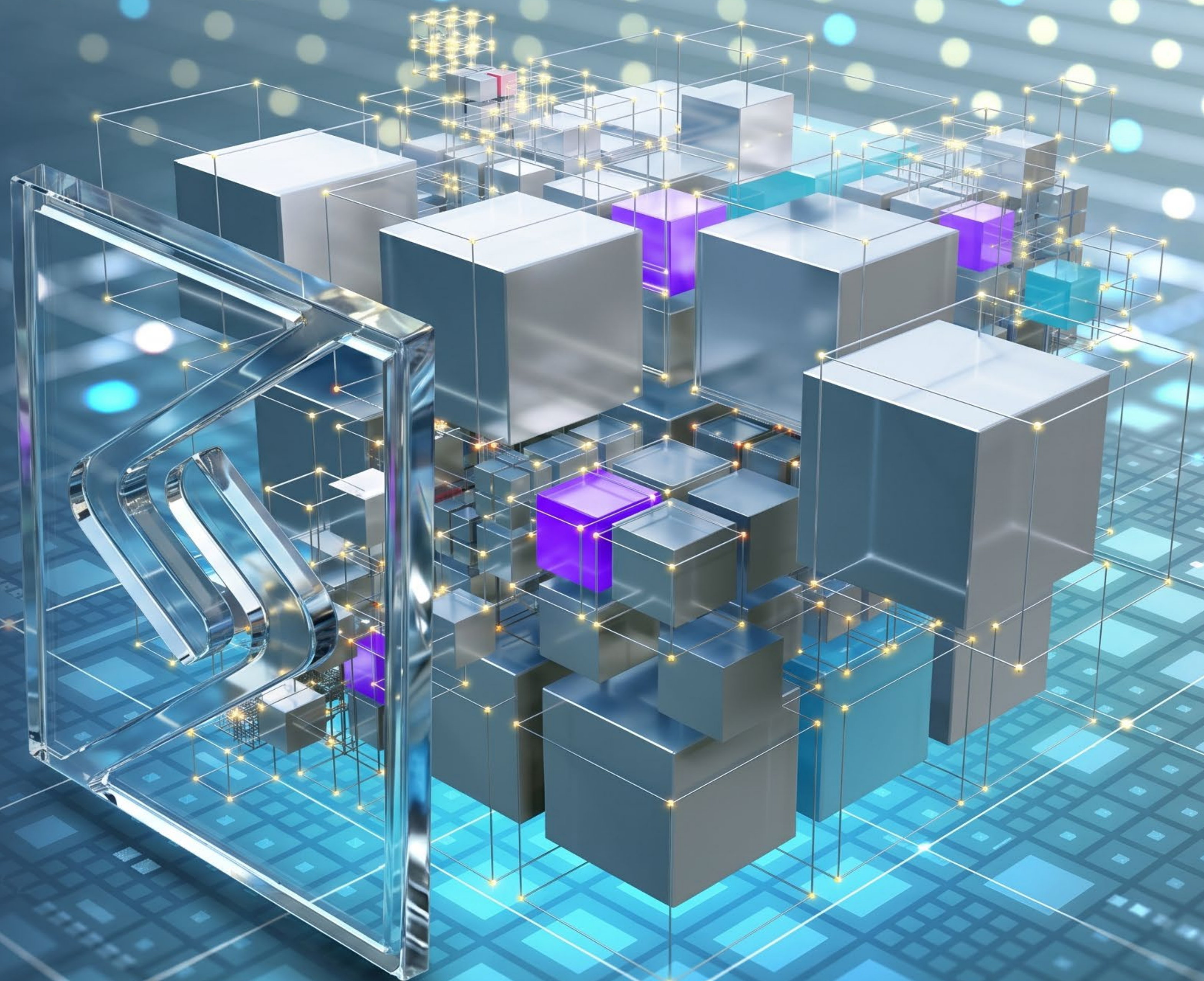




ГОДОВОЙ ОТЧЕТ

2025

SISTEMA.RU



ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

В настоящем годовом отчете представлена информация о деятельности публичного акционерного общества «Акционерная финансовая корпорация «Система» и его портфельных компаний (далее — АФК «Система», Общество, Корпорация или совместно с дочерними и зависимыми компаниями — Группа) в 2025 году.

Годовой отчет АФК «Система» за 2025 год составлен в соответствии с Федеральным законом от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», Федеральным законом от 22 апреля 1996 года № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг», а также с Положением Банка России от 27 марта 2020 г. N 714-П «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг» в действующей редакции. Годовой отчет утвержден Общим собранием акционеров АФК «Система» 26 июня 2026 года (Протокол от 01 июля 2026 года).

Если не указано иное, финансовые показатели, представленные в настоящем годовом отчете, основаны на консолидированной финансовой отчетности по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО). В соответствии с МСФО за 2025 год в качестве аудитора консолидированной финансовой отчетности АФК «Система» выступило АО «Деловые решения и технологии». В отчете также раскрываются показатели экологической, социальной и управленческой эффективности Корпорации.

В тексте годового отчета могут встречаться погрешности при расчете долей, процентов, сумм при округлении расчетных показателей. Приведенные в годовом отчете данные могут незначительно отличаться от ранее опубликованных данных из-за разницы округления показателей. С другими годовыми отчетами Корпорации можно ознакомиться на официальном сайте www.sistema.ru в разделах «Раскрытие информации» и «Инвесторам и акционерам».

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ ОБ ОГРАНИЧЕНИИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Некоторые заявления в настоящем годовом отчете могут содержать предположения или прогнозы в отношении предстоящих или ожидаемых событий АФК «Система» или портфельных компаний. Такие утверждения содержат выражения «ожидается», «оценивается», «намеревается», «будет», «мог бы», отрица-

ния таких выражений или другие подобные выражения. Эти заявления являются только предположениями, и реальный ход событий или результаты могут существенно отличаться от заявленных. АФК «Система» не берет на себя обязательства по пересмотру этих заявлений с целью их соотнесения с реальными событиями и обстоятельствами, которые могут возникнуть в будущем, а также по отражению событий, появление

которых в момент составления настоящего годового отчета не ожидается. Из-за многих факторов действительные результаты АФК «Система» и портфельных компаний могут существенно отличаться от данных, заявленных в предположениях и прогнозах в настоящем годовом отчете. В числе таких факторов могут быть общие экономические условия, конкурентная среда, риски, связанные с деятельностью в России,

быстрые технологические и рыночные изменения в сферах деятельности АФК «Система» и портфельных компаний, влияние различных непредвиденных событий на макроэкономическую ситуацию на рынках присутствия ПАО АФК «Система» и портфельных компаний и на их финансовые результаты, а также многие другие риски, непосредственно связанные с ПАО АФК «Система» и его деятельностью.

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. О КОМПАНИИ.....	4
2. РАЗВИТИЕ КОРПОРАЦИИ.....	7
СТРАТЕГИЯ И МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ.....	8
Миссия и ДНК АФК «Система»	8
Стратегические цели, направления развития и конкурентные преимущества Корпорации.....	8
Приоритетные направления деятельности.....	9
Портфельная стратегия	10
Инвестиционный процесс: принятие решений об инвестициях	11
Модель управления: как Корпорация управляет активами и создает стоимость	12
Адаптация к новым условиям макросреды.....	14
Ответственное инвестирование и принципы устойчивого развития.....	14
3. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ.....	15
Система корпоративного управления	16
Принципы корпоративного управления	16
Принципы корпоративного управления АФК «Система»	16
Общее собрание акционеров.....	17
Соблюдение прав акционеров.....	17
Внесение предложений в повестку Общего собрания акционеров, выдвижение кандидатов в состав Совета директоров	17
Участие в работе Общего собрания акционеров и голосование по вопросам повестки дня	18
Дивиденды	18
Сведения о проведении заседаний Общего собрания акционеров или заочного голосования для принятия решений Общим собранием акционеров в 2025 году	18
Совет директоров	19
Президент	22
Правление.....	22
Органы при Президенте и Правлении	22
Особенности системы внутреннего контроля и внутреннего аудита.....	23
Развитие системы корпоративного управления	25

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ.....	26
Интегрированная система управления рисками Группы	26
Глобальные и страновые и политические риски	30
Отраслевые риски.....	30
Внешние риски АФК «Система».....	30
Риски, связанные с деятельностью Группы АФК «Система».....	33
Риски в области устойчивого развития.....	35
4. УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ	37
Ключевые показатели в области устойчивого развития в 2025 году ..	38
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ	39
Стратегические приоритеты и система управления устойчивым развитием	39
Стратегические цели в области устойчивого развития	40
Среднесрочные целевые ориентиры Корпорации.....	40
Показатели мониторинга портфеля.....	41
Структура управления устойчивым развитием.....	42
Характеристика системы корпоративного управления	43
Награды и рейтинги АФК «Система» в 2025 году	44
Участие в международных, отраслевых и профессиональных инициативах.....	45
ИНВЕСТИЦИИ В УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ.....	46
Ответственное инвестирование и принципы устойчивого развития ..	46
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ	51
Ответственное инвестирование и принципы устойчивого развития ..	51
СОБЛЮДЕНИЕ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА	54
Подход к управлению вопросами соблюдения прав человека	54
Процедуры контроля соблюдения прав человека	55
Механизмы подачи обращений.....	55
Защита персональных данных	55

УПРАВЛЕНИЕ АСПЕКТАМИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ	56
Управление рисками в области устойчивого развития	56
Планы по развитию системы управления рисками на 2026 год	59
АНТИКОРРУПЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	60
Противодействие коррупции	60
Схема управления антикоррупционной деятельностью	61
Каналы подачи обращений	62
Оценка эффективности антикоррупционных процедур и оценка коррупционных рисков	63
ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ	66
ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ. ЦИФРОВИЗАЦИЯ.....	67
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД СОТРУДНИКАМИ	70
Подход к управлению персоналом	70
Кадровый состав	70
Обучение и повышение квалификации сотрудников	71
Нематериальное стимулирование и социальная поддержка.....	72
ВКЛАД В РАЗВИТИЕ МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ.....	73
Вклад в реализацию национальных целей и проектов	73
Социально-экономическое развитие регионов	75
Управление налогами и налогообложение.....	78
УПРАВЛЕНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКИМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ	87
5 ПРИЛОЖЕНИЯ	91
Приложение 1. Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России	92
Приложение 2. Отчет о заключенных ПАО АФК «Система» в 2025 году сделках, в совершении которых имеется заинтересованность, и крупных сделках	116

1

О КОМПАНИИ





О КОМПАНИИ

Акции Корпорации обращаются
на Московской бирже (AFKS)

AFKS

Кредитные рейтинги

ruAA–

Эксперт РА

AA–(RU)

АКРА

АФК «Система»
сегодня

Кратко
о Группе

Акционерная финансовая
корпорация «Система» —
крупнейшая российская публичная
инвестиционная компания,
входящая в число российских
системообразующих организаций.

Основанная в **1993 году**,
АФК «Система» сегодня
представлена в **более чем
20 перспективных секторах
экономики России**, включая
телекоммуникации и цифровые
сервисы, лесопереработку,
сельское хозяйство, фармацевтику,
медицину, недвижимость,
гостиничный бизнес, электронную
коммерцию и пр. Инвестиционный
портфель Корпорации состоит
преимущественно из российских
компаний, осуществляющих
свою деятельность практически
на всей территории страны.

>25
стран

>25
компаний

>20
отраслей

0,6%
вклад в ВВП¹
России





Основные результаты 2025 года

ВЫРУЧКА

133,5
млрд руб.

СКОРРЕКТИРОВАННАЯ
OIBDA

378,2
млрд руб.

ОПЕРАЦИОННАЯ
ПРИБЫЛЬ

133,9
млрд руб.

АКТИВЫ

2,88
трлн руб.

ИНВЕСТИЦИИ
ГРУППЫ

166,8
млрд руб.

ЧИСЛЕННОСТЬ
ПЕРСОНАЛА

~ 190
тыс. человек

Стратегическая цель АФК «Система»

Обеспечение долгосрочного роста акционерной стоимости, который обеспечивается путем повышения уровня возврата на инвестированный капитал в существующих активах, а также реинвестирования свободных денежных средств в новые инвестиционные проекты с целью диверсификации портфеля и увеличения возврата на вложенный капитал.

Цель устойчивого развития АФК «Система»

Построение конкурентоспособных бизнесов с высокой добавленной стоимостью, которые отвечают принципам социальной и экологической ответственности и способствуют устойчивому развитию отраслей и регионов присутствия, поступательному росту социально-экономического и технологического потенциала, человеческого капитала, качества жизни и общественного благосостояния.

Устойчивое развитие

10

низкий уровень
подверженности
ESG-риску Sustainalytics

Группа I

высокий уровень корпоративного управления, социальной и экологической ответственности рейтингового агентства «Национальные Кредитные Рейтинги»

Группа А

индексов РСПП² и Московской биржи по устойчивому развитию

1-ый кластер

ESG-рэнкинг российских компаний финансового сектора по версии Национального рейтингового агентства

Дебютный выпуск зеленых биржевых облигаций серий 002R-06 и 002R-07 совокупным объемом 6,5 млрд руб.

Выпуск соответствует принципам зеленых облигаций (GBP) Международной ассоциации рынков капитала (ICMA) и критериям зеленого финансового инструмента в соответствии с постановлением Правительства РФ № 1587 от 21.09.2021 «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации инструментов финансирования устойчивого развития в Российской Федерации» (далее – Таксономия). Соответствие подтверждено независимым заключением о соответствии облигаций принципам зеленых облигаций (second party opinion) агентства «Эксперт РА», включенного в национальный перечень верификаторов ВЭБ.РФ.

2

РАЗВИТИЕ КОРПОРАЦИИ





СТРАТЕГИЯ И МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Миссия и ДНК АФК «Система»

АФК «Система» — инвестиционная компания, крупнейший в стране инвестор в технологии, создающая долгосрочную ценность для акционеров, общества и экономики России.

Мы реализуем инвестиционные возможности в ключевых отраслях и перспективных технологиях, способствуя развитию компаний-лидеров и технологическому суверенитету страны. В основе нашего подхода – принципы ответственного инвестирования, эффективность и инновации, обеспечивающие устойчивый рост акционерной стоимости.

Наша миссия — разработка и внедрение собственных технологий: в каждой портфельной компании должен функционировать центр исследований и разработок (R&D).

В настоящее время особый акцент делается на политике сокращения долговой нагрузки при текущей стоимости заимствований.

Развитие АФК «Система» базируется на стабильной во времени ДНК Корпорации:

1

Умение развивать, коммерциализировать и внедрять передовые технологии, создавать компании – национальные лидеры в стратегически и социально значимых отраслях РФ

2

Основой нашей бизнес-модели являются инвестиции в реальный сектор экономики, долгосрочное владение активами и создание стоимости через выстраивание современной и эффективной системы корпоративного управления.

3

Технологический поворот: с 2022 года мы осуществили стратегическую трансформацию практически во всех компаниях Группы в сторону разработки собственных технологий и импортозамещения.

Стратегические цели, направления развития и конкурентные преимущества Корпорации

В 2025 году на базе миссии и ДНК Корпорации с учетом внешней конъюнктуры были обновлены долгосрочные цели стратегии:

Получить признание в качестве инвестиционной компании №1 в России

Превысить и удерживать уровень чистой стоимости портфеля активов под управлением NAV (Net Asset Value) более 1 трлн руб.

Построить цифровую экосистему №1 на базе активов в портфеле Корпорации; реализовать дополнительные синергии между активами Группы

Вырастить в портфеле более пяти новых крупных компаний;кратно увеличить в инвестиционном портфеле количество зрелых компаний – лидеров своих отраслей

Стать лидирующим в РФ экспертом как минимум в 10 системообразующих технологиях; повысить уровень и зрелость собственных разработок (R&D)

Снизить уровень долга до оптимального размера: менее 100 млрд рублей — для корпоративного центра, соотношение долг/OIBDA не более 3х — для портфельных компаний.

Стать топ-3 работодателем в РФ для цифровых талантов.



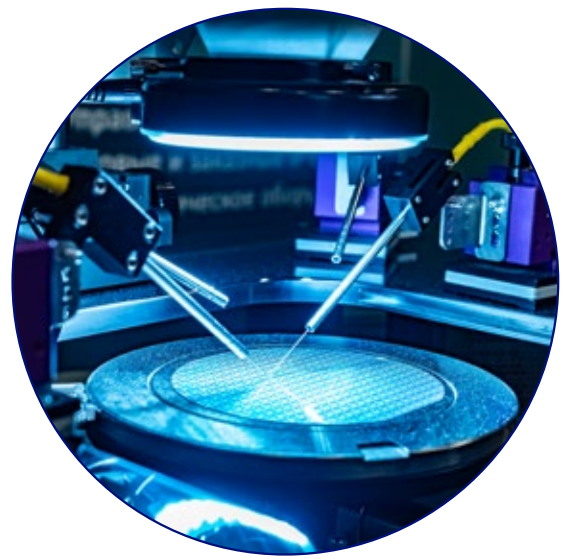
АФК «Система» фокусируется на создании и развитии современных производств, технологическом суверенитете и инфраструктуре будущего.

Наши приоритетные направления включают в себя:



ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И ЦИФРОВИЗАЦИЯ:

развитие компаний в сфере электронной торговли, финтехе, цифровых коммуникаций, медиа и рекламы, облачных технологий, мобильности, интеллектуального видеонаблюдения (AI), безопасной и приватной связи нового поколения, телемедицины, водородных технологий, производства речных судов с электродвигателями, безэкипажного судовождения, спутниковых платформ и спутниковых приборов, робототехники (промышленные, логистические и медицинские роботы), языковых моделей и ИИ-агентов, гибридных дата-центров, платформ управления цифровыми угрозами (Cicada-8) и др..



ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ И НОВЫЕ ПРОИЗВОДСТВА:

инвестиции в локализованные производства и выстраивание новых цепочек поставок, включая фармацевтическое производство (с развитием библиотеки разработок и регистрацией препаратов на рынках Юго-Восточной Азии и МЕНА), лесопереработку (включая производство танкерной фанеры для азиатских рынков и жаростойкой бумаги), растениеводство и молочное животноводство, производство натуральной косметики, микроэлектронику полного цикла, локализацию разработки ПО, производство вычислительной техники и систем хранения данных, производство клеев для CLT-панелей, импортозамещение запчастей для лесозаготовительной техники



ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ ПРОЕКТЫ, СТРОИТЕЛЬСТВО И МОДЕРНИЗАЦИЯ:

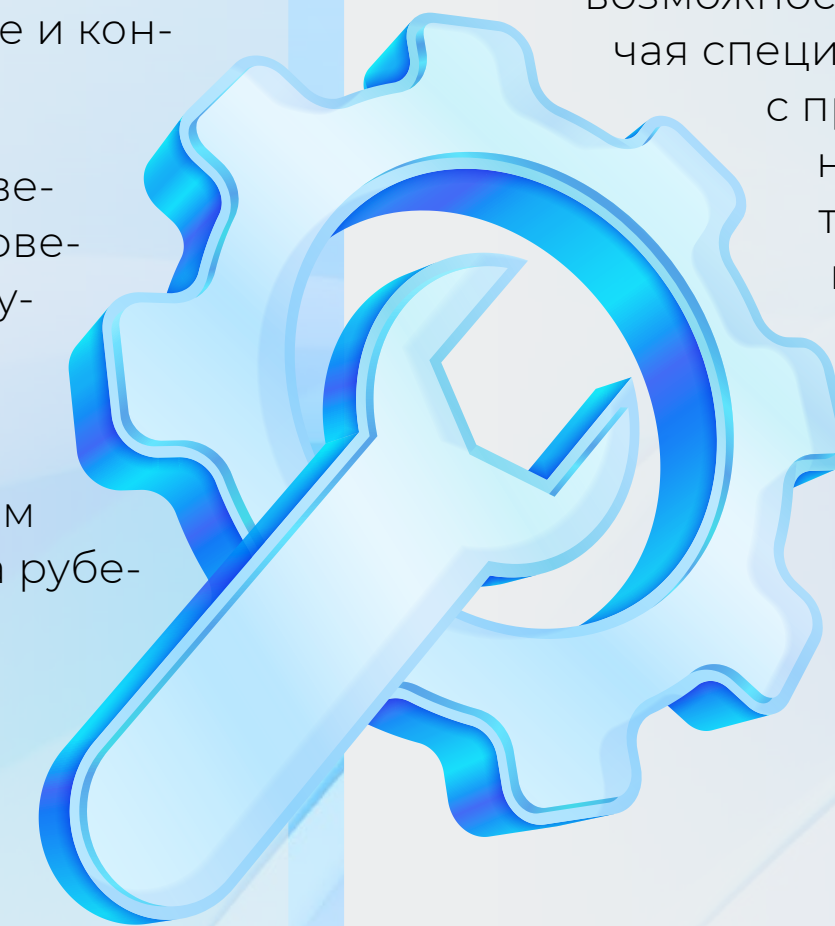
развитие инфраструктуры сотовой связи и высокоскоростного интернета, девелопмент жилой и офисной недвижимости, развитие туристической инфраструктуры и туристических кластеров (включая проекты на Алтае, Байкале, Камчатке и международные объекты — Куба), повышение надёжности и эффективности электросетевой инфраструктуры, реализация проектов с применением инновационных методов строительства (например, технологии CLT, позволяющей возводить деревянные здания высотой до 5 этажей), реконструкции и модернизации объектов энергетики, модернизация инфраструктуры образовательных учреждений.

Конкурентными преимуществами АФК «Система» перед другими российскими инвестиционными компаниями являются:

- Технологический задел и лидерство в НИ-ОКР в выбранных технологических направлениях при наличии R&D-центров в каждой портфельной компании
- Глубокая отраслевая экспертиза в секторах присутствия, включая наличие передовых компетенций в большом количестве индустрий; готовность работать со сложными кейсами
- Сильная инвестиционная экспертиза и успешный трек-рекорд в инвестициях, привлечении сторонних финансовых инвесторов, а также выходе на IPO в России и за рубежом
- Стабильный и сбалансированный инвестиционный портфель активов и проектов, включающий в себя нециклические и контрциклические отрасли
- Статус крупнейшего частного инвестора в РФ с высоким уровнем доверия как в российской, так и в зарубежной бизнес-среде
- Разветвленная сеть деловых контактов в частном, государственном и научном секторах в России и за рубежом
- Высокая репутация социально ответственной компании; топ-позиции в международных и российских рейтингах ESG.

Для достижения поставленных долгосрочных целей в выбранных направлениях развития с использованием своих конкурентных преимуществ мы:

- Создаем стоимость в активах за счет инвестиций в R&D и их коммерциализацию, развиваем и выводим на рынок новые продукты и сервисы, внедряем современные технологии, масштабируем производство и продажи, усиливаем команды активов, снижаем стоимость привлечения капитала, развиваем международные партнерства, с фокусом на дружественные юрисдикции, реализуем операционные улучшения и т.д. При этом ключевым приоритетом является работа по снижению долговой нагрузки, включающей долг корпоративного центра и консолидированный долг всех компаний Группы.
- Реализуем инвестиционные проекты – органические и неорганические (M&A, СП) возможности роста активов, включая специальные ситуации (работа с проблемными активами на балансе банков) и структурные сделки с разделением доходности.
- Постоянно повышаем качество и эффективность корпоративного управления.



В основе стратегии АФК «Система» — ответы на три ключевых вопроса стоящих перед Корпорацией:



Портфельная стратегия

В портфеле Корпорации большое количество активов и проектов в различных отраслях и сегментах. Портфель АФК «Система» является высоко диверсифицированным и включает в себя растущие, высокотехнологичные и дивидендные компании, которые требуют различных стратегий развития и подходов к управлению.

В условиях высокой стоимости заимствований политика сокращения долга и работа над операционной эффективностью являются стратегически более привлекательным маневром по сравнению с инвестициями в отрасли, растущие менее чем на 30% в год. Перед активами ставятся следующие задачи: для компаний с потенциалом выхода на IPO или привлечения инвестора – инвестиции в рост; для компаний без такого потенциала – ставка на денежный поток и дивидендную модель.

Многие компании из портфеля АФК «Система» растут темпами выше отраслевых, увеличивая

доли рынка и укрепляя свою конкурентоспособность, и уже являются отраслевыми лидерами либо имеют потенциал войти в топ-3 игроков в отраслях присутствия. Большинство активов работают на рынках, размер которых позволяет в долгосрочной перспективе выйти на оценку компаний более 100 млрд руб., а также стать интересными для привлечения инвесторов.

Среди таких – медицинский актив, завершающий подготовку к IPO и привлекающий внимание частных инвесторов на стадии pre-IPO, а также гостиничный актив, переходящий к модели asset light с портфелем более 30 тыс. номеров.

Вместе с тем, АФК «Система» инвестирует в перспективные технологические венчуры – активы, развивающие бизнес вокруг технологий, где рынок только формируется. Такие активы нацелены на завоевание и удержание технологического лидерства, что подтверждается патентами, правами на интеллектуальную собственность, отраслевыми рейтингами и техническими параметрами продуктов.

К таким активам относится корпорация, реализующая инновационные проекты в робототехнике, формируемая через покупку перспективных активов с последующей интеграцией (buy&build), с привлечением внешних инвесторов и сохранением основателей в качестве драйверов развития.

Зрелые активы Корпорации регулярно выплачивают дивиденды, постоянно повышают экономическую эффективность и увеличивают возврат от инвестиций через растущие денежные потоки. При этом для ряда активов, таких как агропромышленный и фармацевтический актив насту-

пил временный этап без выплаты дивидендов в пользу инвестиций в развитие и преодоления объективных вызовов. Телеком актив, напротив, демонстрируя устойчивый рост и чистую прибыль сохраняет дивидендные выплаты краеугольным камнем стратегии 2026 года.

Текущий портфель АФК «Система» обладает высоким инвестиционным и технологическим потенциалом, что вместе с уникальными компетенциями и опытом Корпорации создаёт возможности получать высокую доходность на вложенный капитал. Ключевые активы портфеля: телеком актив (выручка >800 млрд руб., доля нетелеком-бизнесов >40%), медицинский актив (федеральный масштаб, цифровая платформа здоровья, подготовка к pre-IPO), гостиничный актив (лидер гостеприимства, переход к модели asset light), лесопромышленный актив (диверсификация продуктового портфеля, выход на азиатские рынки), агропромышленный актив, фармацевтический актив (развитие экспорта в Азию и МЕНА).



Инвестиционный процесс: принятие решений об инвестициях

Корпорация, опираясь на свой практический опыт, ориентируется на следующие типы сделок при вхождении в новые активы:

1 Развитие текущего портфеля

2 Инвестиции в лидеров отрасли
в РФ / в РФ + дружественных странах

3 «Buy & Build»: консолидация активов для построения лидера на российском и / или международных рынках – ключевой принцип развития новых направлений, таких как робототехника

4 Специальные ситуации – проекты с участием компаний, оказавшихся на балансе банков-кредиторов, где АФК берет на себя операционное управление, выводит компанию на положительные показатели, а банк обеспечивает оборотный капитал на период старта

Наша инвестиционная декларация: ключевые критерии отбора новых инвестиционных проектов и активов.

Сумма сделки

1+ млрд руб.



Приобретаемая доля

- 25%+ или возможностью получить контроль в перспективе 1-2 лет
- <25% в случае возможности получения доступа к технологиям, необходимых для развития текущего актива АФК «Система» (качественного усовершенствования продукта)

Доходность

- Положительный NPV при WACC = 30% с расчётным периодом 5 лет
- В текущих условиях высокой стоимости заимствований приоритет отдается проектам с потенциальной годовой доходностью выше 30% или стратегически значимым для технологического суверенитета



Риски устойчивого развития и санкционные риски

- Исключение неэтичных отраслей¹ и деятельности, незаконной в стране нахождения или подпадающей под международные запреты Учет ESG-профиля компаний при принятии инвестиционных решений (в высокорисковых с точки зрения ESG отраслях)
- Учет санкционных рисков актива и/или партнеров по сделке
- Приоритет сотрудничества с партнерами из дружественных юрисдикций и экспорт технологий на рынки с населением от 300 млн человек

Качественные факторы

- Целевой рынок / сегмент проекта имеет свободные ниши и/или находится в стадии роста
- Проект имеет явное конкурентное преимущество (технологии, основные средства, прочие НМА, команда)
- Сильный квалифицированный менеджмент и/ или наличие отраслевого партнера в сделке
- Низкий уровень долга приобретаемого актива относительно уровня EBITDA, что особенно актуально в условиях высокой стоимости заимствований
- Потенциал выхода на IPO в течении 2 лет, asset light модели с ростом выше 30%
- Возможность реализации безденежных сделок по усилению текущих активов с укрупнением активов и привлечением партнеров, включая структурные сделки с банками по модели разделения доходности, позволяющие внешнему инвестору участвовать в росте стоимости активов
- Возможности привлечения мер господдержки (льготное финансирование или субсидии)
- Критически важное условие — сохранение основателей и ключевых драйверов развития в покупаемых стартапах и технологических компаниях



1 производство табака и порнографии, игорный бизнес



Модель управления: как Корпорация управляет активами и создает стоимость

В АФК «Система» внедрена модель управления, закрепляющая ответственность за активы за вице-президентами Корпорации. Они отвечают за реализацию стратегий портфельных компаний. В большинстве случаев вице-президенты возглавляют советы директоров активов, курируя их формирование и работу, подбор и назначение топ-менеджмента, а также выстраивание эффективной системы корпоративного управления.

Функциональные комплексы и департаменты Корпорации при необходимости консультируют профильные департаменты портфельных компаний в рамках формирования стратегий развития, подготовки ключевых инвестиционных проектов активов, привлечения долгового и акционерного финансирования, разработки долгосрочных систем мотиваций, формирования оптимальных юридических и налоговых структур, внедрения стандартов корпоративного управления, улучшения систем безопасности, тем самым способствуя долгосрочному устойчивому созданию стоимости и росту бизнеса портфельных активов Корпорации.

Особое внимание уделяется трансформации зрелых активов. Так, телекоммуникационный актив в 2025 году осуществил трансформацию корпоративной структуры, выделив нетелеком-направления в отдельное юридическое лицо, сфокусированное на росте внешней коммерческой выручки в сферах ИИ, кибербезопасности и защищенной связи, а также на экспорте технологий в дружественные страны. Аналогичная работа ведется с лесопромышленным активом по выполнению ковенантов перед банками и оптимизации производства в условиях отраслевого кризиса.

В рамках новой информационной политики Корпорация переходит к более открытой коммуникации с инвестиционным сообществом, регуляторами и общественностью.

Принципы управления активами

Инвестирование в развитие текущих портфельных активов с целью роста их стоимости и получения дивидендов — один из ключевых этапов модели создания стоимости АФК «Система».

Ключевым элементом модели управления АФК «Система» является идея трансформации и создания лидеров отрасли. В Корпорации работает

четко отлаженный процесс, позволяющий первоначальный инвестиционный замысел реализовать в стратегии развития актива на горизонте до пяти лет, далее составить стратегический план с ключевыми проектами развития на три года, а также дорожную карту с подробным планом действий (на 12-24 месяца), КПЭ, бюджетом и финансовыми целями на календарный год.



Создание стоимости в активах

1. В портфельных компаниях формируется совет директоров с привлечением независимых директоров, которые обладают признанными отраслевыми и функциональными компетенциями. Советы директоров компаний осуществляет поддержку менеджмента портфельных компаний в принятии ключевых решений по направлениям развития, контролируют качество исполнения и результаты принятых решений.
2. Формируется эффективная команда менеджмента, лучшая в своем классе, для которой устанавливаются стратегические цели и система мотивации, определяется стратегический план развития, эффективная операционная модель управления и необходимое количество ресурсов. При этом критически важно сохранение основателей при покупке стартапов, поскольку они обладают особым менталитетом предпринимателей, необходимым для выполнения обязательств перед инвесторами.
3. Внедряются процессы стратегического, финансового и операционного планирования и контроля, лучшая международная практика инвестиционного и проектного управления.
4. Идентифицируются новые технологии и передовые инструменты работы, внедрение которых повышает прибыльность и ускоряет рост компании. Развиваются инновационные продукты и услуги, повышается их качество, расширяются рынки присутствия и привлекаются новые клиенты. Приоритетные направления: ИИ и компьютерное зрение, кибербезопасность и защищённая связь, робототехника, электромобильность (включая электросуда), биотехнологии и фармацевтика, технологии устойчивого строительства (CLT).
5. Осуществляется непрерывная и всесторонняя оценка эффективности работы компании, а также вклада совета директоров и команды менеджмента. Этот процесс гарантирует, что управление активом осуществляется в соответствии со стратегическими целями и принципами работы Корпорации.

АКТИВЫ ВНЕДРЯЮТ

+ ПОМОГАЕМ НОВЫМ АКТИВАМ (при необходимости)

	HR	<ul style="list-style-type: none">• Система мотивации менеджмента• Оргструктура CEO-1 + типовые договоры	Подбор персонала
	ФИНАНСЫ	<ul style="list-style-type: none">• Бюджетный цикл• Финансовое планирование и контроль	Долг, налоги, отчетность
	СТРАТЕГИЯ	<ul style="list-style-type: none">• Стратегический цикл / TD1• Инвестиционный процесс	Стратегия и планы развития, стратегические проекты, партнерства, инвест. анализ
	КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	<ul style="list-style-type: none">• Система корп. управления• Состав Совета Директоров	Поддержка по юридическим вопросам и защите прав акционеров
	ИТ	<ul style="list-style-type: none">• Управленческий дашборд	ИТ-аудит, разработка ИТ-стратегии, повышение уровня цифровизации и прочее
	GR и PR	<ul style="list-style-type: none">• При необходимости	Контакты, организация и проведение встреч, информационная поддержка на федеральном и региональном уровнях
	УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ	<ul style="list-style-type: none">• При необходимости	Оценка существенных воздействий, рисков и возможностей в области устойчивого развития. Выстраивание системы управления ими и публичная нефинансовая отчетность.

Адаптация к новым условиям макросреды

В 2022-2024 году условия макросреды претерпели существенные изменения. Ситуация остаётся очень неопределённой и волатильной. Тем не менее, существует ряд четких внешних макротрендов, которые учитываются в стратегии Корпорации и портфельных активов:

- Геополитический разворот с точки зрения доступной географии поставщиков сырья, технологий и рынков сбыта переориентация на дружественные юрисдикции, развитие экспорта технологий и продукции в Азию, МЕНА, СНГ
- Повышение критичности R&D и собственных продуктов на волне импортозамещения и роста важности технологического суверенитета в РФ и других странах
- Системный дефицит квалифицированных кадров (инженеры, антикризисные управляющие, международные кадры с опытом работы в новых ключевых географиях)
- «Пересборка» финансовых рынков – редоминиция компаний, замена иностранных собственников и инвесторов на российских, увеличение числа IPO российских компаний (при снижении требований к размеру активу и его качеству), рост количества государственных финансовых инструментов.

В 2025-2026 годах к этим трендам добавились: повышенная волатильность валютных курсов, изменение подхода к субсидированию в аграрном секторе, а также необходимость структурирования долговых обязательств в условиях высоких процентных ставок.

Для активов Корпорации повысилась значимость удержания и дальнейшего роста операционной эффективности, устойчивости компаний к новым ограничениям внешней среды

и долгосрочной прибыльности выбранных бизнес-моделей.

За счет высокой диверсификации инвестиционного портфеля, актуализации стратегических планов и инвестиционных проектов, перераспределения инвестиционного ресурса, своевременных корректировок и оптимизаций в операционных и финансовых планах Корпорация продолжила рост бизнеса.

У многих активов Корпорации появились долгосрочные возможности по импортозамещению, локализации технологий и производимой продукции, усилению лидерских позиций на рынке, росту кооперации и интеграции с крупными отечественными заказчиками. Многие активы получили стимулы за счет различных отраслевых программ господдержки и льготного финансирования, что поддержало темпы их роста. Корпорация и активы продолжает активную реализацию инвестиционных проектов, учитывающих новые рыночные условия. В условиях высокой стоимости заимствований приоритетом является сокращение долговой нагрузки и повышение операционной эффективности, что создает дополнительный инвестиционный ресурс для будущих точек роста.

В частности, лесопромышленный актив столкнулся с отраслевым кризисом из-за закрытия западных рынков и перенаправления продукции в Китай, ведется работа по выполнению ковенантов перед банками-соинвесторами. Агропромышленный актив переживает временный этап восстановления после экстремальных погодных условий. Фармацевтический актив активно работает с рынками Юго-Восточной Азии и МЕНА, подав заявку на регистрацию препаратов в Вьетнаме, Индонезии и Филиппинах. Телеком актив провел трансформацию с выделением нетелеком-направлений и демонстрирует двузначный рост выручки и OIBDA.

Ответственное инвестирование и принципы устойчивого развития

Ответственное инвестирование для АФК «Система» — неотъемлемый элемент инвестиционной стратегии и успеха в долгосрочной перспективе. Корпорация подразумевает под этим учет на всех этапах инвестиционной деятельности и владения активами не только финансовых и операционных аспектов, но и существенных факторов корпоративного управления, социальной сферы и охраны окружающей среды (ESG²) с целью создания долгосрочной ценности для акционеров и других заинтересованных сторон.

Важным элементом ответственного инвестирования становится открытость и прозрачность коммуникаций. Ранее закрытая модель работы с институциональными инвесторами трансформируется в активное публичное присутствие, диалог с инвестиционным сообществом и регуляторами, что отражает новую информационную политику Корпорации.

В инвестиционный процесс интегрированы ESG-факторы, отражающие Руководящие принципы ответственного ведения бизнеса Корпорации и международные стандарты в области устойчивого развития и закреплённые в стратегическом подходе АФК «Система» к ответственному инвестированию.

На этапе формирования портфеля активов АФК «Система» исключает неэтичные отрасли, что соответствует сложившейся инвестиционной культуре Корпорации, и учитывает ESG-профиль компаний из других индустрий при принятии инвестиционных решений.

Более подробно информация об ответственном инвестировании и управлении устойчивым развитием раскрыта в разделе «Управление устойчивым развитием».

Косвенное ESG-воздействие АФК «Система» через деятельность портфельных активов существенно масштабнее прямого, в связи с чем Корпорация на этапе управления активами в рамках установленных корпоративных процедур через органы управления компаниями Группы АФК «Система» прикладывает усилия по продвижению в них следующих принципов:



соответствие высоким стандартам корпоративного управления и соблюдение принципов ответственного ведения бизнеса

улучшение подходов к управлению и показателей деятельности в области устойчивого развития

минимизация негативного и максимизация позитивного воздействия через инновации, услуги, продукцию, а также поддержка местных сообществ

² ESG (Environmental, Social and Governance) — факторы в области охраны окружающей среды, социальной сферы и корпоративного управления

3

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ





СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Принципы корпоративного управления

Одним из важнейших элементов стратегии АФК «Система» как публичной компании является поддержание высокого уровня корпоративного управления. Корпорация стремится соответствовать лучшим стандартам и прикладывает усилия для непрерывного совершенствования практики корпоративного управления.

Принципы корпоративного управления АФК «Система»

Ясные и эффективные процедуры принятия инвестиционных решений

Разумная прозрачность управленческих процессов с учетом актуальных рисков внешней среды



Дивидендная политика, учитывающая рациональные ожидания инвесторов и финансовый ресурс Корпорации

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

Особое внимание Совета директоров ко всем сделкам со связанными сторонами и иным ситуациям, в которых может возникнуть конфликт интересов



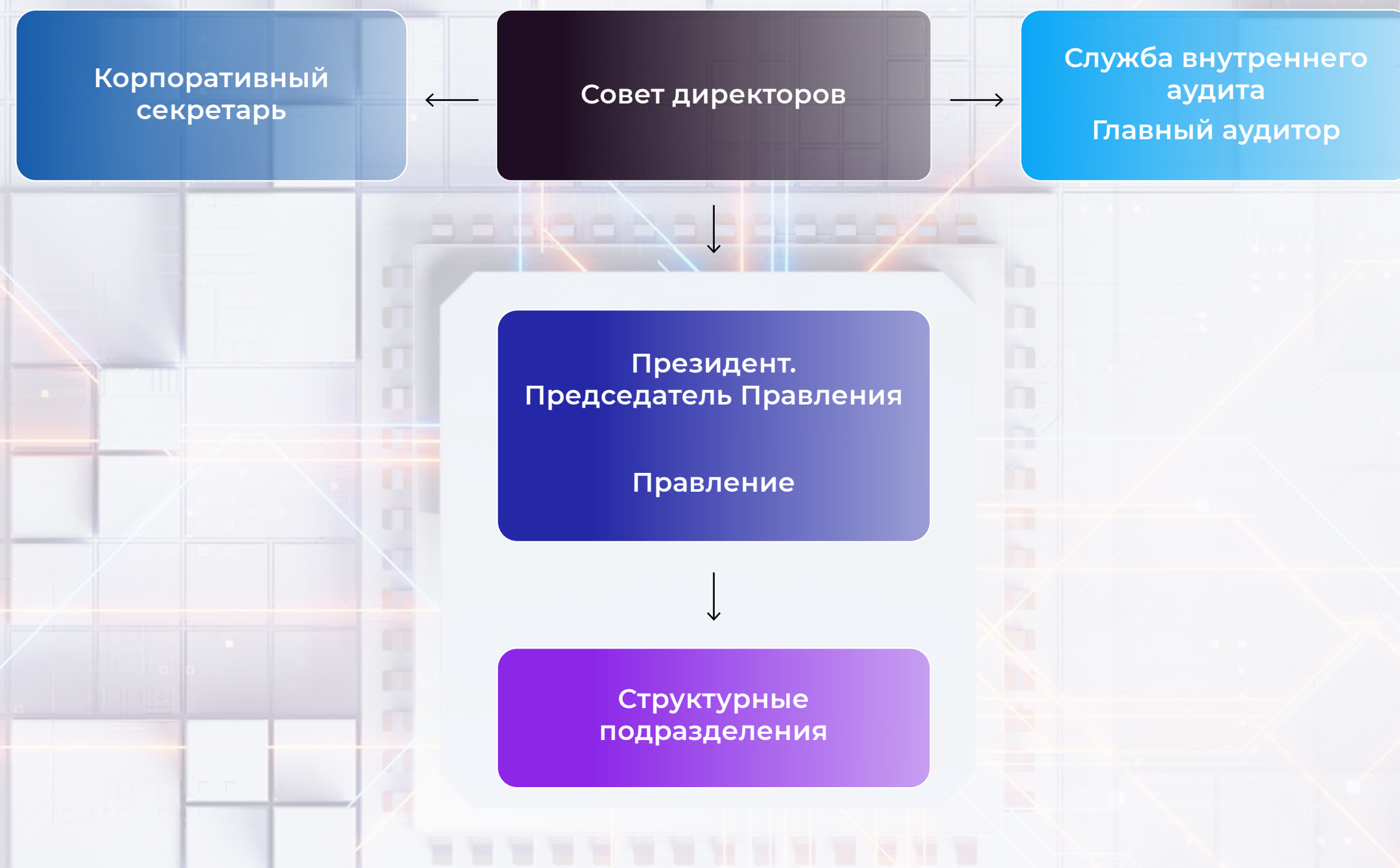
Указанные принципы применяются во всех сферах деятельности Корпорации, включая стратегический и финансовый менеджмент, кадровую политику, подготовку отчетности, аудит, внутренний контроль и управление рисками.

В области корпоративного управления АФК «Система» руководствуется требованиями законодательства, Правилами листинга ПАО Московская Биржа и рекомендациями российского Кодекса корпоративного управления¹. Устав и внутренние документы АФК «Система» определяют принципы и процедуры корпоративного управления Корпорации, а также структуру, порядок формирования и компетенцию органов управления и контроля. Кодекс корпоративного управления и Кодекс Этики АФК «Система» содержат дополнительные обязательства Корпорации, ее топ-менеджмента и сотрудников в области прозрачности и этических принципов ведения бизнеса.

¹ Текст Кодекса корпоративного управления, рекомендованного письмом Банка России от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463, доступен по адресу: https://www.cbr.ru/statichtml/file/59420/inf_apr_1014.pdf Анализ соответствия практики корпоративного управления АФК «Система» рекомендациям, изложенным в Кодексе, приводится в Приложении 1 к настоящему Годовому отчету.



Структура корпоративного управления АФК «Система»



Органами Корпорации в соответствии с Уставом являются:



Линии на схеме отображают функциональную подотчетность

Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров является высшим органом Корпорации. Деятельность и компетенция Общего собрания акционеров регулируются законодательством Российской Федерации, Уставом и Положением об Общем собрании акционеров ПАО АФК «Система». Корпорация стремится к созданию максимально благоприятных возможностей для участия акционеров в работе ОСА.

Соблюдение прав акционеров

АФК «Система» стремится обеспечить высокий уровень защиты корпоративных прав акционеров, а именно прав на голосование по вопросам повестки Общего собрания и получение объявленных дивидендов.

Внесение предложений в повестку Общего собрания акционеров, выдвижение кандидатов в состав Совета директоров

Акционеры, владеющие не менее чем 2% голосующих акций Корпорации, вправе вносить вопросы в повестку дня Общего собрания акционеров и выдвигать кандидатов для избрания в Совет директоров Корпорации. В соответствии с Уставом ПАО АФК «Система» и другими внутренними документами Корпорации предложения в повестку дня годового Общего собрания акционеров, включая любые приложения к ним, должны поступить в адрес Корпорации не позднее чем через 100 дней после окончания отчетного года¹. Кандидатуры для избрания в состав Совета директоров Корпорации, предложенные акционерами, предварительно обсуждаются Комитетом по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров АФК «Система» в соответствии с процедурой, изложенной в [Положении об обеспечении преемственности членов Совета директоров ПАО АФК «Система»](#).

