03-13 20.04.2013	Поручительство по обязательствам компании Sistema Shyam TeleServices Limited перед Central Bank Of India по договору о предоставлении банковских гарантий (Guarantee Facility Agreement)	Central Bank Of India	66 629 897 долл. США	ОАО «Система Финанс», Буянов А.Н. Теребенин А.Б.
1 1	03-13 20.04.2013	Предоставление займа ООО «Алтай Резорт»	ООО «Алтай Резорт»	250 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс»
1 2	04-13 25.05.2013	Предоставление займа от ОАО АФК «Система» в пользу ОАО «Система Финанс»	ОАО «Система Финанс»	до 9 500 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс»
1 3	04-13 25.05.2013	Предоставление займа от ОАО АФК «Система» в пользу ОАО «Система Финанс»	ОАО «Система Финанс»	до 8 000 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс»
1 4	04-13 25.05.2013	Предоставление безвозмездной финансовой помощи от ОАО АФК «Система» в пользу ОАО «Система Финанс»	ОАО «Система Финанс»	2 500 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс»
1 5	06-13 29.06.2013	Предоставление процентного займа ЗАО «Лидер-Инвест»	ЗАО «Лидер-Инвест»	667 548 200 руб.	ОАО «Система Финанс»
1 6	06-13 29.06.2013	Предоставление процентного займа ЗАО «Лидер-Инвест»	ЗАО «Лидер-Инвест»	1 200 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс»
1 7	06-13 29.06.2012	Приобретение 98% акций ОАО «Объединенная нефтехимическая компания»	ОАО АНК «Башнефть»	6 200 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс», Евтушенков В.П. Гончарук А.Ю. Буянов А.Н. Дроздов С.А. Евтушенков Ф.В.
1 8	06-13 29.06.2013	Одобрение участия ОАО АФК «Система» в уставном капитале дочерней компании TCF Projects PTE. LTD.	TCF Projects PTE. LTD.	Не более 300 000 000 долларов США	ОАО «Система Финанс», Буянов А.Н. Теребенин А.Б. Розанов В.В.
1 9	06-13 29.06.2013	Изменения к гарантиям ОАО АФК «Система», предоставленным в пользу Bank Of China Limited, Shenzhen Branch в обеспечение всех обязательств компании Shyam TeleServices Limited по кредитным договорам, заключенным между Shyam TeleServices	Bank Of China Limited, Shenzhen Branch	12 213 307,45 долл. США	ОАО «Система Финанс», Буянов А.Н. Теребенин А.Б. Розанов В.В.

		Limited и Bank Of China Limited, Shenzhen Branch: к гарантии по английскому праву от 18 декабря 2009 года			
2 0	06-13 29.06.2013	Изменения к гарантиям ОАО АФК «Система», предоставленным в пользу Bank Of China Limited, Shenzhen Branch в обеспечение всех обязательств компании Shyam TeleServices Limited по кредитным договорам, заключенным между Shyam TeleServices Limited и Bank Of China Limited, Shenzhen Branch: к гарантии по английскому праву от 18 декабря 2009 года	Bank Of China Limited, Shenzhen Branch	15 567 249,35 долл. США	ОАО «Система Финанс», Буянов А.Н. Теребенин А.Б. Розанов В.В.
2 1	06-13 29.06.2013	Изменения к гарантиям ОАО АФК «Система», предоставленным в пользу Bank Of China Limited, Shenzhen Branch в обеспечение всех обязательств компании Shyam TeleServices Limited по кредитным договорам, заключенным между Shyam TeleServices Limited и Bank Of China Limited, Shenzhen Branch: к гарантии по английскому праву от 18 декабря 2009 года	Bank Of China Limited, Shenzhen Branch	43 860 463,94 долл. США	ОАО «Система Финанс», Буянов А.Н. Теребенин А.Б. Розанов В.В.
2 2	06-13 29.06.2013	Изменения к гарантиям ОАО АФК «Система», предоставленным в пользу Bank Of China Limited, Shenzhen Branch в обеспечение всех обязательств компании Shyam TeleServices Limited по кредитным договорам, заключенным между Shyam TeleServices Limited и Bank Of China Limited, Shenzhen Branch: к гарантии по английскому праву от 20 августа 2009 года	Bank Of China Limited, Shenzhen Branch	69 895 089,45 долл. США	ОАО «Система Финанс», Буянов А.Н. Теребенин А.Б. Розанов В.В.
2 3	07-13 15.09.2013	Приобретение ОАО АФК «Система» обыкновенных именных акций в уставном капитале ОАО «СИТРОНИКС-Н»	ОАО «РТИ»	1 426 624 664 руб.	ОАО «Система Финанс», Боев С.Ф. Буянов А.Н.
2 4	07-13 15.09.2013 Пункт 5.1.2.5.	Отчуждение ОАО АФК «Система» обыкновенных именных акций в уставном капитале ЗАО «Технопарк «Саров»	ОАО «РТИ»	не менее 142 500 000 руб.	ОАО «Система Финанс», Боев С.Ф. Буянов А.Н.
2 5	07-13 15.09.2013 Пункт 5.2.5.	Приобретение ОАО АФК «Система» обыкновенных именных акций дополнительного выпуска в уставном капитале ОАО «РТИ»	ОАО «РТИ»	5 100 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс», Боев С.Ф. Буянов А.Н.