¹ Предложения о выдвижении кандидатов для голосования по выборам в Совет директоров Общества на внеочередном заседании Общем собрании акционеров должны поступить в Общество не позднее, чем за 30 дней до даты проведения внеочередного заседания Общего собрания акционеров



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

В целях обеспечения права акционеров на участие в работе Общего собрания активно использует инструменты электронного взаимодействия. Материалы по вопросам повестки дня Общего собрания публикуются на сайте Корпорации в интернете (www.sistema.ru) за 30 дней до даты проведения соответствующего собрания, а затем направляются в электронном виде номинальным держателям в сроки, установленные законодательством².

Акционеры АФК «Система» могут воспользоваться опцией электронного голосования на сайте регистратора Корпорации — АО «Реестр». Чтобы воспользоваться данной услугой, акционеру необходимо обратиться в офис АО «Реестр» для получения доступа в личный кабинет акционера АФК «Система» на сайте регистратора. Если акционер имеет подтвержденную учетную запись на портале «Госуслуги», то регистрацию в сервисе можно осуществить без обращения в офис регистратора. Подробную информацию о порядке подключения к сервису электронного голосования можно получить на сайте регистратора Корпорации по адресу: <http://www.aoreestr.ru/shareholders/e-voting>.

В случае проведения заседания Общего собрания каждый акционер вправе голосовать по вопросам повестки дня лично либо через представителя на заседании. Акционер, чьи права на акции Корпорации учитываются в реестре, может заполнить бюллетень и направить его по почте в АФК «Система» до проведения заседания. Как правило, результаты голосования по вопросам повестки заседания объявляются на самом заседании до его закрытия. После составления протокола Общего собрания акционеры также могут ознакомиться с результатами голосования на сайте Корпорации.

Дивиденды

Действующее Положение о дивидендной политике ПАО АФК «Система» устанавливает рекомендуемый размер дивидендов к выплате в 2024 году и его ежегодное увеличение в 2025-2026 гг. на величину, составляющую от 25% до 50% по отношению к размеру дивидендов, выплаченных в предыдущем году. При этом в случае существенного сокращения внешнего долга АФК «Система» Совет директоров может рекомендовать направить на выплату дивидендов денежные средства в размере до 50% от величины чистого денежного потока Корпорации за отчетный год.

В 2025 году, принимая во внимание текущую денежно-кредитную политику и стоящую перед Корпорацией задачу по снижению размера своих обязательств, Совет директоров принял решение рекомендовать Общему собранию акционеров не выплачивать дивиденды по результатам 2024 года.



Сведения о проведении заседаний Общего собрания акционеров или заочного голосования для принятия решений Общим собранием акционеров в 2025 году

Внеочередное заочное голосование для принятия решений Общим собранием акционеров

Дата окончания приема бюллетеней для голосования

22 мая 2025 года

Рассмотренные вопросы и принятые решения

- Утверждены в новой редакции Устав ПАО АФК «Система», Положение об Общем собрании ПАО АФК «Система» и Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО АФК «Система».
- Определен количественный состав Совета директоров – 9 человек.

Дата составления и номер протокола

23 мая 2025 года, № 1-25

Годовое заседание Общее собрание акционеров

Дата окончания приема бюллетеней для голосования

27 июня 2025 года

Рассмотренные вопросы и принятые решения

- Утверждены годовой отчет и годовая бухгалтерская отчетность за 2024 год.
- Принято решение о невыплате дивидендов по итогам 2024 года.
- Избран Совет директоров.
- Назначена аудиторская организация для проведения аудита в соответствии с РСБУ и МСФО на 2025 год.

Дата составления и номер протокола

02 июля 2025 года, № 2-25

² Также в адрес акционеров, чьи права на акции Корпорации учитываются в реестре, направляются по почте сообщение о проведении ОСА и бланки бюллетеней



Совет директоров

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

В компетенцию Совета директоров в соответствии с Уставом Корпорации входят:

- 1

осуществление контроля над деятельностью Корпорации в целом
- 2

разработка планов стратегического и финансового развития
- 3

определение принципов и критериев инвестирования
- 4

оценка эффективности менеджмента
- 5

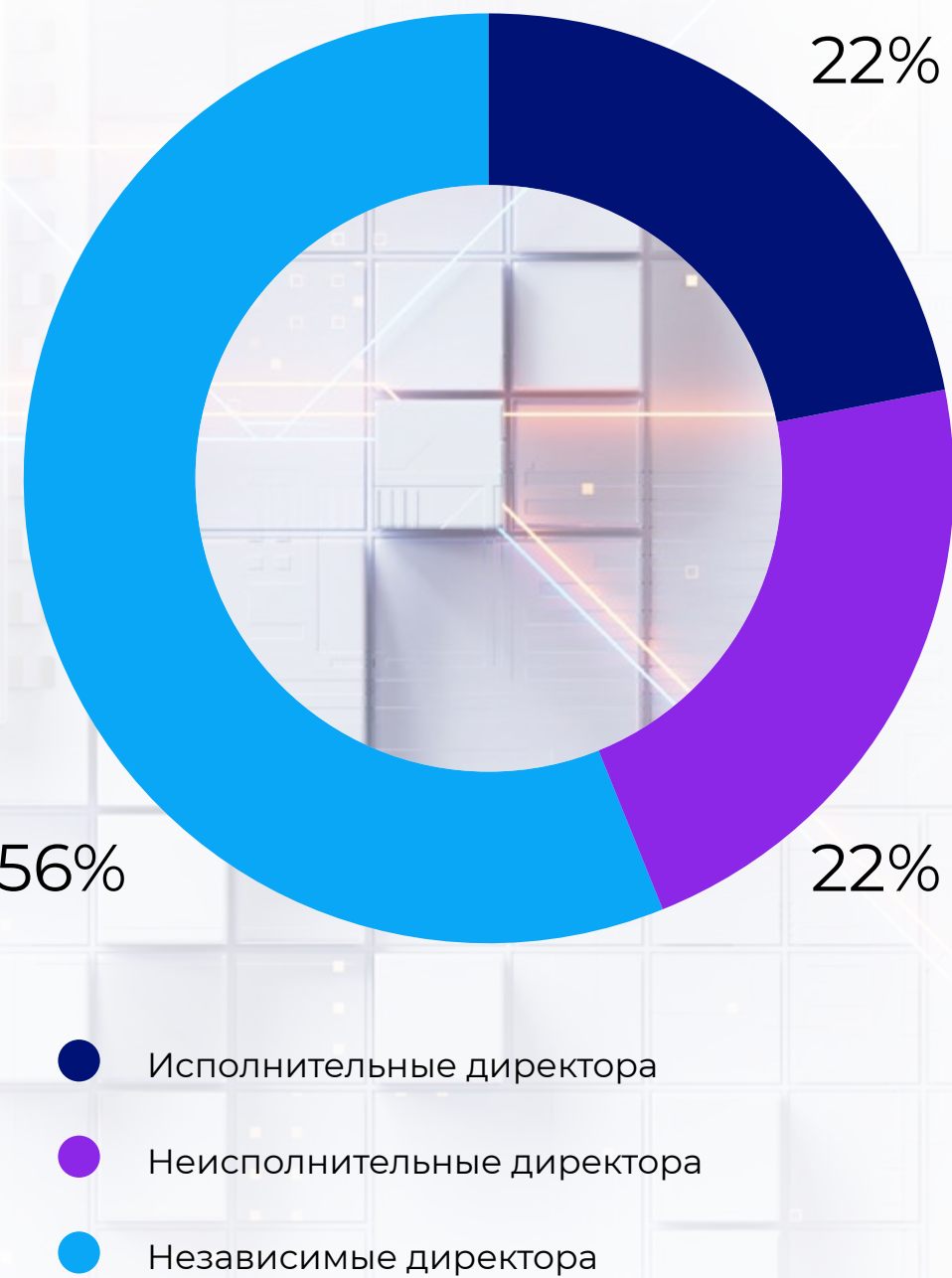
определение принципов корпоративного управления
- 6

одобрение определенных законом и внутренними документами Корпорации сделок и стратегических проектов

Состав Совета директоров

Действовавший на 31 декабря 2025 года состав Совета директоров был избран на годовом заседании Общего собрания акционеров, состоявшемся 27 июня 2025 года. Независимые директора составляли 56% персонального состава Совета директоров. За отчетный период Совет директоров Корпорации рассмотрел вопросы по следующим основным направлениям:

- стратегия развития АФК «Система»;
- результаты деятельности АФК «Система» и исполнение бюджета;
- управление и создание стоимости инвестиций АФК «Система» в портфельные активы;
- бюджетное и финансовое планирование, управление рисками;
- деятельность подразделения внутреннего аудита;
- оценка качества корпоративного управления;
- финансирование «зеленых» и социальных проектов;
- обязательные корпоративные процедуры, в том числе созыв годового заседания Общего собрания акционеров и планирование деятельности Совета директоров и его комитетов;
- одобрение сделок.



Количественный состав Совета директоров, определенный Общим собранием акционеров, — 9 человек.

Заседания Совета директоров

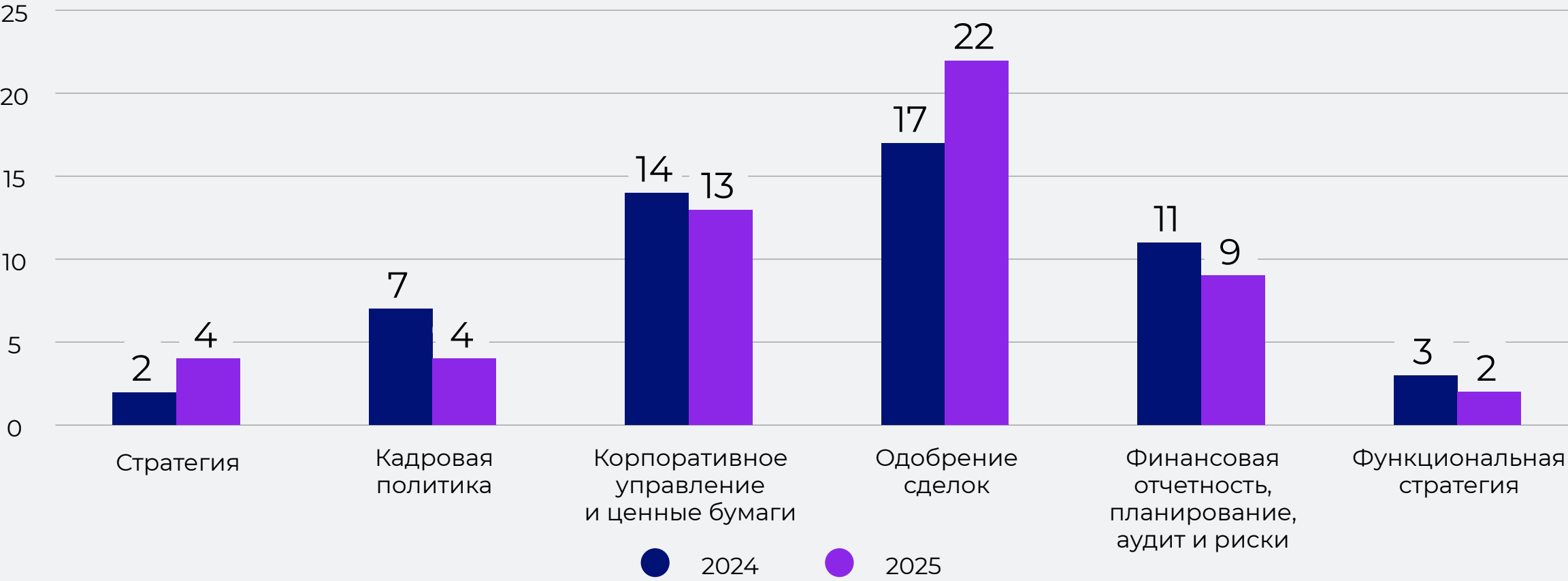
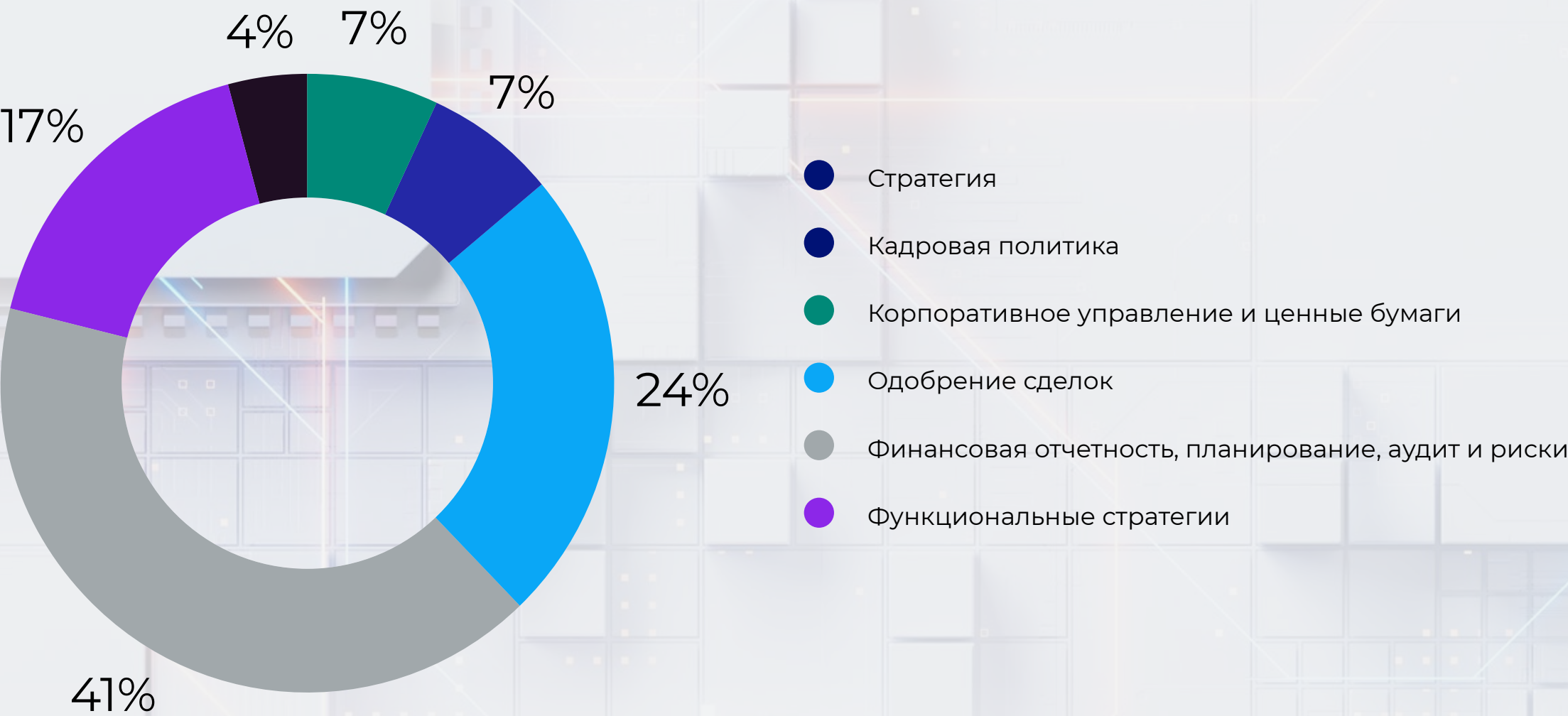
Заседания Совета директоров АФК «Система» проходят регулярно в соответствии с годовым планом работы, который составляется исходя из цикла стратегического планирования и отчетности АФК «Система».

В течение 2025 года Совет директоров Корпорации провел 17 заседаний. Основными приоритетами в работе Совета директоров, помимо рассмотрения результатов деятельности и одобрения сделок, были вопросы стратегии и корпоративного управления.

	2025	2024
Количество проведенных очных заседаний	10	11
Количество проведенных заочных заседаний	7	4
Количество вопросов согласно плану работы Совета директоров	22	21
Количество рассмотренных на заседаниях Совета директоров вопросов	54	54



Распределение вопросов, рассмотренных Советом директоров в 2025 году, по тематикам, %



Подготовка к заседаниям Совета директоров

Действующая в АФК «Система» процедура подготовки заседаний Совета директоров призвана обеспечить максимально эффективное использование опыта и компетенций членов Совета директоров. Материалы по вопросам повестки дня размещаются на электронном портале Совета директоров заблаговременно, что дает членам Совета директоров достаточное время для формирования взвешенной позиции по вопросам, вынесенным на рассмотрение. Все вопросы повестки дня (в том числе, вопросы об одобрении сделок) подлежат предварительному обсуждению на заседаниях профильных комитетов Совета директоров Корпорации.

В 2025 году оценка Совета директоров была проведена в форме анкетирования членов Совета директоров по следующим областям:

Области оценки	Основные направления	Оценка за 2025 год	Оценка за 2024 год
Состав и структура Совета директоров	Количественный состав СД	4,43	4,80
	Баланс знаний, навыков и отраслевого опыта членов СД	4,43	4,60
Организация работы Совета директоров	Содержание повесток заседаний	4,40	4,20
	Качество и своевременность предоставления материалов	3,60	3,90
	Качество обсуждения в рамках заседаний	4,00	4,80
Функциональные направления деятельности Совета директоров	Стратегическое управление	3,77	4,27
	Финансы и внутренний контроль	3,95	4,20
	Кадровая политика и корпоративное управление	3,77	4,10

Оценка работы Совета директоров и его комитетов

Проведение оценки работы Совета директоров является значимым инструментом повышения эффективности, поскольку позволяет выделить области, в которых деятельность Совета директоров может быть улучшена. АФК «Система» ежегодно проводит всестороннюю оценку работы Совета директоров и всех его Комитетов.

В результате проведенного анализа Совету директоров была дана общая оценка 4,08 по пятибалльной шкале. В качестве области для улучшения было указано повышение эффективности работы Совета директоров в части оперативной актуализации стратегии Корпорации и обеспечения роста акционерной стоимости.



Комитеты Совета директоров

При Совете директоров АФК «Система» действуют три комитета:

1

Комитет по стратегии и устойчивому развитию

2

Комитет по аудиту, финансам и рискам

3

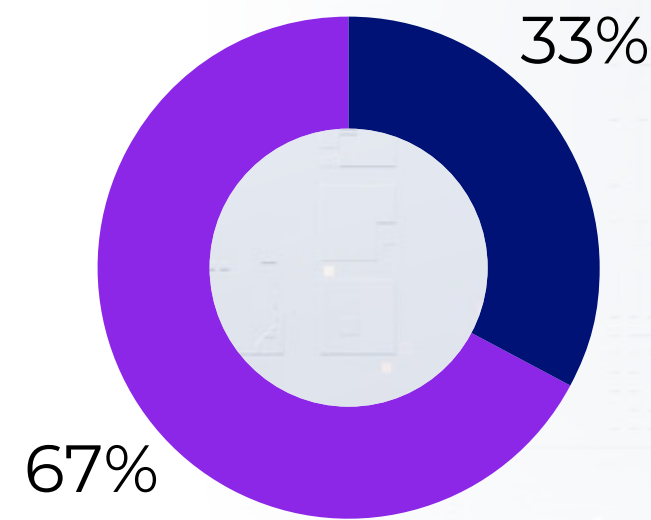
Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению

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

Статус, порядок назначения членов, компетенция, порядок принятия решений комитетами Совета директоров регулируются положениями о соответствующих комитетах, утвержденными Советом директоров Корпорации и опубликованными на сайте Корпорации в разделе Корпоративные документы по адресу: <https://sistema.ru/about/corpmanage/docs>.

Состав комитетов Совета директоров АФК «Система» по состоянию на 31 декабря 2025 года

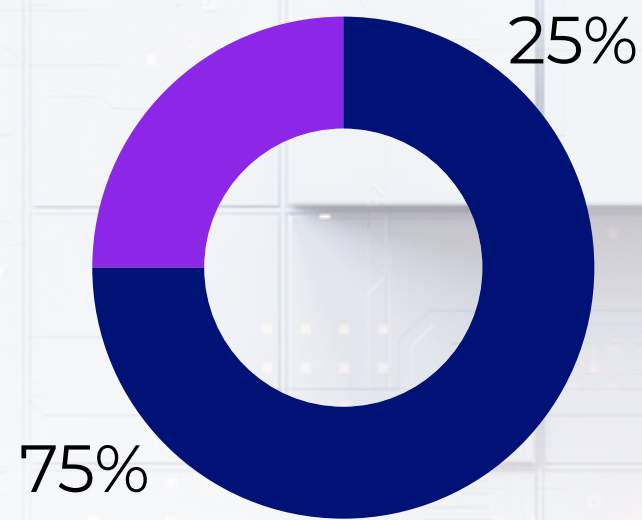
Комитет по стратегии и устойчивому развитию



- Исполнительные директора
- Независимые директора

В 2025 году Комитет провел 12 заседаний

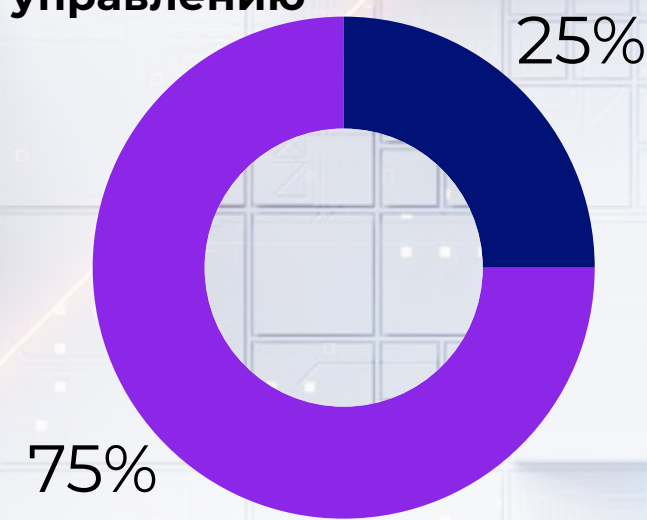
Комитет по аудиту, финансам и рискам



- Исполнительные директора
- Независимые директора

В 2025 году Комитет провел 12 заседаний

Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению³



- Исполнительные директора
- Независимые директора

В 2025 году Комитет провел 12 заседаний

³ Президент АФК «Система» участвует в заседаниях Комитета в качестве постоянно приглашенного члена Совета директоров и не принимает участия в голосовании по вопросам, выносимым на рассмотрение Комитета.

Функции комитетов при Совете директоров Корпорации

Наименование комитета	Основные функции комитета
Комитет по стратегии и устойчивому развитию	<ul style="list-style-type: none">Обсуждение и анализ стратегических вопросов управления Группой АФК «Система», а также контроль цикла стратегического управления;предварительное рассмотрение сделок слияния и поглощения и крупных инвестиционных проектов;содействие формированию, развитию и реализации стратегии Корпорации в области устойчивого развития.
Комитет по аудиту, финансам и рискам	<ul style="list-style-type: none">Содействие процессам подготовки и аудита финансовой отчетности Корпорации и контроль за ними;содействие организации взаимодействия с внешними аудиторами Корпорации;содействие развитию системы управления рисками и системы внутреннего контроля Корпорации;содействие бюджетному процессу и финансовому моделированию Общества;содействие в развитии функции внутреннего аудита;содействие в соблюдении этических норм и нормативно-правовых требований;содействие формированию, развитию и реализации функциональной стратегии Корпорации в области связей с инвесторами, в т.ч. формированию дивидендной политики;оценка сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, и крупных сделок.
Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению	<p>Содействие развитию эффективной системы корпоративного управления в Корпорации;</p> <ul style="list-style-type: none">предварительное рассмотрение кандидатов:<ul style="list-style-type: none">в состав Совета директоров АФК «Система»,в составы советов директоров портфельных компаний,на позиции топ-менеджмента Группы АФК «Система»,на позицию Корпоративного секретаря Корпорации;разработка политики мотивации и вознаграждения работников Корпорации;организация процедуры оценки работы Совета директоров.



Президент

Президент АФК «Система» — постоянно действующий единоличный исполнительный орган Корпорации, основной задачей которого является осуществление руководства ее текущей деятельностью и решение вопросов, не отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров, Совета директоров и Правления Корпорации, в целях достижения стратегических целей, поставленных Советом директоров, обеспечения прибыльности и устойчивости бизнеса, а также соблюдения прав и законных интересов ее акционеров. Президент в своей деятельности подотчетен Совету директоров и Общему собранию акционеров АФК «Система». Президент осуществляет функции председателя коллегиального исполнительного органа (Правления).

Правление

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

В 2025 году Правление провело 29 заседаний, на которых был рассмотрен 41 вопрос повестки дня по следующим основным направлениям:

- стратегия развития Корпорации;
- управление инвестициями в отдельных отраслях;
- функциональные стратегии, в том числе стратегия в области информационных технологий;
- корпоративное управление и устойчивое развитие;
- финансовое планирование и финансовый контроль;
- рассмотрение различных сделок.

Количественный состав Правления Корпорации на 31 декабря 2025 года — 8 человек.

Органы при Президенте и Правлении

В целях совершенствования процесса принятия управленческих решений в АФК «Система» действует ряд органов при Президенте и Правлении, а именно Комитет по финансам и инвестициям, Комитет по рискам, Тендерный комитет.

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

Комитет по финансам и инвестициям

Задачами Комитета по финансам и инвестициям являются:

- рассмотрение инвестиционных проектов Корпорации на этапах от возникновения идеи до завершения проекта;
- утверждение финансовой модели, бизнес-плана, требуемой ставки доходности по каждому инвестиционному проекту;
- составление рекомендаций о целесообразности реализации проектов или возможного выхода из них, а также об источниках их финансирования;
- рассмотрение условий привлечения финансирования.

Комитет рассматривает инвестиционные проекты Корпорации. Одобрение Комитета требуется для дальнейшего рассмотрения проекта Советом директоров Корпорации.

По состоянию на 31 декабря 2025 года Комитет состоял из 6 членов.

Комитет по рискам

Задачами Комитета по рискам являются:

- оценка информации о состоянии наиболее существенных рисков Корпорации и ее портфельных компаний;
- обеспечение формирования перечня рисков и обобщенной карты рисков АФК «Система»;
- оценка рисков, согласование и утверждение результатов такой оценки;
- формирование предложений в отношении величины приемлемого уровня риска (риск-аппетита) АФК «Система»;
- согласование стратегии реагирования на риски и планов действий по управлению рисками, а также контроль их выполнения.

По состоянию на 31 декабря 2025 года Комитет состоял из 8 членов.

При Комитете по рискам действует Экспертная группа, в которую входят представители ключевых подразделений Корпорации, которая не реже чем один раз в квартал рассматривает вопросы согласования и утверждения лимитов на контрагентов (банки, страховые компании, управляющие компании), согласование и утверждение гарантий (в том числе банковских) по обязательствам контрагентов, переоценку идентифицированных и/или вновь выявленных рисков, результаты выполнения митигационных планов и планов реагирования, а также другие оперативные вопросы, связанные с управлением рисками в Группе АФК «Система».



Тендерный комитет

Задачами Тендерного комитета являются:

- обеспечение приобретения товаров, работ и услуг на максимально экономически выгодных условиях;
- обеспечение минимально возможного уровня затрат, связанных с приобретением (владением, эксплуатацией) товаров, работ и услуг без ухудшения качества;
- обеспечение реализации имущества и прав Корпорации, которые утрачивают производственную необходимость, на максималь-

но экономически выгодных условиях;

- обеспечение прозрачности закупочных процедур и объективности принимаемых решений;
- содействие предотвращению коррупции, мошенничества и других злоупотреблений в области закупочной деятельности.

По состоянию на 31 декабря 2025 года Комитет состоял из 7 членов.



Особенности системы внутреннего контроля и внутреннего аудита

Система внутреннего контроля Корпорации

Система внутреннего контроля Корпорации методологически основывается на передовых международных и российских практиках организации внутреннего контроля, охватывает основные материальные уровни принятия решений и направлена на защиту интересов акционеров, инвесторов и менеджмента Корпорации.

Система внутреннего контроля и ответственность за внедрение процедур контроля и их исполнение формализованы в кодексах, политиках, процедурах и других внутренних документах Корпорации.

Положение о системе внутреннего контроля утверждено Советом директоров Корпорации и является внутренним нормативным актом высшего уровня, описывающим основные принципы организации системы внутреннего контроля как непрерывного и интегрированного

процесса, в осуществление которого вовлечены все подразделения и органы управления Корпорации.

В Корпорации ведется систематическая работа по формированию нормативной базы, регулирующей вопросы внутреннего контроля методом каскадирования — от уровня Совета директоров до уровня сотрудников.

Основными задачами системы внутреннего контроля являются:

- создание новых и совершенствование существующих механизмов контроля, обеспечивающих функционирование бизнес-процессов и реализацию инвестиционных проектов Корпорации;
- обеспечение сохранности активов Корпорации и эффективности использования ее ресурсов;

- защита интересов акционеров Корпорации, а также предотвращение и устранение конфликтов интересов;
- создание условий для своевременной подготовки и предоставления достоверной отчетности, а также иной информации, подлежащей

раскрытию в соответствии с применимым законодательством;

- обеспечение соблюдения Корпорацией применимого законодательства и требований регуляторов.

В соответствии с передовыми практиками и подходами в области внутреннего контроля и внутреннего аудита, обеспечение эффективности системы внутреннего контроля Корпорации (помимо Совета директоров и топ-менеджмента) осуществляется на трех функциональных уровнях:

1

Уровень 1. Руководители и сотрудники структурных подразделений Корпорации отвечают за выстраивание эффективной системы внутреннего контроля в сфере своей ответственности, а также за оценку и управление рисками по своему функционалу.

2

Уровень 2. Уполномоченные контрольные органы Корпорации и комитеты Корпорации осуществляют контрольные функции, например:

Комитет по рискам и функция управления рисками отвечают за разработку и мониторинг внедрения эффективной практики управления рисками;

Комитет по финансам и инвестициям Корпорации осуществляет одобрение и дальнейший контроль реализации инвестиционных проектов;

Структурное подразделение в области обеспечения безопасности отвечает за обеспечение комплексной безопасности Корпорации, включая экономическую безопасность, противодействие коррупции и информационную безопасность.

3

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

Система внутреннего контроля Корпорации включает, в том числе:

- регламентацию процессов и процедур;
- разграничение ролей и полномочий в принятии решений;
- превентивные и выявляющие механизмы контроля;
- информирование о нарушениях, превышении полномочий, конфликтах интересов;
- этические нормы и правила ведения бизнеса;
- осведомленность сотрудников Корпорации о системе внутреннего контроля.

Все сотрудники Корпорации, как исполнители контрольных процедур, несут ответственность за исполнение контрольных процедур и мероприятий по управлению рисками в соответствии с должностными инструкциями и требованиями внутренних нормативных документов, а также законодательства Российской Федерации и других применимых юрисдикций.

Внутренний аудит

Служба внутреннего аудита подчиняется Совету директоров (функционально) и Президенту ПАО АФК «Система» (административно). Службой руководит Главный аудитор, который назначается на должность и освобождается от должности Президентом на основании решения Совета директоров ПАО АФК «Система» после предварительного согласования Комитетом по аудиту, финансам и рискам Совета директоров Корпорации.

Основные задачи Службы внутреннего аудита:

- обеспечивать защиту законных интересов акционеров Корпорации, содействовать успешному достижению Корпорацией своих целей через системный, последовательный подход к оценке и повышению результативности процессов корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля.
- предоставлять объективную информацию о наличии рисков и угроз, вероятности их наступления и эффективности мероприятий по минимизации наступления негативных последствий.
- оценивать надежность, эффективность и способствовать совершенствованию системы внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления.
- координировать деятельность с внешним аудитором Корпорации, а также иными лицами, предоставляющими гарантии Корпорации;
- консультировать подразделения и сотрудников Корпорации, содействовать в раз-



работке и мониторинге исполнения мероприятий по повышению эффективности системы внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления.

Служба внутреннего аудита выполняет следующие функции:

- предоставление услуг по обеспечению уверенности – объективная и независимая оценка эффективности системы внутреннего контроля, системы управления рисками и корпоративного управления с целью обеспечения уверенности заинтересованных сторон в соответствии процессов корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля в рассматриваемых предметных областях установленным критериям. Служба может обеспечивать ограниченную или разумную уверенность в зависимости от характера, сроков и объема выполняемых процедур.
- предоставление консультационных услуг – предоставление рекомендаций заинтересованным сторонам Корпорации без обеспечения уверенности или принятия на себя управленческих обязанностей. Содержание, объем и формат консультаций определяются Главным аудитором Корпорации по согласованию с подразделениями и/или сотрудниками Корпорации – инициаторами (заказчиками) консультаций;

Для осуществления указанных функций Служба внутреннего аудита наделена всеми необходимыми ресурсами и полномочиями и является независимым структурным подразделением. Служба в своей работе руководствуется применимым законодательством Российской Федерации, Международными профессиональными стандартами внутреннего аудита Института внутренних аудиторов,

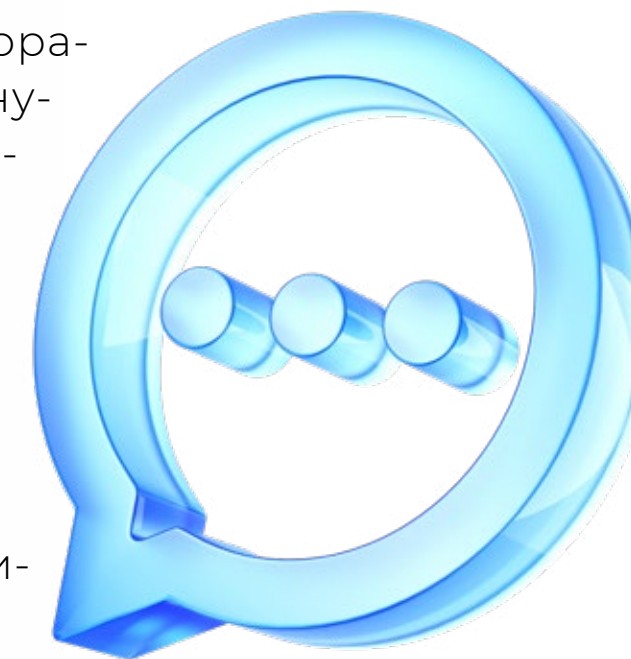
а также Уставом Корпорации, Положением о внутреннем аудите и иными внутренними нормативными документами Корпорации.

Служба внутреннего аудита взаимодействует с внешним аудитором ПАО АФК «Система», осуществляя координацию и консультации при составлении годового плана проверок Службы внутреннего аудита в части оценки эффективности системы внутреннего контроля над составлением финансовой отчетности, а также при оценке уровня выявленных рисков.

Регулярные отчеты по результатам деятельности Службы внутреннего аудита рассматриваются Комитетом по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ПАО АФК «Система», а также выносятся на рассмотрение Совета директоров ПАО АФК «Система».

В 2025 году Служба внутреннего аудита провела 37 проверок для оценки эффективности систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления. По результатам проверок Службы внутреннего аудита недостатков или рисков, которые могли бы повлиять на устойчивость бизнеса ПАО АФК «Система», не выявлено. Отдельные замечания по областям проверок были своевременно доведены до сведения заинтересованных лиц, выработаны рекомендации по их устранению.

Служба внутреннего аудита Корпорации активно развивает технологии автоматизации, направленные на повышение эффективности аудиторских процедур.



Внешний аудит

В соответствии с решением Комитета по аудиту финансам и рискам Совета директоров в Корпорации установлены процедуры отбора внешних аудиторов для целей проведения аудита финансовой и бухгалтерской отчетности АФК «Система». Ежегодно Комитет по аудиту, финансам и рискам проводит оценку качества аудиторских услуг. В случае признания качества услуг действующего аудитора недостаточным Комитет по аудиту, финансам и рискам организует тендер для выбора нового аудитора. В случае признания качества услуг действующего аудитора удовлетворительным с ним проводятся переговоры о стоимости аудиторских услуг на следующий период.

Урегулирование конфликтов интересов

Вопросы, связанные с конфликтами интересов, регулируются Кодексом Этики Корпорации, а также законодательством юрисдикций, применимых к Корпорации. В Корпорации внедрена процедура этической аттестации: менеджеры высшего звена не реже одного раза в год или по мере возникновения конфликтов заполняют декларации по этике и конфликту интересов. Кроме того, все новые сотрудники знакомятся с требованиями Кодекса Этики и порядком заполнения деклараций, а также декларируют возможные конфликты интересов при трудоустройстве.

В 2025 году результаты этической аттестации рассмотрены Комитетом по аудиту, финансам и рискам Совета директоров АФК «Система». Задекларированные конфликты интересов не потребовали принятия мер по их урегулированию, так как не создавали рисков для интересов Корпорации.



Развитие системы корпоративного управления

В мае 2025 года Общее собрание акционеров АФК «Система» утвердило новые редакции Устава и Положения об Общем собрании акционеров. По сравнению с предыдущими редакциями в данных документах была обновлена в соответствии с действующим законодательством используемая терминология, был исключен ряд устаревших норм, касающихся стандартных процедур проведения заседаний и заочных голосований для принятия решений Общим собранием акционеров, и были обновлены правила, касающиеся проведения заседаний и заочных голосований для принятия решений Общим собранием акционеров. В июне 2025 года Корпорация впервые с 2019 года провела очное заседание Общего собрания, руководствуясь новыми требованиями законодательства и локальных нормативных актов.

Также в мае 2025 года была утверждена новая редакция Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета ди-

ректоров ПАО АФК «Система», упразднившая все формы дополнительного вознаграждения и социальный пакет для членов Совета директоров и установившая фиксированное вознаграждение для директоров, не являющихся исполнительными директорами или сотрудниками Корпорации и/или компаний Группы АФК «Система».

По состоянию на конец 2025 года 56% членов Совета директоров АФК «Система» отвечали критериям независимости Правил листинга ПАО Московская Биржа и Кодекса корпоративного управления Российской Федерации. У всех независимых директоров Корпорации имеется значительный опыт работы в руководстве крупными организациями и широкое признание в профессиональном сообществе, что обеспечивает должный уровень объективности их суждений и свободы от влияния менеджмента и отдельных акционеров или групп акционеров Корпорации при принятии решений Советом директоров.

До конца 2026 года Корпорация планирует провести ряд мероприятий в области корпоративного управления, а именно:

независимую оценку качества работы Совета директоров с привлечением внешней организации;

пересмотр процедур и локальной нормативной базы в связи с предполагаемыми изменениями законодательства в области раскрытия информации и регулирования оборота инсайдерской информации.



УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Интегрированная система управления рисками Группы

Эффективное управление рисками – одна из важных предпосылок устойчивости бизнеса Корпорации.

Риски, с которыми может столкнуться бизнес Корпорации, представляют собой проявление процессов и факторов, влияние на которые со стороны АФК «Система» представляется либо невозможным, либо существенно ограниченным. При этом Корпорация может принять меры по снижению негативных последствий в случае реализации того или иного риска. Таким образом, оценка существующих рисков, вероятности их реализации, а также эффективное управление ими являются важной составляющей стратегии Группы компаний АФК «Система».

Управление рисками является неотъемлемой частью всех процессов АФК «Система», интегрировано в процессы планирования и реализации стратегии, инвестиционной деятельности, бюджетирования, закупочных процедур, а также в повседневную операционную деятельность. Интегрированная система управления рисками, существующая в АФК «Система», построена с учетом международных стандартов, рекомендаций и лучших практик риск-менеджмента. Интегрированное управление рисками нацелено на обеспечение разумной гарантии достижения стратегических целей и поддержание уровня риска ПАО АФК «Система» в пределах, приемлемых для менеджмента и акционеров Корпорации.

АФК «Система», как ответственный инвестор, обеспечивает внедрение принципов и построение интегрированной системы управления рисками (ИСУР) в активах с последующим мониторингом. Такой подход предполагает получение объективного представления о текущем состоянии и перспективах достижения стратегических целей, целостности и прозрачности отчетности, разумности и приемлемости принимаемых рисков.

Существенными на уровне АФК «Система» признаются те риски, которые способны оказать негативное влияние на ее финансовую стабильность, акционерную стоимость и репутацию, включая состояние мировой, национальной и региональных экономик, геополитическую и социальную обстановку, правовые аспекты деятельности Группы (в т.ч. регуляторные, антикоррупционные и прочие нормы).

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



ИСУР, функционирующая в Корпорации, предусматривает наличие следующих элементов и процедур:

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

Совет директоров

Комитет по аудиту,
финансам и рискам

Правление / Президент Корпорации

Функциональные комплексы
и департаменты

1 линия
защиты

2 линии
защиты

3 линии
защиты

Управление рисками
Внутренний контроль
Комплаенс

Служба внутреннего
аудита

Функциональное подчинение

В ПАО АФК «Система»
утверждена Политика
интегрированного
управления рисками.

В задачи Интегрированного
управления рисками входит
построение и поддержание
эффективной системы:

мониторинга рисков
и эффективности
управления ими

накопления
знаний в области
Интегрированного
управления рисками

● выявления
и систематического
анализа рисков

● обязательного учета
рисков при принятии
управленческих
решений

● распределения
ответственности
за управление
рисками

● разработки планов
мероприятий
по реагированию
на риски и контроля их
исполнения

● формирования отчетности
по управлению рисками
для информирования
коллегальных органов и других
заинтересованных лиц



Риск-менеджеры компаний Группы АФК «Система» на регулярной основе актуализируют ключевые риски отдельных компаний и Группы в целом, анализируют их влияние на финансовые показатели, в т.ч. с использованием финансовых моделей и имитационных методов моделирования.

В отношении всех рисков Группы АФК «Система» владельцы рисков разрабатывают планы по снижению рисков и планы реагирования в случае их реализации, на регулярной основе проводят их мониторинг и корректировку.

Для управления рисками в ПАО АФК «Система» используются следующие методы:

1

Сокращение риска - контроль и предупреждение риска как способ управления рисками подразумевает собственное удержание риска при активном воздействии на него со стороны компании. Мероприятия направлены на превентивное снижение вероятности наступления рисков события и/или снижения потенциального ущерба от наступления рисков события, до приемлемого уровня, соответствующего риск-аппетиту ПАО АФК «Система». Сокращение риска является приоритетным направлением работы Корпорации в области управления рисками.

2

Уклонение от риска – уклонение/избежание риска подразумевает отказ от совершения тех или иных действий, отказ от активов, характеризующихся высоким риском. Уклонение от риска применяется в исключительных случаях как способ покрытия рисков и используется, когда стоимость воздействия на риск слишком высока, либо такое воздействие не приведет к снижению риска до приемлемого уровня, а также когда риск невозможно или неэффективно передать третьей стороне.

3

Принятие риска - принятие риска без воздействия на него, как способ покрытия риска, применяется в случаях, когда уровень риска находится на приемлемом для ПАО АФК «Система» уровне или воздействие на этот риск невозможно или экономически неэффективно.

4

Передача риска - передача риска осуществляется в случаях, когда воздействие на него со стороны ПАО АФК «Система» невозможно или экономически не оправдано, а уровень риска превышает допустимый для компании уровень. Передача риска осуществляется при помощи страхования, хеджирования, передачи функций на аутсорсинг и т.д.

Процесс страхования в ПАО АФК «Система» является неотъемлемой частью управления рисками Корпорации Страхование, являясь одним из инструментов управления рисками, а именно передачей риска, полностью интегрировано в корпоративную систему управления рисками и обеспечивает защиту имущественных интересов ПАО АФК «Система» и ее акционеров от непредвиденных убытков, которые могут возникнуть в процессе деятельности, в том числе вследствие внешних воздействий.

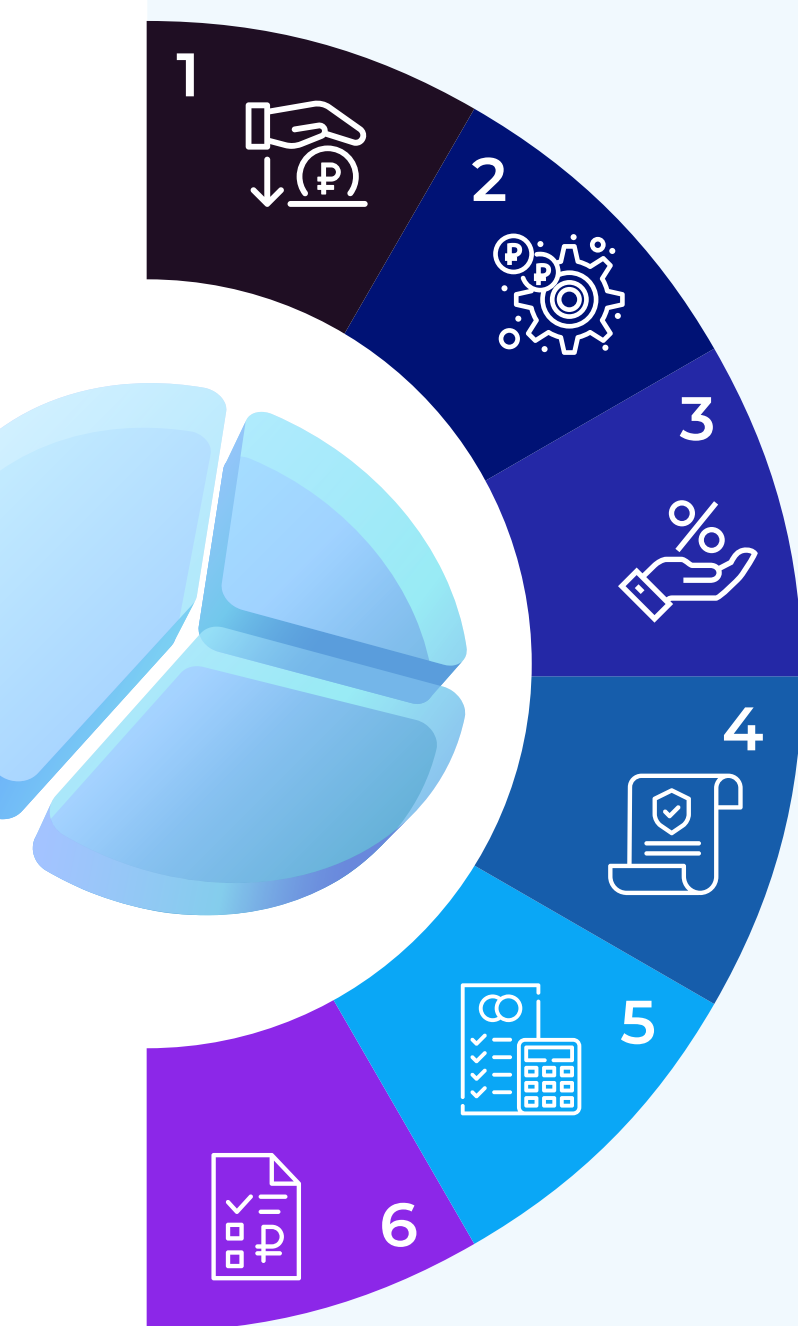
ПАО АФК «Система» ежегодно реализует комплексную программу страхования, покрывающую широкий спектр операционных рисков, включая различные виды обязательного и добровольного страхования гражданской ответственности, страхование автотранспорта, имущественное страхование, добровольное медицинское страхование работников, страхование от несчастного случая.