2 6	07-13 15.09.2013	Приобретение ОАО АФК «Система» доли в уставном капитале ООО «Башнефть-Сервисные Активы»	ОАО «АНК «Башнефть»	4 100 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс», Евтушенков В.П. Гончарук А.Ю. Буянов А.Н. Дроздов С.А. Евтушенков Ф.В. Розанов В.В.
2 7	07-13 15.09.2013	Предоставление гарантии по обязательствам Sistema Shyam TeleServices Limited в пользу Bank Of China Limited, Shenzhen Branch	Bank Of China Limited, Shenzhen Branch Sistema Shyam TeleServices Limited	до 35 000 000,00 долл. США	ОАО «Система Финанс», Буянов А.Н. Теребенин А.Б. Розанов В.В.
2 8	07-13 15.09.2013	Приобретение паев ОПИФ облигаций «Резервный» и ОПИФ облигаций «Резервный. Валютные инвестиции»: приобретение ОАО АФК «Система» у ООО «ДИК» паев ОПИФ «Резервный»	ООО «ДИК»	не более 12 000 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс»
2 9	07-13 15.09.2013	Приобретение паев ОПИФ облигаций «Резервный» и ОПИФ облигаций «Резервный. Валютные инвестиции»: приобретение ОАО АФК «Система» у ООО «ДИК» паев ОПИФ «Резервный. Валютные инвестиции»	ООО «ДИК»	не более 12 000 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс»
3 0	07-13 15.09.2013	Предоставление займа ОАО «НПК «НИИДАР»	ОАО «НПК «НИИДАР»	1 000 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс», Боев С.Ф.
3 1	07-13 15.09.2013	Об участии в Уставном капитале ОАО «Интурист Отель Групп»	ОАО БАО «Интурист»	не более 110 000 руб.	ОАО «Система Финанс»
3 2	07-13 15.09.2013	Предоставление займа ООО «Алтай Резорт»	ООО «Алтай Резорт»	230 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс»
3 3	07-13 15.09.2013	Предоставление заемного финансирования RZ Agro Holding Ltd.	RZ Agro Holding Ltd. ООО «Русская Земля»	до 9 500 000,00 долл. США	ОАО «Система Финанс», Абуглов А.В. Узденов А.М.
3 4	07-13 15.09.2013	Предоставление заемного финансирования ОАО «НИС»	ОАО «НИС»	до 130 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс»
3 5	07-13 15.09.2013	Предоставление заемного финансирования ОАО «НИС»	ОАО «НИС»	до 571 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс»
3 6	07-13 15.09.2013	Предоставление займа ОАО «Московский бизнес инкубатор»	ОАО «Московский бизнес инкубатор»	до 3 000 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс», Моносов Л.А.
3 7	08-13 26.10.2013	Приобретение ОАО АФК «Система» обыкновенных именных акций дополнительного выпуска ЗАО «Лидер-Инвест»	ЗАО «Лидер-Инвест»	до 200 000 000 долларов США	ОАО «Система Финанс», Евтушенков В.П. Дроздов С.А. Евтушенков Ф.В. Моносов Л.А. Розанов В.В.
3 8	08-13 26.10.2013	Предоставление поручительства в пользу ОАО «Банк Москвы» в качестве	ОАО «Банк Москвы» ОАО «Концерн РТИ Системы»	не более 1 500 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс»

		обеспечения исполнения ОАО «Концерн РТИ Системы» своих обязательств по безотзывной ofercie			
3 9	08-13 26.10.2013	Предоставление возвратного процентного займа в пользу ОАО «РТИ Эстейт»	ОАО «РТИ Эстейт»	4 100 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс»
4 0	09-13 14.12.2013	Приобретение ОАО АФК «Система» доли участия (100%) в уставном капитале ЗАО «Бизнес-Недвижимость»	ЗАО «МГТС-Недвижимость»	не более 6 303 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс», Моносов Л.А.
4 1	09-13 14.12.2013	Получение ОАО АФК «Система» от ЗАО «Система-Инвест» в займ денежных средств в порядке реструктуризации вексельного долга ОАО АФК «Система» перед ЗАО «Система-Инвест»	ЗАО «Система-Инвест»	9 370 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс»

9.7. Сведения о соблюдении обществом требований Кодекса корпоративного поведения ФСФР

Положение Кодекса корпоративного поведения	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
Общее собрание акционеров		
1. Сообщение о проведении общего собрания акционеров («ОСА») должно рассылаться не менее чем за 30 дней его проведения, если законодательством не предусмотрен больший срок.	Соблюдается	Данная норма содержится в Уставе ОАО АФК «Система» (п.28.9).
2. Порядок оповещения о проведении ОСА должен обеспечивать акционерам возможность надлежащим образом подготовиться для участия в нем.	Соблюдается	Сообщение о проведении ОСА направляется акционерам по почте и публикуется на сайте ОАО АФК «Система» (www.sistema.ru).
3. У акционеров должна быть возможность ознакомиться со списком лиц, имеющих право на участие в ОСА, начиная с даты сообщения о проведении ОСА и до закрытия очного ОСА, а в случае проведения заочного ОСА – до даты окончания приема бюллетеней для голосования.	Соблюдается	В соответствии с Положением об Общем собрании акционеров ОАО АФК «Система» (утв. Протоколом № 2-10 от 30 июня 2010 года Общего собрания акционеров ОАО АФК «Система»), акционеры вправе ознакомиться со списком лиц, имеющих право на участие в ОСА, обратившись к Корпоративному секретарю ОАО АФК «Система».
4. У акционеров должна быть возможность знакомиться с информацией (материалами), подлежащей предоставлению при подготовке к проведению ОСА, посредством электронных средств связи.	Соблюдается	ОАО АФК «Система» размещает полную информацию, касающуюся проведения ОСА на своем сайте в сети Интернет (www.sistema.ru).
5. У акционеров должна быть возможность внести вопрос в повестку дня ОСА или потребовать созыва ОСА без предоставления выписки из реестра акционеров, если учёт его прав на акции осуществляется в системе ведения реестра акционеров, а в случае, если его права на акции учитываются на счете депо, – лишь с предоставлением выписки со счета депо.	Соблюдается	В соответствии с Положением об Общем собрании акционеров ОАО АФК «Система» (утв. Протоколом № 2-10 от 30 июня 2010 года Общего собрания акционеров ОАО АФК «Система»), кроме предоставления выписки со счета депо, к акционерам не предъявляются иные требования для документального подтверждения их прав.
6. Наличие во внутренних документах акционерного общества («АО») процедуры регистрации участников ОСА.	Соблюдается	Регламентируется Положением об Общем собрании акционеров ОАО АФК «Система».
Работа Совета директоров		
1. Наличие в уставе АО полномочий совета директоров (СД) по ежегодному утверждению финансового и хозяйственного плана АО.	Соблюдается	Компетенция Совета директоров, в соответствии с Уставом ОАО АФК «Система», в частности, включает в себя: «определение приоритетных направлений

деятельности Общества, определение стратегии развития Общества, утверждение годовых бюджетов (финансовых планов) Общества, рассмотрение основных направлений деятельности и стратегии развития дочерних обществ».