Договоры страхования заключаются с крупнейшими страховыми компаниями РФ. Выбор страховщиков осуществляется посредством открытых закупочных процедур, при этом ключевым принципом является надежность страховщика-контрагента.

Риск-аппетит

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

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



- 1 величина возможных убытков по принимаемым Группой рискам не должна достигать уровня, приводящего к прекращению операционной деятельности компаний Группы, в том числе в стрессовых условиях
- 2 структура денежных потоков компаний Группы должна гарантировать своевременность исполнения обязательств перед контрагентами в краткосрочном и долгосрочном периодах
- 3 устойчивое развитие и экономическая эффективность в долгосрочной перспективе
- 4 в рамках своей деятельности Группа стремится избегать повышенного уровня концентрации риска на контрагентах, отраслях и странах/регионах с повышенным уровнем риска
- 5 соблюдение требований национальных регуляторов стран присутствия компаний Группы, стандартов и рекомендаций международных органов
- 6 сохранение положительной репутации, уклонение от действий, способных привести к нанесению вреда деловой репутации

В Корпоративном центре существует отдельное структурное подразделение — Департамент анализа и управления рисками (преобразован в Департамент по контролям и комплаенс в 2026 г.), который развивает и совершенствует наработанный в Корпорации опыт риск-менеджмента. Реализация процедур риск-менеджмента АФК «Система» проводится владельцами рисков при поддержке специалистов по управлению рисками Департамента анализа и управления рисками.

Комитет по рискам

Мониторинг системы управления рисками в Корпорации осуществляют Комитет по рискам и Правление АФК «Система».



Функциями Комитета по рискам являются:

оценка информации о состоянии наиболее существенных рисков Корпорации и ее портфельных компаний

обеспечение формирования перечня рисков и обобщенной карты рисков АФК «Система»

оценка рисков, согласование и утверждение результатов такой оценки

формирование предложений в отношении величины приемлемого уровня риска (риск-аппетита) АФК «Система»;

согласование стратегии реагирования на риски и планов действий по управлению рисками, а также контроль их выполнения.

По состоянию на 31 декабря 2025 года Комитет состоял из 8 членов. Председателем Комитета является Первый Вице-президент - руководитель Комплекса финансов и инвестиций.

При Комитете по рискам действует Экспертная группа, в которую входят представители ключевых подразделений Корпорации, которая не реже чем один раз в квартал рассматривает вопросы согласования и утверждения лимитов на контрагентов (банки, страховые компании, управляющие компании), согласование и утверждение гарантий (в том числе банковских) по обязательствам контрагентов, переоценку идентифицированных и/или вновь выявленных рисков, результаты выполнения митигационных планов и планов реагирования, а также другие оперативные вопросы, связанные с управлением рисками в Группе АФК «Система».

Отчеты по управлению рисками выносятся на рассмотрение профильных коллегиальных органов Корпорации не реже одного раза в квартал. Отчет содержит актуальную оценку рисков и их влияние на финансовые показатели Корпорации, планы снижения рисков и реагирования на них, а также определение потенциальных рисков зон («зон внимания») на следующие периоды.

Топ-менеджмент АФК «Система» регулярно представляет Комитету по аудиту, финансам и рискам Совета директоров отчет об управлении рисками в Корпорации, по результатам которого формируются предложения и рекомендации для рассмотрения на Совете директоров АФК «Система».



Глобальные и страновые и политические риски

Риски, связанные с изменениями в политической и экономической обстановке в России, являются существенными для АФК «Система» в связи с тем, что большая часть бизнеса Группы связана с деятельностью на территории России. Компании и фонды Группы АФК «Система» также присутствуют в странах СНГ, Южной и Юго-Восточной Азии. Значительная часть продукции компаний Группы сбывается в странах СНГ, Юго-Восточной Азии и Северной Африки. В случае серьезных политических потрясений в данных регионах деятельность бизнеса Группы в этих регионах может быть нарушена или приостановлена, что способно повлечь существенные убытки.

Политическая и экономическая нестабильность, как и любые возможные спады или замедления в экономическом росте в России, могут привести к снижению доходов населения, снижению потребительского спроса, что может иметь существенные отрицательные последствия для результатов деятельности и финансового положения всех компаний Группы.

Отрицательное влияние на бизнес компаний Группы может оказать ужесточение санкций, полная блокада внешнеэкономической деятельности с изменением политической ситуации в стране, а также возникновение военных конфликтов с участием Российской Федерации.

В связи с событиями на Украине западными странами были введены санкции в отношении ряда российских граждан и компаний. Не исключена вероятность расширения санкций или введения дополнительных категорий санкций, которые могут затронуть компании Группы или должностных лиц Группы компаний, которые на дату отчета не включены в ограничительные списки. Ухудшение геополитической обстановки, а также потенциальные нарушения режима санкций могут привести в том числе к невозможности компаний Группы взаимодействовать с государственными органами и коммерческими партнерами в США/ЕС, гражданской или уголовной ответственности подсанкционных лиц или связанного с ними персонала согласно законам США/ЕС, к наложению существенных штрафов и потенциальному репутационному ущербу.

Любые дальнейшие напряженные отношения между Россией и иными странами и любая эскалация связанных с ними конфликтов, введение дополнительных санкций или продолжающаяся неопределенность в отношении их масштабов могут негативно сказаться на российской экономике, финансовом состоянии партнеров и поставщиков Группы, способности компаний Группы осуществлять торговые и финансовые операции, привлекать финансирование на коммерчески выгодных условиях, и на волатильности котировок ценных бумаг ПАО АФК «Система» и публичных компаний Группы.

услуг, медицины, фармацевтики, лесной промышленности, сельского хозяйства и недвижимости.

Глобальные изменения в указанных отраслях могут оказать существенное негативное воздействие на финансовое положение соответствующих портфельных компаний АФК «Система» и Группы в целом.



Внешние риски АФК «Система»

Риски, связанные с присутствием активов АФК «Система» в различных секторах экономики, многообразны. Наиболее существенными для Группы являются риски, связанные с бизнесом в сфере телекоммуникаций, электроэнергетики, розничной торговли (в т.ч. электронной), банковской деятельности, высоких технологий, гостиничных услуг, медицины,

фармацевтики, лесной промышленности, сельского хозяйства и недвижимости.

Глобальные изменения в указанных отраслях могут оказать существенное негативное воздействие на финансовое положение соответствующих портфельных компаний АФК «Система» и Группы в целом.

Финансовые риски

Обслуживание и рефинансирование текущих и будущих обязательств Корпорации может потребовать существенного оттока денежных средств. Сохранение высокой ключевой ставки ЦБ РФ, сохранение режима санкций, ограничение доступа российских банков и компаний к иностранному заемному капиталу могут существенно увеличить текущий дефицит ликвидности на рынке и привести к сохранению режима высоких процентных ставок, что может затруднить привлечение финансирования для осуществления деятельности компаний Группы и рефинансирование ее долговых обязательств. В случае, если Корпорация не сможет привлечь необходимое финансирование на условиях и в сроки, необходимые для компании, могут возникнуть существенные ограничения для развития бизнеса, осуществления операционной и инвестиционной деятельности.

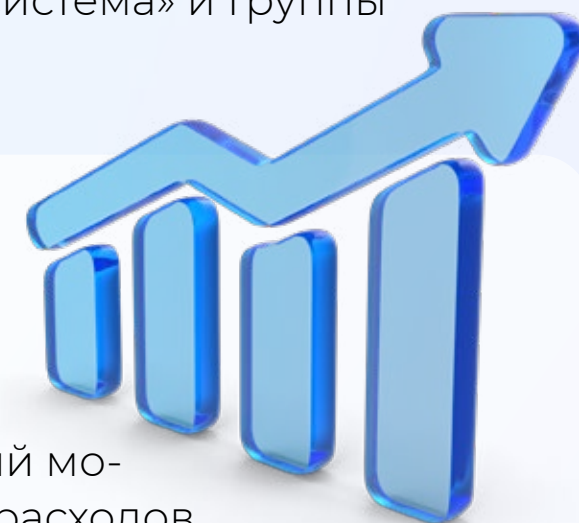
Бизнес АФК «Система» неразрывно связан с состоянием мировой экономики и финансовых рынков и, в частности, зависит от колебаний цен на экспортируемые Российской Федерацией сырьевые товары. Ослабление или укрепление курса рубля к иностранным валютам на фоне колебаний цен на глобальных сырьевых рынках (в том числе, в результате начала новых или усиления

существующих геополитических конфликтов) и действующего режима санкций может стать причиной роста расходов и/или сокращения выручки или затруднить достижение финансовых показателей и выполнение долговых обязательств компаниями Группы АФК «Система».

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

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

Возможное признание несостоятельным одного из российских банков-контрагентов Группы может привести к сокращению источников заемных средств для Корпорации и ее портфельных компаний, а также к прямым финансовым потерям средств, находящихся на счетах в таких банках.



Отраслевые риски

Риски, связанные с присутствием активов АФК «Система» в различных секторах экономики, многообразны. Наиболее существенными для Группы являются риски, связанные с бизнесом в сфере телекоммуникаций, электроэнергетики, розничной торговли (в т.ч. электронной), банковской деятельности, высоких технологий, гостиничных

Социальные и экологические риски

В связи с разнообразием отраслей, в которых ведут деятельность компании Группы АФК «Система», специфика и значимость социальных и экологических рисков в активах существенно различаются. Тем не менее, можно выделить ряд крупных трендов, которые могут стать как рисками, так и возможностями для компаний Группы:

- изменение предпочтений потребителей, тренд на ответственное потребление и здоровый образ жизни, возрастающие ожидания от брендов с точки зрения миссии, ответственности и устойчивого развития;
- изменение возрастной структуры, необходимость адаптации и обновления продукции и услуг в соответствии с потребностями стареющего населения;
- возрастающая конкуренция за таланты из-за демографических ям и изменений требований молодых сотрудников к условиям труда;
- изменение климата и связанные с ним экстремальные погодные условия, способные оказать влияние на урожайность, здоровье населения, функционирование инфраструктуры;
- повсеместное внедрение искусственного интеллекта (ИИ), появление прочих технологических решений и экономическая трансформация, в том числе цифровизация и автоматизация, трансформация производства и сферы услуг, а также потенциальное высвобождение большого количества сотрудников;
- возрастающая угроза кибербезопасности и ужесточение требований к конфиденци-



альности и защите персональных данных;

- снижение уровня жизни и возможный рост социальной напряженности в регионах присутствия, которые могут привести к снижению прибыли Корпорации и компаний Группы;
- ужесточение регуляторных требований в области устойчивого развития, углеродного регулирования и раскрытия

информации.

Для промышленных компаний Группы существенными рисками признаются риски в области охраны окружающей среды, охраны труда и промышленной безопасности, обращения с отходами, а также критичные для телекоммуникационных и электросетевых компаний риски, связанные с состоянием инфраструктуры, угрозой аварий и электромагнитной безопасностью.

Для сельскохозяйственных активов существенными признаются климатические риски и вызовы, связанные с необходимостью адаптации к меняющимся погодным условиям, выбросами парниковых газов, потреблением воды и содержанием животных.

Аварии и инциденты на производственных объектах Группы АФК «Система» способны привести к значительному воздействию на окружающую среду: загрязнению земель и водных объектов, сверхнормативным выбросам в атмосферу, сбросам сточных вод или разливам опасных веществ, что может нанести вред местным сообществам, экосистемам и биоразнообразию. Нерациональное использование природных ресурсов (земель, лесов) может

привести к истощению сырьевой/ производственной базы и снижению экономических показателей сельскохозяйственных и лесопромышленных активов.

Для управления указанными рисками компании Группы внедряют передовые технологические решения, совершенствуют системы менеджмента в области охраны окружающей среды, энергоэффективности, охраны труда и промышленной безопасности, а также разрабатывают мероприятия по предотвращению и реагированию в случае аварий и внештатных ситуаций.

Риски, связанные с несоблюдением принципов устойчивого развития в цепочке поставок,

могут привести к нарушению бесперебойности поставок и оказать негативное репутационное влияние на Группу АФК «Система». В целях их минимизации компании Группы предъявляют строгие требования к поставщикам, подрядчикам и партнерам в части соблюдения законодательства и внутренних политик.

В связи с повышением уровня глобальных и региональных террористических угроз возможные инциденты на предприятиях и инфраструктурных объектах Группы могут привести к значительному экономическому ущербу, нанести вред здоровью и жизни людей, а также спровоцировать ужесточение регуляторных требований, связанных с доступом к данным.

Риски, связанные с рынками ценных бумаг

Осложнение геополитической ситуации, введение санкций против некоторых российских компаний, ухудшение макроэкономической ситуации и отток капитала и инвесторов с российского рынка оказывают влияние на стоимость российских компаний. В связи с указанными обстоятельствами доступ Корпорации и компаний Группы АФК «Система» к средствам инвесторов через рынки ценных бумаг может в дальнейшем сократиться в результате введения сектораль-

ных санкций в областях деятельности компаний Группы АФК «Система» и/или осторожного подхода инвесторов к российским компаниям в целом. В частности, способность привлекать финансирование путем размещения долговых инструментов может быть ограничена, что может привести к недостаточности оборотных средств компаний Группы АФК «Система» и инвестиционного ресурса Корпорации и оказать существенное негативное влияние на их финансовые результаты.



Юридические риски

Существует риск вынесения непредсказуемых судебных и административных решений в отношении Корпорации и ее портфельных компаний, что может негативно повлиять на бизнес Группы АФК «Система». Этот риск вызван множеством факторов, в том числе:

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

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

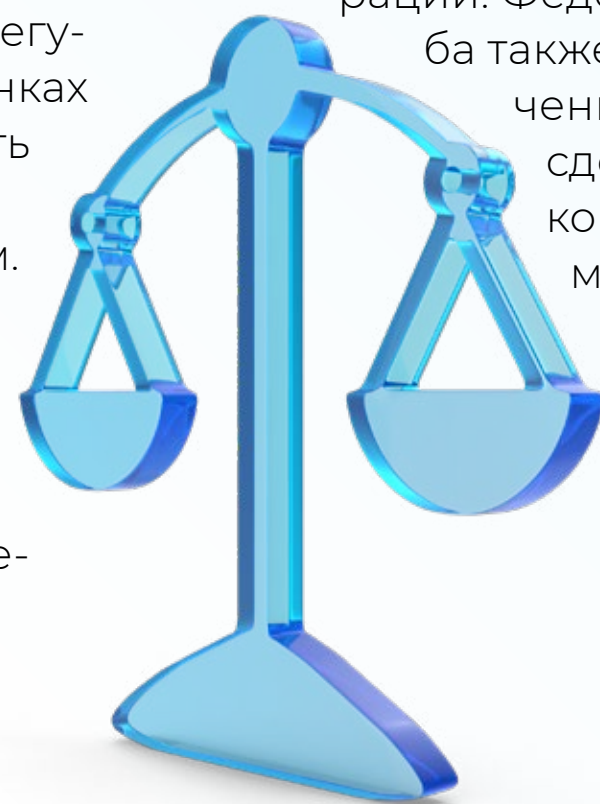
Существует риск внесения изменений в законодательство стран, на рынках которых присутствуют компании Группы АФК «Система», в связи с возможными изменениями в правовом ре-

гулировании 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, АФК «Система» может понести финансовые потери по обязательствам своих портфельных компаний.

Миноритарные акционеры дочерних компаний АФК «Система» могут оспорить сделки со связанными сторонами или иные сделки, или проголосовать против совершения таких сделок, что может ограничить возможности АФК «Система» по совершению инвестиционных сделок и проведению реструктуризации бизнеса.

В случае, если Федеральная антимонопольная служба Российской Федерации придет к заключению, что АФК «Система» или одна из ее подконтрольных организаций, имеющих существенное значение, нарушили законодательство в сфере защиты конкуренции, она может наложить существенные административные санкции, что может повлечь за собой убытки для Корпорации. Федеральная антимонопольная служба также может воспрепятствовать заклю-



чению и/или исполнению отдельных сделок Корпорации и портфельных компаний, что может ограничить возможности компаний Группы АФК «Система» по совершению инвестиционных сделок и проведению реструктуризации бизнеса.

Риски ужесточения налогового законодательства и правоприменительной практики

Налоговое законодательство и налоговая практика на рынках присутствия АФК «Система» характеризуются сложностью и неопределенностью, и подвержены частым изменениям и неоднозначным толкованиям. Квалификация действий Корпорации и ее портфельных компаний как возможное нарушение налогового законодательства может оказать негативное влияние на бизнес Группы АФК «Система».

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

Текущие геополитические процессы формируют также новые подходы к квалификации и налогообложению трансграничных операций, которые при изменении правоприменительной практики могут в том числе иметь ретроспективный

эффект на налоговую нагрузку Группы АФК «Система».

Продолжается развитие глобальных мер по международному налогообложению в рамках борьбы с размыванием налоговой базы (BEPS 2.0). Введение правил Pillar II (QDMTT/IIR) уже в отношении 2024 отчетного года в ряде юрисдикций присутствия активов Группы АФК «Система» приводит к возникновению обязанности по представлению отчетности (Global Information Return) по всей Группе, а уплата top-up tax не может быть полностью исключена. Сложности с автоматическим обменом налоговой информацией с РФ, а также неопределенность трактовок национальных правил и отсутствие устоявшейся правоприменительной практики усиливают неопределенность относительно потенциального влияния на Группу.





Риски, связанные с деятельностью Группы АФК «Система»

Реализация бизнес-стратегии

Стратегия Корпорации нацелена на построение сбалансированного и диверсифицированного портфеля активов на рынках, где АФК «Система» имеет экспертизу и иные конкурентные преимущества, а также на привлечение международных и российских партнеров. Несмотря на наличие утвержденной стратегии, Корпорация не может гарантировать достижение поставленных целей, построение эффективной системы управления портфельными компаниями или реализацию новых инвестиционных возможностей, в том числе из-за текущей высокой долговой нагрузки и ограниченного инвестиционного ресурса. Недостижение целей стратегии АФК «Система» может оказать давление на финансовые показатели Корпорации.

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



Менеджмент и ключевой персонал

Реализация стратегии АФК «Система» во многом зависит от усилий и наличия профессиональной команды менеджмента. Отсутствие возможности привлечь достаточно профессиональную и мотивированную команду менеджеров может оказать

негативное влияние на бизнес, результаты деятельности, финансовое состояние и перспективы развития Корпорации.

Приобретение, интеграция, отчуждение или реструктуризация активов

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

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

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

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

- невозможность эффективно интегрировать операционные активы и персонал приобретенной компании;
- невозможность установить и интегрировать необходимые механизмы кон-

троля, в том числе в отношении логистики и дистрибуции;

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

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

При отчуждении активов Корпорация может столкнуться со следующими основными рисками:

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

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





Привлечение капитала или финансирования

Финансовые показатели Корпорации зависят от возможностей компаний Группы АФК «Система» генерировать денежные потоки, необходимые для обслуживания финансовых обязательств, включая погашение задолженности и процентов, а также для осуществления инвестиционной деятельности. Способность компаний осуществлять подобные выплаты может быть ограничена из-за препятствий регуляторного, налогового или иного характера, что может оказать негативное влияние на финансовое положение и инвестиционный ресурс Корпорации.

Денежные потоки со стороны портфельных компаний могут оказаться недостаточными для покрытия запланированных расходов Корпора-

ции. Это может повлечь за собой необходимость привлечения дополнительного стороннего финансирования и увеличение долговой нагрузки Корпорации, что в свою очередь будет оказывать давление на кредитные рейтинги Корпорации и компаний Группы АФК «Система». Снижение кредитного рейтинга может повлечь за собой рост стоимости обслуживания существующих кредитов, удорожание или невозможность привлечения новых кредитов, а в отдельных случаях досрочное истребование ранее выданных кредитов. Риск снижения или отзыва кредитного рейтинга Корпорации коррелирует с репутационным риском и риском ликвидности. Текущий уровень долга Корпорации также ограничивает привлечение новых заимствований.

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. Нель-

зя гарантировать, что действующие лицензии и разрешения, в том числе выданные компаниям Группы, будут пролонгированы, новые лицензии и разрешения будут выданы, или что компании смогут выполнить условия всех соответствующих лицензий. Также нельзя гарантировать, что какие-либо из текущих или будущих лицензий, или разрешений не будут приостановлены или отозваны на каких бы то ни было основаниях. Любые из этих обстоятельств могут иметь существенные негативные последствия для бизнеса АФК «Система».

Приватизированные компании

В структуре Группы АФК «Система» есть ряд приватизированных компаний. В будущем Корпорация и компании Группы также могут участвовать в процессах приватизации. Поскольку российское законодательство, касающееся вопросов приватизации, остается не окончательно ясным, может быть непоследовательным или содержать внутренние противоречия (например, существу-

ют противоречия между федеральными и региональными нормами о приватизации), приватизация отдельных компаний может быть потенциально оспорена, в том числе избирательно, что может оказать существенное негативное влияние на бизнес, финансовое состояние, результаты деятельности или перспективы развития Корпорации.

Неопределенность в оценках при составлении отчетности

В процессе применения положений учетной политики Группы руководство должно делать предположения, оценки и допущения в отношении балансовой стоимости активов и обязательств, которые не являются очевидными из других источников. Оценочные значения и лежащие в их основе допущения формируются исходя из прошлого опыта и прочих факторов, которые считаются уместными в конкретных обстоятельствах. Фактические результаты могут отличаться от данных оценок, что может оказать

существенное негативное влияние на финансовые результаты Группы.

Оценки и связанные с ними допущения пересматриваются на постоянной основе. Изменения в оценках отражаются в том периоде, в котором оценка была пересмотрена, если изменение влияет только на этот период, либо в том периоде, в котором оценка была пересмотрена, и в будущих периодах, если изменение влияет как на текущие, так и на будущие периоды.

Ограничительные ковенанты

Соглашения Корпорации и компаний Группы АФК «Система» по кредитам и долговым ценным бумагам содержат ограничительные ковенанты. Такие ковенанты налагают ограничения на привлечение дополнительного долгового финансирования, обременение имущества залогом, продажу активов и сделки с аффилированными лицами. Они также могут накладывать ограничения на операционную деятельность АФК «Система», в том числе финанси-

рование капитальных затрат, либо ограничивать возможности своевременного погашения долга или осуществления выплат по обязательствам. Любое ненамеренное нарушение ограничительных ковенантов может привести к возникновению у кредиторов Корпорации и/или портфельных компаний права требовать досрочное погашение таких кредитов и оказать давление на финансовые показатели Корпорации.



Соответствие законодательству и стандартам в сфере комплаенс

К деятельности Корпорации и компаний Группы АФК «Система» применим ряд норм и стандартов поведения, в том числе в области конкурентных действий на рынке, соблюдения норм корпоративного управления, противодействия мошенничеству и коррупции, управления конфликтами интересов, соблюдения санкционных режимов, справедливого отношения к клиентам и обеспечения добросовестного подхода при работе с ними, противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, соблюдения политики ин-

формационной безопасности, противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию на рынке ценных бумаг. Несоблюдение указанных норм влечет за собой риск применения юридических и регуляторных санкций, существенного финансового убытка и потери репутации.

Кроме того, деятельность АФК «Система» и компаний Группы АФК «Система» подпадают под действие законодательства тех юрисдикций, в которых они ведут свой бизнес или в которых их ценные бумаги допущены к организованным торгам.

Права человека

Корпорация в полном объеме выполняет российское и международное законодательство в области прав человека и требует этого от всех своих активов. В системе риск-менеджмента компаний Группы учтены риски, связанные с управлением человеческими ресурсами, неприкосновенностью частной жизни потребителя, правами детей, защитой персональных данных сотрудников и клиентов.

Корпорация осознает свою ответственность за соблюдение прав человека, включая предотвращение оказания или содействия оказанию неблагоприятного воздействия на права человека, устранение или смягчение последствий такого воздействия в случае, если они имели место.

В рамках своей деятельности и взаимодействия с поставщиками, подрядчиками, партнерами и иными заинтересованными сторонами Корпорация может оказывать прямое и косвенное влияние на права трудящихся, местных сообществ, клиентов и потребителей. Случаи нарушения прав человека могут оказать негативное влияние на репутацию Корпорации, спровоцировать судебные разбирательства, потерю доверия инвесторов, клиентов и сотрудников, противодействие местного населения, активистов, профсоюзных и некоммерческих организаций.

Конкуренция со стороны других компаний

Все отрасли деятельности компаний Группы АФК «Система» подвержены конкуренции со стороны других компаний. В сегментах телекоммуникаций, электроэнергетики, розничной торговли (в т.ч. электронной), гостиничных услуг, частной медицины, фармацевтики, банковской деятельности, высоких технологий, недвижимости, лесной

промышленности и сельского хозяйства наблюдается высокая конкуренция между компаниями как в Российской Федерации, так и других странах. Неспособность компаний Группы эффективно конкурировать может оказать негативное влияние на бизнес, результаты деятельности, финансовое состояние и перспективы развития Корпорации.



Риски в области устойчивого развития

Риски в области устойчивого развития выявляются, оцениваются и управляются, исходя из степени их влияния на реализацию общей стратегии Корпорации (верхний уровень) и операционную деятельность ее портфельных компаний в рамках регулярных процедур риск-менеджмента.

Качество бренда, бизнес-этика и репутация

Риски, связанные с репутацией и брендом, являются наиболее существенными рисками в области устойчивого развития на уровне всей Корпорации, а основным способом их митигации служит внедрение такой системы корпоративного управления и комплаенс в Корпорации и ее портфельных компаниях, которые позволяют минимизировать вероятность наступления неблагоприятных событий и их влияние на капитализацию.

Развитие и поддержание узнаваемости брендов компаний Группы АФК «Система» является важнейшей составляющей формирования общественного мнения о текущих и будущих продуктах и услугах компаний Группы. АФК «Система» считает, что на рынках с высокой конкуренцией значение бренда компании постоянно растет. Успешное развитие и повышение узнаваемости брендов компаний Группы во многом зависит от эффективности маркетинговой деятельности и от возможности компаний предо-

ставлять качественные продукты и услуги по конкурентным ценам.

Репутация АФК «Система» может пострадать в случае неэтичного ведения бизнеса, профессиональных ошибок, халатности, несоблюдения прав человека или инцидентов, связанных с распространением инсайдерской информации и коррупционными правонарушениями в Корпорации или ее портфельных компаниях.

Любая инвестиционная деятельность подвержена рискам, связанным с приобретением и реструктуризацией активов, особенно в случае со сложными сделками, затрагивающими интересы разных сторон. Строгое соблюдение всех требований применимо-

го законодательства и следование лучшим мировым практикам в области корпоративного управления являются фундаментальными принципами АФК «Система» как ответственного инвестора, строго соблюдающего права акционеров и всегда действующего в интересах повышения стоимости активов.



Кроме того, в области внимания ИСУР находятся специфические рискованные зоны, характерные для каждой отрасли, в которой представлены активы АФК «Система», например:

- Телекоммуникации – нарушение «цифровых прав» абонентов (спам и мошенничество в сетях связи, опасный контент, утечка персональных данных)
- Высокие технологии – мотивация и удержание ключевого персонала, формирование кадрового резерва, привлечение новых сотрудников и передача знаний;
- Медицина, фармацевтика – качество профессиональной подготовки кадров, точность диагностики и риск врачебной ошибки;
- Потребительский сектор – качество продукции, комплексная безопасность арендуемых торговых площадей и посетителей магазинов;



- Сельское хозяйство – потери урожая в результате воздействия неблагоприятных природно-климатических факторов;
- Гостиничный бизнес – безопасность объектов инфраструктуры и гостей отелей;
- Лесопромышленный комплекс – недостаток качественного сырья вследствие нерационального использования лесных ресурсов и негативное воздействие на экологию из-за существенного объема водопотребления и выбросов в атмосферу.

По каждому из перечисленных направлений портфельные компании реализуют соответствующие программы, проекты и мероприятия, позволяющие снизить вероятность наступления и возможные негативные последствия присущих им отраслевых рисков.

Защита персональных данных

С развитием цифровизации бизнеса (внедрение ИИ, прочих современных ИТ-решений и систем) и повсеместным проникновением интернета риски, связанные с кибербезопасностью и защитой персональных данных становятся существенной угрозой для бизнеса компаний Группы АФК «Система». Неспособность предотвратить кибер-атаки и несанкционированный доступ к сетям и хранилищам данных компаний Группы АФК «Система» может привести, в том числе, к утечкам персональных данных и конфиденциальной информации, причинению ущерба имуществу компаний Группы, перерывам в производстве, нарушению безопасности сетей, возникновению расходов на восстановление работы систем и оборудования, что может оказать существенное негативное влияние на бизнес Группы АФК «Система».

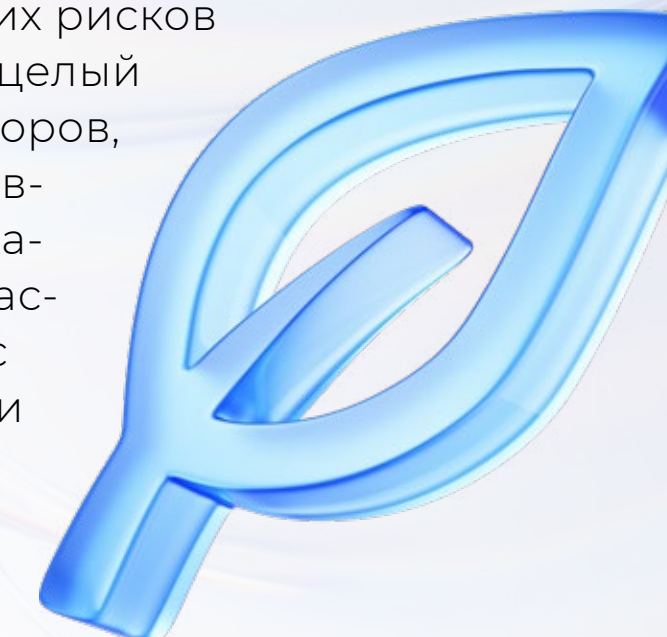
Риски, связанные с защитой персональных данных, имеют наибольшее значение для активов в сферах телекоммуникаций и онлайн-сервисов, финансов и электронной торговли. Компании Группы АФК «Система» реализуют собственные программы, проекты и мероприятия, позволяющие снизить вероятность наступления и возможные негативные последствия присущих им специфических отраслевых рисков.



Климатические риски

Риски, связанные с изменением климата, способны оказать наиболее существенное влияние на сельскохозяйственные активы Корпорации, сосредоточенные на Юге России. Компании осуществляют мониторинг таких рисков и учитывают в своей деятельности целый ряд природно-климатических факторов, связанных с вымерзанием почв, ливнями, засухой, бурями, градом, пожарами, наводнениями, болезнями растений, вредителями и т.п. Комплекс мероприятий по управлению этими рисками включает как внедрение современных агротехнологий и рациональных методов земле-

пользования, снижающих воздействие производственной деятельности на изменение климата и экологию, так и комплекс защитных мероприятий от неблагоприятных природных факторов, внедрение специального программного обеспечения по прогнозированию влияния погодных условий на производимые работы, страхование озимых культур и многолетних насаждений.



4 УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ



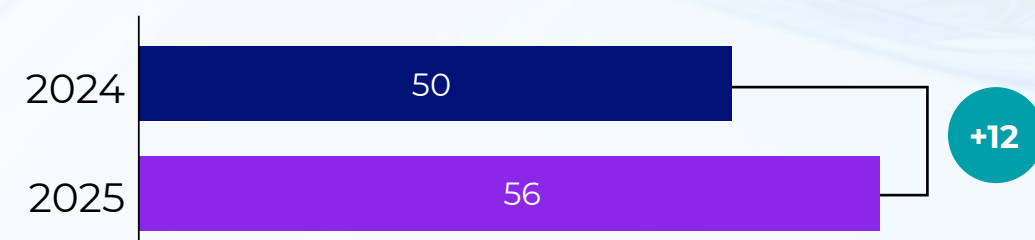


Ключевые показатели в области устойчивого развития в 2025 году

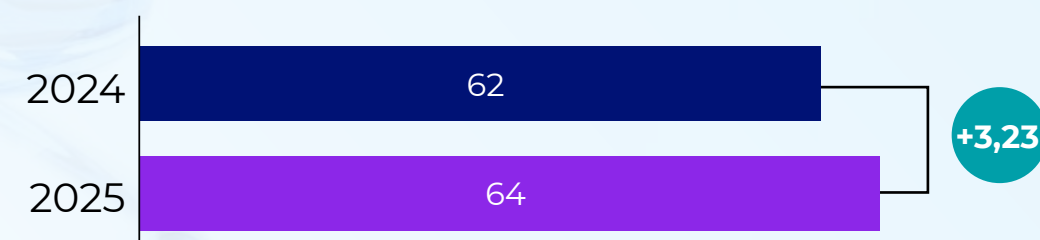
ПАО АФК «Система»

Управление и развитие бизнеса

Доля независимых директоров, %

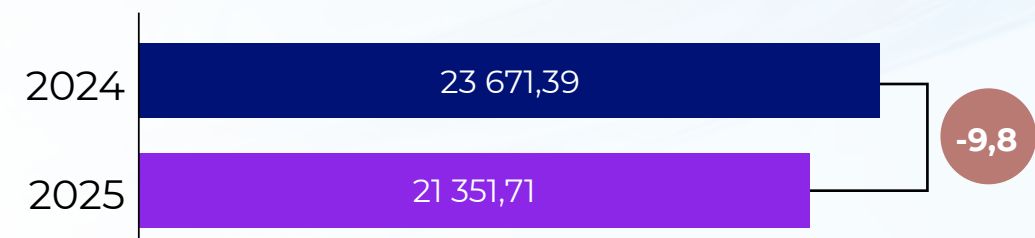


Средний возраст членов Совета директоров, лет

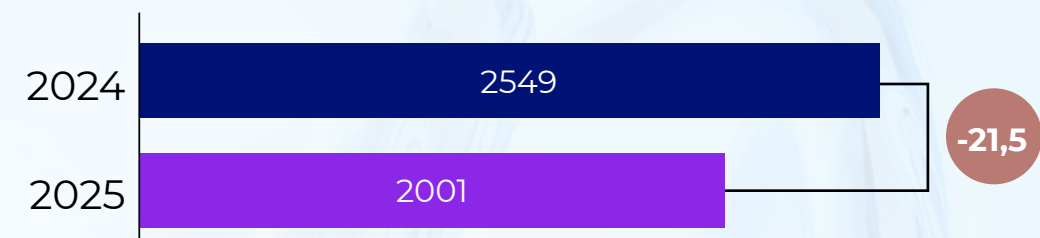


Экология

Потребление энергии, ГДж

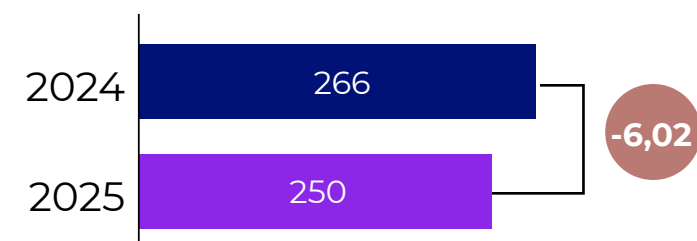


Потребление бумаги, кг

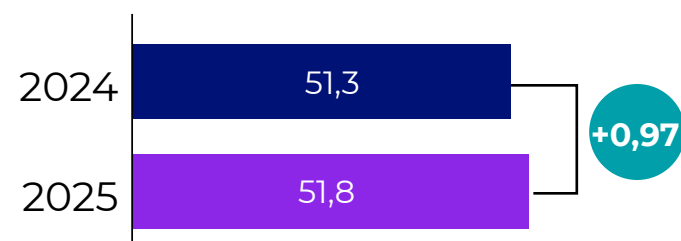


Социальная сфера

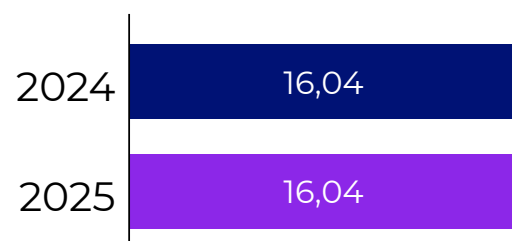
Суммарная численность персонала, человек



Доля женщин среди сотрудников, %



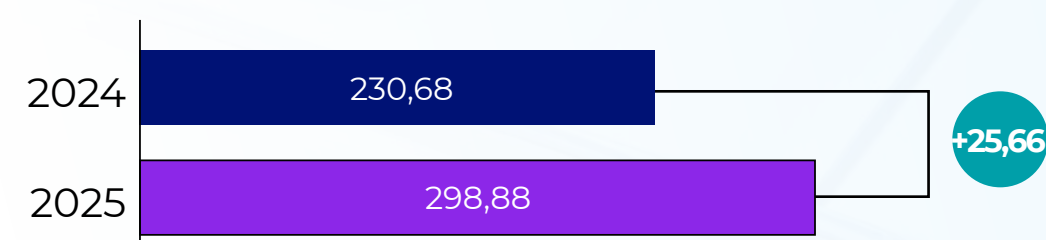
Расходы на ДМС¹, млн руб.



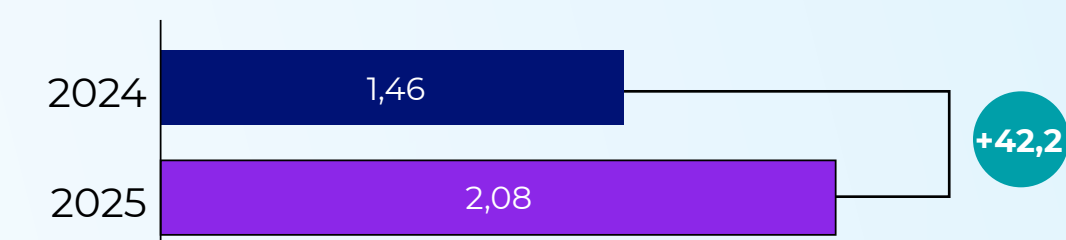
● ● – изменения в показателях (в %)

Группа АФК «Система»

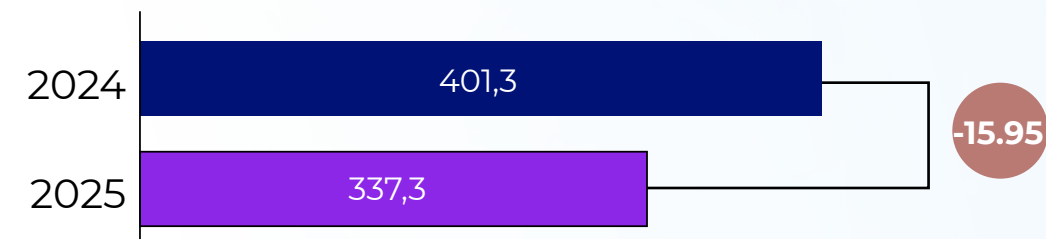
Налоги и платежи в социальные фонды, млрд руб.



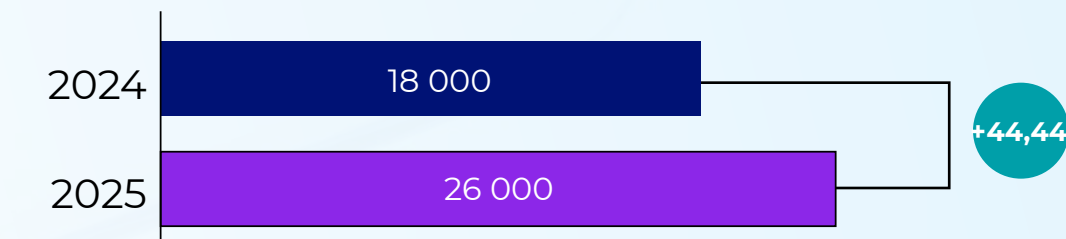
Социальные инвестиции, млрд руб.



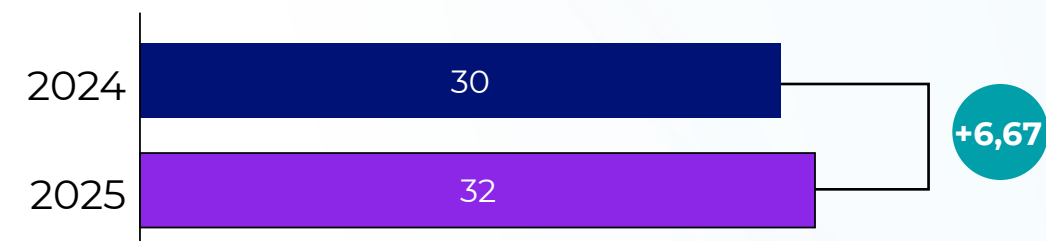
Общий объем финансирования программ Благотворительного фонда «Система», млн руб.



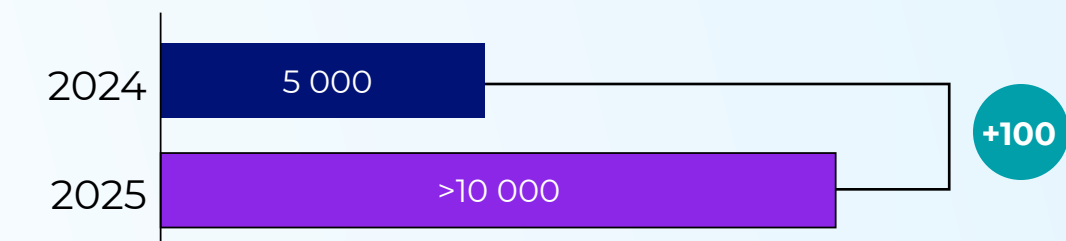
Общая численность волонтеров, принявших участие хотя бы в одном мероприятии Благотворительного фонда «Система», человек



Общее число вовлеченных компаний Группы, принявших участие хотя бы в одном мероприятии Благотворительного фонда «Система», шт.



Общее количество участников региональных социокультурных фестивалей «Система ФЕСТ», человек



¹ Дополнительное медицинское страхование

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Стратегические приоритеты и система управления устойчивым развитием

АФК «Система» вносит значимый вклад в устойчивое развитие регионов и отраслей страны, содействует экономическому росту, укреплению технологического потенциала и формированию условий для развития человеческого капитала. Среди приоритетов Корпорации — повышение качества жизни населения и поддержка общественного благополучия.

Ключевой составляющей стратегии АФК «Система» выступает следование принципам прозрачности и ответственности в бизнесе. Компания последовательно внедряет данные стандарты во внутренние процессы, а также во взаимодействие со всеми заинтересованными сторонами — подрядчиками, поставщиками, партнерами, клиентами и инвесторами. Существенное значение придается распространению этих подходов по всей экосистеме Корпорации.

Среди важнейших задач АФК «Система» — обеспечение соблюдения единых принципов ответственного ведения деятельности всеми компаниями Группы. Корпорация на системной основе оказывает им поддержку во внедрении этих стандартов в операционную деятельность, что способствует достижению целей устойчивого развития на всех уровнях.

С 2022 года АФК «Система» реализует стратегию в области устойчивого развития², ориентированную на укрепление устойчивости инвестиционного портфеля, снижение экологического воздействия и расширение позитивного вклада в общественное развитие за счет эффективного управления активами. В основе стратегии лежит принцип, согласно которому высокое качество корпоративного управления и системный учет социальных и экологических рисков способствуют повышению долгосрочной устойчивости и ценности бизнеса, особенно в условиях высокой волатильности рынков.

В числе ключевых направлений остаются ответственное инвестирование и управление активами, направленные на формирование совокупной общей ценности для акционеров и иных заинтересованных сторон. Новый этап реализации Стратегии ESG предусматривает уточнение методик оценки профилей инвестиций в области устойчивого развития и портфельных компаний, что позволяет эффективнее управлять рисками и выявлять перспективы в таких сферах, как здравоохранение, доступное жилье, городская инфраструктура, чистая энергетика и циклическая экономика

Более подробная информация о Стратегии в области устойчивого развития раскрыта на официальном сайте АФК «Система»



АФК «Система» стремится:

- быть лидером в области устойчивого развития;
- способствовать повышению ответственности, устойчивости и конкурентоспособности своих портфельных компаний;
- находить и реализовывать бизнес-возможности, которые способствуют достижению глобальных и национальных целей устойчивого развития.

Руководящие принципы ответственного ведения бизнеса АФК «Система»

- Управление рисками
- Соблюдение прав человека
- Добросовестность и прозрачность
- Этичность, лояльность и честность
- Инвестирование части прибыли в социально значимые проекты и программы
- Концентрация финансовых и интеллектуальных ресурсов на развитии инноваций
- Бережное отношение к окружающей среде
- Забота о персонале

Стратегические цели в области устойчивого развития

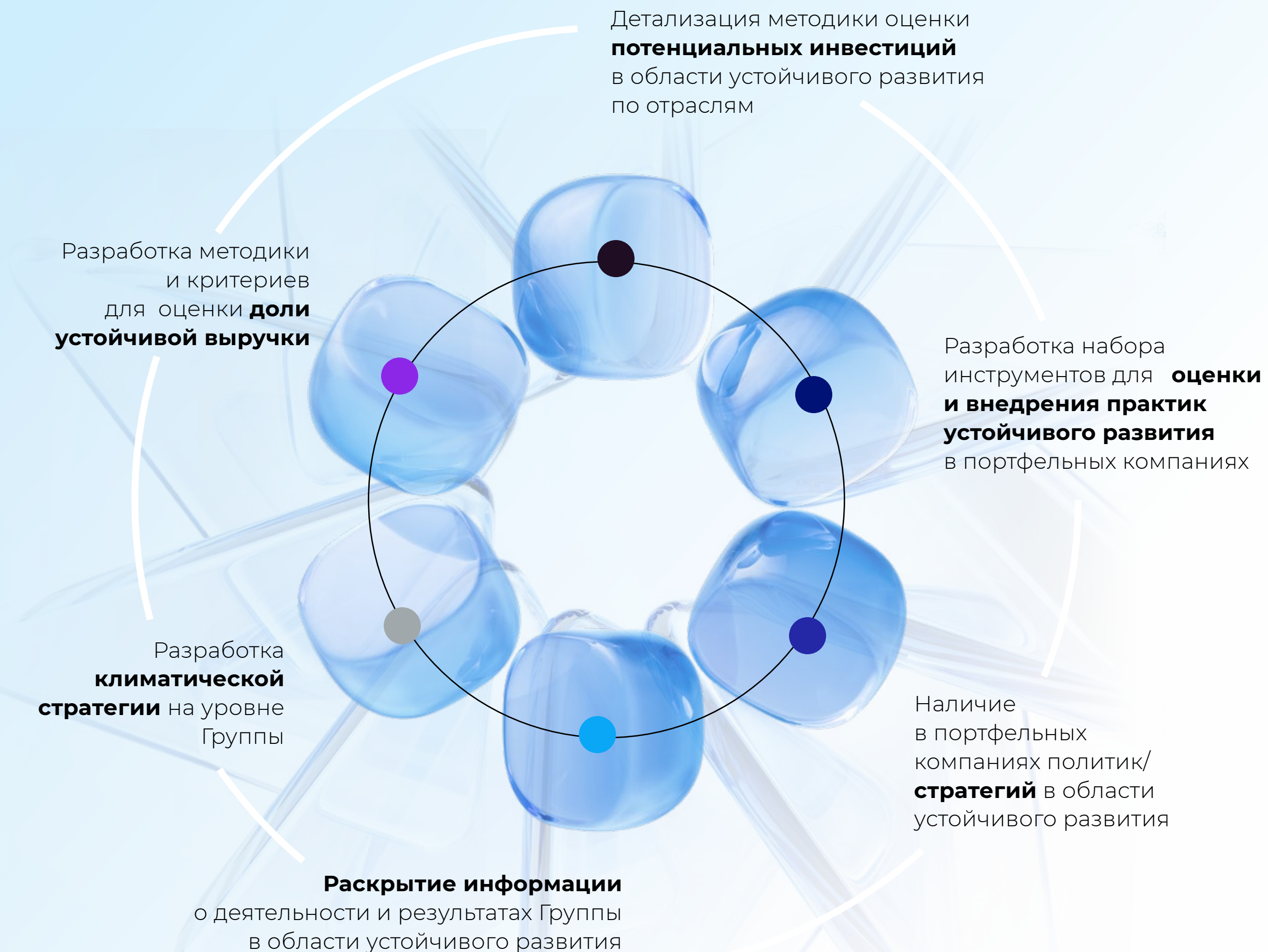
Стратегия АФК «Система» в области устойчивого развития строится вокруг целевых ориентиров и показателей мониторинга.

Целевые ориентиры отражают прямое влияние АФК «Система» как инвестиционного холдинга, состоящее в управлении рисками портфеля в области устойчивого развития и развитии подходов к ответственному инвестированию и управлению активами.

Показатели мониторинга обеспечивают отслеживание прогресса портфельных компаний по ключевым направлениям в области устойчивого развития, развитию которых Корпорация способствует через свою инвестиционную деятельность и в рамках которых может оказывать существенное позитивное влияние и создавать ценность для заинтересованных сторон. Показатели мониторинга включают динамику в рейтингах устойчивого развития и привлечение финансирования в области устойчивого развития.



Среднесрочные целевые ориентиры Корпорации



Показатели мониторинга портфеля

Корпоративное управление и синергия

- Развитие интегрированной системы управления рисками (ИСУР), включая ESG-риски
- Доля сотрудников, подверженных коррупционному риску и проинформированных по вопросам коррупции и мошенничества
- Доля закупок у субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП)
- Доля женщин в руководстве
- Количество обращений на горячую линию в разбивке по темам и результаты рассмотрения
- Инвестиции в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), а также регистрация патентов
- Штрафы и нефинансовые санкции по различным направлениям
- Инвестиции в инновационные технологии и цифровизацию



Благополучие сотрудников, клиентов и сообществ

- Структура персонала по различным аспектам
- Количество инцидентов, связанных с безопасностью персональных данных
- Тренд в оценке вовлеченности сотрудников
- Уровень текучести и стаж сотрудников в периметре Группы
- Доля вакансий, закрытых с помощью внутреннего кадрового резерва
- Среднегодовое число часов обучения на одного сотрудника
- Численность сотрудников с инвалидностью
- Расходы на охрану труда
- Соотношение заработной платы мужчин и женщин
- Коэффициент травматизма
- Объем социальных инвестиций
- Доля сотрудников, принимающих участие в волонтерских инициативах
- Оценка воздействия и эффективности социальных инвестиций



Доступность и качество продукции и услуг

- Тренд в показателях удовлетворенности и потребительской лояльности
- Наличие программ доступности для различных категорий клиентов (МСП, люди с особыми потребностями, удаленные регионы)
- Добровольная сертификация сверх законодательных требований (в сферах, где это применимо)
- Существенные инциденты, связанные с качеством продукции и услуг или информацией о них



Умная, экоэффективная и безопасная среда

- Постановка целей по снижению и компенсации выбросов парниковых газов
- Инвестиции в технологии, услуги и продукцию, способствующие переходу к зеленой энергетике и экономике замкнутого цикла
- Доля отходов, направляемых на переработку, утилизацию и повторное использование
- Интенсивность выбросов парниковых газов
- Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу
- Экологические инциденты
- Энергопотребление/энергоэффективность
- Расходы на охрану окружающей среды
- Доля возобновляемых источников энергии от общего энергопотребления
- Водопотребление и доля оборотной воды



Структура управления устойчивым развитием

Ключевым органом в определении стратегических направлений деятельности Корпорации в области устойчивого развития и надзоре за ее результатами является Совет директоров АФК «Система», который исполняет две ключевые функции в управлении существенными аспектами устойчивого развития



стратегическое управление, требующее утверждения стратегических документов, а также предоставление согласия на совершение существенных сделок

контроль над исполнительными органами

Основные принципы и подходы Стратегии в области устойчивого развития последовательно делегируются на уровень компаний Группы через представителей АФК «Система» в советах директоров данных компаний.

В 2022 году за Комитетом по стратегии и устойчивому развитию была закреплена ключевая роль в определении повестки Корпорации в области устойчивого развития.

Основными функциями Комитета являются:

обсуждение и анализ стратегических вопросов управления Группой, а также контроль цикла стратегического управления

предварительное рассмотрение сделок слияния и поглощения и крупных инвестиционных проектов

содействие формированию, развитию и реализации Стратегии Корпорации в области устойчивого развития

Стратегия в области устойчивого развития АФК «Система» реализуется с 2022 года и направлена на:

повышение устойчивости инвестиционного портфеля

усиление позитивного влияния АФК «Система» на общественное развитие

снижение экологической нагрузки за счет эффективного управления активами



6 человек

входят в состав Комитета по стратегии и устойчивому развитию Совета директоров АФК «Система»

12 заседаний

провел комитет в 2025 году

НРКУ 8+³

уровень АФК «Система» в рейтинге «Передовая практика корпоративного управления» Российского института директоров

Более подробную информацию о комитете смотрите в [Положении о Комитете по стратегии и устойчивому развитию Совета директоров АФК «Система»](#)

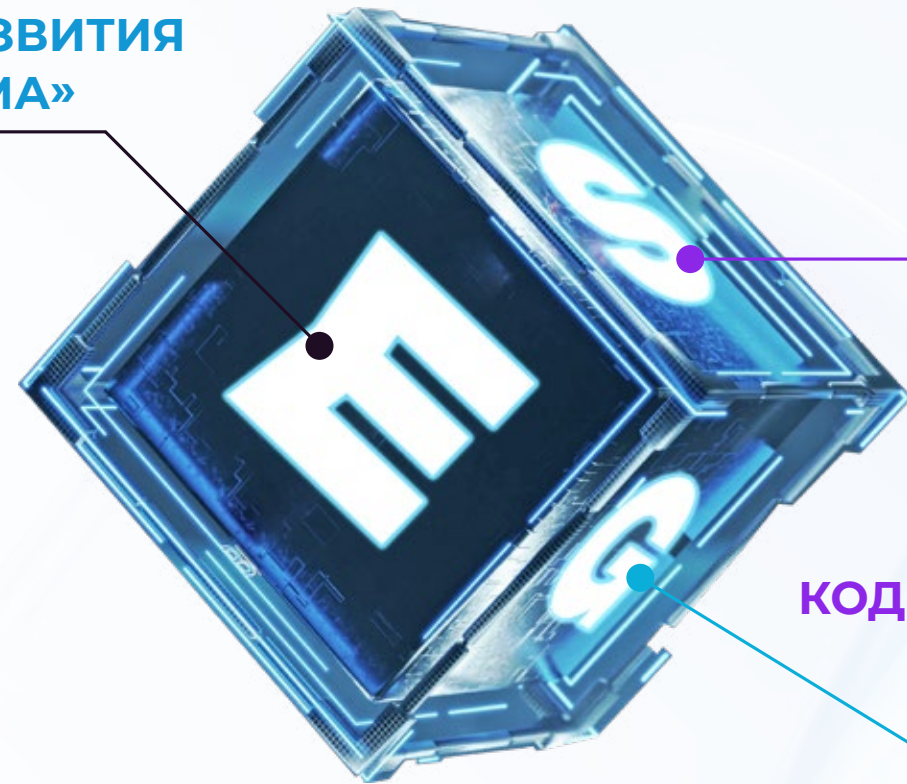


³ Национальный рейтинг корпоративного управления



Управление деятельностью в области устойчивого развития является неотъемлемой частью системы корпоративного управления АФК «Система». Базовые ESG-принципы Корпорации закреплены в следующих нормативных документах:

ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПАО АФК «СИСТЕМА»



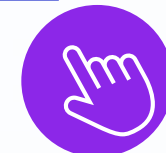
КОДЕКС
ЭТИКИ

КОДЕКС КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ
ПАО АФК «СИСТЕМА»

Руководящие принципы ответственного ведения бизнеса являются частью Политики в области устойчивого развития ПАО АФК «Система». Они служат ориентиром для развития устойчивого развития в Корпорации и детализируются по каждому ключевому направлению в следующих документах:

- Политика по соблюдению прав человека ПАО АФК «Система»;
- Экологическая политика;
- Кодекс управления персоналом;
- Политика о корпоративной социальной ответственности;
- Политика по управлению рисками;
- Антикоррупционная политика;
- Политика по благотворительной деятельности.

Более подробную информацию о Руководящих принципах ответственного ведения бизнеса смотрите в [Политике в области устойчивого развития ПАО АФК «Система»](#)



Все документы распространяются на АФК «Система» и рекомендуются для внедрения и соблюдения в компаниях Группы с учетом специфики профиля, масштаба и географии деятельности.

В 2002 году АФК одной из первых российских компаний присоединилась к Глобальному договору ООН и продолжает разделять его принципы в своей деятельности. и продолжает разделять его принципы в своей деятельности. Корпорация также стоит у истоков создания Национального ESG-альянса — объединения для выстраивания диалога между заинтересованными сторонами, обмена знаниями и опытом в области устойчивого развития между различными секторами бизнеса, государством и обществом.

Характеристика системы корпоративного управления

АФК «Система» стремится поддерживать высокий уровень корпоративного управления, непрерывно совершенствуя свои практики в этой области в соответствии с лучшими стандартами.

Корпорация руководствуется требованиями законодательства, Правилами листинга Московской биржи и рекомендациями [Кодекса корпоративного управления](#), рекомендованного Центральным банком Российской Федерации (Банком России)⁴.

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

Портрет Совета директоров АФК «Система»

6 лет и 3 месяца
средний срок работы
в Совете директоров

64 года
средний возраст членов
Совета директоров

Вклад в достижение Целей устойчивого развития ООН

АФК «Система» рассматривает Цели устойчивого развития ООН как ориентир для формирования своей стратегии. Встраиваясь в глобальную повестку, Корпорация вносит вклад в решение социальных, экономических и экологических задач, создавая предпосылки для устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

Диверсификация инвестиционного портфеля позволяет Корпорации охватывать широкий спектр тем, соотносимых со всеми Целями устойчивого развития ООН. Используя инвестиционные решения как основной инструмент воздействия, АФК «Система» последовательно развивает приоритетные направления в области устойчивого развития и добивается измеримого позитивного эффекта.

Подробнее с информацией о принципах корпоративного управления АФК «Система», характеристике и деятельности органов корпоративного управления в 2025 году, а также о распределении вопросов, рассмотренных Советом директоров, можно ознакомиться в разделе [«Корпоративное управление»](#)



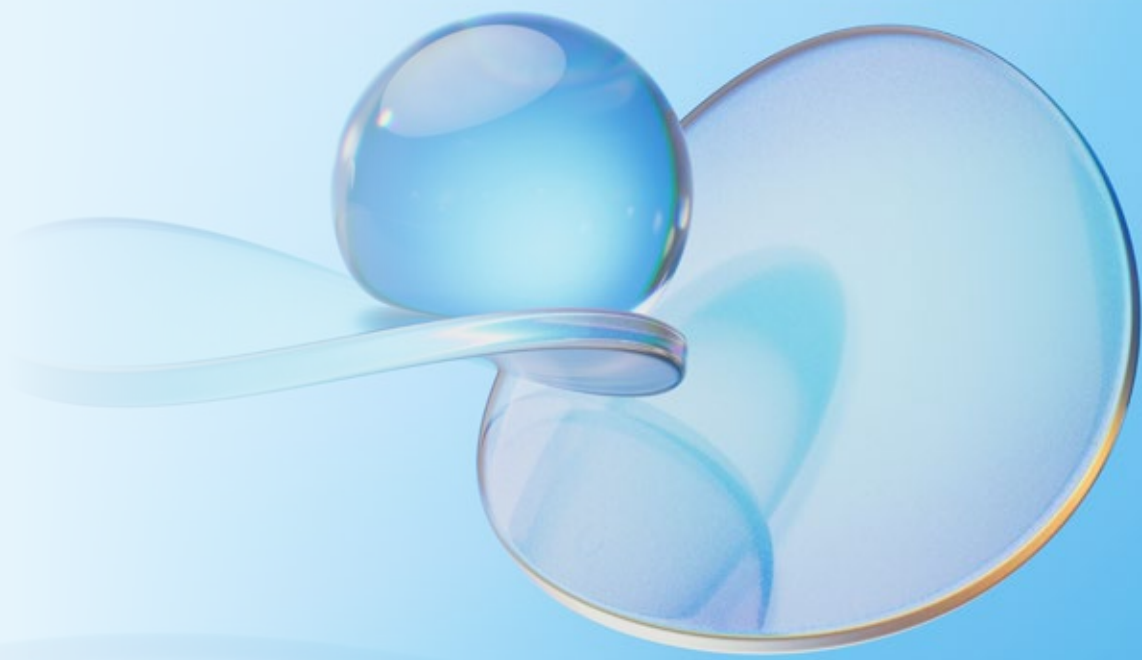
Подробнее с информацией о вкладе компаний Группы в достижение Целей устойчивого развития ООН можно ознакомиться в [Отчете об устойчивом развитии АФК «Система» за 2025 год](#).



⁴ Текст Кодекса корпоративного управления, рекомендованного письмом Банка России от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463: https://www.cbr.ru/statichnml/file/59420/inf_apr_1014.pdf

Награды и рейтинги АФК «Система» в 2025 году

ESG



Общие и крупные проекты



Корпорации присвоен незначительный уровень ESG-риска — 10 баллов (Negligible risk) Топ-2% глобально и № 13 из 962 в своей отрасли



АФК «Система» — в числе 36 лидеров (группа А) индекса «Ответственность и открытость», а также в числе 36 компаний с сильной позитивной динамикой (группа А) индекса «Вектор устойчивого развития»



АФК «Система» вошла в группу I с высоким уровнем корпоративного управления, социальной и экологической ответственности ESG-индекса российских компаний рейтингового агентства «Национальные Кредитные Рейтинги» (НКР)



АФК «Система» вошла в 1-ый кластер ESG-рэнкинга российских компаний финансового сектора по версии Национального рейтингового агентства



АФК «Система» вошла в состав участников Национальной Премии РСПП «ЛИДЕРЫ ОТВЕТСТВЕННОГО БИЗНЕСА» - 2025.



Компания заняла 5-е место среди 20 банков и финансовых организаций в рэнкинге ESG-прозрачности крупнейших российских компаний и банков кредитного рейтингового агентства «Эксперт РА»

Корпоративное управление, закупочная деятельность и отношения с партнерами



Корпорация вошла в топ-17 лидеров (группа А+) рейтинга «Лидеры корпоративной благотворительности».



Корпорация подтвердила национальный рейтинг корпоративного управления **НРКУ на уровне 8+** («Передовая практика корпоративного управления»)



Корпорации присвоен **уровень А** «Лидер корпоративной ESG-практики Российской Федерации» ESG-рейтинга устойчивого корпоративного управления НП АКР «Да-Стратегия», Российской региональной сети по интегрированной отчетности и Университета Перуджи (Италия)

Благотворительность



БФ «Система» входит в топ-25 ведущих благотворительных некоммерческих организаций в России по уровню партнерского потенциала и прозрачности.

Социальная ответственность



АФК «Система» вошла в число победителей национальной премии «Наш вклад», заняв **первое место** в номинации «Крупный бизнес. Регион»



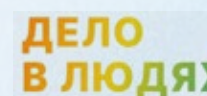
АФК «Система» стала победителем Всероссийского конкурса «Флагины бизнеса: динамика, ответственность, устойчивость», проводимого Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП), в номинации «За вклад в устойчивое развитие территорий», а также получила диплом «За вклад в развитие финансовой грамотности и финансовой культуры»

Научно-техническое развитие



АФК «Система» относится к категории компаний с высоким уровнем научно-технического развития согласно рейтингу научно-технического развития от рейтингового агентства АК&М. Компания является **№ 1** по патентной активности среди крупнейших компаний России и входит в Топ-3 по количеству полученных патентов

Отдельные инициативы



Проект «Система – регионам» занял **третье место** в номинации «Развитие местных сообществ» XVIII Всероссийского конкурса корпоративных проектов «Дело в людях»

Участие в международных, отраслевых и профессиональных инициативах

Представители АФК «Система» и входящих в нее компаний принимают активное участие в деятельности ключевых международных и российских организаций, а также деловых объединений. Участие в форумах, конференциях и рабочих группах дает представителям Корпорации возможность вносить вклад в обсуждение актуальных для бизнес-сообщества вопросов и вырабатывать новые подходы к решению комплексных задач.

Общие и крупные проекты



Социальная
хартия
российского
бизнеса

В 2017 году Корпорация присоединилась к Социальной хартии российского бизнеса Российского союза промышленников и предпринимателей — ключевому своду принципов социально ответственных деловых практик в Российской Федерации



В январе 2022 года АФК «Система» выступила одним из учредителей Национального ESG-альянса — единственного в России крупного делового объединения, которое занимается исключительно повесткой устойчивого развития и объединяет компании, которые уже внедрили эти принципы в свою бизнес-модель или осознанно встают на путь ESG-трансформации

Корпорация также поддерживает



United Nations
Global Compact

В 2002 году АФК «Система» стала одной из первых российских компаний, присоединившихся к Глобальному договору ООН, а также вошла в ассоциацию «Национальная сеть Глобального договора»



ЦЕЛИ
В ОБЛАСТИ
УСТОЙЧИВОГО
РАЗВИТИЯ

Цели ООН в области устойчивого развития



PRI Principles for
Responsible
Investment

Принципы ответственного инвестирования PRI



UNITED NATIONS
GUIDING PRINCIPLES
ON
BUSINESS
& HUMAN RIGHTS

Руководящие принципы ООН для предпринимательства по правам человека



ISO 26000
2010

Международный стандарт ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности»

Российские организации и объединения

НАЦИОНАЛЬНЫЕ
ПРОЕКТЫ
РОССИИ



РСПП

Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП)



Торгово-промышленная палата
Российской Федерации

Торгово-промышленная палата Российской Федерации



МОЕХ МОСКОВСКАЯ
БИРЖА

Комитет эмитентов акций Московской биржи



АНД АССОЦИАЦИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ
ДИРЕКТОРОВ

Ассоциация независимых директоров (АНД)



РОССИЙСКИЙ
ИНСТИТУТ
ДИРЕКТОРОВ

Некоммерческое партнерство «Российский институт директоров» (РИД)



АССОЦИАЦИЯ
МЕНЕДЖЕРОВ

Ассоциация менеджеров



НОКС
НАЦИОНАЛЬНОЕ
ОБЪЕДИНЕНИЕ
КОРПОРАТИВНЫХ
СЕКРЕТАРЕЙ

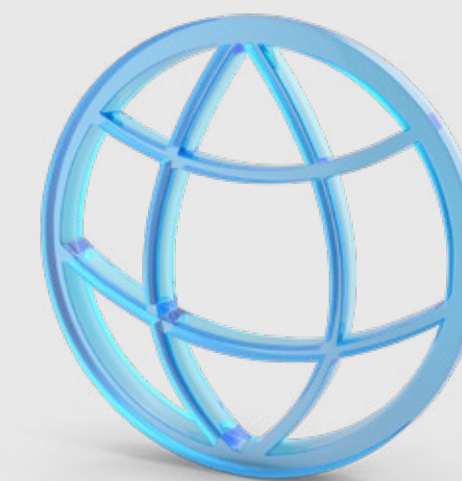
Национальное объединение корпоративных секретарей (НОКС) и Клуб корпоративных секретарей



РУССКОЕ
ОБЩЕСТВО
УПРАВЛЕНИЯ
РИСКАМИ

Русское общество управления рисками («РусРиск»)

Международные организации, объединения и комиссии



Деловой совет по сотрудничеству с Индией



Российско-Китайский деловой совет



Российско-Арабский деловой совет



Российско-Саудовский деловой совет

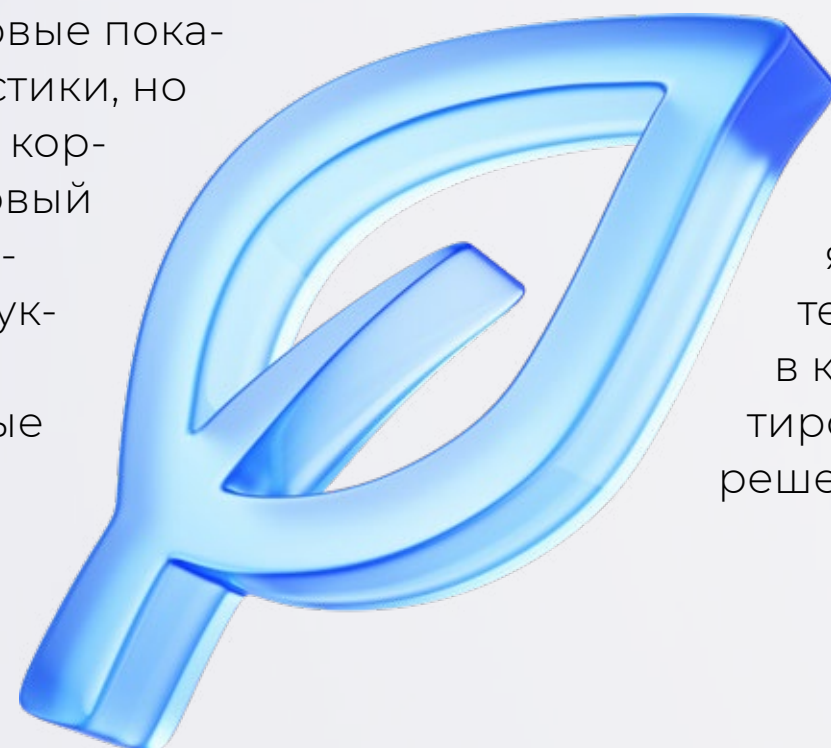


Российско-Тайский деловой совет

ИНВЕСТИЦИИ В УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Ответственность АФК «Система» как инвестора состоит в результативном управлении портфелем активов и фондов с целью формирования долгосрочной ценности для акционеров и широкого круга заинтересованных сторон.

Потенциальные инвестиционные инициативы и программы компаний, входящих в портфель, проходят всестороннюю оценку в рамках действующего многоуровневого инвестиционного процесса. При рассмотрении проектов принимаются во внимание не только финансовые показатели и отраслевые характеристики, но и такие параметры, как уровень корпоративного управления, кадровый потенциал, состояние производственных мощностей, инфраструктурная и технологическая оснащенность, связанные социальные обязательства и экологические риски.



Начиная с 2020 года стратегический курс АФК «Система» в сфере ответственного инвестирования закреплён во внутренних нормативных документах по корпоративному управлению, а также в инвестиционных критериях, утвержденных Советом директоров, в которые интегрированы факторы устойчивого развития. Принципы устойчивого развития, являясь неотъемлемой частью стратегии АФК «Система», зафиксированы в качестве одного из ключевых ориентиров при принятии инвестиционных решений и управлении активами.

Реализация принципов ответственного инвестирования

На этапе формирования портфеля активов

АФК «Система» исключает неэтичные⁵ отрасли, что соответствует сложившейся инвестиционной культуре Корпорации, и учитывает профиль в области устойчивого развития компаний из других индустрий при принятии инвестиционных решений

На этапе управления активами

Через органы управления компаний Группы прилагает усилия по продвижению в них следующих принципов:

- соответствие высоким стандартам корпоративного управления и соблюдение принципов ответственного ведения бизнеса;
- улучшение подходов к управлению и показателей деятельности в области устойчивого развития;
- минимизация негативного и максимизация позитивного воздействия через инновации, услуги, продукцию, а также поддержка локальных сообществ.

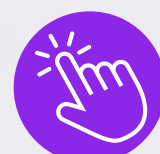
На этапе выхода из инвестиций

- Обеспечение самодостаточности системы управления устойчивым развитием в Корпорации;
- подготовка информационно-справочных материалов по устойчивому развитию в Корпорации (при необходимости).

⁵ Исключаемые отрасли:

- производство табака, порнографии;
- игровой бизнес;
- производство или торговля продукцией либо осуществления деятельности, которые считаются незаконными в стране нахождения или подпадают под международные запреты (например, озоноразрушающие вещества, находящаяся под угрозой исчезновения дикая флора и (или) фауна, деятельность с использованием детского или принудительного труда);
- производство спорных видов вооружения и компонентов для них (противопехотные мины, биологическое и химическое оружие, кассетные бомбы, радиоактивные боеприпасы, ядерное оружие).

Более подробная информация о реализации принципов ответственного инвестирования раскрыта [на официальном сайте АФК «Система»](#)





Эффект от инвестиционных программ

АФК «Система» направляет инвестиции на обновление и развитие производственных мощностей и управленческих компетенций своих активов, разработку и внедрение новых технологий в различных секторах экономики. Это способствует созданию дополнительных рабочих мест, повышению качества выпускаемой продукции и оказываемых услуг, а также росту уровня жизни населения в регионах, где присутствуют компании Группы.

Созданная и распределенная прямая экономическая стоимость, млрд руб.

Показатель	2025	2024	2023
Созданная стоимость	1373,40	1298,80	1055,00
Консолидированная выручка	1332,47	1231,61	1045,87
Финансовые и прочие доходы	40,93	67,2	9,13
Распределенная стоимость	1608,29	1316,63	1065,92
Операционные и прочие расходы	1212,98	1055,33	927,81
в том числе заработная плата, социальные и другие выплаты сотрудникам	268,71	247,91	223,79
Налоги	19,25	21,63	11,73
Инвестиции в сообщества	2,4	1,88	1,75
Финансовые расходы	379,02	254,66	133,93
Прочие расходы	(5,36)	(21,81)	(13,16)
Начисленные дивиденды держателям акций	0,00	4,93	3,86
Нераспределенная стоимость	(234,89)	(17,83)	(10,93)

237,3 млрд рублей

Группа инвестировала в российскую экономику в 2025 году

0,6%

доля консолидированной выручки Корпорации в ВВП Российской Федерации

0,08 %

отношение совокупных инвестиций к ВВП Российской Федерации

12,52 %

отношение совокупных инвестиций к консолидированной выручке Корпорации

Инвестиции Корпорации в основной капитал составили

166,8 млрд руб.

эти средства направлены на повышение эффективности компаний Группы в различных секторах экономики, в том числе на реализацию инвестиционных проектов по модернизации и развитию производственного потенциала активов.

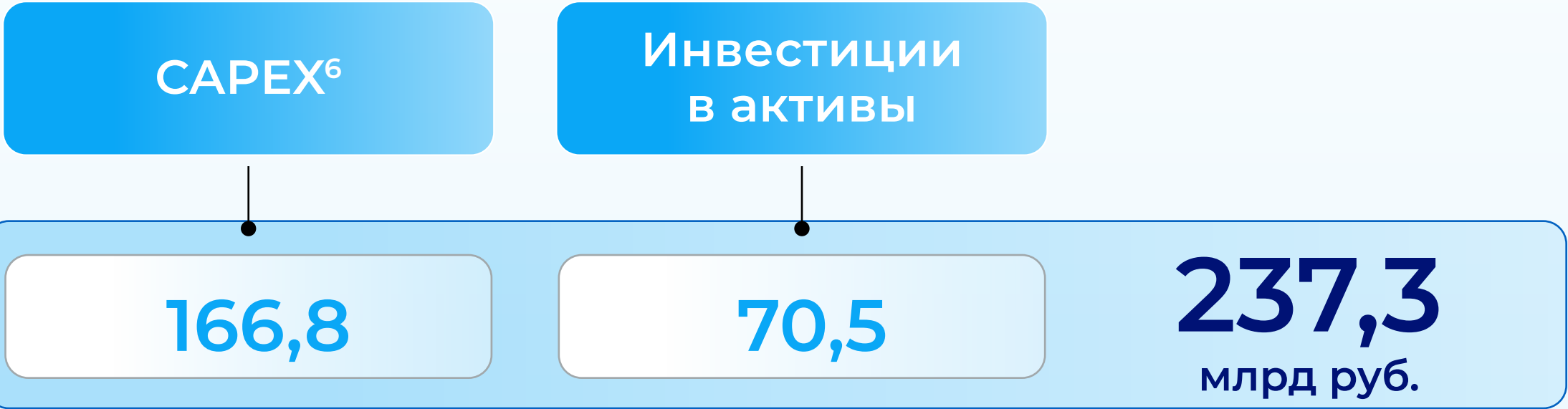
Общие инвестиции корпоративного центра в 2025 году составили

70,5 млрд руб.

и были направлены как в новые отрасли, так и на развитие текущих активов Корпорации



Инвестиции Группы



Доля инвестиций в основной капитал от общего объема частных капиталовложений в Российской Федерации, млрд руб.

Показатель	2025	2024	2023	2022	2021
Капитальные вложения	166,8	188,2	149,3	158,6	167,2
Частные капиталовложения в Российской Федерации	29 685,1	26 519,0	22 466,7	18 305,0	14 524,3
Доля инвестиций, %	0,56	0,71	0,66	0,87	1,15

166,8 млрд руб.

КАПИТАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ ГРУППЫ
ЗА 12 МЕСЯЦЕВ 2025 ГОДА

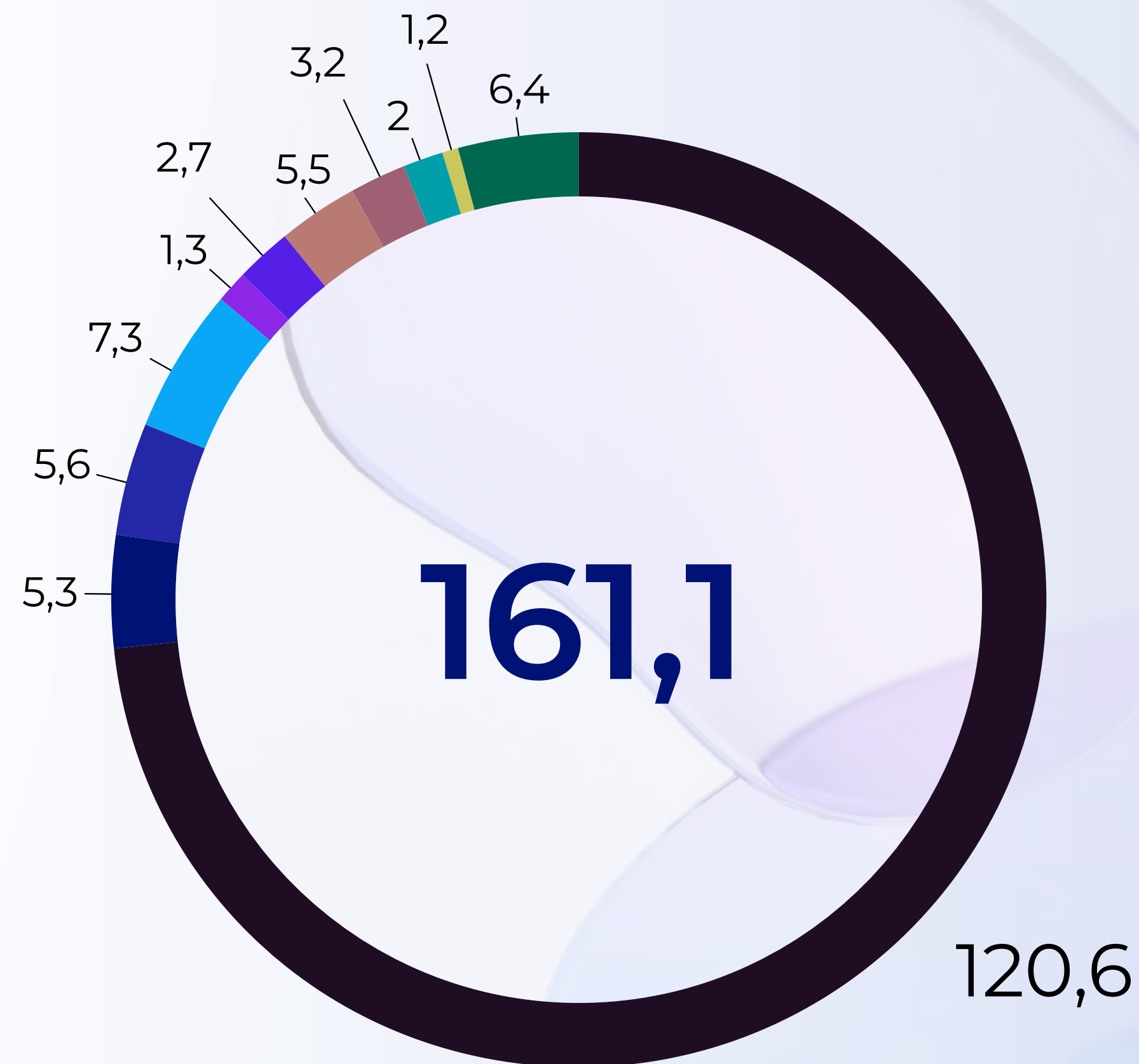
6 CAPEX (капитальные затраты, капитальные расходы) — это инвестиционные расходы компании на приобретение основных средств и долгосрочных материальных активов

Доля инвестиций Группы от общего объема инвестиций в экономику Российской Федерации по отраслям, млрд руб.

Показатель	Инвестиции в основной капитал в Российской Федерации (в разбивке по отраслям)	Программы развития активов Группы (CAPEX)	Доля инвестиций, %
Деятельность в области информации и связи	2 023,2	120,6	5,96
Лесоводство и лесозаготовки	261,5	5,3	2,03
Деятельность в области здравоохранения	836,1	5,6	0,67
Обеспечение электрической энергией, газом и паром, кондиционирование воздуха	2 411,8	7,3	0,30
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	317,7	2,7	0,85
Растениеводство и животноводство	1 164,5	5,5	0,47
Производство лекарственных средств и материалов	1 38,5	6,4	4,62
Производство упакованных питьевых вод, включая минеральные воды	95,2	1,2	1,26
Производство электротехнического оборудования	1 051,8	1,3	0,12
Управление в сфере мультииндустриальных инвестиций	73	3,2	4,38

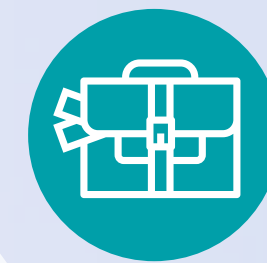


Инвестиции в основной капитал в разбивке по отраслям, млрд руб.



- Телекоммуникации 74,9 %
- Лесная промышленность 3,3 %
- Частная медицина 3,5 %
- Электросетевые услуги 4,5 %
- Электротехника 0,8 %
- Гостиничный сектор 1,7 %
- Сельское хозяйство 3,4 %
- Мультииндустриальные инвестиции 2,0 %
- Жилищное строительство 1,2 %
- Производство минеральной воды 0,7 %
- Фармацевтика 4,0 %

Зеленое финансирование



АФК «Система» выпустила первые «зеленые» облигации

В декабре 2025 года АФК «Система» впервые вышла на рынок устойчивого финансирования, разместив на Московской бирже дебютный выпуск «зеленых» облигаций общим объемом 6,5 млрд руб. Привлеченные средства будут направлены на финансирование проекта по производству экологичного водного транспорта на электрической тяге и развитию инфраструктуры для его эксплуатации. Рейтинговое агентство «Эксперт РА» подтвердило соответствие выпуска международным принципам зеленых облигаций ICMA и российским требованиям к «зеленым» финансовым инструментам. Данный выпуск продемонстрировал жизнеспособность рынка «зеленого» финансирования в России после долгой стагнации.



В отчетном периоде для расширения возможностей привлечения «зеленого» финансирования Корпорация заключила соглашение о сотрудничестве с Институтом глобального климата и экологии им. академика Ю.А. Израэля. Научно-техническая экспертиза института усилит работу Корпорации по экологическому направлению повестки в области устойчивого развития, включая проработку и оценку эффектов профильных проектов.



Ключевые направления в области устойчивого развития как продолжение инвестиционной стратегии

Фундамент работы Корпорации составляют зрелые механизмы корпоративного управления и эффективное сотрудничество компаний, входящих в Группу. АФК «Система» определила три ключевых направления в области устойчивого развития, развитию которых она способствует посредством своих инвестиций и в рамках которых может обеспечить существенный положительный эффект:



Инвестиционная стратегия

Доступность и качество

- Доступ к продукции, услугам и информации
- Клиентский опыт
- Ответственность за продукцию



Благополучие

- Человеческий капитал
- Здоровье и безопасность
- Конфиденциальность и защита персональных данных



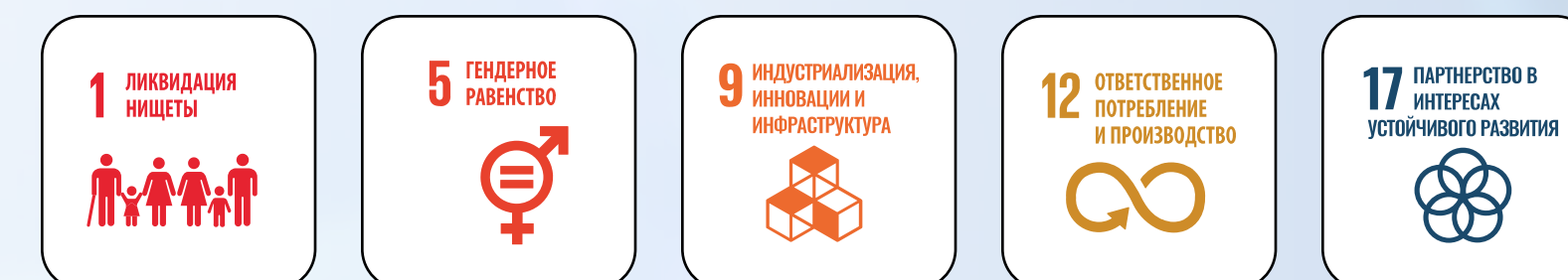
Умная среда

- Умные дома, города и производства
- Операционная экоэффективность
- Энергоменеджмент и изменение



Корпоративное управление и синергия

- Бизнес-этика
- Права человека и взаимодействие с заинтересованными сторонами
- Управление рисками
- Управление инновационной деятельностью
- Устойчивая цепочка поставок



ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Ответственное инвестирование и принципы устойчивого развития

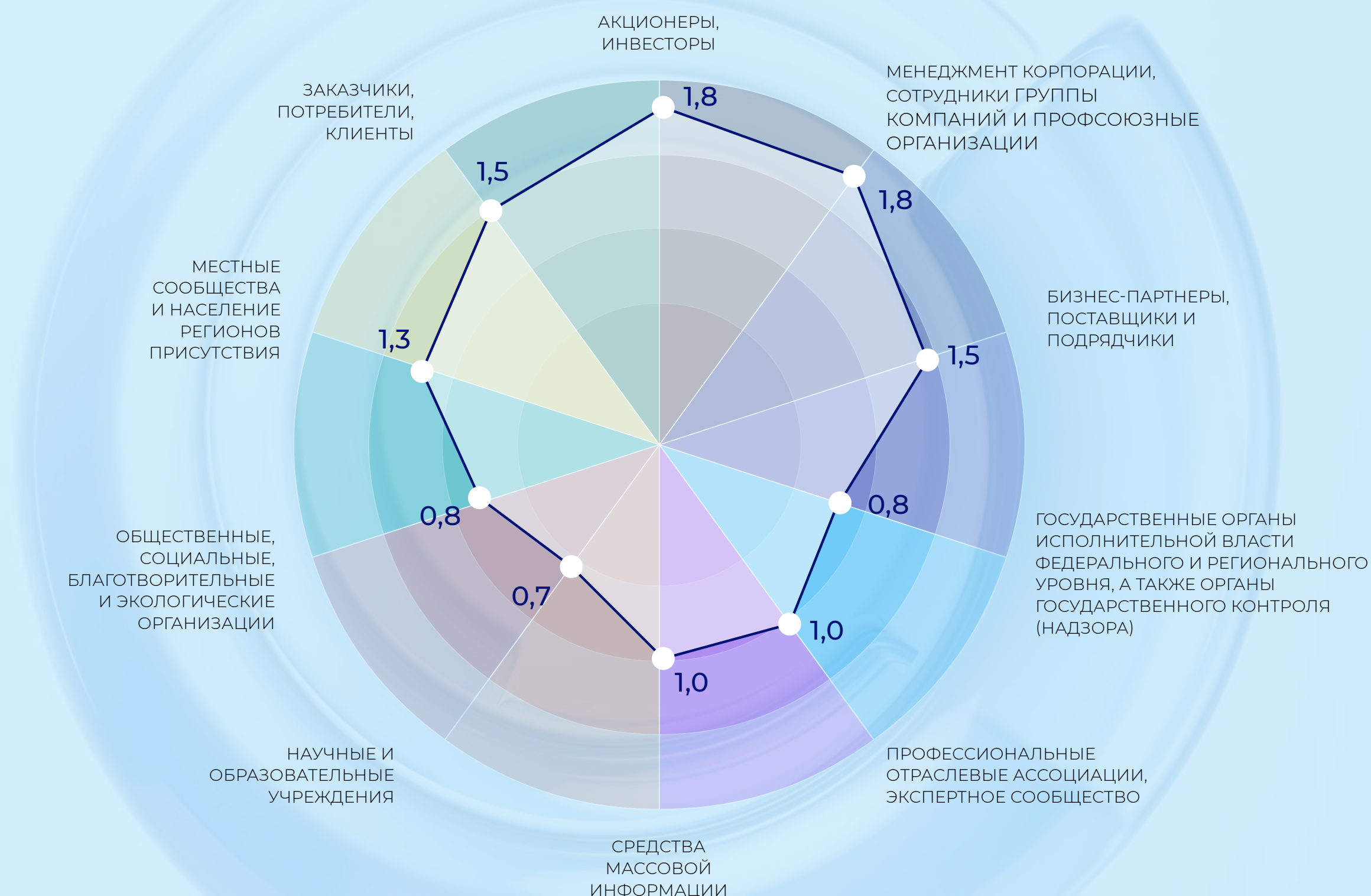
Равноправное взаимодействие с заинтересованными сторонами выступает одним из основополагающих принципов ответственного инвестирования АФК «Система». Обеспечение более высокого уровня открытости и доступности сведений о деятельности Корпорации служит важнейшим механизмом выстраивания продуктивного и взаимовыгодного диалога с широким кругом стейкхолдеров.