2. Наличие утвержденной СД процедуры управления рисками в АО.	Соблюдается	Приложение 3 к Протоколу Совета директоров ОАО АФК «Система» № 03-09 от 22 апреля 2009 г. Решение Совета директоров ОАО АФК «Система» от 05 марта 2011 года, Протокол № 03-11.
3. Наличие права СД устанавливать требования к квалификации и размеру вознаграждения генерального директора, руководителей основных структурных подразделений АО.	Соблюдается	К компетенции Совета директоров ОАО АФК «Система» относятся вопросы назначения Президента Корпорации; определение количественного состава Правления, избрание его членов; утверждение условий договора с Президентом и с членами Правления Корпорации; досрочное прекращение полномочий Президента Корпорации и членов Правления Корпорации; утверждение принципов оценки работы и системы вознаграждений; а также осуществление контроля над деятельностью высших должностных лиц Корпорации, находящихся в прямом подчинении Президента Корпорации.
4. Наличие в уставе АО права СД утверждать условия договоров с генеральным директором и членами правления АО.	Соблюдается	В соответствии с Уставом ОАО АФК «Система», условия контракта с Президентом и членами Правления утверждаются Советом директоров ОАО АФК «Система».
5. Наличие в составе совета директоров АО не менее 3 независимых директоров, которые бы отвечали требованиям Кодекса корпоративного поведения.	Соблюдается	По состоянию на 31 декабря 2013 года в составе Совета директоров ОАО АФК «Система» входили 8 членов Совета директоров, соответствующих требованиям Кодекса корпоративного поведения, которые предъявляются к независимым директорам: Дикки Б., Кочарян Р.С., Креке Ж., Мандельсон П., Маннингс Р., Хольцман М., Чурук С., Якобашвили Д.М.
6. Отсутствие в составе СД АО лиц, которые признавались виновными в совершении преступлений в сфере экономической деятельности или преступлений против государственной власти, интересов государственной службы и службы в органах местного самоуправления или к которым применялись административные наказания за правонарушения в области предпринимательской деятельности или в области финансов, налогов и сборов, рынка ценных бумаг.	Соблюдается	ОАО АФК «Система» предприняло усилия по изучению этого вопроса и не располагает информацией о подобных правонарушениях, допущенных членами Совета директоров.

7. Отсутствие в составе СД АО лиц, являющихся участником, управляющим (генеральным директором), членом органа управления или работником юридического лица, конкурирующего с АО.	Соблюдается	В составе Совета директоров ОАО АФК «Система», по информации, доступной Корпорации, отсутствуют лица, являющиеся участником, управляющим (генеральным директором), членом органа управления или работником юридического лица, конкурирующего с ОАО АФК «Система».
8. Наличие во внутренних документах АО требования о проведении заседаний СД не реже одного раза в шесть недель.	Соблюдается	Устав ОАО АФК «Система» определяет, что заседания Совета директоров проводятся по мере необходимости, но не реже чем 2 раза в квартал.
9. Проведение заседаний СД АО с периодичностью не реже одного раза в шесть недель в течение года, за который составляется годовой отчет АО.	Соблюдается	В 2013 году проведено 9 заседаний Совета директоров ОАО АФК «Система».
10. Регламентация внутренними документами АО порядка проведения заседаний СД.	Соблюдается	Порядок проведения заседаний Совета директоров ОАО АФК «Система» устанавливается Положением о Совете директоров и Регламентом работы Совета директоров ОАО АФК «Система».
11. Наличие во внутренних документах АО права членов СД на получение от исполнительных органов и руководителей основных структурных подразделений АО информации, необходимой для осуществления своих функций.	Соблюдается	Право члена Совета директоров на получение любой информации о деятельности ОАО АФК «Система» предусмотрено в Положении о Совете директоров ОАО АФК «Система».
12. Наличие Комитета СД АО по стратегическому планированию.	Соблюдается	В ОАО АФК «Система» функционирует Комитет по стратегии Совета директоров.
13. Наличие Комитета СД, который рекомендует СД аудитора АО и взаимодействует с ним и ревизионной комиссией АО.	Соблюдается	В ОАО АФК «Система» функционирует Комитет по аудиту и финансам Совета директоров.
14. Наличие в Комитета СД АО, функцией которого является определение критериев подбора кандидатов в члены СД и выработка политики АО в области вознаграждений.	Соблюдается	В ОАО АФК «Система» функционирует Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров.
15. Осуществление руководства Комитетом СД АО по назначениям и вознаграждениям независимым директором.	Соблюдается	Комитет возглавляется независимым членом Совета директоров Кочаряном Р.С.
16. Наличие утвержденных СД внутренних документов АО, предусматривающих порядок формирования и работы Комитетов Совета директоров.	Соблюдается	В ОАО АФК «Система» утверждены Положения, в частности, определяющие компетенцию Комитетов Совета директоров, порядок их создания и деятельности.

17. Наличие в уставе АО порядка определения кворума СД, позволяющего обеспечивать обязательное участие независимых директоров в заседаниях СД.	Соблюдается частично	Кворум Совета директоров ОАО АФК «Система» определяется согласно количеству членов СД, участвующих в заседании, вне зависимости от их статуса независимого, исполнительного либо неисполнительного директора. Большинство состава Совета директоров составляют независимые члены Совета.
18. Во внутренних документах эмитента должны быть предусмотрены обязанности членов СД, членов коллегиального исполнительного органа управления, лица, осуществляющего функции единоличного исполнительного органа, в том числе управляющей организации АО и ее должностных лиц, раскрывать информацию о владении ценными бумагами эмитента, а также о продаже и (или) покупке ценных бумаг эмитента.	Соблюдается	Указанное обязательство отражено в Кодексе корпоративного поведения, Положении о Совете директоров, Положении о Правлении, а также во внутренних документах, закрепляющих обязанности ОАО АФК «Система» в области реализации требований законодательства о противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации.
Исполнительные органы		
1. Наличие правления (коллегиального исполнительного органа) АО.	Соблюдается	В соответствии с Уставом ОАО АФК «Система», в Корпорации функционирует коллегиальный исполнительный орган – Правление.
2. Наличие во внутренних документах АО процедуры согласования операций, которые выходят за рамки финансово-хозяйственного плана АО.	Соблюдается	Процедуры согласования операций, не вошедших в бюджет, закреплены в бюджетной политике, Регламенте согласования договоров, а также Регламенте проведения сделок по слияниям и поглощениям ОАО АФК «Система». Все подобные сделки предварительно рассматриваются Комитетом по аудиту и финансам Совета директоров ОАО АФК «Система». При необходимости изменения в бюджет вносятся решением Совета директоров.
3. Отсутствие в составе исполнительных органов АО лиц, являющихся участником, генеральным директором (управляющим), членом органа управления или работником юридического лица, конкурирующего с АО.	Соблюдается	В составе исполнительных органов ОАО АФК «Система», по доступной информации, отсутствуют лица, являющиеся участником, генеральным директором (управляющим), членом органа управления или работником юридического лица, конкурирующего с ОАО АФК «Система».
4. Отсутствие в составе исполнительных органов АО лиц, которые признавались виновными в совершении преступлений в сфере экономической деятельности или преступлений против государственной власти, интересов государственной службы и службы в органах местного самоуправления или к которым применялись	Соблюдается	В составе исполнительных органов ОАО АФК «Система», по информации, доступной ОАО АФК «Система», указанные лица отсутствуют.