Свободный и открытый обмен информацией не только способствует укреплению доверия между Корпорацией и ее партнерами, но и создает прочную основу для развития долгосрочных, стабильных и взаимовыгодных отношений.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами регулируется при помощи следующих документов:

- Кодекс этики;
- Политика в области устойчивого развития;
- Политика о корпоративной социальной ответственности;
- Политика «Благотворительная деятельность АФК «Система»;
- Кодекс управления персоналом АФК «Система».

Карта заинтересованных сторон⁷



⁷ Карта заинтересованных сторон обновлена в 2022 году в соответствии с понятием «заинтересованная сторона» в обновленном GRI Standards 2021



Взаимодействие с ключевыми группами заинтересованных сторон в 2025 году



Акционеры и инвесторы

ИНТЕРЕСЫ

- Рост акционерной стоимости и стабильный дивидендный доход
- Повышение прозрачности непубличных активов
- Дивидендная политика

МЕХАНИЗМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

- Годовые собрания акционеров и заседания Совета директоров
- Участие в инвестиционных конференциях
- Раскрытие финансовых результатов и существенной нефинансовой информации
- Организация конференц-звонков
- Персональные и групповые встречи инвесторов и акционеров с топ-менеджерами



Заказчики, потребители, клиенты

ИНТЕРЕСЫ

- Высокое качество продукции и услуг
- Ответственное ведение бизнеса

МЕХАНИЗМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

- Прямое взаимодействие на объектах компаний Группы
- Улучшение клиентского сервиса
- Реагирование на обращения



Средства массовой информации

ИНТЕРЕСЫ

- Всестороннее освещение деятельности Корпорации
- Осведомленность общественности о социальных проектах

МЕХАНИЗМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

- Публикации в социальных сетях и на сайтах компаний Группы



Менеджмент Корпорации, сотрудники компаний Группы и профсоюзные организации

ИНТЕРЕСЫ

- Высокое качество корпоративного управления
- Экономическая эффективность деятельности
- Достойный уровень труда и заработной платы
- Безопасность на рабочем месте
- Социальная поддержка
- Развитие кадрового потенциала
- Корпоративное волонтерство
- Достижение стратегических целей

МЕХАНИЗМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

- Принятие управленческих решений
- Проведение ежегодных стратегических сессий
- Выстраивание корпоративной культуры
- Реализация кадровой и социальной политики
- Участие волонтеров (сотрудников Корпорации) и компаний Группы в реализуемых проектах
- Размещение информации в корпоративных ресурсах АФК «Система»
- Взаимодействие с профсоюзами
- Проведение профессиональных соревнований и корпоративных конкурсов



Социальные, благотворительные и экологические организации

ИНТЕРЕСЫ

- Снижение негативного воздействия на окружающую среду
- Участие в общемировой экологической повестке
- Восстановление природной среды и мест обитания животных
- Реализация социальных и благотворительных проектов

МЕХАНИЗМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

- Прозрачность ведения деятельности в сфере влияния на экологию
- Внедрение устойчивых технологий и ответственной модели производства
- Членство в попечительских советах организаций
- Благотворительные взносы и пожертвования



Государственные органы исполнительной власти федерального и регионального уровня, а также органы государственного контроля (надзора)

ИНТЕРЕСЫ

- Вклад в реализацию национальных проектов
- Снижение негативного воздействия на окружающую среду
- Импортзамещение
- Реализация социальных и инвестиционных проектов
- Охрана окружающей среды
- Создание рабочих мест и комфортной социальной среды
- Получение налогов
- Соблюдение законодательства

МЕХАНИЗМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

- Участие в обсуждении законодательных инициатив
- Участие представителей Корпорации в заседаниях комитетов, а также в комиссиях и парламентских слушаниях Федерального собрания Российской Федерации
- Содействие государственной политике
- Заключение соглашений с правительствами регионов
- Корпоративные программы развития и поддержки социальной инфраструктуры
- Предоставление отчетной документации органам контроля (надзора), а также информации о сделках по слияниям и поглощениям — Федеральной антимонопольной службе (ФАС России)



Научные и образовательные учреждения

ИНТЕРЕСЫ

- Инновационная деятельность
- Цифровизация
- Участие в развитии среднего и высшего образования
- Совместные образовательные программы

МЕХАНИЗМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

- Участие в разработке инфраструктуры умных городов
- Реализация совместных проектов с научно-исследовательскими учреждениями
- Развитие кадрового и научного потенциала
- Участие в попечительских советах вузов
- Предоставление практики студентам



Профессиональные отраслевые ассоциации, экспертное сообщество

ИНТЕРЕСЫ

- Создание прозрачной и конкурентной деловой среды
- Соответствие высоким стандартам деловой этики
- Совместная работа в рамках отраслевых и общественных инициатив

МЕХАНИЗМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

- Участие в деятельности деловых объединений
- Учет интересов бизнес-сообщества в государственной политике
- Участие в формировании национальных стандартов управления рисками



Местные сообщества и население регионов присутствия

ИНТЕРЕСЫ

- Безопасность
- Создание рабочих мест
- Реализация социальных и благотворительных проектов

МЕХАНИЗМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

- Расширение местных рынков труда
- Участие в региональных социальных, экологических и благотворительных проектах



Бизнес-партнеры, поставщики и подрядчики

ИНТЕРЕСЫ

- Доступность, прозрачность и конкурентность закупочных процедур

МЕХАНИЗМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

- Выстраивание стратегических партнерств
- Реализация продвинутых практик управления закупками в портфельных компаниях
- Проведение деловых встреч





СОБЛЮДЕНИЕ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА

Подход к управлению вопросами соблюдения прав человека

Уважение и защита прав человека выступают одним из фундаментальных принципов ответственного ведения бизнеса АФК «Система» и лежат в основе взаимодействия Корпорации со всеми заинтересованными сторонами.

Компании Группы в процессе своей деятельности оказывают как прямое, так и опосредованное воздействие на права работников, местных сообществ, клиентов и потребителей. В связи с этим АФК «Система» полностью осознаёт свою ответственность за соблюдение прав человека и целенаправленно работает над внедрением этих ценностей и принципов во все аспекты своей операционной и управленческой деятельности.

С мая 2021 года в Корпорации действует Политика по соблюдению прав человека. Этот документ закрепляет подходы АФК «Система» к вопросам ответственности за соблюдение прав человека. Он включает обязательства по предотвращению любого негативного воздействия на права человека (в том числе недопущению содействия такому воздействию), а также по устранению или минимизации последствий уже произошедшего негативного влияния и, при необходимости, по предоставлению возмещения пострадавшим.

В документе подробно раскрыты положения, содержащиеся в общей Политике устойчивого развития АФК «Система», а также установлен ориентир для портфельных компаний по повышению качества управления рисками, связанными с соблюдением прав человека. Такой подход позволяет снижать уровень социальных рисков инвестиционного портфеля и дополняет общую систему управления в области устойчивого развития, которая отражена в других внутренних корпоративных документах, включая:

- Кодекс этики;
- Политика в области устойчивого развития;
- Экологическая политика;
- Антикоррупционная политика;
- Политика в области защиты и обработки персональных данных;
- внутренние нормативные документы в области управления персоналом.

Помимо внутренних корпоративных документов, закрепляющих приверженность Группы высоким стандартам этики и корпоративной культуры, обеспечение соблюдения прав человека и недопущение дискриминации в отношении сотрудников и партнёров осуществляется на основе передовых российских и международных подходов и практик, таких как:

- Конституция Российской Федерации;
- Трудовой кодекс Российской Федерации;
- Социальная хартия российского бизнеса;
- Всеобщая декларация прав человека;
- Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах;
- Международный пакт о гражданских и политических правах;
- Декларация об основополагающих принципах и правах в сфере труда и восемь фундаментальных конвенций Международной организации труда;
- Руководящие принципы предпринимательской деятельности в аспекте прав человека ООН;
- Руководящие принципы ОЭСР для многонациональных предприятий;
- Глобальный договор ООН.



В рамках системы риск-менеджмента компаний Группы учитываются риски, связанные с управлением человеческими ресурсами, защитой неприкосновенности частной жизни потребителей, правами детей, а также охраной персональных данных сотрудников и клиентов.



Зеленое финансирование



Портфельные активы АФК «Система» – участники Национального инклюзивного договора



В отчетном году гостиничный актив и Агентство стратегических инициатив подписали Национальный инклюзивный договор. Присоединение к договору позволит быстрее внедрять необходимые решения в сфере инклюзии — от адаптации общественных зон и сервисов до повышения компетенций сотрудников и создания рабочих мест для людей с инвалидностью.

Национальный инклюзивный договор является публичным принятием обязательств компаниями и НКО по внедрению инклюзивных практик и созданию безбарьерной среды. Телекоммуникационный актив также является подписантом договора с октября 2022 года. Компания приняла обязательства по развитию инклюзивных программ и созданию безбарьерной среды, включая расширение просветительских программ и развитие технологической помощи людям с инвалидностью.

Процедуры контроля соблюдения прав человека

АФК «Система» последовательно придерживается принципа недопустимости нарушений прав человека. Такие инциденты причиняют серьезный ущерб физическим лицам и одновременно способны нанести долгосрочный ущерб репутации Корпорации. В частности, нарушения прав человека могут повлечь за собой судебные иски, утрату доверия со стороны инвесторов, клиентов и персонала, а также вызвать сопротивление и противодействие со стороны местных жителей, общественных активистов, профсоюзов и некоммерческих организаций.

Корпорация придаёт большое значение систематическому выявлению, анализу и оценке возможного воздействия своей деятельности на права человека, а также своевременному принятию мер,

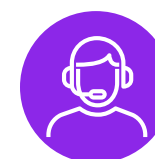
направленных на предотвращение негативных последствий. Корпорация интегрирует критерии, касающиеся соблюдения прав человека, в процесс комплексной оценки устойчивого развития инвестиционных проектов. АФК «Система» на постоянной основе отслеживает соответствующие риски и контролирует, насколько эффективно портфельные компании соблюдают права человека.

В случае, если Корпорация установит, что её действия прямо или косвенно привели к нарушению прав человека и возникновению негативных последствий, она готова незамедлительно применять все законные способы для прекращения таких нарушений, вести конструктивный диалог с заинтересованными сторонами и искать взаимоприемлемые пути урегулирования ситуации.

Механизмы подачи обращений

В портфельных компаниях Группы действуют официально утверждённые и общедоступные каналы для подачи обращений и жалоб. Эти механизмы гарантируют конфиденциальность, беспристрастное рассмотрение поступивших сигналов, полностью исключают любые формы преследования или негативных последствий для заявителя, а также обеспечивают обязательное предоставление обратной связи по итогам проверки. Каждое поступившее сообщение подлежит тщательному и всестороннему рассмотрению.

В 2025 году в Корпорации не было выявлено случаев нарушения прав человека.



Обращение можно подать через Единую горячую линию АФК «Система»⁸ или через горячие линии, действующие в компаниях Группы.

Контакты Единой горячей линии

Электронная почта: report@sistema.ru

Телефон: +7 (495) 228-15-02

8

Контакты размещены на корпоративном сайте.

Защита персональных данных

АФК «Система» гарантирует защиту конфиденциальности и персональных данных своих сотрудников, акционеров, деловых партнёров и клиентов. Данный процесс регулируется Политикой обработки и защиты персональных данных, которая является обязательной к исполнению для всех сотрудников Корпорации. Политика устанавливает строгие требования к безопасности и конфиденциальности информации и направлена на их неукоснительное соблюдение.

Жалобы по вопросам нарушения неприкосновенности частной жизни и утери персональных данных могут быть направлены на Единую горячую линию АФК «Система» и по каналам подачи обращений компаний Группы.

В 2025 году в Корпорации не было выявлено случаев утечек персональных данных.

С Политикой по соблюдению прав человека можно ознакомиться на [официальном сайте](#)

Подробную информацию о работе горячих линий смотрите в разделе [«Антикоррупционная деятельность»](#).

С Политикой АФК «Система» в области обработки и защиты персональных данных можно ознакомиться на [официальном сайте](#)





УПРАВЛЕНИЕ АСПЕКТАМИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



Управление рисками в области устойчивого развития

Эффективное управление рисками — один из ключевых факторов обеспечения долгосрочной устойчивости бизнеса АФК «Система». Корпорация системно внедряет принципы управления рисками в деятельность портфельных компаний и организует регулярный мониторинг их реализации.

В Корпорации и в ключевых компаниях Группы функционирует интегрированная система управления рисками (ИСУР), выстроенная с учетом международных стандартов, рекомендаций и лучших практик в сфере риск-менеджмента.

АФК «Система» опирается на независимые инструменты оценки качества управленческих процессов, а также результатов в области устойчивого развития, корпоративной ответственности и информационной прозрачности. Существенную роль играет раскрытие нефинансовой информации, способствующее повышению доверия со стороны заинтересованных сторон и укреплению принципов ответственности и открытости.

Риски в области устойчивого развития

Управление возможностями и рисками в сфере устойчивого развития является неотъемлемым элементом системы корпоративного управления АФК «Система». В рамках действующих процедур риск-менеджмента Корпорация на регулярной основе осуществляет идентификацию, оценку и последующее управление рисками в области устойчивого развития, принимая во внимание их потенциальное влияние на стратегические приоритеты и операционную деятельность портфельных компаний.

Активы Группы в большей степени подвержены рискам в области устойчивого развития по сравнению с самой Корпорацией, что обусловлено масштабом их воздействия на заинтересованные стороны и отраслевой спецификой бизнеса.

Инвестиционная деятельность по своей природе сопряжена с рисками, возникающими при приобретении и реструктуризации активов. В этой связи строгое соблюдение требований применимого законодательства и ориентир на лучшие международные практики корпоративного управления выступают базовыми принципами деятельности АФК «Система» как ответственного инвестора. Корпорация обеспечивает защиту

прав акционеров и последовательно действует в интересах роста стоимости и долгосрочной эффективности активов.

С учетом отраслевого разнообразия компаний Группы характер и степень значимости социальных и экологических рисков существенно различаются. Вместе с тем можно выделить ряд ключевых тенденций, которые для компаний Группы могут одновременно формировать как риски, так и дополнительные возможности развития:

- изменение предпочтений потребителей, тренд на ответственное потребление и здоровый образ жизни, возрастающие ожидания от брендов с точки зрения миссии, ответственности и устойчивого развития;
- изменение возрастной структуры, необходимость адаптации и обновления продукции и услуг в соответствии с потребностями стареющего населения;
- возрастающая конкуренция за таланты из-за демографических ям и изменений требований молодых сотрудников к условиям труда;
- изменение климата и связанные с ним экстремальные погодные условия, способные оказать

влияние на урожайность, здоровье населения и функционирование инфраструктуры;

- появление новых технологических решений и экономическая трансформация, в том числе, цифровизация и автоматизация, трансформация производства и сферы услуг, а также потенциальное высвобождение большого количества сотрудников;
- возрастающая угроза кибербезопасности и ужесточение требований к конфиденциальности и защите персональных данных;
- снижение уровня жизни и возможный рост социальной напряженности в регионах присутствия, которые могут привести к снижению прибыли Корпорации и ее компаний;
- ужесточение регуляторных требований в области устойчивого развития, углеродного регулирования и раскрытия информации.

Подробнее с информацией об интегрированной системе управления рисками можно ознакомиться в разделе «Управление рисками» на стр.



Перечень основных рисков в области устойчивого развития



Репутационные риски и риски, связанные с качеством бренда

Репутация АФК «Система» может пострадать в случае неэтичного ведения бизнеса, профессиональных ошибок, халатности, несоблюдения прав человека или инцидентов, связанных с распространением инсайдерской информации и коррупционными правонарушениями в Корпорации или ее портфельных компаниях



Риски, связанные с правами человека

Случаи нарушения прав человека могут оказать негативное влияние на репутацию, спровоцировать судебные разбирательства, потерю доверия инвесторов, клиентов и сотрудников, противодействие местного населения, активистов, профсоюзных и некоммерческих организаций



Климатические риски

Все компании Группы учитывают риски, связанные с изменением климата: изменение климата и обусловленные им экстремальные погодные условия, способные оказать влияние на урожайность, здоровье населения и (или) функционирование инфраструктуры. Наиболее существенное влияние подобные риски могут оказать на сельскохозяйственные активы Корпорации, сосредоточенные на юге России. Сельскохозяйственный актив осуществляет мониторинг таких рисков и учитывает в своей деятельности природно-климатические факторы, связанные с вымерзанием почв, ливнями, засухой, бурями, градом, пожарами, наводнениями, болезнями растений, вредителями и тому подобным



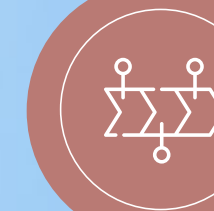
Социальные и экологические риски

Специфика и значимость социальных и экологических рисков в активах АФК «Система» существенно различаются в зависимости от отрасли деятельности. Для управления социальными и экологическими рисками компании Группы внедряют передовые технологические решения, совершенствуют системы менеджмента в области охраны окружающей среды, энергоэффективности, охраны труда и промышленной безопасности, а также разрабатывают мероприятия по предотвращению и реагированию в случае аварий и внештатных ситуаций



Риски, связанные с менеджментом и ключевым персоналом

Отсутствие возможности привлечь достаточно профессиональную и мотивированную команду менеджеров может оказать негативное влияние на бизнес, результаты деятельности, финансовое состояние и перспективы развития Корпорации



Риски в цепочках поставок

Риски, связанные с несоблюдением принципов устойчивого развития в цепочке поставок, могут привести к нарушению бесперебойности поставок и оказать негативное репутационное влияние на Группу. В целях их минимизации компании Группы предъявляют строгие требования к поставщикам, подрядчикам и партнерам в части соблюдения законодательства и внутренних политик



Риски, связанные с соответствием законодательству и комплаенсом

Деятельность компаний Группы подпадает под действие антикоррупционного законодательства тех юрисдикций, в которых они ведут свой бизнес или в которых их ценные бумаги допущены к организованным торгам. Любое расследование в связи с возможными антикоррупционными законами США, Великобритании или иных юрисдикций может негативно повлиять на репутацию, бизнес, финансовое состояние и результаты деятельности АФК «Система» и компаний Группы



Риски, связанные с цифровизацией бизнеса, развитием ИТ-технологий и защитой персональных данных

С развитием цифровизации бизнеса и повсеместным проникновением интернета риски, связанные с кибербезопасностью и защитой персональных данных, становятся существенной угрозой для бизнеса компаний Группы. Риски, связанные с защитой персональных данных, имеют наибольшее значение для активов в сферах телекоммуникаций и онлайн-сервисов, финансов и электронной торговли. Компании Группы реализуют собственные программы, проекты и мероприятия, позволяющие снизить вероятность наступления и возможные негативные последствия присущих им специфических отраслевых рисков



Риски конкурентной среды

Все отрасли деятельности компаний Группы подвержены конкуренции со стороны других компаний. Неспособность компаний Группы эффективно конкурировать может оказать негативное влияние на бизнес, результаты деятельности, финансовое состояние и перспективы развития Корпорации

Отраслевая специфика рисков в области устойчивого развития

Компании Группы в своей деятельности принимают во внимание широкий спектр существенных рисков, включая экологические риски и риски в сфере охраны труда, вопросы мотивации и удержания персонала, а также угрозы, связанные с состоянием инфраструктурных объектов и вероятностью аварийных ситуаций. Последняя категория имеет особое значение для телекоммуникационных и электросетевых компаний ввиду их специ-

фики и высокой социальной значимости оказываемых услуг.

По каждому из указанных направлений портфельные компании разрабатывают и реализуют комплексные программы, проекты и целевые мероприятия, направленные на минимизацию вероятности наступления рисков событий и снижение потенциальных негативных последствий, характерных для соответствующих отраслей.

ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ

- Нарушение цифровых прав абонентов (спам и мошенничество в сетях связи, опасный контент, утечка персональных данных)
- Нарушение объектов инфраструктуры в результате воздействия неблагоприятных природно-климатических факторов

СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО

- Негативное воздействие на окружающую среду
- Охрана труда и промышленная безопасность
- Привлечение, мотивация и удержание персонала
- Потери урожая в результате воздействия неблагоприятных природно-климатических факторов

ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ

- Мотивация и удержание ключевого персонала
- Формирование кадрового резерва
- Привлечение новых сотрудников
- Передача знаний

ЧАСТНАЯ МЕДИЦИНА, ФАРМАЦЕВТИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

- Качество профессиональной подготовки кадров
- Точность диагностики
- Риск врачебной ошибки



ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ СЕКТОР

- Качество продукции
- Комплексная безопасность арендуемых торговых площадей и посетителей магазинов
- Защита персональных данных

ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС

- Безопасность объектов инфраструктуры и гостей отелей
- Привлечение, мотивация и удержание персонала

УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

- Повышение ключевой ставки
- Рост тарифов на коммунальные услуги
- Увеличение затрат на эксплуатацию объектов недвижимости

ЛЕСОПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС

- Недостаток качественного сырья вследствие нерационального использования лесных ресурсов
- Негативное воздействие на экологию из-за существенного объема водопотребления и выбросов в атмосферу
- Охрана труда и промышленная безопасность

ФИНТЕХ-НАПРАВЛЕНИЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОГО АКТИВА

- Риск финансовых потерь и репутационного ущерба из-за хакерских атак и компрометации персональных данных клиентов
- Убытки из-за сбоев ИТ-систем, ошибок, мошенничества, неэффективных бизнес-процессов и регуляторных изменений
- Риск недоступности услуг для уязвимых групп населения (пожилые, маломобильные)
- Риск наращивания просроченной задолженности и ухудшения благосостояния клиентов при низкой финансовой грамотности населения

ПРОИЗВОДСТВО МИНЕРАЛЬНОЙ ВОДЫ

- Риск падения дебита скважин из-за изменения климата
- Риск нехватки квалифицированного персонала из-за оттока населения в более крупные города и конкуренции с агросектором
- Риск распространения контрафактной продукции и связанные с этим репутационные последствия

ПРОИЗВОДСТВО НАТУРАЛЬНОЙ И ОРГАНИЧЕСКОЙ КОСМЕТИКИ

- Деградация почв и потеря биоразнообразия
- Микробиологическое и перекрёстное загрязнение при производстве и хранении
- Риск ужесточения требований к переработке сложной косметической упаковки
- Риск распространения контрафактной продукции и связанные с этим репутационные последствия

ЭЛЕКТРОСЕТЕВЫЕ УСЛУГИ

- Риск нарушения экосистем и гибели животных и птиц при вырубке просек и эксплуатации ЛЭП
- Риск электротравматизма
- Риск аварий и отключений потребителей из-за экстремальных погодных явлений
- Риск нехватки линейного персонала (электромонтеры, диспетчеры) на фоне оттока молодежи

Планы по развитию системы управления рисками на 2026 год

- Поддержание высокого качества анализа, оценки и мониторинга рисков инвестиционных проектов Корпорации.
- Совершенствование системы ранних индикаторов рисков.
- Проведение анализа сравнимых компаний (риск— бенчмаркинг).
- Внедрение системы внутренних кредитных рейтингов для активов под управлением.
- Внедрение ИСУР либо ее элементов в новых активах Корпорации.
- Переформатирование процесса управления рисками в активах, которые находятся в стадии трансформации и объединения.
- Автоматизация ИСУР на уровне корпоративного центра и активов под управлением.
- Повышение уровня зрелости действующих систем риск-менеджмента в активах под управлением, содействие в организации обучающих семинаров и тренингов в области управления рисками для менеджмента, в том числе в рамках подготовки активов к IPO.



АНТИКОРРУПЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Противодействие коррупции

В Корпорации деятельность по противодействию коррупции выстроена с целью минимизации рисков причинения как финансового, так и репутационного ущерба. Система противодействия коррупции функционирует на всех уровнях управления и предусматривает четкое разграничение полномочий и ответственности между уполномоченными органами и должностными лицами.

Антикоррупционная деятельность осуществляется в соответствии:

- 1 с законодательством Российской Федерации
- 2 Уставом АФК «Система»
- 3 Кодексом «Безопасность»
- 4 Антикоррупционной политикой АФК «Система»
- 5 Концепцией по противодействию коррупции АФК «Система»
- 6 Кодексом Этики АФК «Система»
- 7 законом Великобритании «О борьбе со взяточничеством»

Корпорация последовательно реализует меры, направленные на предотвращение коррупционных действий. Основные приоритеты деятельности в области противодействия коррупции включают:

- 1 укрепление корпоративной репутации
- 2 минимизацию рисков коррупционных проявлений
- 3 профилактику коррупции при выборе деловых партнеров
- 4 обеспечение добросовестного поведения сотрудников

Принципы антикоррупционной политики



Ответственность высшего руководства

Проверка контрагентов



Оценка коррупционных рисков

Обучение и информирование



Адекватные антикоррупционные процедуры

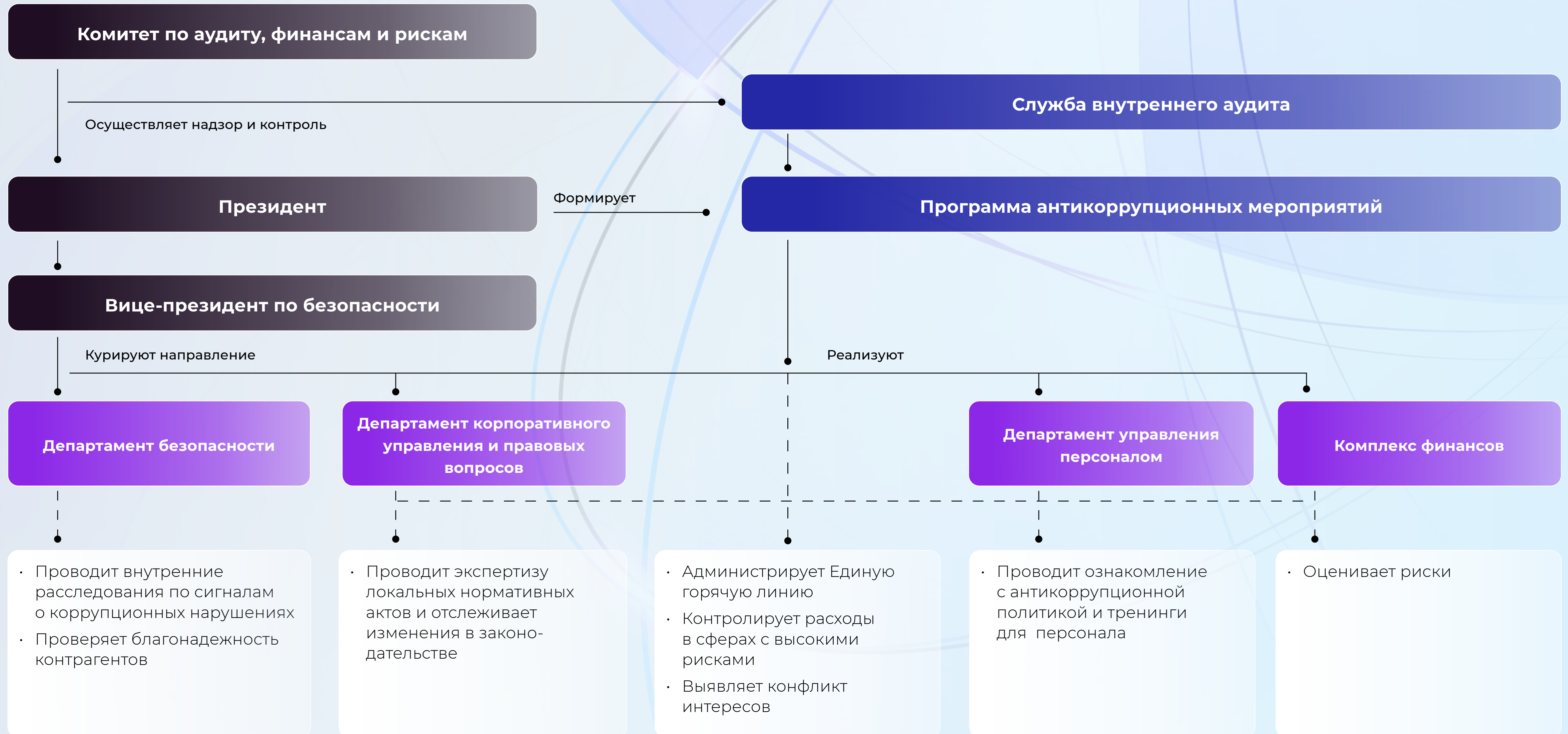
Мониторинг и контроль

В Корпорации осуществляется комплекс организационных и прикладных мер, направленных на предупреждение и пресечение коррупционных правонарушений. На постоянной основе проводится оценка коррупционных рисков, а также обеспечивается мониторинг результативности внедренных антикоррупционных процедур. Для получения и обработки сведений о возможных фактах коррупции в АФК «Система» действует Единая горячая линия.

Существенных изменений в нормативной базе и структуре управления антикоррупционной деятельностью в АФК «Система» в 2025 году не произошло.



Схема управления антикоррупционной деятельностью





Каналы подачи обращений

Сотрудники Корпорации могут сообщить о возможных фактах злоупотреблений полномочиями, коррупции и иных нарушениях своему непосредственному руководителю, а также по информационным каналам Единой горячей линии Корпорации, через Комитет по аудиту, финансам и рискам, в Службу внутреннего аудита АФК «Система» или в Комплекс корпоративного управления и правовых вопросов АФК «Система».

Кроме того, в компаниях Группы действуют собственные горячие линии. Если обращение не было рассмотрено, заявитель может повторно обратиться на [Единую горячую линию Корпорации](#). Реестр поступивших сообщений находится в облачной системе АФК «Система».

Общее количество обращений на Единую горячую линию Корпорации и компаний Группы в 2025 году, ед.¹⁰

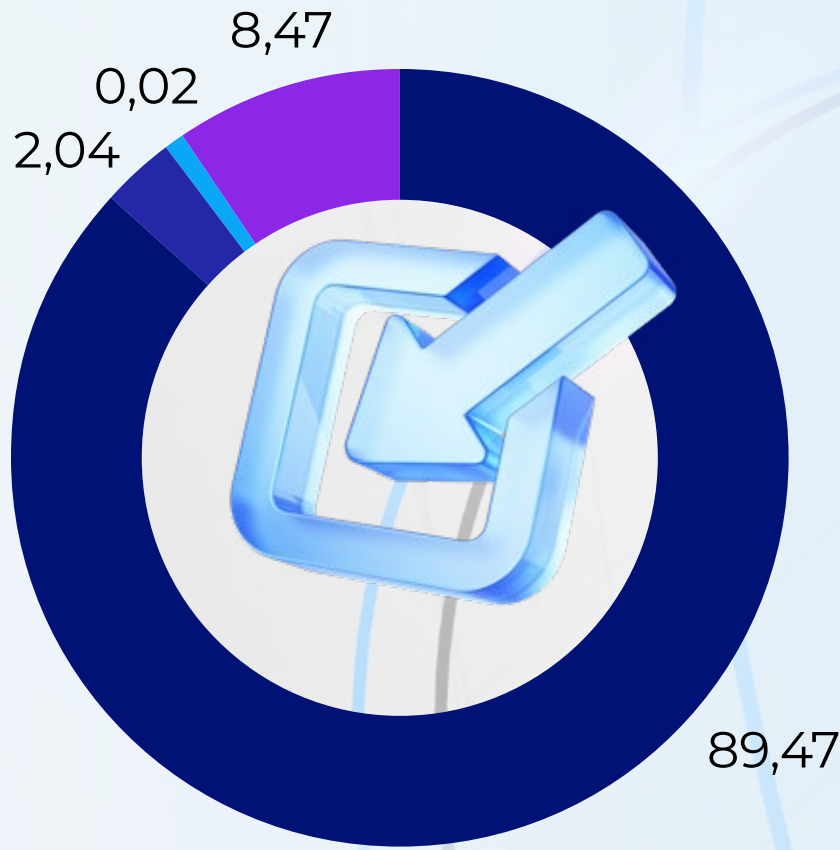
Показатель	Количество
Всего обращений	28 128
Количество целевых обращений ¹¹	6 286
Количество вопросов, которые были доведены до сведения Совета Директоров	4



ВСЕГО НА ЕДИНУЮ
ГОРЯЧУЮ ЛИНИЮ
КОРПОРАЦИИ И КОМПАНИЙ
ГРУППЫ ПРИНЯТО

28 128
ОБРАЩЕНИЙ

в 8 раз больше,
чем в прошлом году⁹



- Электронная почта
- Голосовое сообщение
- Почта
- Веб-сайт

Количество обращений на Единую горячую линию Корпорации и компаний Группы в 2025 году в разбивке по темам, %¹⁰

Тема	Доля
Искажение управленческой отчетности	0,00
Злоупотребление должностного лица	0,11
Некачественные услуги и нарушение договорных обязательств	51,33
Конфликт интересов	0,26
Недостатки службы внутреннего контроля	0,17
Ограничение конкуренции при проведении закупок	0,06
Права человека	7,18
Экологическое воздействие	0,04
Прочее	40,85

⁹ Увеличение показателя связано с присоединением к Группе АФК «Система» новых активов

¹⁰ Данные представлены по активам в сфере телекоммуникаций (включая финтех-направление), лесной промышленности, жилищного строительства, частной медицины, сельского хозяйства, фармацевтической промышленности, управления коммерческой недвижимостью, электросетевых услуг, гостиничных услуг, высоких технологий, производства натуральной косметики и прочих активов

¹¹ Целевые обращения — обращения, которые имеют потенциал для отработки

Оценка эффективности антикоррупционных процедур и оценка коррупционных рисков

В компаниях Группы организовано проведение мониторинга эффективности реализации антикоррупционных процедур по следующим основным направлениям:

- 1

нормативное обеспечение, закрепление стандартов поведения и декларации намерений
- 2

разработка и проведение специальных антикоррупционных процедур
- 3

обучение и информирование сотрудников
- 4

оценка результатов антикоррупционной работы

Результаты ежегодной внутренней оценки эффективности реализации антикоррупционных процедур показали высокий уровень организации работы по предотвращению коррупционных проявлений. Компаниям, в которых работа в данном направлении недостаточно эффективна, были даны соответствующие рекомендации.

Процедура оценки рисков, связанных с коррупцией, включает в себя три ключевые составляющие:

- 1

идентификация коррупционных рисков — определение коррупционных правонарушений и обнаружение бизнес-процессов, в ходе которых возможно совершение таких неправомерных действий
- 2

анализ коррупционных рисков — определение возможных способов совершения коррупционного правонарушения с учетом особенностей реализации бизнес-процессов в организации
- 3

определение значимости коррупционных рисков — оценка вероятности совершения коррупционного правонарушения на определенном этапе того или иного бизнес-процесса и возможного вреда, наносимого организации и обществу в целом

По результатам оценки рисков 2025 года установлены основные бизнес-процессы и компании, наиболее подверженные высоким коррупционным рискам. Также были определены ключевые методы противодействия коррупции.



Результаты оценки коррупционных рисков

Выявленные по результатам анализа подразделения/бизнес-процессы/активы, подверженные высоким коррупционным рискам, в том числе в отношении активов АФК «Система»		
Выявленный риск, связанный с коррупцией	Методы противодействия / процедуры управления риском	
Подразделения: <ul style="list-style-type: none">• топ-менеджмент;• отделы закупок;• отделы продаж. Бизнес-процессы: <ul style="list-style-type: none">• закупочная деятельность;• договорная деятельность;• оборот денежных средств и имущества компаний. Активы: <ul style="list-style-type: none">• телекоммуникационный актив;• гостиничный актив;• лесопромышленный актив;• электросетевой актив.	Методы противодействия: <ul style="list-style-type: none">• использование должностных полномочий в целях удовлетворения личных материальных потребностей;• отсутствие мониторинга цен на товары и услуги;• неправомерное распространение коммерческой и иной служебной информации;• размещение заказов на поставку товаров из ограниченного числа поставщиков.	
	Процедуры управления: <ul style="list-style-type: none">• идентификация рисков;• анализ и оценка риска;• мониторинг и пересмотр рисков.	
	Методы противодействия / процедуры управления риском: <ul style="list-style-type: none">• своевременное выявление условий, способствующих коррупционным проявлениям;• оперативное реагирование на факты мошенничества;• комплексная верификация бизнес-партнеров;• проведение плановых и внеплановых проверок;• защита интересов в правоохранительных органах;• формирование антикоррупционной культуры.	



Подтвержденные случаи коррупции по Группе, шт.¹²

Показатель	Количество
Общее количество подтвержденных случаев	105
Общее количество установленных виновных лиц	98
Общее количество наложенных дисциплинарных взысканий	98
Общее количество случаев увольнения сотрудников и нарушений антикоррупционной политики	78
Общее количество случаев невозобновления или расторжения контрактов с деловыми партнерами из-за нарушений антикоррупционной политики	3
Общее количество возбужденных судебных дел, касающихся коррупции	1
Количество штрафов и взысканий за нарушения	0
Сумма штрафов и финансовых взысканий	0

Количество подтвержденных случаев коррупции по сравнению с 2025 годом выросло в 2,7 раза, что связано с присоединением к Группе АФК «Система» новых активов и повышением эффективности антикоррупционных мер¹³.

Ключевые результаты антикоррупционной деятельности, млн руб.¹²

Показатель	Сумма
Сумма предотвращенного ущерба	12 417,6
Сумма возмещенного ущерба	2814,2

Снижение объемов возмещенного ущерба на 35% и предотвращенного ущерба на 16% по сравнению с 2024 годом свидетельствует о существенном сокращении количества фактов коррупции, в том числе в результате эффективной профилактической работы подразделений безопасности компаний Группы. Общие суммы предотвращенного и возмещенного ущерба включают, в частности, ключевые результаты антикоррупционной деятельности.

Обучение и информирование сотрудников и контрагентов

Все сотрудники (включая новых) знакомятся с положением об Антикоррупционной политике. В отчетном году совместно с специалистами по персоналу продолжилось обучение по противодействию коррупции руководителей и сотрудников компаний Группы. Всего в 2025 году обучение прошли более 57 тыс. сотрудников и руководителей компаний Группы (63% от общей численности).

>57 тыс. человек

количество сотрудников, прошедших обучение антикоррупционным процедурам в течение 2025 года

Количество сотрудников, прошедших обучение антикоррупционным процедурам в 2025 году, человек¹²

Категория сотрудников	Количество
Руководители высшего звена	327
Руководители среднего звена	1594
Руководители младшего звена	3287
Специалисты	40 535
Рабочие	11 344

Доля сотрудников, прошедших обучение антикоррупционным процедурам в 2025 году, %¹²

Категория сотрудников	Доля
Руководители высшего звена	66
Руководители среднего звена	62
Руководители младшего звена	64
Специалисты	64
Рабочие	52

>1 час

среднее количество часов обучения по вопросам противодействия коррупции на одного сотрудника

12 Данные представлены по активам в сфере телекоммуникаций (включая финтех-направление), лесной промышленности, жилищного строительства, частной медицины, сельского хозяйства, фармацевтической промышленности, управления коммерческой недвижимостью, электросетевых услуг, гостиничных услуг, высоких технологий, производства натуральной косметики и прочих активов

13 Количество подтвержденных случаев коррупции по сравнению с 2025 годом выросло в 2,7 раза с 39 до 105, что связано с присоединением к Группе АФК «Система» новых активов и повышением эффективности антикоррупционных мер



В 2025 году также проводилось информирование контрагентов Корпорации о политиках и методах противодействия коррупции. Всего за отчетный период было проинформировано 88% контрагентов.

Информирование контрагентов Корпорации о политиках и методах противодействия коррупции в 2025 году¹²



Количество
проинформированных деловых
партнеров и (или) поставщиков
(в том числе новых), штук

105 404



Доля проинформированных
деловых партнеров
и (или) поставщиков в общем
числе контрагентов, %

88

Развитие системы противодействия мошенничеству

В Корпорации реализуются меры по предупреждению и недопущению мошенничества.



В 2025 году в систему профилактики мошенничества был включен принцип неотвратимости наказания. По каждому факту мошенничества предусмотрено обязательное применение мер ответственности к виновным лицам. Указанные задачи нашли отражение в Стратегии в области корпоративной безопасности на 2026–2027 годы.



В отчетном году был обновлен корпоративный информационный ресурс «Система учета инцидентов, мошенничества и злоупотреблений», что позволило повысить объективность оценки фиксируемых сведений, обеспечить оперативное реагирование на факты мошенничества и своевременно информировать портфельные компании о новых схемах противоправных действий. К ресурсу подключено более 400 пользователей компаний Группы АФК «Система». В 2026 году будут продолжены работы по дальнейшему развитию системы учета инцидентов, мошенничества и злоупотреблений.

В 2026 году будет продолжена работа по реализации мер, направленных на противодействие коррупции.

В числе ключевых задач предусмотрено проведение антикоррупционного мониторинга, а также организация мероприятий по выявлению сфер деятельности, наиболее подверженных коррупционным рискам. Также будут проведены мероприятия по профилактике коррупционных проявлений, обучению сотрудников Группы основам антикоррупционной политики и актуализации локальных нормативных актов.



ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

ПАО АФК «Система» выстраивает взаимодействие с контрагентами на принципах прозрачности, добросовестности и взаимного доверия.

Организуя конкурентные закупочные процедуры, Компания обеспечивает объективный отбор поставщиков и подрядчиков, отдавая приоритет наиболее надежным участникам рынка. Такой подход позволяет повышать финансовую эффективность деятельности и одновременно формировать прочную основу для долгосрочного партнерства, соответствующего принципам устойчивого развития.

Управление закупочной деятельностью в АФК «Система» осуществляется в соответствии с внутренними нормативными документами:

1 Кодекс «Тендерные процедуры и закупки» АФК «Система»

2 Кодекс этики АФК «Система»

3 Антикоррупционная политика АФК «Система»

Центральное место в обеспечении прозрачности и результативности закупочных процессов занимает Тендерный комитет при Президенте — коллегиальный орган по закупочной деятельности.

Корпорация и ее портфельные компании гарантируют контрагентам равные условия доступа к участию в закупочных процедурах. При выявлении нарушений правил либо в случае возникновения спорных ситуаций контрагенты вправе обратиться за рассмотрением вопроса в Конфликтную комиссию АФК «Система».

С целью создания открытой среды на сайте Корпорации в разделе «Закупки» имеется возможность подать заявку на сотрудничество по категориям, интересующим потенциального поставщика. Компании, прошедшие проверку, получают автоматическое приглашение на участие в тендерах по указанным категориям.

АФК «Система» обеспечивает прозрачность и конкурентность закупочных процедур путем использования электронной торговой площадки (ЭТП). В качестве основной ЭТП выступает площадка «Сбербанк-АСТ». Услуги данной площадки бесплатны для участников закупок Группы, что повышает лояльность поставщиков.

Принципы закупочной деятельности АФК «Система»

Принцип конкуренции

Создание разумного уровня конкуренции среди поставщиков

Принцип экономической целесообразности

Оценка необходимости закупки с точки зрения экономической целесообразности

Принцип открытости в отношениях с поставщиками

Использование открытых конкурентных процедур как приоритетной формы закупок

Принцип прозрачности процедуры закупки

Мониторинг и контроль закупочной деятельности на любом ее этапе

Принцип соблюдения основополагающих положений и требований Антикоррупционной политики

Включение антикоррупционных оговорок в соответствующие документы





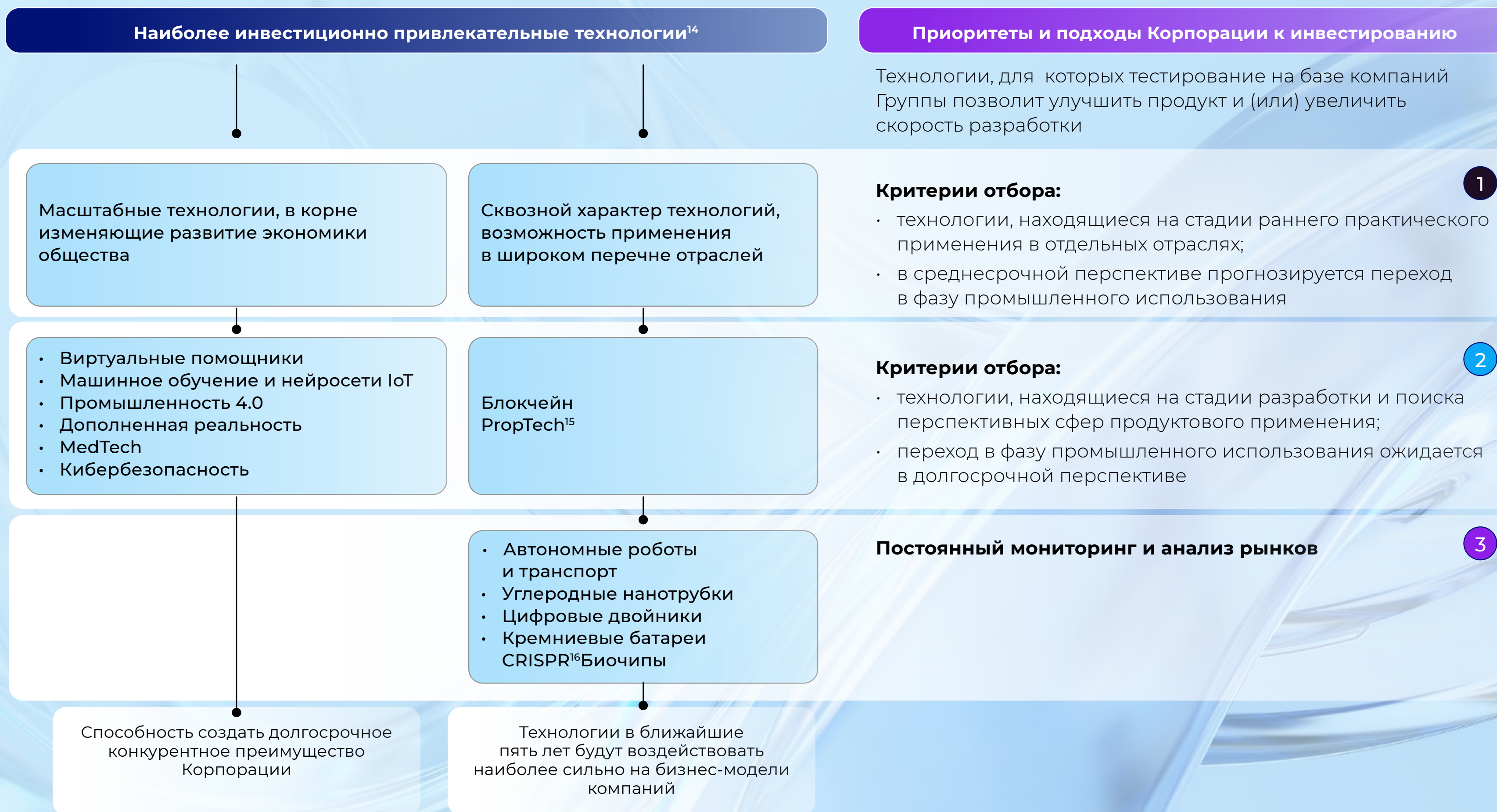
ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ. ЦИФРОВИЗАЦИЯ

Инвестиции в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы остаются одним из ключевых инструментов реализации стратегической цели — увеличения капитализации АФК «Система».