административные наказания за правонарушения в области предпринимательской деятельности или в области финансов, налогов и сборов, рынка ценных бумаг.		
5. Наличие в уставе или внутренних документах АО запрета управляющей организации (управляющему) осуществлять аналогичные функции в конкурирующем обществе, а также находиться в каких-либо иных имущественных отношениях с АО, помимо оказания услуг управляющей организации (управляющего).	Соблюдается	Предусмотрено Уставом ОАО АФК «Система» (п. 34.10).
6. Наличие во внутренних документах АО обязанности исполнительных органов воздерживаться от действий, которые приведут или потенциально способны привести к возникновению конфликта между их интересами и интересами АО, а в случае возникновения такого конфликта – обязанности информировать об этом Совет директоров.	Соблюдается	Такие требования содержатся в Положении о Совете директоров, Положении о Правлении, Положении о Президенте и контрактах с Президентом и членами Правления ОАО АФК «Система».
7. Наличие в уставе или внутренних документах АО критериев отбора управляющей организации (управляющего).	Не применимо	Нет необходимости в связи с отсутствием управляющей организации и отсутствием планов по привлечению таковой к выполнению функций единоличного исполнительного органа ОАО АФК «Система».
8. Представление совету директоров АО ежемесячных отчетов о своей работе со стороны исполнительных органов.	Соблюдается	Совет директоров ОАО АФК «Система» на регулярной основе (ежеквартально) рассматривает финансовые итоги деятельности. Менеджмент ОАО АФК «Система» еженедельно составляет отчет о важнейших событиях и предоставляет членам Совета директоров ОАО АФК «Система».
9. Установление в договорах, заключаемых АО с генеральным директором (управляющей организацией, управляющим) ответственности за нарушение положений об использовании конфиденциальной и служебной информации.	Соблюдается	Требование о соблюдении правил обращения с конфиденциальной информацией имеется в контрактах с Президентом и членами Правления ОАО АФК «Система».
Корпоративный секретарь		
1. Наличие в АО должностного лица (корпоративного секретаря), задачей которого является обеспечение соблюдения органами и должностными лицами АО процедурных требований, гарантирующих реализацию прав и законных интересов акционеров.	Соблюдается	В ОАО АФК «Система» назначен Корпоративный секретарь.

2. Наличие в уставе или внутренних документах АО порядка назначения (избрания) корпоративного секретаря (КС) АО, обязанностей КС.	Соблюдается	Совет директоров ОАО АФК «Система» утвердил Положение о Корпоративном секретаре, которое содержит обязанности Корпоративного секретаря и порядок его назначения.
3. Наличие в уставе АО требований к кандидатуре КС.	Соблюдается частично	Данные требования включены в Положение о Корпоративном секретаре ОАО АФК «Система».

Существенные корпоративные действия

1. Наличие в уставе или внутренних документах АО требования об одобрении крупной сделки до ее совершения.	Соблюдается частично	Несмотря на отсутствие формальной нормы в Уставе ОАО АФК «Система», на практике это требование соблюдается.
2. Привлечение независимого оценщика для оценки рыночной стоимости имущества, являющегося предметом крупной сделки АО.	Соблюдается	В указанных случаях Совет директоров ОАО АФК «Система» привлекает независимого оценщика.
3. Наличие в уставе АО запрета на принятие при приобретении крупных пакетов акций АО (поглощении) каких-либо действий, направленных на защиту интересов исполнительных органов (членов этих органов) и членов СД АО, а также ухудшающих положение акционеров по сравнению с существующим (в частности, запрета на принятие СД до окончания предполагаемого срока приобретения акций, решения о выпуске дополнительных акций, о выпуске ценных бумаг, конвертируемых в акции, или ценных бумаг, предоставляющих право приобретения акций общества, даже если право принятия такого решения предоставлено ему уставом).	Не соблюдается	Ввиду наличия в ОАО АФК «Система» контролирующего акционера, данные действия являются маловероятными.
4. Наличие в Уставе или внутренних документах АО требования об обязательном привлечении независимого оценщика для определения соотношения конвертации акций при реорганизации.	Не соблюдается	Соответствующие положения в Уставе ОАО АФК «Система» отсутствуют, однако в случае проведения реорганизации, в соответствии с Положением о Совете директоров, Совет директоров ОАО АФК «Система» будет принимать решение об определении соотношения конвертации акций при реорганизации только при наличии достаточных оснований, таких как, например, заключение независимого оценщика.

Раскрытие информации

1. Наличие утвержденного СД внутреннего документа, определяющего правила и подходы АО к раскрытию информации.	Соблюдается	Советом директоров ОАО АФК «Система» утверждено Положение об информационной политике Корпорации.
2. Наличие во внутренних документах АО перечня информации, документов и материалов, которые должны предоставляться акционерам для решения вопросов, выносимых на ОСА.	Соблюдается	Перечень предоставляемой информации содержится в Кодексе корпоративного поведения, Положении об информационной политике и Положении об Общем собрании акционеров ОАО АФК «Система».
3. Раскрытие финансовой информации о деятельности АО.	Соблюдается	Ежегодно раскрывается финансовая отчетность ОАО АФК «Система» по стандартам РСБУ. Ежеквартально раскрывается финансовая информация ОАО АФК «Система» по стандартам US GAAP.
4. Использование в АО дополнительных форм и способов раскрытия информации.	Соблюдается	В ОАО АФК «Система» создано подразделение по работе с инвесторами. Регулярно проводятся встречи с инвесторами и роуд-шоу. Поддерживается корпоративный сайт в сети Интернет (www.sistema.ru / www.sistema.com) с обширной информацией о деятельности ОАО АФК «Система».
5. Эмитент должен раскрывать информацию о вознаграждениях, получаемых членами СД, членами коллегиального исполнительного органа и лицом, осуществляющим функции единоличного исполнительного органа, в том числе управляющей организацией и управляющим.	Соблюдается	Информация о размере вознаграждений, получаемых членами СД, членами коллегиального исполнительного органа и лицом, осуществляющим функции единоличного исполнительного органа, раскрывается в рамках Годового отчета и ежеквартального отчета ОАО АФК «Система».
6. Наличие у АО сайта в сети Интернет и регулярное раскрытие информации об АО на этом веб-сайте.	Соблюдается	Адрес страницы ОАО АФК «Система» в сети Интернет: www.sistema.ru/ www.sistema.com .
7. Наличие во внутренних документах АО требования о раскрытии информации о сделках АО с лицами, относящимися в соответствии с Уставом, к высшим должностным лицам АО, а также о сделках АО с организациями, в которых высшим должностным лицам АО прямо или косвенно принадлежит 20 и более процентов уставного капитала или на которые такие лица могут иным образом оказать существенное влияние.	Соблюдается частично	Соблюдается в части исполнения требований законодательства о сделках с заинтересованностью.
8. Наличие во внутренних документах АО требования о раскрытии информации обо всех сделках, которые могут оказать влияние на рыночную	Соблюдается	Соблюдается в рамках требований законодательства РФ о рынке ценных бумаг, а также требований регулятора рынка ценных бумаг Великобритании.

стоимость акций АО.		Принципы раскрытия информации закреплены в Положении об информационной политике ОАО АФК «Система».
9. Наличие утвержденного СД внутреннего документа по использованию существенной информации о деятельности АО, акциях и других ценных бумагах Общества и сделках с ними, которая не является общедоступной и раскрытие которой может оказать существенное влияние на рыночную стоимость акций и других ценных бумаг АО.	Соблюдается	Советом директоров Корпорации утверждено Положение об информационной политике ОАО АФК «Система» (Протокол №04-10 от 21 апреля 2010 года).

Контроль над финансово-хозяйственной деятельностью

1. Наличие утвержденных СД процедур внутреннего контроля над финансово-хозяйственной деятельностью АО.	Соблюдается	Процедуры внутреннего контроля закреплены во всех нормативных документах ОАО АФК «Система», утверждаемых Советом директоров и Президентом Корпорации.
2. Наличие специального подразделения АО, обеспечивающего соблюдение процедур внутреннего контроля (контрольно-ревизионной службы).	Соблюдается	В ОАО АФК «Система» создан Департамент внутреннего контроля и аудита, функционально подчиняющийся Совету директоров ОАО АФК «Система».
3. Наличие во внутренних документах АО требования об определении структуры и состава контрольно-ревизионной службы Советом директоров.	Соблюдается частично	Руководитель Департамента внутреннего контроля и аудита назначается по согласованию с Комитетом по аудиту, финансам и рискам и Комитетом по этике и контролю Совета директоров ОАО АФК «Система».
4. Отсутствие в составе контрольно-ревизионной службы АО лиц, которые признавались виновными в совершении преступлений в сфере экономической деятельности или преступлений против государственной власти, интересов государственной службы и службы в органах местного самоуправления или к которым применялись административные наказания за правонарушения в области предпринимательской деятельности или в области финансов, налогов и сборов, рынка ценных бумаг.	Соблюдается	В составе Департамента внутреннего контроля и аудита указанные лица отсутствуют.
5. Отсутствие в составе контрольно-ревизионной службы АО лиц, входящих в состав исполнительных органов АО, а также лиц, являющихся участниками, членами органов управления, генеральным директором (управляющим) или работниками юридического лица, конкурирующего с Акционерным Обществом.	Соблюдается	В составе Департамента внутреннего контроля и аудита указанные лица отсутствуют.

6. Наличие во внутренних документах АО срока представления в контрольно-ревизионную службу документов и материалов для оценки проведенной финансово-хозяйственной операции, а также ответственности должностных лиц и работников АО за их непредставление в указанный срок.	Соблюдается	Сотрудники Департамента внутреннего контроля и аудита ОАО АФК «Система» имеют право запрашивать и получать любую необходимую информацию о совершаемых финансово-хозяйственных операциях и имеют право самостоятельно устанавливать срок предоставления такой информации.
7. Наличие во внутренних документах АО обязанности контрольно-ревизионной службы сообщать о выявленных нарушениях Комитету по аудиту, а в случае его отсутствия – СД АО.	Соблюдается	В соответствии с Положением о Комитете по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ОАО АФК «Система», в рамках содействия развитию функции внутреннего аудита и контроля результатов его деятельности, Комитет регулярно рассматривает результаты деятельности Департамента внутреннего контроля и аудита. В соответствии с Положением о Комитете по этике и контролю Совета директоров ОАО АФК «Система», функциями Комитета являются рассмотрение результатов комплексных проверок Корпорации Департаментом внутреннего контроля и аудита, а также рассмотрение плана устранения выявленных нарушений и контроль его выполнения.
8. Наличие требования о предварительной оценке контрольно-ревизионной службой целесообразности совершения операций, не предусмотренных финансово-хозяйственным планом АО.	Соблюдается	Оценка целесообразности совершения операций, не предусмотренных финансово-хозяйственным планом Корпорации, осуществляется в рамках исполнения Кодекса «Тендерные процедуры и закупки». В состав закупочных комиссий входят сотрудники Департамента внутреннего контроля и аудита.
9. Наличие утвержденного СД внутреннего документа, определяющего порядок проведения проверок финансово-хозяйственной деятельности АО ревизионной комиссией.	Соблюдается	Советом директоров и Общим собранием акционеров Корпорации утверждено Положение о Ревизионной комиссии ОАО «АФК «Система» (Протокол №2-04 от 01 сентября 2004 года).
10. Осуществление комитетом СД по аудиту оценки аудиторского заключения до представления его акционерам на ОСА.	Соблюдается	В соответствии с Положением о Комитете по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ОАО АФК «Система», в рамках взаимодействия с аудиторами Корпорации, Комитет по аудиту и финансам анализирует и оценивает работу внешних аудиторов и рассматривает их замечания.