В 2025 году Корпорация усилила свои позиции, подтвердив статус значимого участника высокотехнологичных секторов экономики.

В отчетном периоде была продолжена системная работа по формированию и развитию инновационной повестки. Корпорация осуществляет отбор и акселерацию проектов, ориентируясь на глобальные технологические тренды и приоритеты долгосрочной стратегии. В 2025 году в партнерстве с технологическими стартапами, научно-образовательными центрами и ведущими отраслевыми компаниями инновационная воронка была расширена за счет новых инициатив. Благодаря выстроенной процедуре оценки и сопровождения проектов более 50% поступивших предложений успешно прошли предварительную экспертизу и были включены в портфель перспективных разработок.

Наиболее инвестиционно привлекательные технологии



¹⁴ Согласно аналитикам Morgan Stanley, Russell Reynolds, Gartner

¹⁵ Цифровые проекты на рынке недвижимости

¹⁶ Технология редактирования геномов



Развитие R&D

В 2025 году АФК «Система» инициировала создание R&D-кластера в сфере биотехнологий по ключевым направлениям, включая фармацевтику, превентивную медицину, геномные технологии и цифровые решения для здравоохранения.

В рамках проекта определены основные параметры развития кластера, проведена оценка объема инвестиций и обеспечено привлечение государственного финансирования для создания инфраструктуры и оснащения лабораторной базы. Также сформирован портфель перспективных проектов, налажено взаимодействие с российскими и зарубежными представителями бизнеса и научного сообщества, подписаны соглашения о намерениях и сотрудничестве. Реализация проекта направлена на консолидацию компетенций и ресурсов в наукоемких сегментах, развитие современной исследовательской инфраструктуры и обеспечение трансфера технологий из академической среды с использованием инструментов государственной поддержки.



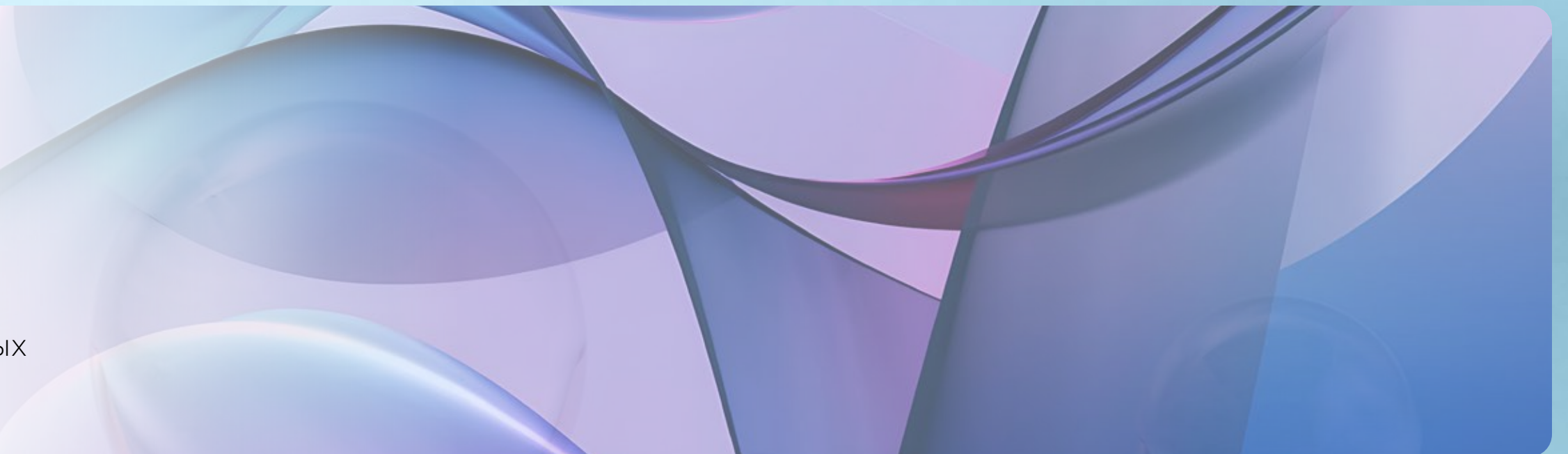
Интеллектуальная собственность

АФК «Система» продолжает внедрение передовых подходов к управлению портфелем объектов интеллектуальной собственности как основного инструмента защиты инвестиций и коммерциализации. Совершенствование системы патентования и защиты авторских прав способствует повышению инвестиционной привлекательности технологических активов Группы.




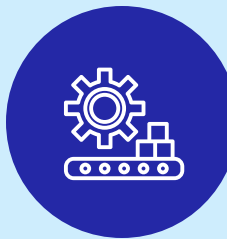

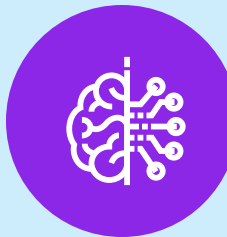

Развитие глобального присутствия и международного научно-технического сотрудничества

Корпорация расширяет глобальное присутствие, развивая международные R&D-инициативы и привлекая зарубежных партнеров. В диалоге с глобальными технологическими лидерами развиваются форматы сотрудничества, направленные на синергию компетенций в приоритетных областях. Параллельно ведется работа по адаптации портфеля разработок к требованиям ключевых зарубежных рынков, включая сертификацию и локализацию производств.





Примеры проектов с использованием цифровых и инновационных технологий портфельных активов в 2025 году

Отрасль	Проект	Результаты	Технология	
	Онлайн-торговля	Запуск автоматизированной системы бесконтактного замера объемно-весовых характеристик крупногабаритных грузов	Технологии машинного обучения	
	Лесная промышленность	Внедрение автоматизированной линии фасовки пеллет	Промышленная автоматизация	
	Телекоммуникации	Запуск приложения Membrana для управления связью и приватностью	У 80% пользователей снизилось число контактов с мошенниками при входящих вызовах до нуля после трех месяцев использования. До 3 часов в месяц на пользователя — экономия времени за счет ИИ-секретаря.	Кибербезопасность
		Запуск no-code платформы для создания моделей компьютерного зрения	20–30% — сокращение времени и стоимости создания нейросетей.	Компьютерное зрение
		Запуск B2B-сервиса для удаленного тестирования сайтов и мобильных приложений с использованием искусственного интеллекта и облачной инфраструктуры	До 30% экономии ресурсов тестировщиков. До 60% ошибок выявляется на ранних этапах разработки.	ИИ, облачные вычисления
		Внедрение ИИ-бота в систему технической поддержки платформы бизнес-коммуникаций	Около 30% запросов пользователей обрабатывается автоматически без участия операторов. В 2 раза сокращена очередь обращений в техподдержку и снижена нагрузка на сотрудников первой линии.	ИИ, автоматизация клиентской поддержки
		Запуск платформы для работы с большими данными для среднего и крупного бизнеса	До 40% снижены расходы на хранение данных. На 20–30% снижены простои оборудования. На 10–20% увеличены продажи.	Big Data, ИИ, облачные технологии
	Высокие технологии	Разработка модуля аналитики единой автоматизированной диспетчерской службы (ЕАДС) в цифровой платформе управления территорией (ЦПУТ)	Обработка и анализ данных в реальном времени.	ИИ, аналитика данных
	Строительство	Регистрация общего журнала работ (ОЖР) в цифровом виде через собственную систему	В 5–7 раз выросла производительность труда. До 3,5 млн руб. в год экономии на каждом объекте в активной фазе строительства. Первый в России цифровой ОЖР, зарегистрированный в службе государственного строительного надзора (ГСН).	ИТ-платформа



ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД СОТРУДНИКАМИ

Подход к управлению персоналом

Одним из определяющих факторов эффективности АФК «Система» выступает профессиональная команда, обладающая компетенциями в сфере управления изменениями, внедрения современных технологий и работы в условиях развивающейся цифровой экономики.

В целях повышения вовлеченности и лояльности персонала создаются благоприятные условия труда, обеспечиваются возможности непрерывного обучения, повышения квалификации и карьерного развития. Существенное внимание уделяется поддержанию эмоционального благополучия сотрудников, сохранению их физического и психологического здоровья, а также реализации инициатив, направленных на поддержку работников, совмещающих профессиональные и семейные обязанности.

Функции по формированию единой кадровой политики осуществляет Департамент управления персоналом Корпорации, который разрабатывает методологические подходы и единые принципы работы с кадрами. В зоне его ответственности также находятся вопросы прозрачности процедур подбора, развития системы мотивации и организационного развития. Управление персоналом осуществляется в соответствии с Кодексом этики, Кодексом «Управление персоналом» и другими регламентирующими документами. АФК «Система» строго соблюдает трудовое законодательство и нормы деловой этики.

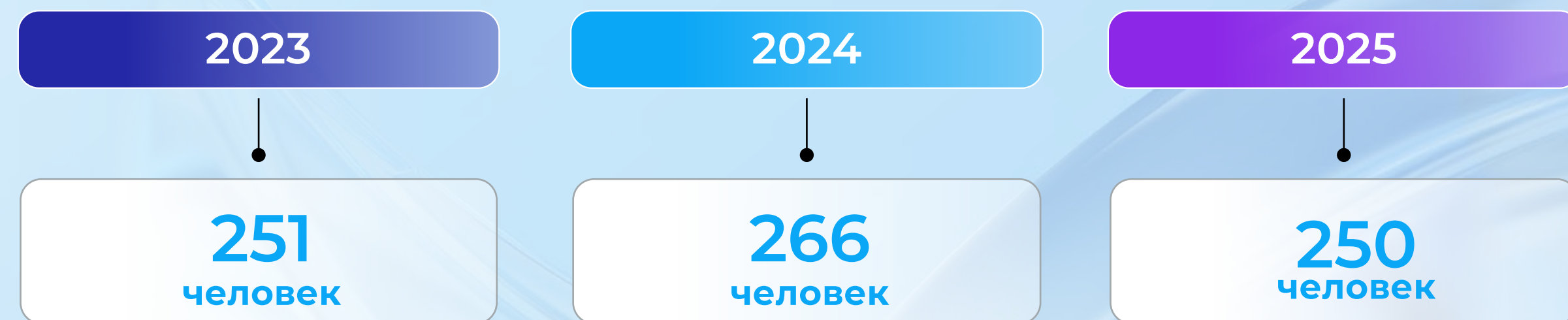
Кадровый состав

В целях повышения вовлеченности и лояльности персонала создаются благоприятные условия труда, обеспечиваются возможности непрерывного обучения, повышения квалификации и карьерного развития. Существенное внимание уделяется поддержанию эмоционального благополучия сотрудников, сохранению их физического и психологического здоровья, а также реализации инициатив, направленных на поддержку работников, совмещающих профессиональные и семейные обязанности.

Функции по формированию единой кадровой политики осуществляет Департамент управления персоналом Корпорации, который разрабатывает методологические подходы и единые принципы работы с кадрами. В зоне его ответственности также находятся вопросы прозрачности процедур подбора, развития системы мотивации и организационного развития. Управление персоналом осуществляется в соответствии с Кодексом этики, Кодексом «Управление персоналом» и другими регламентирующими документами. АФК «Система» строго соблюдает трудовое законодательство и нормы деловой этики.



Среднесписочная численность персонала ПАО АФК «Система»

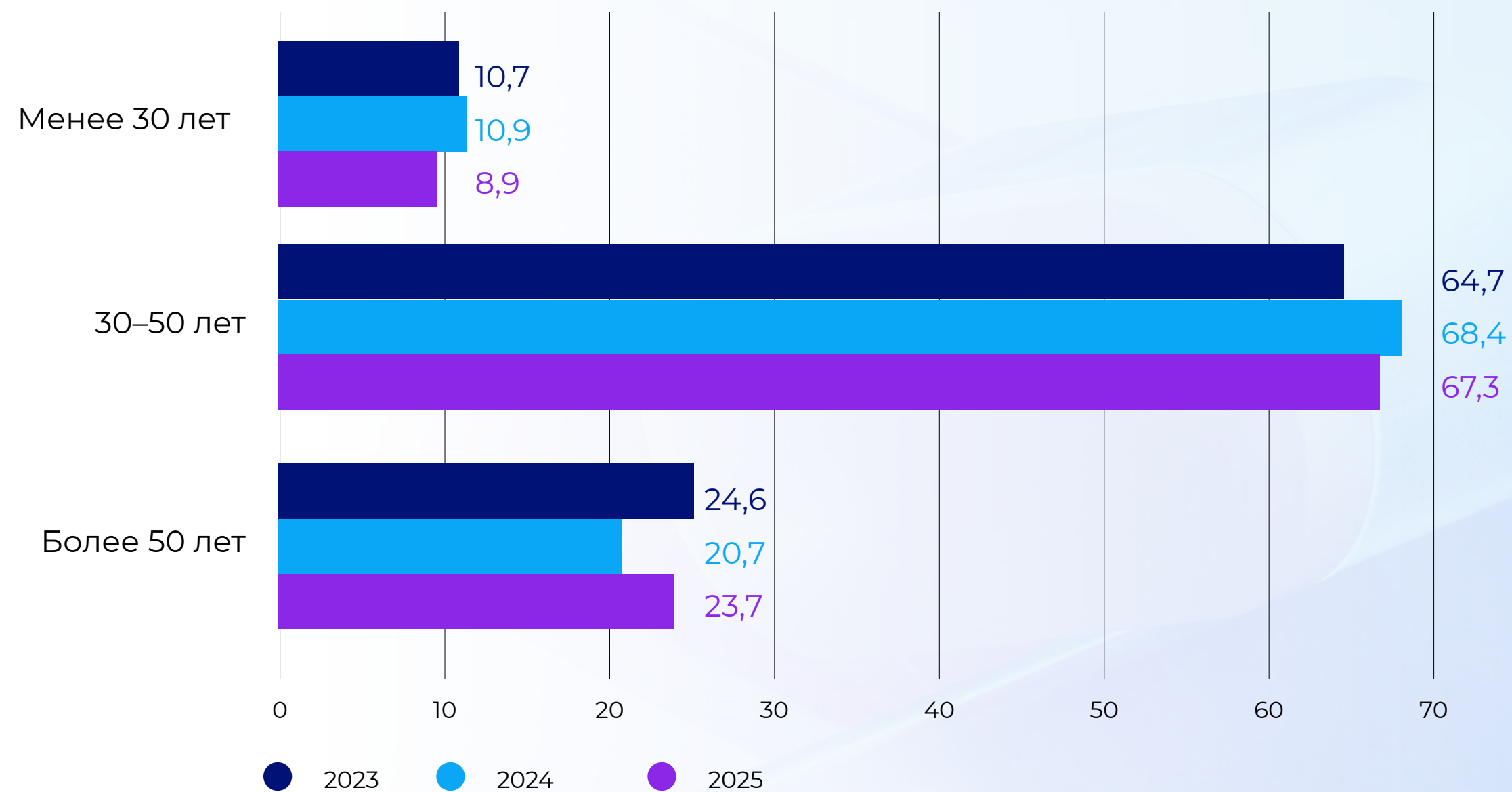


Структура персонала АФК «Система» по категориям сотрудников, %



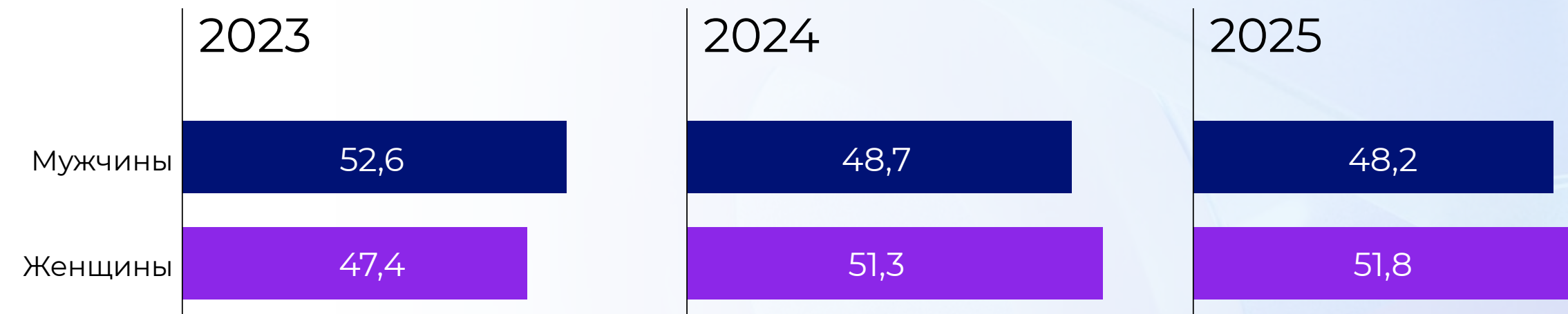


Возрастной состав персонала АФК «Система», %



АФК «Система» гарантирует равные условия для всех сотрудников вне зависимости от пола, возраста, национальности и других индивидуальных факторов. При назначении на должности принимаются во внимание исключительно профессиональные навыки и компетенции.

Гендерная структура персонала ПАО АФК «Система», %



Обучение и повышение квалификации сотрудников

Расходы АФК «Система» на обучение в разбивке по категориям персонала в 2025 году, %



АФК «Система» на системной основе направляют инвестиции в развитие профессиональных компетенций и повышение квалификации персонала.

В 2025 ГОДУ
ОБУЧЕНИЕ ОХВАТИЛО

> 10000

СОТРУДНИКОВ
ИЗ РАЗЛИЧНЫХ
КОМПАНИЙ ГРУППЫ



Образовательные программы Центра знаний «Система» для развития управленческих компетенций сотрудников компаний Группы



Центр знаний «Система» реализует комплекс образовательных программ для сотрудников компаний Группы АФК «Система», направленных на развитие управленческих и профессиональных компетенций. В 2025 году обучение охватило более 1 тыс. сотрудников из различных компаний Группы.

Среди ключевых программ — «Лидеры Системы», «Лидеры производств», «Школа руководителя», «Управление проектами», «Школа финансов» и «Школа аудита», а также образовательные интенсивы по маркетингу и ИТ. Образовательные инициативы направлены на развитие управленческих компетенций, стратегического мышления, навыков управления проектами, финансового анализа и работы с командами. Программы ориентированы на руководителей и специалистов различных функций компаний Группы.



Нематериальное стимулирование и социальная поддержка

Корпорация обеспечивает сотрудникам расширенный социальный пакет, ориентированный на поддержку их благополучия и социальной защищенности.

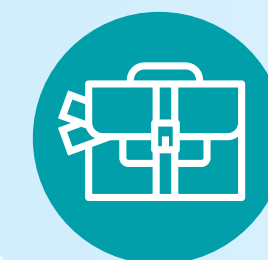
В его структуру входят программы добровольного медицинского страхования (ДМС), повышенная по сравнению с установленным минимумом оплата периодов временной нетрудоспособности, предоставление материальной помощи при возникновении сложных жизненных обстоятельств, а также страхование выезжающих за рубеж и страхование от несчастных случаев. Дополнительно каждому застрахованному сотруднику предоставляется возможность оформить полисы ДМС для членов семьи на условиях корпоративных программ. В 2025 году страховая премия превысила 16 млн руб. Численность сотрудников, застрахованных по корпоративному договору ДМС, составила 298 человек.

> **16** млн руб. страховая премия в 2025 году



298 чел.

численность сотрудников, застрахованных по корпоративному договору ДМС



АФК «Система» поддерживает сотрудников с семейными обязанностями



АФК «Система» и портфельные активы Группы реализуют меры поддержки сотрудников с семейными обязанностями, включая материальную помощь, дополнительные социальные гарантии, адресные программы для молодых родителей и многодетных семей.

В 2025 году онлайн-маркетплейс совместно с Правительством Нижегородской области запустил механизм выдачи бесплатных электронных сертификатов для семей при рождении ребенка на покупку детских товаров местных производителей.

В отчетном году фармацевтический актив направил 4,8 млн руб. на адресную поддержку сотрудников, организовал отдых для 85 детей сотрудников в санаторно-оздоровительном лагере и оказал помощь более чем 200 сотрудникам, включая родителей первоклассников и семьи мобилизованных. Родителям первоклассников также предоставлен дополнительный оплачиваемый выходной день 1 сентября.

Электросетевой актив в рамках коллективного договора предоставляет сотрудникам путевки в детские оздоровительные центры и санатории, оплачиваемые отпуска по семейным событиям и единовременные выплаты при заключении брака и рождении ребенка.

Практики поддержки сотрудников с семейными обязанностями АФК «Система» включены в сборник РСПП «Бизнес. Работники. Семья» как пример лучших корпоративных инициатив.

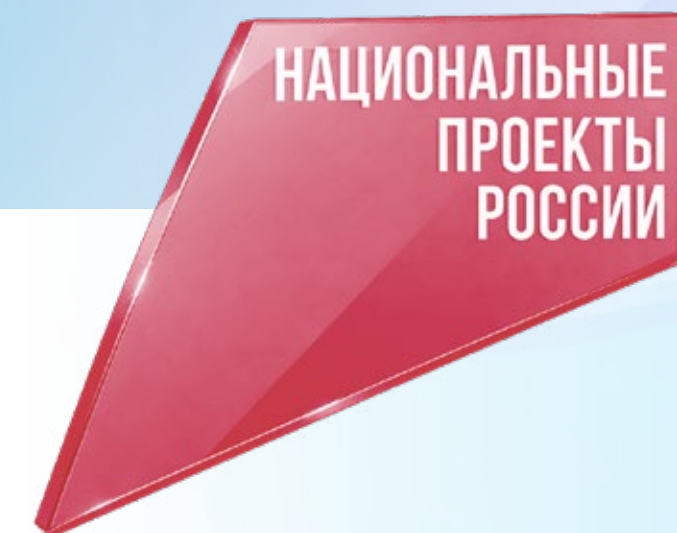
ВКЛАД В РАЗВИТИЕ МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ

Вклад в реализацию национальных целей и проектов

АФК «Система» вносит вклад в реализацию национальных целей и проектов Российской Федерации, демонстрируя свою устойчивую приверженность ключевым стратегическим приоритетам страны.

Компании Группы внедряют передовые технологии для охраны окружающей среды, совершенствуют производственные процессы в соответствии с принципами бережливого производства, поддерживают отечественных производителей и способствуют устранению цифрового неравенства, обеспечивая подключение удаленных территорий к современным цифровым сетям.

Также портфельные компании инвестируют в обновление материально-технической базы профессиональных образовательных учреждений, организуют бесплатные образовательные курсы для повышения занятости и активно участвуют в профессиональной ориентации школьников.



АФК «Система» – победитель Национальной премии «Наш вклад» за вклад в реализацию национальных проектов России

АФК «Система» стала победителем Национальной премии «Наш вклад» 2024 года, заняв первое место в номинации «Крупный бизнес. Регион» второй год подряд. Премия, организованная АНО «Национальные приоритеты», оценивает вклад бизнеса и некоммерческих организаций в достижение национальных целей и реализацию задач нацпроектов. Эксперты отметили инициативы Корпорации и БФ «Система» в сфере образования, науки, культуры, инклюзии и развития человеческого капитала.



АФК «Система» – в числе флагманов ответственного бизнеса России

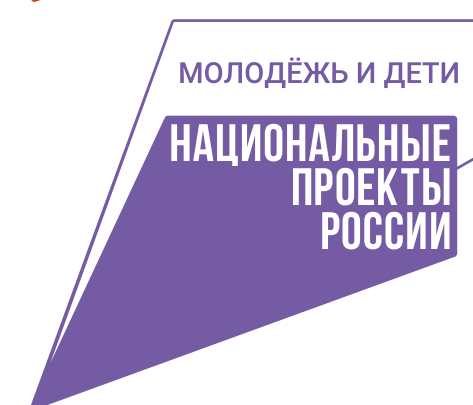
АФК «Система» стала победителем Всероссийского конкурса «Флагманы бизнеса: динамика, ответственность, устойчивость», проводимого Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП), в номинации «За вклад в устойчивое развитие территорий». Награда присуждена за проект «Кадры для лесопромышленного комплекса Костромской области», реализуемый БФ «Система» при участии лесопромышленного актива.

Также Корпорация получила диплом «За вклад в развитие финансовой грамотности и финансовой культуры» за проект финтех-направления телекоммуникационного актива «Деньгоу».

Примеры вклада Группы в национальные проекты Российской Федерации



- В 2025 году телекоммуникационный актив обеспечил мобильной связью и доступом к интернету горный участок автодороги Архангельское — Кулмасово в Республике Башкортостан. В рамках проекта установлено шесть базовых станций, обеспечивающих голосовую связь и мобильный интернет (LTE и 3G). Благодаря этому устойчивое покрытие получили прилегающие населенные пункты, где проживает более 1,5 тыс. человек.
- В 2025 году телекоммуникационный актив запустил мобильную связь и LTE в четырех деревнях Пермского края. Благодаря строительству базовых станций около 1 тыс. жителей получили доступ к голосовой связи и мобильному интернету. Проект реализован совместно с Министерством информационного развития и связи Пермского края в рамках программ по развитию цифровой инфраструктуры.
- Онлайн-маркетплейс расширил проект «Сделано в России», запустив новые региональные витрины — «Сделано на Кубани» и «Сделано во Владимирской области». В разделе с товарами из Краснодарского края представлено более 1,3 тыс. наименований, из Владимирской области — свыше 2 тыс. Предприниматели могут бесплатно разместить продукцию местного производства и продвигать ее на федеральную аудиторию маркетплейса. Сортировочный центр логистического актива в г. Новосибирске стал первым в регионе участником федерального проекта «Производительность труда». Актив планирует ускорить обработку грузов без увеличения штата за счет внедрения инструментов бережливого производства и оптимизации складских процессов.
- Финтех-направление телекоммуникационного актива реализовало проект «Деньгоу», направленный на повышение финансовой грамотности молодежи, формирование базовых навыков кибербезопасности и карьерного планирования. Особое внимание при реализации было уделено выпускникам организаций для детей-сирот и детям из социально неблагополучных семей



- Сельскохозяйственный актив расширил сотрудничество с федеральной программой профориентации «Билет в будущее». Актив подготовил для школьников по всей России открытый урок о профессии зоотехника и учебный фильм.
- Электросетевой актив присоединился к федеральному проекту «Профессионалитет», подписав соглашение о подготовке кадров в Республике Башкортостан. Актив выступил партнером двух кластеров среднего профессионального образования — топливно-энергетического и агротехнического. Начало реализации проекта запланировано на сентябрь 2026 года, трудоустройство первых выпускников — через три года.
- Сельскохозяйственный актив присоединился к федеральному проекту «Профессионалитет» и стал партнером нового образовательно-производственного кластера «АгроГрад» в Краснодарском крае. В кластер войдут 11 колледжей Кубани, где будут готовить мастеров сельскохозяйственного производства, механиков и сварщиков — с акцентом на практику и взаимодействие с работодателями.
- С 2022 по 2024 год БФ «Система» при участии лесопромышленного актива реализовал проект «Кадры для лесопромышленного комплекса Костромской области», направленный на создание условий для профессионального развития и трудоустройства студентов и выпускников образовательных организаций на предприятиях лесопромышленного комплекса региона. Проект стал победителем Всероссийского конкурса «Флагманы бизнеса: динамика, ответственность, устойчивость — 2024», проводимого РСПП, в номинации «За вклад в устойчивое развитие территорий».



- В 2025 году высокотехнологичный актив в рамках государственной программы «Развитие энергетики» подключил к сети 20 электрозарядных станций в г. Иваново. Проект направлен на расширение городской зарядной инфраструктуры.



- Главгосэкспертиза России в рамках национального проекта «Туризм и гостеприимство» одобрила проект девелоперской компании по строительству четырехзвездочного отеля в г. Якутске. Гостиница площадью более 9 тыс. кв. м рассчитана на 148 номеров.



Социально-экономическое развитие регионов

АФК «Система» продолжает расширять свое присутствие на территории Российской Федерации. Инструментами для этого выступают как углубление действующих партнерских связей, так и заключение новых соглашений о сотрудничестве с субъектами Российской Федерации.

20 СОГЛАШЕНИЙ

с регионами действовало на 2025 год

35 СОГЛАШЕНИЙ

с регионами было заключено за период с 2014 по 2025 год

В 2025 году АФК «Система» заключила соглашения о сотрудничестве с Хабаровским краем, Сахалинской, Магаданской и Самарской областями. Соглашение с Правительством Хабаровского края предусматривает привлечение частных инвестиций в развитие жилищного строительства, транспортной инфраструктуры и туризма, лесопромышленного комплекса, банковского сектора, а также развитие проектов в сфере информационных технологий, связи, экологии и образования. Соглашение с Сахалинской областью направлено на участие Корпорации в развитии университетского научно-образовательного центра «СахалинTech» и Восточного водородного кластера,

а также на разработку технологий беспилотной доставки грузов. В рамках соглашения с Магаданской областью предусмотрено содействие импортозамещению вычислительного, телекоммуникационного оборудования и программного обеспечения, развитие инфраструктуры центров обработки данных и систем мониторинга лесных пожаров. Соглашение с Самарской областью предусматривает реализацию проектов в сфере здравоохранения, включая внедрение цифровых решений для повышения качества медицинской помощи, а также развитие девелоперских проектов.

Приоритеты регионального развития АФК «Система» в 2025 году

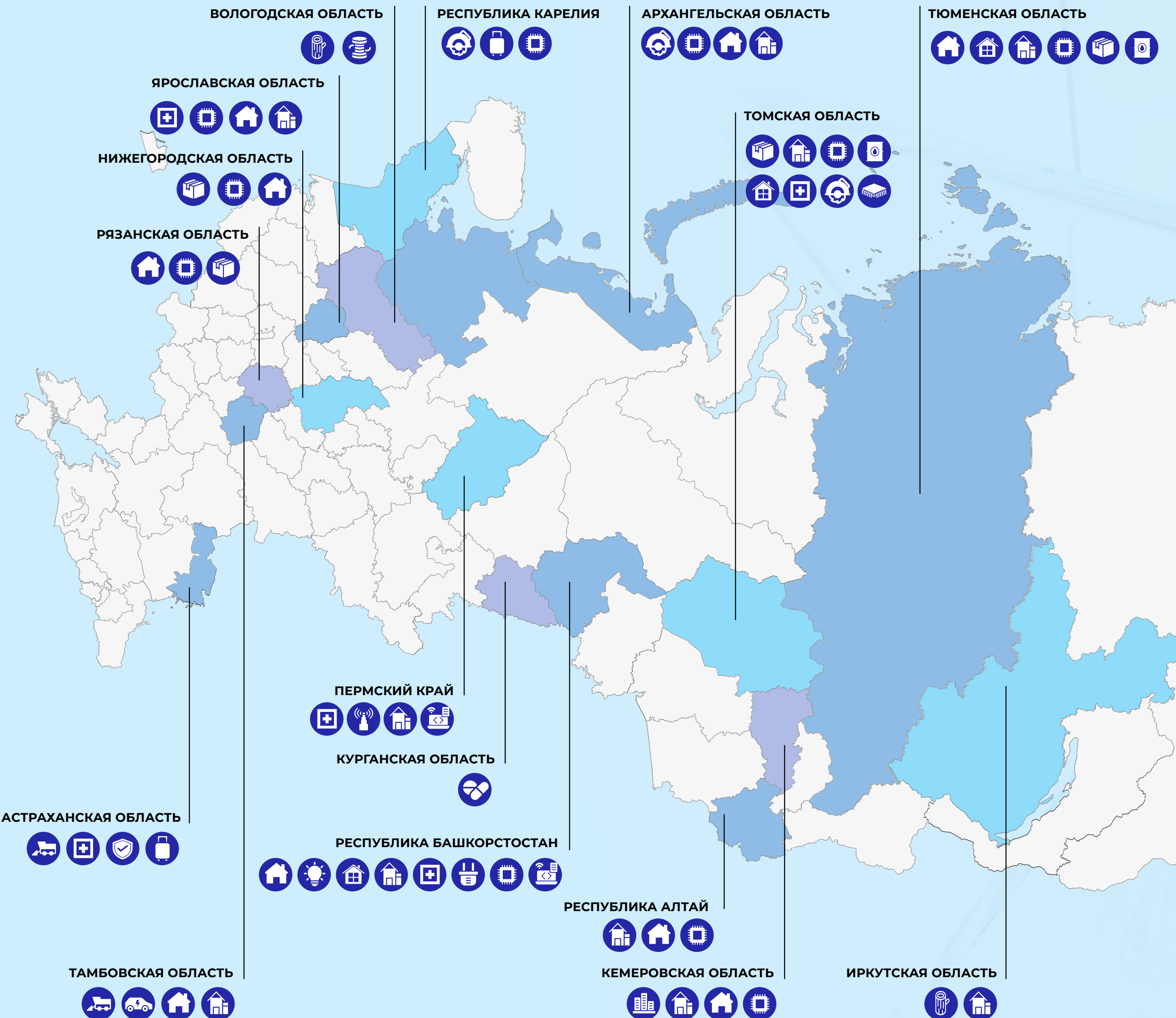
Планы по реализации действующих, а также заключению новых соглашений с различными регионами России охватывают широкий спектр направлений и подразумевают комплексный подход к развитию экономики и социальной инфраструктуры.

Планы АФК «Система» по заключению новых соглашений с регионами

Регион	План сотрудничества
Республика Алтай	<ul style="list-style-type: none">Развитие гостиничного бизнесаСтроительство инфраструктурных объектовРазвитие ИТ-бизнеса
Республика Башкортостан	<ul style="list-style-type: none">Развитие бизнеса медицинских услугСтроительство жилой недвижимостиСтроительство инфраструктурных объектовРазвитие ИТ-бизнесаРазвитие электротехнического кластераСтроительство логистической инфраструктуры
Республика Карелия	<ul style="list-style-type: none">Развитие лесопромышленного комплексаРазвитие туристической отрасли и гостиничного сервисаРазвитие информационных технологий и связиМодернизация флота внутренних водных путей
Архангельская область	<ul style="list-style-type: none">Развитие лесопромышленного комплексаРазвитие гостиничного бизнесаСтроительство инфраструктурных объектовРазвитие ИТ-бизнеса
Астраханская область	<ul style="list-style-type: none">Развитие бизнеса медицинских услугРазвитие гостиничного и туристического бизнесаМодернизация флота внутренних водных путей
Вологодская область	<ul style="list-style-type: none">Развитие текстильной промышленностиРазвитие лесопромышленного комплексаСтроительство инфраструктурных объектовРазвитие информационных технологий и связиРазвитие гостиничного и туристического бизнесаМодернизация флота внутренних водных путей



Планы по реализации действующих соглашений Корпорации



Приоритеты регионального развития АФК «Система» в 2025 году

- Создание предприятий по глубокой переработке леса
- Развитие гостиничного бизнеса
- Строительство инфраструктурных объектов
- Развитие ИТ-бизнеса
- Реализация сельскохозяйственных проектов
- Развитие бизнеса медицинских услуг
- Строительство объектов недвижимости
- Создание текстильного кластера
- Информационные технологии и совершенствование системы безопасности
- Расширение производства лекарственных препаратов
- Развитие лесопромышленного комплекса
- Развитие электротехнического кластера
- Развитие и модернизация электросетевого комплекса
- Развитие сети связи на территории
- Строительство жилой недвижимости
- Развитие туристической отрасли и гостиничного сервиса
- Развитие логистической инфраструктуры
- Развитие радиоэлектронной промышленности
- Развитие производства нефтехимии
- Развитие информационных технологий связи
- Развитие ИТ-бизнеса, зарядной инфраструктуры транспорта
- Развитие ИТ-бизнеса: развитие электротранспорта и зарядной инфраструктуры



Регион	План сотрудничества
Иркутская область	<ul style="list-style-type: none">Создание предприятий по глубокой переработке лесаРазвитие сети связи на территорииМодернизация флота внутренних водных путейРазвитие логистической инфраструктуры
Кемеровская область	<ul style="list-style-type: none">Строительство объектов недвижимостиРазвитие гостиничного бизнеса
Кировская область	<ul style="list-style-type: none">Развитие лесопромышленного комплексаРазвитие информационных технологий и связиРазвитие логистической инфраструктуры
Красноярский край	<ul style="list-style-type: none">Развитие лесопромышленного комплекса и биоэнергетикиРазвитие гостиничного бизнесаРазвитие ИТ-бизнесаРазвитие логистической инфраструктурыРазвитие системы паромных переправ и причальной инфраструктуры
Магаданская область	<ul style="list-style-type: none">Развитие проектов в сфере центров обработки данныхПроекты в сфере строительства жилой недвижимостиРазвитие рыболовной отраслиРазвитие проектов в сфере туризма и гостиничного бизнеса
Нижегородская область	<ul style="list-style-type: none">Развитие бизнеса медицинских услугРазвитие гостиничного бизнесаРазвитие ИТ-бизнеса,Развитие зарядной инфраструктуры транспортаСтроительство жилой недвижимостиМодернизация флота внутренних водных путей
Пермский край	<ul style="list-style-type: none">Развитие бизнеса медицинских услугРазвитие сети связи на территорииСтроительство жилой недвижимостиСтроительство инфраструктурных объектовРазвитие ИТ-бизнесаРазвитие электротранспорта и зарядной инфраструктурыРазвитие флота внутренних водных путейСтроительство логистической инфраструктуры
Рязанская область	<ul style="list-style-type: none">Развитие ИТ-бизнесаРазвитие услуг в сфере туризма

Регион	План сотрудничества
Самарская область	<ul style="list-style-type: none">Развитие информационных технологий и связиСтроительство жилой недвижимостиРазвитие гостиничного бизнесаРазвитие бизнеса медицинских услугРазвитие судостроительной отрасли
Сахалинская область	<ul style="list-style-type: none">Развитие информационных технологий и связиПроекты в сфере строительства жилой недвижимостиРазвитие гостиничного бизнеса, подготовка специалистов для сферы гостеприимстваПроекты в сфере охраны окружающей средыРазвитие научно-образовательных центровРазвитие беспилотной авиацииПроекты в сфере водородных технологий
Тамбовская область	<ul style="list-style-type: none">Развитие информационных технологийРазвитие гостиничного бизнесаРазвитие бизнеса медицинских услуг
Томская область	<ul style="list-style-type: none">Развитие радиоэлектронной промышленностиРазвитие гостиничного бизнесаРазвитие производства нефтехимииРазвитие ИТ-бизнесаРазвитие логистической инфраструктуры
Тюменская область	<ul style="list-style-type: none">Строительство жилой недвижимостиРазвитие гостиничного бизнесаСтроительство инфраструктурных объектовРазвитие ИТ-бизнесаРазвитие логистической инфраструктурыМодернизация флота внутренних водных путей
Хабаровский край	<ul style="list-style-type: none">Развитие информационных технологий и связиПроекты в сфере строительства жилой недвижимостиРазвитие банковских услугРазвитие проектов в сфере туризма и гостиничного бизнесаМодернизация флота внутренних водных путей
Ярославская область	<ul style="list-style-type: none">Развитие проектов в сфере туризмаРазвитие информационных технологий и связиРазвитие ИТ-бизнесаМодернизация флота внутренних водных путейРазвитие логистической инфраструктуры

Ключевые соглашения с профессиональными ассоциациями и государственными структурами

Важнейшим аспектом успешной реализации социально-экономических программ является налаживание эффективного взаимодействия с профессиональными ассоциациями и государственными структурами. АФК «Система» активно сотрудничает с ведущими организациями, а также принимает участие в работе совещательных органов при федеральных и региональных органах власти, что содействует выработке стратегий и инициатив для устойчивого развития.

Участие Корпорации в профессиональных, отраслевых и рабочих группах



Управление налогами и налогообложение

АФК «Система» — один из крупнейших налогоплательщиков в Российской Федерации. В 2025 году совокупный объем налоговых платежей компаний Группы в бюджеты всех уровней и внебюджетные фонды составил 289,88 млрд руб. (на 25,66% больше по сравнению с 2024 годом).

СОВОКУПНЫЙ ОБЪЕМ НАЛОГОВЫХ ПЛАТЕЖЕЙ КОМПАНИЙ ГРУППЫ

289,88
МЛРД РУБ.

Отчисления в бюджетную систему Российской Федерации в 2025 году, %



Наиболее крупным налогоплательщиком среди компаний Группы является телекоммуникационный актив: его доля в объеме налоговых отчислений составляет около 51,78%.

АФК «Система» в ходе осуществления своей деятельности строго соблюдает налоговое законодательство Российской Федерации. В 2025 году Группа не получила судебных претензий по налогам.

Компании Группы используют налоговые льготы и специальные режимы в рамках развития своего бизнеса в различных регионах. В особенности это актуально для компаний, ведущих деятельность в отраслях и регионах, имеющих стратегическое значение для государства.



10,8%

составил общий эффект экономии от использования налоговых льгот компаниями Группы от всех платежей в бюджетную систему Российской Федерации

Отчисления Группы АФК «Система» в бюджетную систему Российской Федерации в 2025 году

Показатель	Сумма, млрд руб.	Доля отчислений, %
Федеральный бюджет	131,53	45,4
Региональные и местные бюджеты	74 ,51	25,7
Отчисления в фонды	74,2	25,6
Иные неналоговые отчисления	9,64	3,3
Итого	289,88	100

Отчисления Группы в бюджетную систему Российской Федерации, млрд руб.