Дивиденды

1. Наличие утвержденного СД внутреннего документа АО, которым руководствуется СД при принятии рекомендаций о размере дивидендов.	Соблюдается	В ОАО АФК «Система» утверждено Положение о дивидендной политике.
--	-------------	--

9.8. Сведения о соблюдении обществом основных требований Объединенного кодекса корпоративного управления Великобритании

Положение Кодекса	Соблюдается / не соблюдается	Примечание
А. РУКОВОДСТВО		
А.1. Органы управления		
А.1.1. Работа совета директоров (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 ОАО АФК «Система»).
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» за 2013 год включена информация о процедурах работы Совета директоров, включая отчет об основных вопросах, решения по которым приняли Совет директоров и Правление (п. 6.2, 6.4).
А.1.2. Годовой отчет Корпорации должен содержать информацию о председателе СД, заместителях председателя СД, президенте, старшем независимом директоре, а также председателях и членах комитетов СД.	Соблюдается	В Годовой отчет ОАО АФК «Система» за 2013 год 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 ОАО АФК «Система» за 2013 год содержит информацию о Президенте, а также о Председателях и членах Комитетов Совета директоров ОАО АФК «Система». 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» за 2013 год 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 страховое покрытие ответственности членов СД.	Соблюдается	Согласно Положению о Совете директоров ОАО АФК «Система», 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). В дополнение с членами Совета директоров заключены соглашения об освобождении от ответственности (Indemnification).
--	--	---

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 ОАО АФК «Система», не может быть одновременно Председателем Совета директоров ОАО АФК «Система» (п. 31.3. Устава). 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.
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. 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. А.4.2. Председатель СД должен периодически проводить встречи с участием неисполнительных директоров без участия исполнительных директоров.	Соблюдается частично	Формальные заседания Совета директоров ОАО АФК «Система» без присутствия на них исполнительных директоров не проводятся, при этом регулярно проводятся встречи Председателя Совета директоров ОАО АФК «Система» с независимыми директорами в неформальном порядке. Должность Старшего независимого директора нормативными документами ОАО АФК «Система» не предусмотрена. Перед каждым заседанием Совета директоров ОАО АФК «Система» независимые члены Совета директоров
--	----------------------	---

		проводят неформальную 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	<p>Весь ход заседания Совета директоров ОАО АФК «Система» фиксируется в письменной форме в виде тезисов выступлений участников заседания, и в последующем анализируется с тем, чтобы обеспечить включение в протокол всех элементов принятых решений.</p> <p>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.</p> <p>Копия Протокола каждого заседания Совета директоров ОАО АФК «Система» предоставляется всем членам Совета директоров для ознакомления.</p>

В. ЭФФЕКТИВНОСТЬ

В.1. Состав Совета директоров

<p>В.1.1. Годовой отчет Корпорации должен содержать информацию о каждом неисполнительном директоре, отвечающем критериям независимости.</p> <p>СД должен определить, является ли директор в целом независимым в принятии решений, а также установить, если ли у него какие-либо отношения и обстоятельства, которые могут с большей или меньшей долей вероятности повлиять на его решения.</p> <p>СД должен обосновать решение о присвоении статуса независимого директора, если существуют отношения или обстоятельства, которые могли бы повлиять на такой статус.¹</p>	Соблюдается	<p>Информация о каждом неисполнительном директоре, отвечающем критериям независимости, содержится в Годовом отчете ОАО АФК «Система» за 2013 год (п. 6.2.).</p> <p>В состав Совета директоров ОАО АФК «Система» входят 8 директоров, отвечающих критериям независимости: Дикки Б., Кочарян Р.С., Креке Ж., Мандельсон П., Маннингс Р., Хольцман М., Чурук С., Якобашвили Д.М.</p>
--	-------------	---

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

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 8 членов Совета директоров, отвечающих критериям независимости, что составляет более 60% от общего количества членов Совета директоров (без учета Председателя Совета директоров).
--	-------------	--

В.2. Назначения членов совета директоров

В.2.1. При СД должен быть сформирован комитет по назначениям, одной из задач которого является сопровождение процесса выдвижения членов СД и выработка рекомендаций по данному вопросу для СД.	Соблюдается	Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО АФК «Система» сформирован и действует. Его компетенция определена в Положении о Комитете по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО АФК «Система», утвержденном 29 июня 2013 года (Протокол №06-13). Одной из основных функций Комитета является предварительное рассмотрение кандидатур на должности высших должностных лиц Корпорации, выносимых на утверждение Совета директоров ОАО АФК «Система». Данный Комитет также рассматривает кандидатов для избрания в состав Совета директоров ОАО АФК «Система» в рамках рассмотрения вопросов о подготовке к Общему собранию акционеров.
Большинство членов комитета по назначениям СД должны составлять неисполнительные директора, отвечающие критериям независимости.	Соблюдается	Половину членов Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров Корпорации составляют независимые директора (Кочарян Р.С. (Председатель), Креке Ж., Маннингс Р.).
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	Соблюдается частично	Кандидатуры в Совет директоров выдвигаются акционерами ОАО АФК «Система».

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.

эффективного исполнения им своих полномочий, и по результатам этой оценки подготовить квалификационные требования к кандидатам на должность члена СД.		Требования, предъявляемые к кандидатам в состав Совета директоров ОАО АФК «Система», закреплены в Положении о Совете директоров ОАО АФК «Система». Кандидат должен иметь достаточный профессиональный опыт, не иметь судимости за экономические преступления, на него не должен быть наложен запрет занимать руководящие должности и др. Кандидат не должен входить в органы управления и контроля компаний, конкурирующих с ОАО АФК «Система», а также являться аффилированным лицом таких компаний. Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО АФК «Система» рассматривает кандидатов для избрания в состав Совета директоров ОАО АФК «Система» в рамках рассмотрения вопросов о подготовке к Общему собранию акционеров.
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 ОАО АФК «Система» 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 ОАО АФК «Система» сроком на один год (на срок до следующего годового Общего собрания акционеров) с возможностью последующего переизбрания неограниченное количество раз. Ежегодно при избрании нового состава Совета директоров ОАО АФК «Система» проводится раскрытие информации о работе Совета директоров за прошедший год, включая данные посещаемости членами Совета директоров его заседаний, при этом акционеры самостоятельно делают выводы о качестве работы Совета директоров и отдельных его членов.
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 частично	В Годовой отчет ОАО АФК «Система» за 2013 год (п.6.2.) включена информация о полномочиях и компетенции Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО АФК «Система», а также информация об

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. 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.		основных вопросах, рассмотренных данным Комитетом. При этом Комитет не обладает полномочиями напрямую выдвигать кандидатов в Совет директоров Корпорации, так как это относится к компетенции акционеров. В 2013 году Комитет не пользовался услугами внешнего консультанта.
Отдельный раздел Годового отчета должен содержать подтверждение применения принципа сбалансированности СД.	Соблюдается частично	В Совете директоров ОАО АФК «Система» соблюдается баланс исполнительных (1) ¹ , неисполнительных (4) ² и независимых (8) 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» (п. 6.2.) 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 ОАО АФК «Система» избирается решением полного состава Совета директоров на первом заседании после годового Общего собрания акционеров ОАО АФК «Система».
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 за 2013 год. 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

¹ Шамолин М.В.