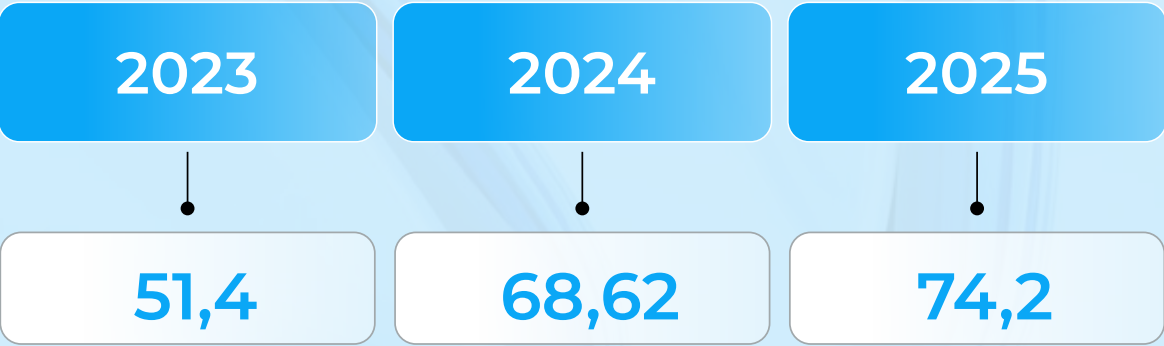
Показатель	2023	2024	2025
Платежи в бюджеты всех уровней и во внебюджетные фонды (включая иные неналоговые отчисления)	211,02	230,68	289,88
в том числе:			
Объем налоговых отчислений в федеральный и региональные бюджеты	159,6	154,96	206,03
Объем отчислений в фонды	51,4	68,62	74,2

Налоговые преференции, полученные компаниями Группы, в разбивке по типам льгот, %

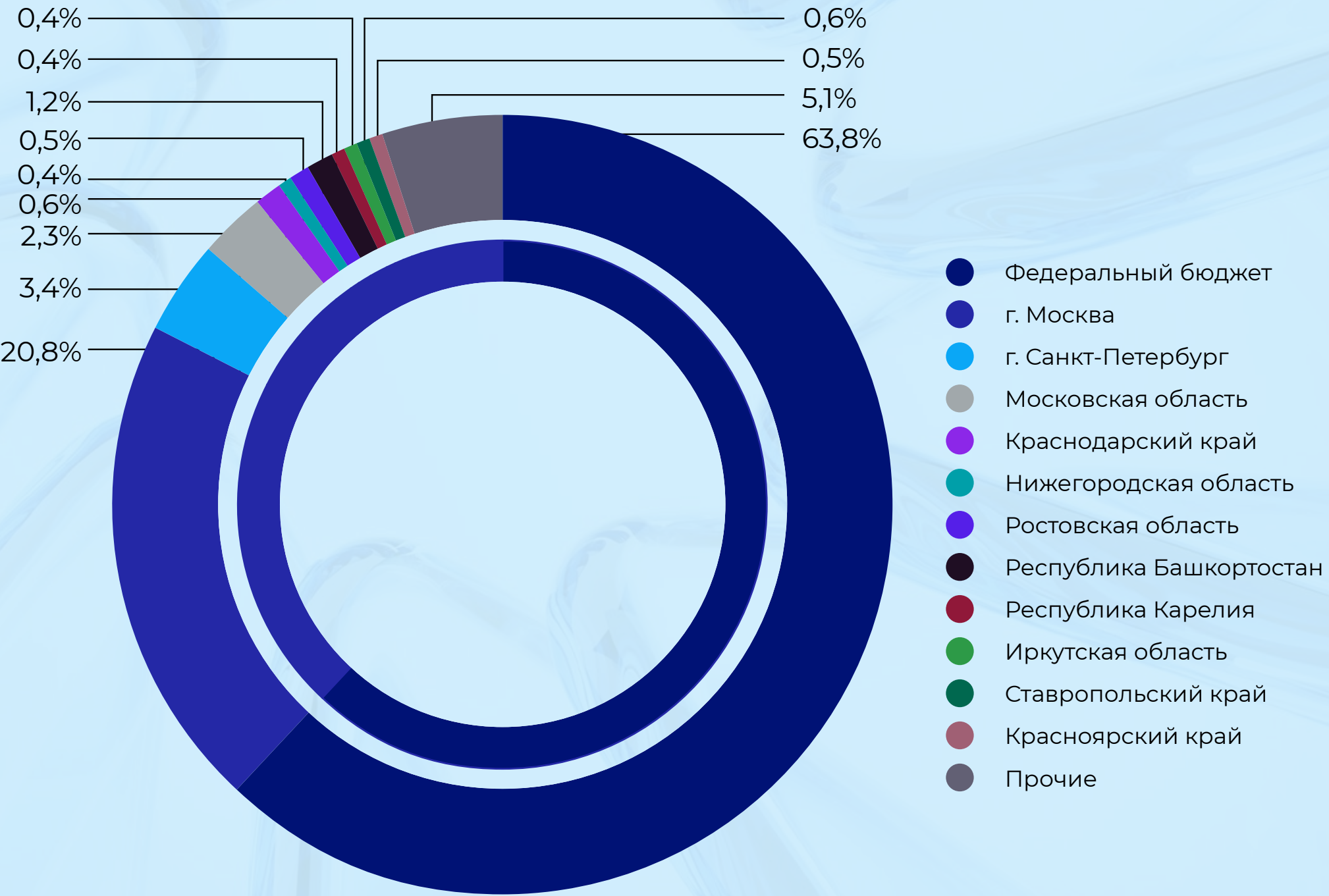
Тип льготы	2023	2024	2025
Пониженная ставка по налогу на прибыль	33,01	38,82	38,14
Пониженная ставка по налогу на имущество	4,95	3,93	2,47
Пониженные ставки по страховым взносам	62,01	55,19	41,86
Льгота по налогу на землю/аренду	0,03	0,01	0,01
Иные налоговые льготы	0	2,05	17,52

В 2025 году отчисления Группы в Социальный фонд России (СФР) на пенсионное, медицинское и социальное страхование по единому страховому тарифу составили 74,2 млрд руб. (25,6% от общего объема налоговых отчислений).

Отчисления АФК «Система» в СФР по единому страховому тарифу, млрд руб.



Структура налоговых отчислений в федеральный и региональные бюджеты в 2025 году, %



36,2%

ВСЕХ НАЛОГОВЫХ ВЫПЛАТ АФК «СИСТЕМА» ЗА 2025 ГОД ПРИШЛОСЬ НА РЕГИОНАЛЬНЫЕ БЮДЖЕТЫ



Структура налоговых отчислений в фонды в разбивке по отраслям Группы в 2025 году, %



Структура налоговых отчислений в федеральный и региональные бюджеты в разбивке по отраслям Группы в 2025 году, %



Отношение налоговых платежей к капитальным вложениям Группы

Показатель	2023	2024	2025
Налоговые отчисления и платежи, млрд руб.	211,02	230,68	289,88
Инвестиции Группы, млрд руб.	149,3	189,3	237,3
Отношение суммы налоговых отчислений к объему инвестиций, %	141,3	121,8	122,2



Управление социальными инвестициями и корпоративной благотворительностью

Деятельность АФК «Система» в области социальных инвестиций нацелена на создание благоприятных условий и поддержание высокого уровня жизни в регионах присутствия Корпорации.

Основным документом является Политика в области благотворительной деятельности, которая задает векторы работы в сфере благотворительности и социальных инвестиций как для самой Корпорации, так и для активов Группы.

Совет директоров АФК «Система» рассматривает стратегию в области благотворительной деятель-

ности и приоритеты социального инвестирования. Департамент корпоративных коммуникаций АФК «Система» обеспечивает реализацию корпоративных благотворительных и социальных проектов при поддержке Благотворительного фонда «Система» и следит за соблюдением Политики в области благотворительной деятельности.

Благотворительный фонд «Система» на протяжении более чем 20 лет выступает главным оператором социальных инвестиций Корпорации и портфельных активов, реализуя инициативы, направленные на развитие социального и человеческого капитала в регионах России через предоставление равных возможностей для раскрытия личностного, творческого, социального и профессионального потен-

циала участников благотворительных программ. Компании Группы активно реализуют собственные проекты, ориентированные на решение социальных задач и оказание адресной поддержки в регионах присутствия. Инструментарий этих инициатив включает как предоставление финансовых и материальных ресурсов, так и использование нефинансовых механизмов.

Подход к управлению благотворительной деятельностью подробно раскрыт в [Политике «Благотворительная деятельность ПАО АФК «Система»](#)



Награды и признание Благотворительного фонда «Система» в 2025 году

Национальная премия «Наш вклад»

АФК «Система» заняла первое место в номинации «Крупный бизнес. Регионы», получив статус «Партнер национальных проектов России». Эксперты высоко оценили систему управления социальными инвестициями в АФК «Система», реализуемую в том числе через проекты БФ «Система» по поддержке образования и науки, укреплению кадрового потенциала страны, продвижению искусства, инклюзии и здорового образа жизни.

Среди них:

- Всероссийская программа профориентации «Лифт в будущее»;
- Открытые уроки о технологиях и профессиях будущего; проект социального воздействия в сфере образования «Кадры для лесопромышленного комплекса Костромской области»;
- просветительская программа «Искусство через призму науки и технологий»;
- конкурсы для молодых ученых; социокультурные фестивали «Система ФЕСТ» в регионах;
- спортивные и волонтерские акции.

Всероссийский конкурс «Флагманы бизнеса: динамика, ответственность, устойчивость»

АФК «Система» стала победителем в номинации «За вклад в устойчивое развитие территорий» с проектом социального воздействия в сфере образования «Кадры для лесопромышленного комплекса Костромской области», реализованном Благотворительным фондом «Система»

Ежегодный рейтинг «Лидеры корпоративной благотворительности»

АФК «Система» получила высшую оценку А+ по итогам ежегодного рейтинга «Лидеры корпоративной благотворительности». Проекты БФ «Система», реализуемые совместно с его индустриальными партнерами, вошли в число победителей в тематических номинациях конкурса благотворительных программ.

В номинации «Лучшая корпоративная программа социальных инвестиций в территориях в контексте устойчивого развития и стратегии бизнеса» второе место получила комплексная Благотворительная программа «Система в регионы». Второе место в номинации «Лучшая партнёрская программа (проект)» также получил Конкурс для молодых ученых, реализуемый Фондом совместно с Российской академией наук и Роспатентом при поддержке цифровой экосистемы МТС и ряда ведущих отечественных высокотехнологичных компаний.

XVIII конкурс «Дело в людях: компании, инвестирующие в будущее»

АФК «Система» заняла третье место в номинации «Развитие местных сообществ» с инициативами, реализуемыми Благотворительным фондом «Система»: проектом социального воздействия в сфере образования «Кадры для лесопромышленного комплекса Костромской области», социокультурными фестивалями «Система ФЕСТ» и Профориентационными неделями «Лифт в будущее».



Партнерства БФ «Система» в сфере благотворительной деятельности

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ
С ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ
И НАУЧНЫМИ
ОРГАНИЗАЦИЯМИ

В 2025 году фондом в сотрудничестве с ведущими образовательными организациями страны реализован ряд мероприятий, направленных на поддержку молодежи в осознанном профессиональном выборе, сопровождение на первом рабочем месте и подготовку квалифицированных кадров.

- Более 800 образовательных организаций приняли участие в проектах фонда, из которых 153 приняли участие в двух и более проектах.
- Представители 239 научных и образовательных организаций приняли участие в Конкурсе для молодых ученых.

ИНСТИТУТЫ
РАЗВИТИЯ

В 2025 году фонд стал официальным партнером Десятилетия науки и технологий, заключив соглашение о сотрудничестве с АНО «Национальные приоритеты» и Министерством науки и высшего образования Российской Федерации.

Фонд также активно взаимодействовал с крупными проектами и организациями федерального и регионального уровня, такими как:

- Российское движение детей и молодежи «Движение Первых»;
- Федеральное агентство по делам молодежи «Росмолодежь»;
- Федеральная служба по интеллектуальной собственности;
- Российская академия наук;
- Фонд Росконгресс;
- АНО «Россия – страна возможностей».

Также фонд поддержал ряд крупных федеральных проектов: Всероссийский инженерный конкурс, научно-популярный конкурс «Наука – территория героев» и другие.

ОРГАНЫ
ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ
ВЛАСТИ

При поддержке региональных и федеральных органов исполнительной власти фондом организованы фестивали «Система ФЕСТ» в Нижегородской, Омской, Вологодской, Новосибирской и Томской областях, в которых приняли участие более 10 тыс. человек, а также профориентационные недели «Лифт в будущее» в Республике Башкортостан, Республике Карелия, Республике Марий Эл, Омской, Нижегородской, Вологодской, Курганской, Новосибирской и Томской областях, в которых приняли участие более 15 тыс. человек.

2,08 млрд
руб.

объем прямых социальных инвестиций
АФК «Система» в 2025 году, что составляет
0,16% от суммарной консолидированной
выручки и от 0,55 % скорректированной OIBDA

Прямые социальные инвестиции Группы, млн руб.

Показатель	2023	2024	2025
Общий объем социальных инвестиций Группы	1393,8	1460,3	2076,8
В том числе:			
Благотворительного фонда «Система» ¹⁷	264,1	343,4	295,4
компаний Группы ¹⁸	1129,7	1116,9	1781,5

Структура расходов компаний Группы на благотворительные и социальные программы в 2025 году, %¹⁹

Показатель	Доля
Отчисления в сторонние благотворительные фонды	23,91
Адресная помощь сотрудникам, членам их семей и пенсионерам компаний Группы (в том числе затраты, связанные с COVID-19)	26,16
Культура и искусство	15,24
Отчисления в Благотворительный фонд «Система»	12,73
Программы и проекты КСО ²⁰	8,36
Спорт и здоровый образ жизни	4,88
Социальная поддержка детей и ветеранов	8,37
Религиозные организации	0,35
Итого	100,00

17 Без учета операционных расходов Благотворительного фонда «Система»

18 Без учета отчислений в Благотворительный фонд «Система»

19 С учетом отчислений в Благотворительный фонд «Система»

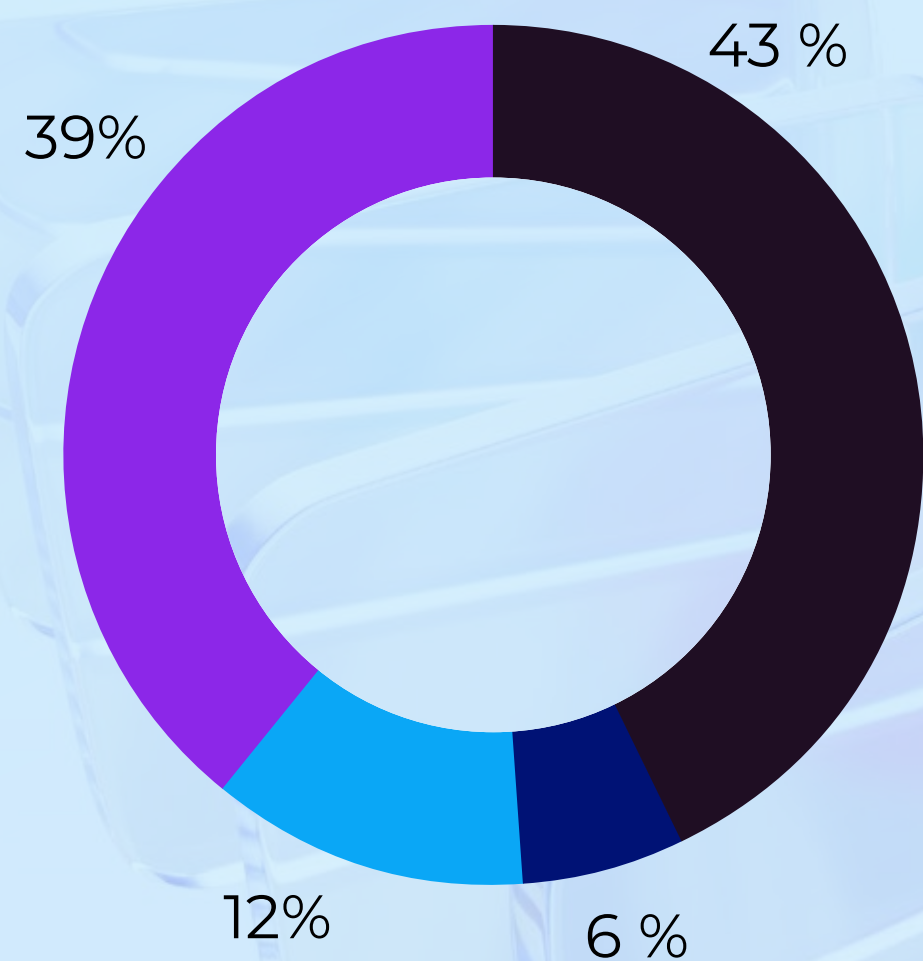
20 Корпоративной социальной ответственности



260 млн руб.

перечислено компаниями Группы в Благотворительный фонд «Система» на реализацию общекорпоративных инициатив в 2025 году

Структура расходов Благотворительного фонда «Система» в 2025 году, %



- Лифт в будущее
- Система в регионы
- Расходы на содержание
- Система добрых дел

Финансирование социальной и благотворительной деятельности в Группе в 2025 году, %

Показатель	Доля
Собственные проекты портфельных компаний	87,3
Программы Благотворительного фонда «Система»	12,7
Итого	100,0

17 проектов

с участием

не менее 15 компаний Группы АФК «Система»

из числа крупных работодателей реализовано Благотворительным фондом «Система» в 2025 году

28 000 сотрудников Корпорации

были вовлечены в качестве волонтеров или участников проектов Фонда

337 млн руб.

составил общий объем финансирования программ Благотворительного фонда «Система» в 2025 году

Пожертвования Благотворительного фонда «Система» в фонды и другие некоммерческие организации, %

Виды пожертвований	2023	2024	2025
Пожертвования в фонды	8,2	12	19
Пожертвования в другие некоммерческие организации	40	41	41

Результаты деятельности волонтерского центра

Виды пожертвований	2023	2024	2025
Общее число вовлеченных компаний Группы (принявших участие хотя бы в одном мероприятии), шт.	27	30	32
Общее количество проведенных мероприятий, шт.	161	298	364
Среднее число компаний Группы, принимающих участие в мероприятиях, шт.	11	15	18
Общая численность волонтеров, принявших участие хотя бы в одном мероприятии Благотворительного фонда «Система», человек	15 200	18 000	26 000
Общее время, отработанное волонтерами, часов	–	128 000	184 000

Ключевые социальные проекты Благотворительного фонда «Система» в 2025 году

Проект

ПРОФОРИЕНТАЦИОННЫЕ НЕДЕЛИ «ЛИФТ В БУДУЩЕЕ»

Проект, реализуемый совместно с ведущими образовательными организациями и крупными работодателями в различных регионах России с целью содействия личностной и профессиональной самореализации молодежи через комплекс профориентационных событий и мероприятий.

Результаты:

- >15 тыс. школьников, студентов, молодых ученых и специалистов приняли участие в профориентационных неделях
- 9 регионов-участников: Республика Башкортостан, Республика Карелия, Республика Марий Эл, Омская, Нижегородская, Вологодская, Курганская, Новосибирская и Томская области



Проект

СТИПЕНДИАЛЬНАЯ ПРОГРАММА «СИСТЕМА»

Программа поддержки мотивированной молодежи из числа студентов в исследовательской, научной и инновационной деятельности в приоритетных областях научно-технологического развития.

Результаты:

- >20 тыс. студентов вузов и колледжей из всех регионов России
- 110 стипендиатов
- 10 млн руб. — фонд программы



Проект

КОНКУРС ДЛЯ МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ

Совместный проект Фонда, Российской академии наук и Роспатента, реализуемый при поддержке отечественных высокотехнологичных компаний, направленный на сопровождение молодых ученых, разрабатывающих и внедряющих результаты инновационных научных разработок и новейших исследований в приоритетных отраслях экономики.

Результаты:

- >1,2 тыс. научных разработок и результатов исследований из 57 регионов России
- 239 научных и образовательных организаций представлены на конкурсе
- 46 победителей получили финансовую и экспертную помощь
- 6,2 млн руб. — фонд конкурса



Проект

ПРОФОРИЕНТАЦИОННЫЕ ЭКСКУРСИИ #ВНУТРИСИСТЕМЫ

Проект экскурсий на инновационные и производственные площадки, а также в офисные пространства крупных отечественных компаний, реализуемый с целью предоставления молодежи возможности знакомства с работодателями для дальнейшего осознанного выбора профессионального пути.

Результаты:

- 96 экскурсий проведено
- 20+ компаний приняли участников на своих площадках





Система в регионы

Проект

СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ФЕСТИВАЛИ «СИСТЕМА ФЕСТ»

Социокультурные и профориентационные фестивали в российских регионах, реализуемые при поддержке отечественных компаний, а также региональных и муниципальных администраций в целях содействия устойчивому развитию территорий.

Результаты:

- 5 регионов (Нижегородская, Омская, Вологодская, Новосибирская, Томская области)
- >10 тыс. очных участников

Проект

ПРОФОРИЕНТАЦИОННЫЙ КОНКУРС «ПЕРВОЕ РАБОЧЕЕ МЕСТО»

Проект, реализуемый при поддержке отечественных работодателей, направленный на выявление и поддержку лучших инициатив образовательных организаций в области профориентации, сопровождения профессионального выбора, карьерного консультирования обучающихся и выпускников

Результаты:

- >13 тыс. молодых людей приняли участие в профориентационных практиках образовательных организаций, поддержанных в рамках проекта



Система добрых дел

Проект

«ИСКУССТВО ВОЗМОЖНОСТЕЙ»

Волонтерский арт-терапевтический проект, направленный на оказание психологической поддержки тяжелобольных взрослых и детей, находящихся на лечении и реабилитации в стационарах.

Результаты:

- 11 арт-терапевтических занятий в онкоотделении проведено сотрудниками Благотворительного фонда «Система» вместе с волонтерами компаний-партнеров
- 8 бесплатных мастер-классов поддержано в рамках партнерства с Sistema Gallery

Проект

АКЦИЯ «ПОМНИМ ВМЕСТЕ»

Всероссийская акция по высадке деревьев в память о героях Великой Отечественной войны, приуроченная к 80-летию Великой Победы.

Результаты:

- >14 тыс. сеянцев сосны высажено в Московской и Курганской областях
- 9 экскурсий организовано в ключевые музеи патриотической тематики

Проект

«СПОРТИВНАЯ СИСТЕМА»

Круглогодичный цикл спортивных акций, направленный на содействие повышению мотивации к ведению здорового образа жизни через участие в значимых благотворительных инициативах.

Результаты:

- >5,4 тыс. участников



Проект

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ КИНОФОРУМ «ДЕТСКИЙ КИНОМАЙ»

Серия ежегодных региональных благотворительных кинофорумов и кинонедель для детской, юношеской и семейной аудитории.

Результаты:

- 28 тыс. детей приняли участие
- География: Смоленск, Коломна и Озеры, Гжель, Москва, Йошкар-Ола, Ростов-на-Дону, Великий Новгород, Великий Устюг, Кострома.

Проект

«НОВОГОДНЕЕ ЧУДО»

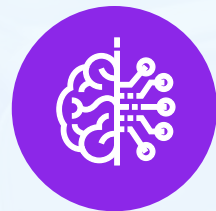
Серия новогодних благотворительных акций и мероприятий для детей, в том числе детей в трудной жизненной ситуации

Результаты:

- >5 тыс. детей охвачено мероприятиями



Планы на 2026 год



Развитие направления поддержки молодых ученых, работающих над прикладными решениями в приоритетных для Корпорации областях, создание пространства взаимодействия образовательных и научных организаций и бизнеса в целях обмена опытом научно-исследовательской деятельности, привлечения научных кадров и технологий.



Развитие системного взаимодействия между образовательными организациями и работодателями для подготовки высококвалифицированных специалистов в приоритетных отраслях экономики.



Реализация проектов с участием широкого числа партнеров — компаний Группы.



Усиление работы в регионах присутствия Корпорации через реализацию комплексных проектов, направленных на выстраивание системных связей с органами государственной власти и работу с местным сообществом.



Усиление коммуникационной стратегии и позиционирование Фонда в медиапространстве по ключевым направлениям работы — развитию человеческого капитала и регионов.



Закрепление роли Фонда как инновационной экосистемной модели развития социального и человеческого капитала в российском корпоративном секторе через объединение бизнеса, науки, образования и государства.



УПРАВЛЕНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКИМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ

АФК «Система» осознает значительное воздействие своих активов на окружающую среду и последовательно работает над его минимизацией и контролем.

В числе приоритетных направлений деятельности Корпорации — определение экологических целей для портфельных компаний, а также регулярный мониторинг их работы с целью оценки экологического следа и эффективного управления соответствующими рисками.

Основные принципы экологической ответственности АФК «Система» закреплены в следующих ключевых документах:

- Кодекс корпоративного управления;
- Политика в области устойчивого развития;
- Экологическая политика.

Экологическая политика обязательна к исполнению внутри самой АФК «Система» и рекомендована к внедрению и соблюдению всеми компаниями Группы. Корпорация также ожидает, что ее деловые партнеры, включая поставщиков и подрядчиков, будут придерживаться высоких стандартов экологической ответственности, изложенных в данном документе.

Система управления экологическим воздействием

Приоритеты управления экологическим воздействием

АФК «Система»

Компании Группы

Принцип неукоснительного соблюдения экологического законодательства

- Кодекс корпоративного управления
- Политика в области устойчивого развития
- Экологическая политика

- Стратегии в области устойчивого развития
- Экологические политики
- Программы энергосбережения

- Трансляция приверженности принципам экологической ответственности в компаниях Группы
- Продвижение лучших практик экологической ответственности среди компаний Группы
- Мониторинг результатов компаний Группы в области охраны окружающей среды и повышения экологической прозрачности

- Управление экологическими рисками и воздействием
- Внедрение стандартов экологической ответственности и отчетности
- Повышение экологической эффективности производства (направления: энергосбережение, экономия ресурсов, утилизация отходов, охрана воздуха, водных и земельных ресурсов, сохранение биоразнообразия)
- Взаимодействие с заинтересованными сторонами по темам, связанным с охраной окружающей среды



Стандарты системы экологического и энергетического менеджмента в портфельных компаниях

В рамках установленных процедур корпоративного управления Корпорация способствует внедрению, поддержанию и совершенствованию систем экологического менеджмента в компаниях Группы. Предприятия портфельных компаний проходят сертификацию систем энергетического менеджмента по стандартам серии ISO 50001 «Системы энергетического менеджмента» и ISO 14001:2015 «Системы экологического менеджмента».

С Экологической политикой АФК «Система» можно ознакомиться [на официальном сайте](#)



Подробнее с информацией о воздействии портфельных компаний можно ознакомиться в [Отчете об устойчивом развитии АФК «Система» за 2025 год](#).





Прямое экологическое воздействие ПАО АФК «Система»

ПАО АФК «Система» в силу специфики инвестиционной деятельности не входит в категорию крупных загрязнителей окружающей среды и значимых источников выбросов парниковых газов. Тем не менее Корпорация последовательно стремится к сокращению собственного экологического следа, внедряя принципы рационального потребления природных ресурсов в офисной деятельности.

В рамках инициативы «Зеленый офис» реализуется комплекс мер, среди которых: переход на небеленую бумагу и сокращение потребления обычной, организация раздельного сбора и передачи вторичного сырья на переработку, минимизация использования пластика, а также оснащение помещений энергоэффективным освещением и системами автоматического контроля водопотребления (таймерами).

Данные мероприятия позволяют повысить общую экологическую эффективность Корпорации и укрепить культуру бережного отношения к ресурсам. Кроме того, сотрудники ПАО АФК «Система» активно вовлечены в волонтерские экологические акции и проекты по охране природы.

Результаты ПАО АФК «Система» в области охраны окружающей среды в 2025 году

В 2025 году Корпорация продолжила реализовывать ряд инициатив, направленных на снижение негативного воздействия на окружающую среду в рамках проекта «Зеленый офис».

Рациональное использование водных ресурсов

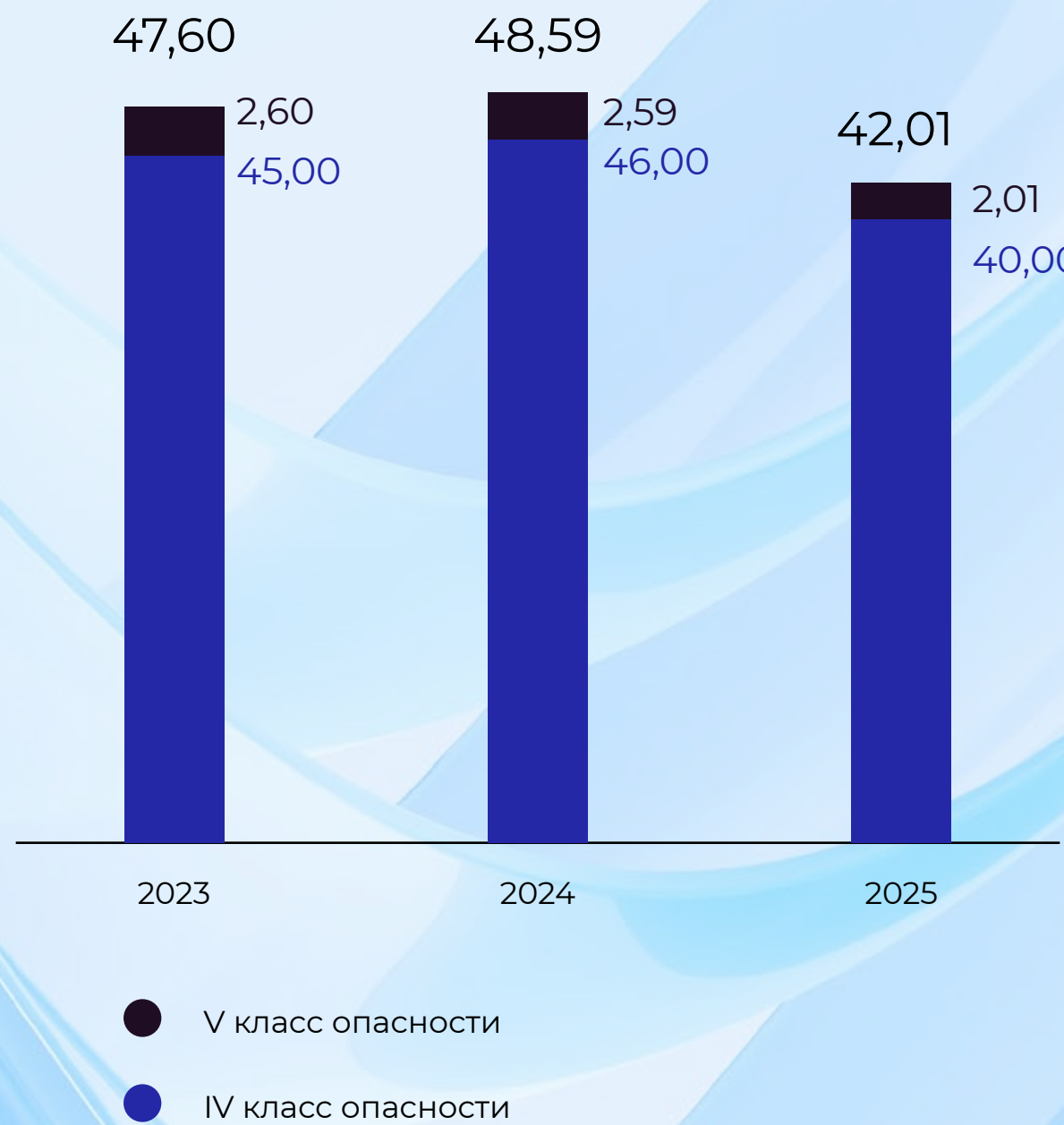
ПАО АФК «Система» придает приоритетное значение принципам ресурсосбережения и рационального потребления. Вода в офисных помещениях Корпорации подается и отводится исключительно через централизованные городские системы водоснабжения и канализации. С целью снижения водопотребления на кранах установлены автоматические таймеры, ограничивающие расход ресурса.

Ответственное обращение с отходами

АФК «Система» последовательно реализует ответственный подход к обращению с отходами и повышению эффективности использования ресурсов. В рамках программы «Зеленый офис» организован раздельный сбор макулатуры, пластиковых крышек и отработанных батареек, что способствует увеличению доли переработанных материалов. Корпорация сокращает применение одноразового пластика: в офисах полностью исключены одноразовые пластиковые стаканчики, а использование пластиковой пищевой упаковки и тары минимизировано. Отходы, производимые в офисе ПАО АФК «Система», относятся к категории неопасных для окружающей среды. Общий объем отходов составил 42,01 т.

Общая масса отходов ПАО АФК «Система» по классам опасности, т

	2023	2024	2025
Опасные	45,00	46,00	40,00
В том числе:			
IV класс опасности	45,00	46,00	40,00
Неопасные	2,60	2,59	2,01
В том числе:			
V класс опасности	2,60	2,59	2,01
Всего	47,60	48,59	42,01



Общая масса неопасных отходов ПАО АФК «Система» по способам обращения в 2025 году, т





Энергопотребление и повышение энергоэффективности

В контексте глобальных вызовов, связанных с изменением климата, Корпорация уделяет значительное внимание рациональному использованию энергетических ресурсов в офисе.

Оптимизация энергопотребления позволяет не только снижать операционные расходы, но и уменьшать экологическую нагрузку. В офисах внедряются энергосберегающие решения, в частности, установка современных энергоэффективных источников освещения.

В 2025 году общий объем потребления топливно-энергетических ресурсов Корпорации составил 7 294,18 ГДж, а количество закупленной из сетей энергии — 14 057,53 тыс. кВт · ч.



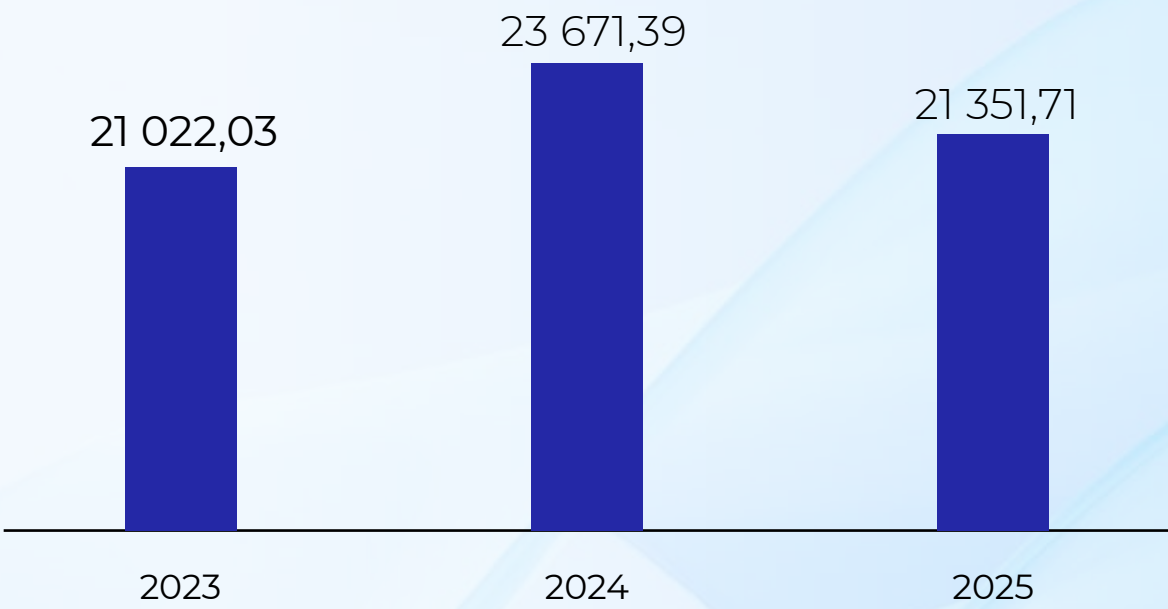
Потребление топливно-энергетических ресурсов ПАО АФК «Система» в разбивке по видам энергии

Показатель	2023	2024	2025
Бензин, т	150,440	197,420	131,64
Бензин, ГДж	6 613,55	8 678,86	5 786,92

Количество закупленной из сетей энергии для потребления ПАО АФК «Система» по ее видам

Показатель	2023	2024	2025
Электрическая энергия, тыс. кВт · ч	2 095,52	2 092,78	2 062,06
Электрическая энергия, ГДж	7 543,87	7 534,01	7 423,43
Тепловая энергия в горячей воде и паре, Гкал	1 640,68	1 782,63	1 585,59
Тепловая энергия в горячей воде и паре, ГДж	6 864,61	7 458,52	6 634,11

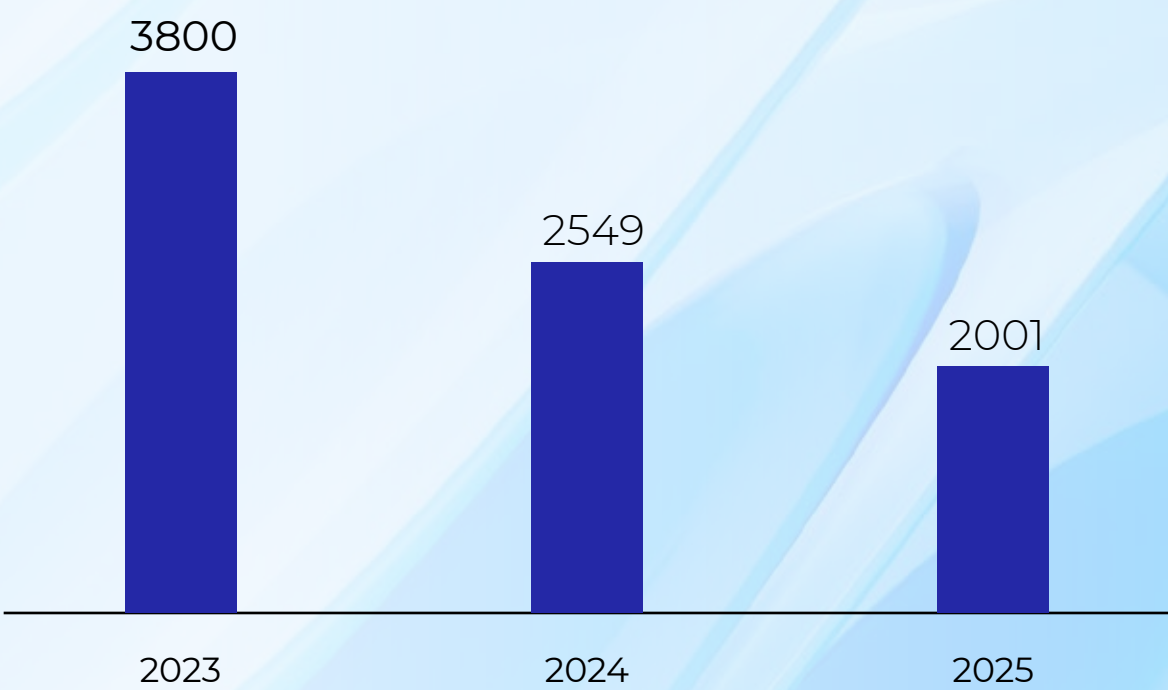
Общее потребление энергии ПАО АФК «Система», ГДж



Использование бумаги

Корпорация тщательно следит за использованием и потреблением бумаги в рамках собственной деятельности. Важной частью инициативы являются переход на использование небеленой бумаги и сбор макулатуры. В 2025 году было использовано 2 тыс. кг бумаги (на 21,5 % меньше, чем в 2024 году).

Потребление бумаги ПАО АФК «Система», кг



ОБЩЕЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ ЭНЕРГИИ ПАО АФК «СИСТЕМА»

21 351,71
ГДж



Снижение климатического воздействия. Декарбонизация

АФК «Система» развивает систему углеродного менеджмента, учитывает климатические риски. Корпорация стремится к снижению своего влияния на климат путем повышения энерго- и ресурсоэффективности своего инвестиционного портфеля.

В активах реализуются проекты по снижению углеродного следа и адаптации к изменению климата. Данные инициативы способствуют долгосрочной устойчивости бизнеса, созданию экологически ответственных продуктов и решений. В активах ведется деятельность по восстановлению лесов, увеличивается производство экологичных продуктов — топливных пеллет и перекрестно-клееных (CLT) панелей²⁰. Также в Группе компаний развивается электросудоходство и зарядная инфраструктура, что вносит вклад в декарбонизацию транспорта. Расширяется применение технологии нулевой обработки почвы no-till, которая сохраняет структуру почвы, предотвращает эрозию и значительно снижает выбросы углекислого газа за счёт сокращения расхода топлива и смазочных материалов.



«Зеленые» облигации как инструмент декарбонизации транспортной инфраструктуры



АФК «Система» реализует стратегию декарбонизации и перехода к низкоуглеродной модели развития. Одним из шагов в этом направлении стало размещение на Московской бирже дебютного выпуска «зеленых» облигаций объемом 6,5 млрд руб. Привлеченные средства будут направлены на финансирование проекта по производству экологичного водного транспорта на электрической тяге и развитию инфраструктуры для его эксплуатации. Инициатива нацелена на улучшение состояния окружающей среды и сокращение выбросов парниковых газов. Проект, рассчитанный до конца 2026 года, включает в себя производство 46 электросудов и 28 остановочных комплексов. Экологический эффект от эксплуатации одного электросудна оценивается в 72,9 тонны CO₂-эквивалента предотвращенных выбросов в год по сравнению с аналогичными дизельными судами.

²⁰ Перекрестно-клееная древесина (CLT) — экологичный строительный материал, который позволяет существенно снизить углеродный след строительства по сравнению с бетоном и сталью, обладает высокой энергоэффективностью и способствует долгосрочному хранению углерода в деревянных конструкциях.

Подробнее с информацией о зеленых облигациях АФК «Система» можно ознакомиться в разделе «Управление устойчивым развитием» на стр. 49



Сохранение биоразнообразия

Группа АФК «Система» рассматривает сохранение биоразнообразия как один из ключевых элементов ответственного ведения бизнеса. Компании Группы стремятся минимизировать воздействие на экосистемы и учитывать экологические риски, применяя наилучшие доступные подходы к охране природных комплексов, сохранению мест обитания, поддержанию устойчивого состояния экосистем и предотвращению утраты видов. Принципы сохранения биоразнообразия интегрируются в системы управления, а меры по учету и снижению экологических рисков применяются на всех этапах планирования и реализации деятельности.



Экологическое волонтерство

Вовлечение сотрудников ПАО АФК «Система» в экологические инициативы является важным фактором формирования культуры экологической ответственности и продвижения принципов устойчивого развития Корпорации.

В целях развития экологического волонтерства Группа АФК «Система» регулярно проводит акции по восстановлению природной среды. В мае 2025 года портфельные компании Группы приняли участие в акции БФ «Система» «Помним вместе»: волонтеры вместе с семьями высадили 14 тыс. деревьев в Московской и Курганской областях в память о героях Великой Отечественной войны. Инициатива способствует экологическому просвещению сотрудников и укреплению культуры корпоративного волонтерства.

Подробнее с информацией об экологическом воздействии портфельных компаний можно ознакомиться в Отчете об устойчивом развитии АФК «Система» за 2025 год.



5 ПРИЛОЖЕНИЕ



Приложение 1. Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России

По мнению Совета директоров ПАО АФК «Система», Корпорация соблюдает принципы и рекомендации Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России (далее – «Кодекс»), с учетом исключений и особенностей, описанных ниже в таблице.

При оценке соответствия практики корпоративного управления ПАО АФК «Система» рекомендациям Кодекса Совет директоров оценивал как формальное, так и фактическое исполнение принципов и рекомендаций Кодекса Корпорацией и ее должностными лицами, в том числе достижение общего уровня стандартов корпоративного управления, закрепленных в Кодексе, включая альтернативные механизмы их достижения.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
I. Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав				
1.1.	Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом.			
1.1.1.	Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам.	1. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как горячая линия, электронная почта или форум в сети Интернет, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные способы коммуникации были организованы обществом и предоставлены акционерам в ходе подготовки к проведению каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период.	Соблюдается	При проведении каждого заседания или заочного голосования для принятия решений Общим собранием акционеров Корпорация предоставляет акционерам адрес электронной почты (osa@sistema.ru), по которому акционеры могут высказать свое мнение и направить вопросы в отношении заседания или заочного голосования, включая его повестку дня. Данный адрес указывается в сообщении о проведении заседания или заочного голосования.
1.1.2.	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию должен давать акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем.	1. В отчетном периоде сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте общества в сети Интернет не позднее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания, если законодательством не предусмотрен больший срок. 2. В сообщении о проведении собрания указаны документы, необходимые для допуска в помещение. 3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидаты в совет директоров и ревизионную комиссию общества (в случае, если ее формирование предусмотрено уставом общества).	Соблюдается	В соответствии с Уставом ПАО АФК «Система», сообщение о проведении заседания или заочного голосования для принятия решений ОСА, содержащее сведения о месте, дате и времени проведения заседания, а также документах, необходимых для допуска на заседание, публикуется на сайте Общества (www.sistema.ru) не менее чем за 30 дней до даты его проведения. В отчетном периоде соответствующие сообщения размещались на сайте Общества в предусмотренный срок. Сообщение о проведении заседания или заочного голосования содержит информацию о документах, необходимых для ознакомления с материалами ОСА в помещении Корпорации, а в случае проведения заседания – также о документах, необходимых для доступа в помещение, где оно проводится. Информация о том, кем был предложен каждый из включенных в повестку дня заседания или заочного голосования вопросов, а в отношении кандидатов, выдвинутых для избрания в Совет директоров – кем они были выдвинуты, приводится в пояснительных записках или иных материалах по соответствующим вопросам.