² Евтушенков В.П., Гончарук А.Ю., Боев С.Ф., Зубов Д.Л.

³ Дикки Б., Кочарян Р.С., Креке Ж., Мандельсон П., Маннингс Р., Хольцман М., Чурук С., Якобшвили Д.М.

		<p>акционеров ОАО АФК «Система» в ходе его проведения.</p> <p>В соответствии с российским законодательством, все члены Совета директоров избираются сроком на один год, с правом переизбрания неограниченное количество раз.</p>
<p>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.</p>	<p>Соблюдается частично</p>	<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 ОАО АФК «Система» 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 ОАО АФК «Система», применимым к членам Совета директоров ОАО АФК «Система».</p> <p>Посещаемость заседаний Совета директоров ОАО АФК «Система» и вовлеченность членов Совета директоров в обсуждение вопросов повестки дня заседания фиксируется и анализируется с целью последующего включения в отчет о качестве корпоративного управления.</p>
<p>Информация обо всех должностях, занимаемых неисполнительными членами СД в иных компаниях (с указанием затрачиваемого на данную деятельность времени), должна быть представлена СД. Информация обо всех последующих изменениях этих данных должна быть доступна по мере их возникновения.</p>	<p>Соблюдается</p>	<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 ОАО АФК «Система» включаются в Годовой отчет.</p> <p>Все кандидаты на должность членов Совета директоров ОАО АФК «Система» 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>
<p>В.3.3. Исполнительные директора не</p>	<p>Соблюдается</p>	<p>По состоянию на 31 декабря 2013 года, в</p>

должны ни являться неисполнительными директорами, ни занимать должность председателя СД более чем в одной крупной компании, входящей в список FTSE 100.

состав Совета директоров ОАО АФК «Система» входят 13 членов, из которых 1 является исполнительным директором (Шамолин М.В.).

Шамолин М.В. занимает должность Президента Корпорации, а также является членом Совета директоров ряда компаний Группы АФК «Система», не входящих в список FTSE 100.

Членство в Советах директоров компаний Группы АФК «Система» является частью основных должностных обязанностей исполнительных директоров, поэтому не создает конфликта интересов для работы в Корпорации.

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

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.

Корпоративный секретарь ОАО АФК «Система» консультирует вновь избранных членов Совета директоров о процедурах и организации работы Совета директоров Корпорации и Комитетов, а также предоставляет необходимые нормативные документы, содержащие описание стратегии Компании, бизнеса Корпорации, рынков присутствия и финансовую отчетность. Описанная процедура введения члена Совета директоров в курс дел ОАО АФК «Система» не формализована.

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», с согласия Председателя Совета директоров, представляют Корпорацию на различных международных симпозиумах, конференциях, профессиональных семинарах и т.д.

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, при необходимости, организует Секретариат 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 Корпорации 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 п. 6.5. Годового отчета Общества за 2009 год. С 2009 года в Корпорации действует процедура самооценки работы Совета директоров. Члены Совета директоров заполняют анкеты, в которых выносят собственное 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. При привлечении к процессу сторонних участников необходимо представить информацию о них и сделать заявление, имеют ли они какие-либо связи с Компанией.	Не применимо	ОАО АФК «Система» не входит в список FTSE 350.
В.6.3. Неисполнительные директора под	Не применимо	Должность Старшего независимого

руководством старшего независимого директора должны осуществлять оценку деятельности председателя СД, принимая во внимание мнения исполнительных директоров.		директора документами ОАО АФК «Система» не предусмотрена. Оценка работы Председателя Совета директоров проходит в рамках процедуры оценки работы Совета директоров ОАО АФК «Система» 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 ОАО АФК «Система» 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 ОАО АФК «Система» сроком на один год (на срок до следующего годового Общего собрания акционеров) с возможностью последующего переизбрания неограниченное количество раз. В Положении о Совете директоров Общества закреплены критерии независимости для членов Совета директоров, в соответствии с которыми член Совета директоров, являющийся директором более 9 лет, не может рассматриваться как независимый.
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 ОАО АФК «Система».
В.7.2. СД должен предоставить акционерам обоснование для избрания конкретного кандидата на должность неисполнительного члена Совета директоров Корпорации.	Соблюдается частично	Акционерам представляются биографии и данные о профессиональных навыках кандидатов, исходя из которых, акционеры самостоятельно делают вывод об их компетенции и целесообразности избрания 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 частично	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. При этом акционеры самостоятельно делают выводы о качестве работы Совета директоров и отдельных его членов.

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 частично	Годовой отчет не содержит соответствующего заявления членов Совета директоров ОАО АФК «Система», однако данное положение соблюдается за счет предварительного утверждения Годового отчета и бухгалтерской отчетности Корпорации на заседаниях Совета директоров и Комитета по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ОАО АФК «Система», результаты которых отражены в соответствующих протоколах.
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 заявление членов СД о непрерывности деятельности компании, с обосновывающими допущениями либо оговорками, при необходимости.	Соблюдается частично	Годовая и полугодовая финансовая отчетность не содержит соответствующих заявлений членов Совета директоров ОАО АФК «Система», однако данное положение соблюдается за счет отражения, при необходимости, соответствующих оговорок в заключении/отчете по обзору независимого аудитора, являющихся неотъемлемой частью годовой и полугодовой финансовой отчетности, утвержденной Комитетом по аудиту, финансам и рискам.

С.2. Управление рисками и Внутренний контроль

С.2.1. СД должен не реже одного раза в год проводить анализ эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля компаний группы и отчитываться об этом перед акционерами. Данный анализ должен охватывать все виды контроля, включая финансовый, операционный контроль, а также контроль соблюдения законодательных и регуляторных требований.	Соблюдается	Совет директоров ОАО АФК «Система» ежегодно рассматривает отчет Департамента внутреннего контроля и аудита Корпорации по итогам работы за год с анализом действующих систем контроля и выявленных нарушений. Отчет Ревизионной комиссии ежегодно прилагается к материалам годового Общего собрания акционеров ОАО АФК «Система».
--	-------------	--

С.3. Комитет по аудиту и аудиторы

<p>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.</p>	<p>Соблюдается частично</p>	<p>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 – Мандельсон П., Маннингс Р., Хольцман М., Якобашвили Д.М. Председателем Комитета по аудиту, финансам и рискам является независимый член Совета директоров ОАО АФК «Система» Маннингс Р., который обладает обширнейшим опытом в области финансового аудита.</p>
<p>С.3.2. Основные функции комитета по аудиту должны быть закреплены в положении о комитете по аудиту и должны включать:</p> <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 	<p>Соблюдается во всех существенных аспектах</p>	<p>Компетенция Комитета по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ОАО АФК «Система» закреплена в Положении о Комитете, утвержденном Советом директоров Корпорации 29 июня 2013 года. Положение о Комитете по аудиту, финансам и рискам в целом соответствует рекомендациям раздела С.3.2. Объединенного Кодекса Корпоративного Управления Великобритании.</p>

<p>рекомендаций относительно таких мер; и</p> <p>- представление СД отчетов о выполнении своих обязанностей.</p>		
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.
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 результатов деятельности компании, ее бизнес-модели и стратегии.	Соблюдается	Данное требование соблюдается путем рассмотрения на заседаниях Комитета по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ОАО АФК «Система» Годового отчета и бухгалтерской отчетности на предмет ее 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 ОАО АФК «Система» рассматривает вопросы функционирования «горячей линии» для оповещения о недостатках по вопросам обращения сотрудников Компании 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 Компании, 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	Соблюдается	В соответствии с Положением о Комитете по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ОАО АФК «Система», Комитет проводит анализ работы внешних аудиторов, а также предоставляет рекомендации Совету директоров Корпорации относительно выбора, повторного назначения внешних аудиторов или отказа от их услуг.

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.

С.3.8. Отдельный раздел годового отчета должен быть посвящен исполнению комитетом по аудиту своих обязанностей. Отчет должен включать: - 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» за 2013 год включена информация о 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.	Соблюдается	Разделы Приложения А к Кодексу Корпоративного Управления Великобритании, в целом, находят отражение при разработке системы вознаграждения для членов Совета директоров Корпорации (включая исполнительных). <i>Разделы Приложения А раскрыты далее в подпунктах</i>
D.1.2. В случае, если внутренние документы корпорации допускают занятие исполнительным директором должности неисполнительного директора в иной компании, сведения о вознаграждении исполнительного директора в иной компании должны быть включены в соответствующий отчет.	Соблюдается частично	Менеджеры Корпорации, избранные в советы директоров дочерних компаний 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	Соблюдается	Членам Совета директоров ОАО АФК «Система» выплачивается дополнительное вознаграждение за исполнение обязанностей Председателя

<p>ответственности неисполнительных директоров.</p> <p>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. В.1.1.).</p>		<p>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».</p> <p>Опционы на акции Корпорации за работу в составе Совета директоров не предоставляются.</p>
<p>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.</p>	Соблюдается	<p>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.</p>
<p>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.</p>	Соблюдается	<p>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.</p>
D.2. Процедура		
<p>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.</p>	Соблюдается частично	<p>Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО АФК «Система» сформирован и действует. В состав Комитета входят 6 директоров, 2 из которых (Гончарук А.Ю. и Зубов Д.Л.) являются неисполнительными, а 3 (Кочарян Р.С., Креке Ж., Маннингс Р.) – независимыми (отвечают критериям независимости).</p>
<p>Комитет по вознаграждениям СД должен обеспечить свободный доступ к тексту положения о комитете, в котором описаны полномочия, предоставленные комитету Советом директоров.</p>	Соблюдается	<p>Компетенция Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО АФК «Система» закреплена в соответствующем Положении о Комитете, утвержденном решением Совета директоров 29 июня 2013 года. Положение о вышеназванном Комитете раскрыто на корпоративном сайте Корпорации (www.sistema.ru / www.sistema.com) и доступно для</p>

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 2013 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	Одной из основных функций Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО АФК «Система», в соответствии с Положением о Комитете, является предварительное рассмотрение выносимых на утверждение Совета директоров условий трудовых договоров, заключаемых с Президентом и членами Правления Корпорации, а также 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 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 четкую формулу для расчета вознаграждений и компенсаций членам Совета директоров Корпорации. Отдельного решения Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО АФК «Система» 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 схемы 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.	Не применимо	Должность старшего независимого директора документами ОАО АФК «Система» не предусмотрена. Независимые члены Совета директоров проводят перед каждым заседанием Совета директоров неформальную встречу в форме делового ужина, на которую приглашается менеджмент ОАО АФК «Система». Информация о членах Совета директоров, отвечающих критериям независимости, доступна для акционеров на корпоративном сайте ОАО АФК «Система», поэтому 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 состав Совета директоров ОАО АФК «Система» включены представители большинства крупных акционеров. Работа с крупными институциональными инвесторами осуществляется подразделением по связям с инвесторами Корпорации. Совет директоров в рамках рассмотрения вопроса о стратегии ОАО АФК «Система» в области связей с инвесторами регулярно рассматривает результаты его работы, включающие мнение основных институциональных инвесторов о развитии Корпорации.

Е.2. Конструктивное использование общего собрания акционеров

Е.2.1. К каждому пункту повестки дня ОСА должен прилагаться соответствующий проект решения с	Соблюдается	В соответствии с российским законодательством и Уставом ОАО АФК «Система», каждый вопрос
--	-------------	--

вариантами голосования «за», «против» и «воздержался».		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.	Соблюдается	Все голоса акционеров, поступившие в ОАО АФК «Система», регистрируются Счетной Комиссией и включаются в протокол Общего собрания акционеров Корпорации. Все голоса «за», «против» и «воздержался» по каждому вопросу повестки дня учитываются отдельно, результаты голосования по каждому вопросу повестки дня раскрываются публично.
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 п. 2.3. Положения о Совете директоров ОАО АФК «Система», все члены Совета директоров в обязательном порядке 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.

Президент

Шамолин М.В.

Главный бухгалтер

Борисенкова И.Р.