№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
1.1.3.	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры должны иметь возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом.	<p>1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества в период подготовки к собранию и в ходе проведения общего собрания.</p> <p>2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения (при наличии) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию.</p> <p>3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде.</p>	Соблюдается	<p>В период подготовки к заседанию ОСА или заочного голосования для принятия решений ОСА акционеры имеют возможность получить ответы на интересующие их вопросы, направив такие вопросы на специальный адрес электронной почты (osa@sistema.ru), который указывается в сообщении. Акционеры, участвующие в заседании, вправе задавать вопросы тем членам исполнительных органов и членам Совета директоров, которые присутствуют на заседании, а также получить ответы на свои вопросы в письменном виде после завершения заседания.</p> <p>Позиция Совета директоров по вопросам повестки дня заседания или заочного голосования включается в пояснительную записку по каждому вопросу.</p> <p>Акционеры вправе ознакомиться со списком лиц, имеющих право голоса при принятии решений ОСА, обратившись к Корпоративному секретарю ПАО АФК «Система».</p>
1.1.4.	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы общества и вносить предложения в повестку дня общего собрания не должна быть сопряжена с неоправданными сложностями.	<p>1. Уставом общества установлен срок внесения акционерами предложений для включения в повестку дня годового общего собрания, составляющий не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года.</p> <p>2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатов в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера.</p>	Соблюдается	<p>Уставом ПАО АФК «Система» установлен срок внесения акционерами предложений по вопросам повестки дня годового заседания ОСА – до 100 дней после окончания отчетного года.</p> <p>В отчетном периоде Корпорация не отказывала в принятии предложений в повестку дня или кандидатов в Совет директоров по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера.</p> <p>При наличии в предложении акционера существенных недостатков Корпорация заблаговременно сообщает о них акционеру для предоставления возможности их исправления до момента принятия Советом директоров решения об утверждении повестки дня заседания или заочного голосования и списка кандидатур для избрания в Совет директоров.</p>
1.1.5.	Каждый акционер должен иметь возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом.	<p>1. Уставом общества предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет, адрес которого указан в сообщении о проведении общего собрания акционеров.</p>	Соблюдается	<p>Устав ПАО АФК «Система» предусматривает, что акционеры вправе голосовать на заседании или заочном голосовании для принятия решений ОСА в электронной форме в порядке, определенном Советом директоров, в том числе путем направления заполненных бюллетеней на адрес электронной почты, определенный Советом директоров и указанный в сообщении о проведении заседания или заочного голосования, или заполнения электронной формы бюллетеней по адресу сайта в сети Интернет, определенном Советом директоров и указанным в сообщении.</p>



№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
1.1.6.	Установленный обществом порядок ведения общего собрания должен обеспечивать равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы.	<p>1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов, акционерам была предоставлена возможность высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня.</p> <p>2. Обществом были приглашены кандидаты в органы управления и контроля общества и предприняты все необходимые меры для обеспечения их участия в общем собрании акционеров, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. Присутствовавшие на общем собрании акционеров кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров.</p> <p>3. Единоличный исполнительный орган, лицо, ответственное за ведение бухгалтерского учета, председатель или иные члены комитета совета директоров по аудиту были доступны для ответов на вопросы акционеров на общих собраниях акционеров, проведенных в отчетном периоде.</p> <p>4. В отчетном периоде общество использовало телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях либо советом директоров было принято обоснованное решение об отсутствии необходимости (возможности) использования таких средств в отчетном периоде.</p>	Соблюдается частично	<p>На проведенном в отчетном году годовом заседании ОСА участвовавшим в нем акционерам предоставлялась возможность высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы по вопросам повестки дня.</p> <p>Учитывая условия внешней среды, Корпорация не приглашала на заседание менеджмент и кандидатов для избрания в состав Совета директоров, однако всем акционерам, участвовавшим в заседании ОСА, были выданы бланки для вопросов, и на следующий рабочий день после заседания на все поступившие вопросы были направлены ответы в письменном виде. Невысокий уровень явки акционеров позволил полностью удовлетворить все их запросы, и в случае сохранения явки на том же уровне на заседаниях ОСА Корпорация рассматривает возможность сохранения данных процедур, учитывая, что акционеры могут задать любые интересующие их вопросы в любое время, не дожидаясь заседаний ОСА, путем их направления по адресам osa@sistema.ru и ir@sistema.ru.</p> <p>Акционеры АФК «Система» могут воспользоваться системой электронного голосования на сайте регистратора Корпорации – АО «Реестр». Возможность дистанционного голосования также предоставлялась акционерам в случае обеспечения такой технической возможности со стороны соответствующего депозитария.</p>
1.2.	Акционерам должна быть предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов.			
1.2.1.	Общество должно разработать и внедрить прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты.	<p>1. Положение о дивидендной политике общества утверждено советом директоров и раскрыто на сайте общества в сети Интернет.</p> <p>2. Если дивидендная политика общества, составляющего консолидированную финансовую отчетность, использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности.</p> <p>3. Обоснование предлагаемого распределения чистой прибыли, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды общества, и оценка его соответствия принятой в обществе дивидендной политике, с пояснениями и экономическим обоснованием потребности в направлении определенной части чистой прибыли на собственные нужды в отчетном периоде были включены в состав материалов к общему собранию акционеров, в повестку дня которого включен вопрос о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов).</p>	Соблюдается	<p>Советом директоров Корпорации утверждено Положение о дивидендной политике, которое раскрыто на корпоративном сайте в сети Интернет.</p> <p>Финансовые показатели, используемые для определения размера дивидендов Корпорации, определяются в соответствии с консолидированной отчетностью, составленной по стандартам МСФО.</p> <p>При вынесении вопроса о размере дивидендов на рассмотрение ОСА в состав материалов включается пояснительная записка, объясняющая подход Совета директоров к рекомендуемой сумме дивидендов.</p>

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
1.2.2.	Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества.	1. В Положении о дивидендной политике общества помимо ограничений, установленных законодательством, определены финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует принимать решение о выплате дивидендов.	Соблюдается	Положение о дивидендной политике Корпорации содержит указание на то, что дивиденды не выплачиваются при отсутствии чистой прибыли Корпорации по данным бухгалтерской отчетности Корпорации по РСБУ.
1.2.3.	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров.	1. В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров.	Соблюдается	В отчетном периоде Корпорация не предпринимала действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав держателей акций.
1.2.4.	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости.	1. В отчетном периоде иные способы получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счет общества помимо дивидендов (например, с помощью трансфертного ценообразования, необоснованного оказания обществу контролирующим лицом услуг по завышенным ценам, путем замещающих дивиденды внутренних займов контролирующему лицу и (или) его подконтрольным лицам) не использовались.	Соблюдается	У Корпорации отсутствует контролирующее лицо.
1.3.	Система и практика корпоративного управления должны обеспечивать равенство условий для всех акционеров - владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества.			
1.3.1.	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам	1. В течение отчетного периода лица, контролирующие общество, не допускали злоупотреблений правами по отношению к акционерам общества, конфликты между контролирующими лицами общества и акционерами общества отсутствовали, а если таковые были, совет директоров уделил им надлежащее внимание.	Соблюдается	У Корпорации отсутствует контролирующее лицо. В Корпорации действует Кодекс этики, утвержденный Советом директоров, устанавливающий обязанность для членов Совета директоров, Президента и членов Правления, при принятии решений в равной степени учитывать права и стремиться соблюдать баланс интересов всех акционеров и инвесторов Корпорации, для целей выстраивания отношения на основе доверия и взаимного уважения. За отчетный период конфликты между акционерами Корпорации не зафиксированы.
1.3.2.	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля.	1. Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода.	Соблюдается	В течение отчетного периода квазиказначейские акции не участвовали в голосовании при принятии решений ОСА.
1.4.	Акционерам должны быть обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.			
1.4.1	Акционерам должны быть обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.	1.Используемые регистратором общества технологии и условия оказываемых услуг соответствуют потребностям общества и его акционеров, обеспечивают учет прав на акции и реализацию прав акционеров наиболее эффективным образом.	Соблюдается	Регистратор Корпорации является одним из крупнейших в России, обладает отлаженными и надежными технологиями, позволяющими наиболее эффективным образом обеспечить учет и реализацию прав акционеров. Корпорация осуществляет совместно с регистратором действия, направленные на актуализацию сведений об акционерах, содержащихся в реестре акционеров.



№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
II. Совет директоров общества				
2.1	Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции.			
2.1.1.	Совет директоров должен отвечать за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также должен осуществлять контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества.	1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов. 2. В отчетном периоде комитет по номинациям (назначениям, кадрам) рассмотрел вопрос о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов текущим и ожидаемым потребностям общества, продиктованным утвержденной стратегией общества. 3. В отчетном периоде советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (при наличии) о выполнении стратегии общества.	Соблюдается	Уставом ПАО АФК «Система» к компетенции Совета директоров отнесены назначение Президента Корпорации, избрание членов Правления и досрочное прекращение полномочий Президента и членов Правления, а также утверждение условий договоров с Президентом и с членами Правления. Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров не реже одного раза в год рассматривает вопросы о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов текущим и ожидаемым потребностям общества в рамках вопросов о достигнутых результатах членов исполнительных органов Корпорации. Совет директоров не реже одного раза в год рассматривает отчет о ходе исполнения утвержденной стратегии Корпорации.
2.1.2.	Совет директоров должен установить основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценить и утвердить ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценить и одобрить стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества.	1. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, а также рассмотрением критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества.	Соблюдается	Совет директоров контролирует и поддерживает процесс разработки и исполнения стратегии Корпорации на каждом этапе, оценивает степень ее выполнения и реализуемость и корректирует ее в случае необходимости. Совет директоров ежегодно утверждает бюджет Корпорации. Совет директоров не реже чем раз в год рассматривает стратегию Корпорации и оценивает ход ее исполнения и необходимость актуализации. В течение отчетного периода на заседаниях Совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии Корпорации, утверждением бюджета Корпорации, которые содержали количественно измеримые показатели.
2.1.3.	Совет директоров должен определить принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	1. Принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе определены советом директоров и закреплены во внутренних документах общества, определяющих политику в области управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде совет директоров утвердил (пересмотрел) приемлемую величину рисков (риск-аппетит) общества либо комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) рассмотрел целесообразность вынесения на рассмотрение совета директоров вопроса о пересмотре риск-аппетита общества	Соблюдается	Уставом ПАО АФК «Система» к компетенции Совета директоров отнесено утверждение принципов управления рисками в Корпорации. В Корпорации действуют отдельные локальные нормативные акты, определяющие политику в области управления рисками и внутреннего контроля. Члены Совета директоров не менее одного раза в год рассматривают карту рисков Корпорации в рамках вопросов о бюджете.



№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.1.4.	Совет директоров должен определять политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.	<p>1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и внедрена политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества.</p> <p>2. В течение отчетного периода советом директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками).</p>	Соблюдается	<p>Общим собранием акционеров Корпорации утверждено Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Корпорации.</p> <p>Советом директоров Корпорации утверждены принципы мотивации работников ПАО АФК «Система».</p> <p>Советом директоров также утверждены правила компенсации расходов высших должностных лиц Корпорации.</p> <p>В отчетном периоде Совет директоров рассматривал вопросы, связанные с вознаграждением.</p>
2.1.5.	Совет директоров должен играть ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества.	<p>1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов.</p> <p>2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов.</p>	Соблюдается	<p>Совет директоров принимает необходимые меры для предупреждения и урегулирования внутренних конфликтов.</p> <p>Корпорация регулярно получает информацию о связанных и аффилированных лицах членов Совета директоров и членов исполнительных органов Корпорации. В соответствии с требованиями Кодекса этики проводится этическая аттестация, в ходе которой менеджмент, ответственный за совершение сделок, заполняет декларации по этике и конфликту интересов. Служба внутреннего аудита анализирует полученные сведения о признаках отсутствия или наличия у менеджмента, ответственного за совершение сделок, конфликта интересов. Комитет по аудиту, финансам и рискам Совета директоров не реже одного раза в год рассматривает отчет Главного аудитора об итогах этической аттестации.</p> <p>Решения о совершении сделок с заинтересованностью принимаются лицами, не находящимися в положении конфликта интересов.</p> <p>Соблюдение работниками правил урегулирования конфликтов интересов обеспечено мерами дисциплинарной ответственности.</p>
2.1.6.	Совет директоров должен играть ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества.	<p>1. Во внутренних документах общества определены лица, ответственные за реализацию информационной политики.</p>	Соблюдается	<p>Внутренние документы Корпорации, определяющие принципы информационной политики, распределяют между должностными лицами обязанности по ее реализации.</p>
2.1.7.	Совет директоров должен осуществлять контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играть ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества.	<p>1. В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел результаты самооценки и (или) внешней оценки практики корпоративного управления в обществе.</p>	Соблюдается	<p>В течение отчетного года Совет директоров рассмотрел результаты ежегодной оценки практики корпоративного управления Корпорации.</p> <p>Совет директоров рассматривает вопросы о практике корпоративного управления не реже одного раза в год.</p>



№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.2.	Совет директоров должен быть подотчетен акционерам общества.			
2.2.1.	Информация о работе совета директоров должна раскрываться и предоставляться акционерам.	1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов каждым из членов совета директоров. 2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде.	Соблюдается частично	<p>В Годовом отчете, опубликованном в отчетном году, Корпорация раскрыла информацию о количестве заседаний Совета директоров и его Комитетов, проведенных в течение прошедшего года. Годовой отчет не содержит информацию о посещаемости заседаний Совета директоров и его Комитетов каждым из членов Совета директоров, поскольку он не содержит информацию о персональном составе Совета директоров. Корпорация планирует вернуться к практике раскрытия соответствующей информации в Годовом отчете при изменении условий внешней среды.</p> <p>Основные результаты оценки работы Совета директоров раскрываются в Годовом отчете Корпорации.</p>
2.2.2.	Председатель совета директоров должен быть доступен для общения с акционерами общества.	1. В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направления председателю совета директоров (и, если применимо, старшему независимому директору) обращений и получения обратной связи по ним.	Соблюдается	Акционеры имеют возможность задавать вопросы Председателю Совета директоров по вопросам компетенции Совета директоров, а также доводить до него свое мнение (позицию) по таким вопросам через Корпоративного секретаря, электронная почта которого указана на корпоративном сайте.
2.3.	Совет директоров должен являться эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров.			
2.3.1.	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров.	1. В отчетном периоде советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и так далее.	Соблюдается	<p>В отчетном периоде Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров оценил всех кандидатов, выдвигаемых для избрания в состав Совета директоров, на предмет соответствия критериям независимости и возможного вклада в работу Совета директоров.</p> <p>Важными критериями оценки кандидатов в состав Совета директоров являются наличие у кандидата достаточного профессионального отраслевого опыта и деловой репутации и отсутствие конфликта интересов.</p>
2.3.2.	Избрание членов совета директоров общества должно осуществляться посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах.	1. Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям общества, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости согласно рекомендациям 102 - 107 Кодекса и информацию о наличии письменного согласия кандидатов на избрание в состав совета директоров.	Соблюдается частично	<p>В отчетном году материалы Общего собрания акционеров содержали сведения о рекомендации Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров в отношении голосования по кандидатурам, о наличии письменного согласия кандидатов на избрание в состав совета директоров и о том, какие из кандидатов, перечисленных в бюллетене для голосования по соответствующему вопросу повестки дня, соответствовали критериям независимости.</p> <p>Биографические данные кандидатов для избрания в Совет директоров не были включены в состав материалов годового Общего собрания акционеров. Корпорация планирует вернуться к практике раскрытия соответствующей информации при изменении условий внешней среды.</p>

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.3.3.	Состав совета директоров должен быть сбалансированным, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользоваться доверием акционеров.	1. В отчетном периоде совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и навыков и определил компетенции, необходимые совету директоров в краткосрочной и долгосрочной перспективе.	Соблюдается	В отчетном периоде Совет директоров, на основании результатов ежегодной самооценки, проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и навыков и определил целевые компетенции.
2.3.4.	Количественный состав совета директоров общества должен давать возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивать существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют.	1. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров.	Соблюдается	Проводимая ежегодно оценка работы Совета директоров включает в себя оценку количественного состава Совета директоров потребностям Корпорации.
2.4.	В состав совета директоров должно входить достаточное количество независимых директоров.			
2.4.1.	Независимым директором рекомендуется признавать лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством.	1. В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102 - 107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров.	Соблюдается	Все члены Совета директоров, которых Корпорация считала независимыми в отчетном году, соответствовали критериям, рекомендуемым Кодексом корпоративного управления и Правилами листинга Московской биржи.
2.4.2.	Рекомендуется проводить оценку соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществлять регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание должно преобладать над формой.	<p>1. В отчетном периоде совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение.</p> <p>2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел вопрос о независимости действующих членов совета директоров (после их избрания).</p> <p>3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров.</p>	Соблюдается	<p>Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров (далее – «Комитет») составляет мнение о независимости кандидатов в состав Совета директоров, которое включается в состав сведений о кандидатах, входящих в состав материалов ОСА.</p> <p>В отчетном периоде Совет директоров на первом заседании после Общего собрания акционеров, на котором избран новый состав Совета, подтвердил статус независимых членов Совета директоров.</p> <p>Члены Совета директоров при избрании в состав Совета директоров дают письменное обязательство сообщать Корпорации о любых обстоятельствах, которые могут повлиять на их способность иметь независимые суждения по вопросам, рассматриваемым Советом директоров.</p>



№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.4.3.	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров	1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров.	Соблюдается	По состоянию на конец отчетного года 56% членов Совета директоров являлись независимыми.
2.4.4.	Независимые директора должны играть ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий.	1. Независимые директора (у которых отсутствовал конфликт интересов) в отчетном периоде предварительно оценивали существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставлялись совету директоров.	Соблюдается	Независимые директора проводят предварительную оценку возможных действий и решений Корпорации, которые могут привести к возникновению конфликта, в рамках подготовки к заседаниям Совета директоров и Комитетов. В частности, Комитет по аудиту, финансам и рискам предварительно рассматривает сделки, в совершении которых имеется заинтересованность.
2.5.	Председатель совета директоров должен способствовать наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров.			
2.5.1.	Рекомендуется избирать председателем совета директоров независимого директора либо определять из числа избранных независимых директоров старшего независимого директора, координирующего работу независимых директоров и осуществляющего взаимодействие с председателем совета директоров.	1. Председатель совета директоров является независимым директором или же среди независимых директоров определен старший независимый директор. 2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества.	Соблюдается частично	<p>Роль Председателя Совета директоров определена Положением о Совете директоров ПАО АФК «Система», утвержденным Общим собранием акционеров. Также определена роль Корпоративного секретаря, который обеспечивает взаимодействие независимых директоров с Председателем Совета директоров. Каждый независимый директор имеет возможность донести до Совета директоров и его Председателя свою позицию по любому вопросу повестки дня Совета директоров.</p> <p>В целом потребность в институте старших независимых директоров наиболее высока в юрисдикциях, где исполнительные органы акционерных обществ обладают большей независимостью от совета директоров, а совет директоров обладает меньшими инструментами для контроля за менеджментом, чем в РФ. В частности, старший независимый директор необходим в ситуациях, когда руководитель компании одновременно является председателем совета директоров, что невозможно в соответствии с российским законодательством.</p> <p>В связи с этим Совет директоров полагает, что сложившаяся в Корпорации практика взаимодействия независимых директоров позволяет Совету директоров эффективно функционировать без создания позиции старшего независимого директора. Совет директоров и его Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению вернутся к изучению данного вопроса при существенном обновлении персонального состава Совета директоров.</p>
2.5.2.	Председатель совета директоров должен обеспечивать конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров.	1. Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде.	Соблюдается	Проводимая ежегодно оценка работы Совета директоров включает в себя оценку эффективности руководства работой Совета директоров.
2.5.3.	Председатель совета директоров должен принимать необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня.	1. Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления полной и достоверной информации членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества.	Соблюдается	В соответствии с внутренними документами Корпорации, за Председателем Совета директоров закреплена обязанность принимать необходимые меры для своевременного предоставления членам Совета полной и достоверной информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня.



№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.6.	Члены совета директоров должны действовать добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности.			
2.6.1.	Разумные и добросовестные действия членов совета директоров предполагают принятие решений с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска.	<p>1. Внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки.</p> <p>2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов.</p> <p>3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества.</p>	Соблюдается	<p>Положение о Совете директоров и Кодекс этики Корпорации предусматривают обязанность членов Совета директоров своевременно уведомлять Корпорацию о возникновении конфликта интересов и воздерживаться от принятия решений по любому вопросу, в котором у них есть конфликт интересов.</p> <p>Совет директоров вправе за счет Корпорации привлекать к экспертизе проектов решений внешних независимых экспертов.</p>
2.6.2.	Права и обязанности членов совета директоров должны быть четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества.	<p>1. В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров.</p>	Соблюдается	Права и обязанности членов Совета директоров закреплены Уставом ПАО АФК «Система» и Положением о Совете директоров ПАО АФК «Система».
2.6.3.	Члены совета директоров должны иметь достаточно времени для выполнения своих обязанностей.	<p>1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также достаточность времени для работы в совете директоров, в том числе в его комитетах, проанализирована в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде.</p> <p>2. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных обществу организаций), а также о факте такого назначения.</p>	Соблюдается	<p>Проводимая ежегодно оценка работы Совета директоров включает в себя оценку организации заседаний Совета директоров. Посещаемость заседаний близка к 100%.</p> <p>При избрании в состав Совета директоров члены Совета директоров заполняют установленные Положением о Совете директоров Корпорации анкеты, в которых они обязаны указать организации, членами органов управления которых они являются или предполагают свое избрание в будущем. Члены Совета директоров обязаны письменно уведомлять Корпоративного секретаря о любых изменениях в указанных сведениях.</p>
2.6.4.	Все члены совета директоров должны в равной степени иметь возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок должна быть предоставлена достаточная информация об обществе и о работе совета директоров.	<p>1. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать информацию и документы, необходимые членам совета директоров общества для исполнения ими своих обязанностей, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны обеспечить предоставление соответствующей информации и документов.</p> <p>2. В обществе реализуется формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров.</p>	Соблюдается частично	<p>Члены Совета директоров Корпорации имеют возможность оперативно получать ответы на свои запросы и любую необходимую им информацию напрямую у исполнительного руководства или через Корпоративного секретаря. Обязанность работников предоставить такую информацию закреплена во внутренних документах Корпорации.</p> <p>Корпоративный секретарь проводит ознакомление вновь избранных членов Совета директоров с деятельностью Совета директоров и установленными процедурами корпоративного управления, однако данный процесс не формализован во внутренних документах Корпорации.</p>



№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.7.	Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров должны обеспечивать эффективную деятельность совета директоров.			
2.7.1.	Заседания совета директоров рекомендуется проводить по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач.	1. Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год.	Соблюдается	В соответствии с Уставом ПАО АФК «Система» заседания Совета директоров должны проводиться не реже шести раз в год. В отчетном году Совет директоров провел 10 очных заседаний.
2.7.2.	Рекомендуется разработать и закрепить во внутренних документах общества порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению.	1. В обществе утвержден внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за пять дней до даты его проведения. 2. В отчетном периоде отсутствующим в месте проведения заседания совета директоров членам совета директоров предоставлялась возможность участия в обсуждении вопросов повестки дня и голосовании дистанционно – посредством конференц- и видео-конференц-связи.	Соблюдается	Положением о Совете директоров, Регламентом Совета директоров и другими внутренними документами Корпорации определены порядок и сроки подготовки и проведения заседаний Совета директоров. Уведомление о проведении заседания Совета директоров должно быть направлено не менее, чем за 8 дней до его проведения. Члены Совета директоров имеют постоянный доступ к актуальному плану работы Совета директоров. Вся информация к заседаниям заблаговременно предоставляется через информационный портал всем членам Совета директоров. Любой член Совета директоров может принимать участие в заседаниях Совета директоров посредством видео-конференц-связи.
2.7.3.	Форму проведения заседания совета директоров следует определять с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы должны решаться на заседаниях, проводимых в очной форме.	1. Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (в том числе перечисленные в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета директоров.	Соблюдается	Все плановые заседания Совета директоров являются очными. Заседания в заочной форме проводятся при возникновении вопросов, требующих срочного рассмотрения. Внутренними документами Корпорации определено, что наиболее важные вопросы рассматриваются только на очных заседаниях Совета директоров.
2.7.4.	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества рекомендуется принимать на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров.	1. Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, в том числе изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в 3/4 голосов, или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров.	Соблюдается частично	Уставом ПАО АФК «Система» предусмотрено, что решения по вопросам, связанным с увеличением уставного капитала, размещением отдельных типов ценных бумаг, одобрением существенных сделок и сделок с заинтересованностью принимаются с применением особых правил голосования. Решения по остальным вопросам повестки дня принимаются простым большинством голосов. В отчетном году 56% состава Совета директоров ПАО АФК «Система» составляли независимые директора, которые регулярно посещали заседания. Совет директоров также отмечает, что в отчетном году решения по вопросам, изложенным рекомендации 170 Кодекса, были фактически приняты большинством голосов, превышающим 3/4 состава Совета директоров. В настоящее время, с учетом всех обстоятельств, включая неустойчивость внешней среды, Совет директоров полагает преждевременным пересмотр действующих процедур принятия решений по наиболее важным вопросам деятельности Корпорации.



№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.8.	Совет директоров должен создавать комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества.			
2.8.1.	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, рекомендуется создавать комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров.	<div>1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров.</div> <div>2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса.</div> <div>3. По крайней мере, один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.</div> <div>4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода.</div>	Соблюдается частично	<div>В Корпорации создан Комитет по аудиту, финансам и рискам Совета директоров (далее – «Комитет») и утверждено Положение о Комитете. По состоянию на конец отчетного года большинство членов Комитета составляли независимые директора. Корпорация стремится включать независимых директоров в состав каждого профильного комитета для обеспечения их участия в обсуждении важнейших для Корпорации направлений деятельности. В среднем независимый директор Корпорации участвует в работе двух из трех действующих комитетов Совета директоров. Исходя из личных обстоятельств независимых членов Совета директоров (в первую очередь, наличия у них достаточного времени для добросовестного исполнения обязанностей членов комитетов Совета директоров) и необходимости обеспечить высокий уровень обсуждения вопросов с учетом различных точек зрения, Корпорация не располагала объективной возможностью ввести большее количество независимых директоров в состав Комитета и сформировать Комитет исключительно из независимых директоров без потери качества обсуждения вопросов.</div> <div>Вопрос формирования состава Комитета только из независимых директоров будет рассмотрен Советом директоров в 2026 году.</div> <div>Задачи Комитета, закрепленные Положением о Комитете, соответствуют рекомендациям Кодекса корпоративного управления.</div> <div>Председатель Комитета обладает обширным опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.</div> <div>В отчетном году Комитет провел 19 заседаний.</div>



№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.8.2.	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, рекомендуется создавать комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров.	<p>1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров.</p> <p>2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров</p> <p>3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса, а также условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям рассматривает вопрос о пересмотре политики общества по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников.</p>	Соблюдается частично	<p>В Корпорации создан Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров (далее – «Комитет») и принято Положение о Комитете. По состоянию на конец отчетного года большинство членов Комитета составляли независимые директора. Корпорация стремится включать независимых директоров в состав каждого профильного комитета для обеспечения их участия в обсуждении важнейших для Корпорации направлений деятельности. В среднем независимый директор Корпорации участвует в работе двух из трех действующих комитетов Совета директоров. Исходя из личных обстоятельств независимых членов Совета директоров (в первую очередь, наличия у них достаточного времени для добросовестного исполнения обязанностей членов комитетов Совета директоров) и необходимости обеспечить высокий уровень обсуждения вопросов с учетом различных точек зрения, Корпорация не располагала объективной возможностью ввести большее количество независимых директоров в состав Комитета и сформировать Комитет исключительно из независимых директоров без потери качества обсуждения вопросов.</p> <p>Вопрос формирования состава Комитета только из независимых директоров будет рассмотрен Советом директоров в 2026 году.</p> <p>Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров</p> <p>Задачи Комитета, закрепленные Положением, соответствуют рекомендациям Кодекса корпоративного управления.</p>
2.8.3.	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, рекомендуется создавать комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого должны быть независимыми директорами.	<p>1. Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета), большинство членов которого являются независимыми директорами.</p> <p>2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса.</p> <p>3. В целях формирования совета директоров, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества, комитет по номинациям в отчетном периоде самостоятельно или совместно с иными комитетами совета директоров или уполномоченное подразделение общества по взаимодействию с акционерами организовал взаимодействие с акционерами, не ограничиваясь кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в совет директоров общества.</p>	Соблюдается частично	<p>В Корпорации создан Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров (далее – «Комитет») и принято Положение о Комитете. В течение отчетного года большинство членов Комитета составляли независимые директора.</p> <p>Корпорация стремится включать независимых директоров в состав каждого профильного комитета для обеспечения их участия в обсуждении важнейших для Корпорации направлений деятельности. В среднем независимый директор Корпорации участвует в работе двух из трех комитетов Совета директоров. Исходя из личных обстоятельств независимых членов Совета директоров (в первую очередь, наличия у них достаточного времени для добросовестного исполнения обязанностей членов комитетов Совета директоров) и необходимости обеспечить высокий уровень обсуждения вопросов с учетом различных точек зрения, Корпорация не располагала объективной возможностью ввести большее количество независимых директоров в состав Комитета и сформировать Комитет исключительно из независимых директоров без потери качества обсуждения вопросов.</p> <p>Вопрос формирования состава Комитета только из независимых директоров будет рассмотрен Советом директоров в 2026 году.</p> <p>Задачи Комитета, закрепленные Положением, соответствуют рекомендациям Кодекса корпоративного управления.</p>



№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.8.4.	С учетом масштабов деятельности и уровня риска обществу рекомендуется создавать иные комитеты совета директоров (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.).	1. В отчетном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии структуры совета директоров масштабу и характеру, целям деятельности и потребностям, профилю рисков общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми.	Соблюдается	Совет директоров Корпорации ежегодно, на первом заседании после избрания Совета директоров, формирует комитеты Совета директоров в соответствии с задачами и целями деятельности Корпорации. Помимо Комитета по аудиту, финансам и рискам и Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению, в Корпорации действует Комитет по стратегии и устойчивому развитию.
2.8.5.	Состав комитетов рекомендуется определять таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений.	1. Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) в отчетном периоде возглавлялись независимыми директорами. 2. Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета.	Соблюдается	В течение отчетного года Комитет по аудиту, финансам и рискам и Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению возглавлялись независимыми директорами. Любые лица, не указанные в решении Совета директоров о формировании персональных составов Комитетов, могут участвовать в их заседаниях только по приглашению их председателей.
2.8.6.	Председателям комитетов следует регулярно информировать совет директоров и его председателя о работе своих комитетов.	1. В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров.	Соблюдается	Председатели Комитетов регулярно информируют Совет директоров Корпорации о работе своих Комитетов. Комитеты ежегодно представляют отчеты о своей работе Совету директоров.
2.9.	Совет директоров должен обеспечивать проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров.			
2.9.1.	Проведение оценки качества работы совета директоров должно быть направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена.	1. Во внутренних документах общества определены процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров. 2. Оценка (самооценка) качества работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, индивидуальную оценку каждого члена совета директоров и совета директоров в целом. 3. Результаты оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров.	Соблюдается частично	Проведение оценки качества работы Совета директоров предусмотрено Положением о Совете директоров ПАО АФК «Система». Действующая в Корпорации процедура оценки работы Совета директоров основана на многолетнем опыте и включает в себя оценку работы Совета директоров, включая вопросы организации его работы, и оценку работы Комитетов. Критерии оценки Совета директоров предусматривают оценку баланса профессиональных и личных качеств членов Совета директоров, их независимость, слаженность работы и степень личного участия, а также иные факторы, влияющие на эффективность работы Совета директоров, однако индивидуальная оценка каждого отдельно взятого члена Совета директоров не проводится. Результаты оценки рассматриваются на очном заседании Совета директоров. На основании результатов оценки Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров формулирует предложения по совершенствованию работы Совета директоров и его Комитетов.



№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.9.2.	Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров должна осуществляться на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров рекомендуется периодически, не реже одного раза в три года, привлекать внешнюю организацию (консультанта).	1. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант).	Не соблюдается	Оценка работы Совета директоров и его Комитетов осуществляется ежегодно. В последний раз внешний консультант привлекался к оценке качества работы Совета директоров в 2021 году. Внешний консультант привлекается к оценке качества работы Совета директоров в 2026 году.
III. Корпоративный секретарь общества				
3.1	Эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координация действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержка эффективной работы совета директоров обеспечиваются корпоративным секретарем.			
3.1.1.	Корпоративный секретарь должен обладать знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользоваться доверием акционеров.	1. На сайте общества в сети Интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре (включая сведения о возрасте, образовании, квалификации, опыте), а также сведения о должностях в органах управления иных юридических лиц, занимаемых корпоративным секретарем в течение не менее чем пяти последних лет.	Не соблюдается	Корпорация не раскрывает персональные данные членов органов управления и корпоративного секретаря на своем сайте и в Годовом отчете в связи условиями внешней среды. Корпорация планирует вернуться к практике раскрытия соответствующей информации при снижении рисков внешней среды.
3.1.2.	Корпоративный секретарь должен обладать достаточной независимостью от исполнительных органов общества и иметь необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач.	1. В обществе принят и раскрыт внутренний документ – положение о корпоративном секретаре. 2. Совет директоров утверждает кандидатуру на должность корпоративного секретаря и прекращает его полномочия, рассматривает вопрос о выплате ему дополнительного вознаграждения. 3. Во внутренних документах общества закреплено право корпоративного секретаря запрашивать, получать документы общества и информацию у органов управления, структурных подразделений и должностных лиц общества.	Соблюдается	Советом директоров Корпорации утверждено Положение о Корпоративном секретаре Корпорации, устанавливающее требования к кандидатуре Корпоративного секретаря, порядок назначения и прекращения полномочий, подчиненность, порядок взаимодействия Корпоративного секретаря с органами управления и структурными подразделениями, его функции, права и обязанности, условия и порядок выплаты вознаграждения, ответственность Корпоративного секретаря. Положение о Корпоративном секретаре раскрыто на сайте Корпорации и устанавливает право Корпоративного секретаря получать информацию и документы у должностных лиц, подразделений и органов Корпорации.



№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
IV. Система вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества				
4.1.	Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения должен быть достаточным для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества должна осуществляться в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению.			
4.1.1.	Рекомендуется, чтобы уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создавал достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом обществу следует избегать большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества.	1. Вознаграждение членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определено с учетом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях.	Соблюдается	Структурное подразделение Корпорации, ответственное за кадровую политику, представляет Комитету Совета директоров по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению сравнительный анализ уровня вознаграждения ключевых работников Корпорации с уровнями вознаграждений в сравнимых российских и мировых компаниях. Комитет учитывает данные такого анализа при определении системы мотивации и при установлении общего размера вознаграждения тех или иных ключевых работников. Комитет также периодически проводит анализ систем вознаграждения высшего руководства в сравнимых компаниях.
4.1.2.	Политика общества по вознаграждению должна разрабатываться комитетом по вознаграждениям и утверждаться советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям должен обеспечить контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости - пересматривать ее и вносить в нее коррективы.	1. В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и (или) практику ее (их) внедрения, осуществил оценку их эффективности и прозрачности и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров по пересмотру указанной политики (политик).	Не соблюдается	В обычных условиях Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению не реже одного раза в год рассматривает ход реализации политики Корпорации по вознаграждению и при необходимости представляет соответствующие рекомендации Совету директоров, однако в отчетном году Комитет исключил данный вопрос из плана работы в связи с необходимостью пересмотра. Комитет планирует вернуться к обсуждению данного вопроса в следующем корпоративном году.
4.1.3.	Политика общества по вознаграждению должна содержать прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентировать все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.	1. Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.	Соблюдается	Внутренние документы Корпорации регламентируют порядок определения размера и выплаты всех компонентов вознаграждения, а также любых компенсаций.



№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
4.1.4.	Рекомендуется, чтобы общество определило политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению.	1. В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.	Соблюдается	Согласно внутренним документам Корпорации, возмещению подлежат только расходы членов органов управления и иных должностных лиц Корпорации, непосредственно связанные с осуществлением деятельности в интересах Корпорации. Уровень обслуживания, на который могут претендовать члены Совета директоров, Президент, члены Правления и иные ключевые руководящие работники при исполнении своих обязанностей, регламентирован.
4.2.	Система вознаграждения членов совета директоров должна обеспечивать сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.			
4.2.1.	Фиксированное годовое вознаграждение является предпочтительной формой денежного вознаграждения членов совета директоров. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров нежелательна. В отношении членов совета директоров не рекомендуется применение любых форм краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования.	1. В отчетном периоде общество выплачивало вознаграждение членам совета директоров в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению. 2. В отчетном периоде обществом в отношении членов совета директоров не применялись формы краткосрочной мотивации, дополнительного материального стимулирования, выплата которого зависит от результатов (показателей) деятельности общества. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров не осуществлялась.	Соблюдается	Все виды вознаграждений, выплачиваемых членам Совета директоров, устанавливаются Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Корпорации. Основной формой вознаграждения членов Совета директоров в соответствии с Положением является фиксированное вознаграждение. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров не осуществляется.
4.2.2.	Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом обусловленность права реализации акций достижением определенных показателей деятельности или же участие членов совета директоров в опционных программах не рекомендуется.	1. Если внутренний документ (документы) - политика (политики) по вознаграждению общества - предусматривает (предусматривают) предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями	Соблюдается.	Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Корпорации не предусмотрена выплата вознаграждения в форме акций.
4.2.3.	Не рекомендуется предусматривать какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами.	1. В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	Соблюдается.	Дополнительные выплаты или компенсации членам Совета директоров в случае досрочного прекращения их полномочий, в связи с переходом контроля над Корпорацией или иными обстоятельствами не предусмотрены.



№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
4.3.	Система вознаграждения исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества должна предусматривать зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата.	иных ключевых руководящих работников общества должна предусматривать зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата.		
4.3.1.	Вознаграждение исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества должно определяться таким образом, чтобы обеспечить разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат.	<p>1. В течение отчетного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.</p> <p>2. В ходе последней проведенной оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения.</p> <p>3. При определении размера выплачиваемого вознаграждения членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества учитываются риски, которое несет общество, с тем чтобы избежать создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений.</p>	Соблюдается	В течение отчетного периода высшим должностным лицам Корпорации не выплачивалось переменное вознаграждение.
4.3.2.	Обществам, акции которых допущены к организованным торгам, рекомендуется внедрить программу долгосрочной мотивации исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества).	1. В случае, если общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества), программа предусматривает, что право реализации таких акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества.	Соблюдается	Действующая в Корпорации система мотивации не предусматривает выплату вознаграждения в форме акций.
4.3.3.	Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не должна превышать двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.	1. Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.	Соблюдается	Сумма компенсации, выплачиваемая Корпорацией в случае досрочного прекращения полномочий членов исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе Корпорации не превышает обязательного размера, установленного трудовым законодательством, что составляет менее двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.



№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
V. Система управления рисками и внутреннего контроля				
5.1.	В обществе должна быть создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей.			
5.1.1.	Советом директоров общества должны быть определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	1. Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннего контроля четко определены во внутренних документах/соответствующей политике общества, одобренной советом директоров.	Соблюдается	<p>Советом директоров утверждены Положение о внутреннем аудите и Положение о системе внутреннего контроля Корпорации. В Корпорации также утвержден Кодекс «Управление рисками». Все документы разработаны в соответствии с Интегрированной концепцией построения системы внутреннего контроля COSO.</p> <p>Система управления рисками и внутреннего контроля построена на операционном и на организационном уровнях.</p> <p>Роли и задачи различных органов Корпорации в данном процессе определены вышеуказанными документами.</p>
5.1.2.	Исполнительные органы общества должны обеспечивать создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	1. Исполнительные органы общества обеспечили распределение обязанностей, полномочий, ответственности в области управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов.	Соблюдается	<p>За осуществление мероприятий в области управления рисками в Корпорации несет ответственность отдельное структурное подразделение.</p> <p>Руководители подразделений Корпорации в соответствии со своими функциональными обязанностями несут ответственность за разработку, документирование, внедрение, мониторинг и развитие системы управления рисками и внутреннего контроля во вверенных им функциональных областях.</p>
5.1.3.	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе должна обеспечивать объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков.	1. В обществе утверждена антикоррупционная политика. 2. В обществе организован безопасный, конфиденциальный и доступный способ (горячая линия) информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества	Соблюдается	<p>Советом директоров Корпорации утверждена Антикоррупционная политика Корпорации.</p> <p>В Корпорации действует Единая горячая линия, с помощью которой любой работник Корпорации может сообщить о любых возможных нарушениях Корпорации и/или ее должностных лиц. Целью работы Единой горячей линии является противодействие возможным злоупотреблениям при реализации проектов и ведении хозяйственной деятельности, включая закупки товаров, работ, услуг, а также предотвращение возможных коррупционных действий или мошенничества. Лицо, предоставившее соответствующую информацию, защищено от любых форм давления (в том числе от увольнения, преследования, любых форм дискриминации).Комитет по аудиту, финансам и рискам Совета директоров на ежегодной основе рассматривает отчет о работе Единой горячей линии.</p>

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
5.1.4.	Совету директоров общества рекомендуется принять необходимые и достаточные меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует.	1. В течение отчетного периода совет директоров (комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) организовал проведение оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел результаты оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества и сведения о результатах рассмотрения включены в состав годового отчета общества.	Соблюдается	Члены Совета директоров Корпорации регулярно (не реже одного раза в год) рассматривают вопросы организации, функционирования и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и при необходимости дает рекомендации по ее улучшению. Сведения о результатах рассмотрения членами Совета директоров вопросов эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля предоставляются акционерам в составе Годового отчета.
5.2.	Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления общество должно организовывать проведение внутреннего аудита.			
5.2.1.	Организацию проведения внутреннего аудита рекомендуется осуществлять посредством создания отдельного структурного подразделения (подразделения внутреннего аудита) или с привлечением независимой внешней организации. Для обеспечения независимости подразделения внутреннего аудита его функциональная и административная подотчетность должны быть разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита рекомендуется подчинить совету директоров, а административно - непосредственно единоличному исполнительному органу общества.	1. Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности.	Соблюдается	В Корпорации создана Служба внутреннего аудита, действующая на основании Положения о Службе внутреннего аудита. Служба функционально подчиняется Совету директоров, а административно – Президенту. Руководитель Службы назначается на должность и освобождается от нее приказом Президента на основании решения Совета директоров.
5.2.2.	При осуществлении внутреннего аудита рекомендуется проводить оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками, оценку корпоративного управления, а также применять общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита.	1. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка практики (отдельных практик) корпоративного управления, включая процедуры информационного взаимодействия (в том числе по вопросам внутреннего контроля и управления рисками) на всех уровнях управления общества, а также взаимодействия с заинтересованными лицами.	Соблюдается	Осуществление внутреннего аудита в Корпорации включает в себя оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками и оценку корпоративного управления. Процедуры внутреннего аудита в Корпорации осуществляются на основании Международных профессиональных стандартов внутреннего аудита Института внутренних аудиторов.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
VI. Раскрытие информации об обществе, информационная политика общества				
6.1.	Общество и его деятельность должны быть прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.			
6.1.1.	В обществе должна быть разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.	1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса. 2. В течение отчетного периода совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопрос об эффективности информационного взаимодействия общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц и целесообразности (необходимости) пересмотра информационной политики общества.	Соблюдается частично	В Корпорации разработана и внедрена Информационная политика, утвержденная Советом директоров. Реализация Информационной политики осуществляется исполнительными органами Корпорации и Корпоративным секретарем. Совет директоров осуществляет контроль за соблюдением Информационной политики, однако в течение отчетного года связанные с ней вопросы не рассматривались.
6.1.2.	Обществу следует раскрывать информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций настоящего Кодекса.	1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети Интернет. 2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса). 3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе.	Соблюдается частично	В Корпорации утвержден Кодекс корпоративного управления (далее – «Кодекс»), содержащий основополагающие принципы системы корпоративного управления и обязательства, которые взял на себя Совет директоров в отношении Корпорации. Кодекс размещен на сайте Корпорации в сети Интернет. На сайте Корпорации в сети Интернет (www.sistema.ru) раскрывается информация об органах управления. Корпорация не раскрывает персональные данные членов органов управления на своем сайте и в Годовом отчете в связи условиями внешней среды. Корпорация планирует вернуться к практике раскрытия соответствующей информации при снижении рисков внешней среды. У Корпорации отсутствует контролирующее лицо.
6.2.	Общество должно своевременно раскрывать полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.			
6.2.1.	Раскрытие обществом информации должно осуществляться в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных.	1. В обществе определена процедура, обеспечивающая координацию работы всех структурных подразделений и работников общества, связанных с раскрытием информации или деятельность которых может привести к необходимости раскрытия информации. 2. В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года. 3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также на одном из наиболее распространенных иностранных языков.	Соблюдается	Внутренние документы Корпорации позволяют координировать работу всех служб и структурных подразделений Корпорации, связанных с раскрытием информации. Информация раскрывается Корпорацией по возможности в максимально короткие сроки. Корпорация оперативно реагирует на появление слухов и/или недостоверных данных о ее деятельности. Корпорация использует для раскрытия информации ленту новостей Интерфакс. Корпорация при раскрытии информации руководствуется принципами непротиворечивости, объективности и нейтральности и не уклоняется от раскрытия негативной информации о себе.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
6.2.2.	Обществу рекомендуется избегать формального подхода при раскрытии информации и раскрывать существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством.	<p>1. В информационной политике общества определены подходы к раскрытию сведений об иных событиях (действиях), оказывающих существенное влияние на стоимость или котировки его ценных бумаг, раскрытие сведений о которых не предусмотрено законодательством.</p> <p>2. Общество раскрывает информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет.</p> <p>3. Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, в том числе о ключевых направлениях их деятельности, о механизмах, обеспечивающих подотчетность подконтрольных организаций, полномочиях совета директоров общества в отношении определения стратегии и оценки результатов деятельности подконтрольных организаций.</p> <p>4. Общество раскрывает нефинансовый отчет - отчет об устойчивом развитии, экологический отчет, отчет о корпоративной социальной ответственности или иной отчет, содержащий нефинансовую информацию, в том числе о факторах, связанных с окружающей средой (в том числе экологические факторы и факторы, связанные с изменением климата), обществом (социальные факторы) и корпоративным управлением, за исключением отчета эмитента эмиссионных ценных бумаг и годового отчета акционерного общества.</p>	Соблюдается частично	<p>Корпорация раскрывает имеющую существенное значение информацию не только о себе, но и о подконтрольных ей юридических лицах.</p> <p>Корпорация раскрывает дополнительную информацию:</p> <p>о стратегии и задачах Корпорации,</p> <p>о финансовой деятельности и финансовом состоянии Корпорации,</p> <p>о структуре капитала Корпорации,</p> <p>о социальной ответственности Корпорации.</p> <p>Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, в том числе в консолидированной финансовой отчетности, в той мере, в которой оно получает такую информацию как акционер таких организаций в соответствии с корпоративным и иным применимым законодательством.</p> <p>Общество ежегодно раскрывает отчет об устойчивом развитии.</p>
6.2.3.	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, должен содержать информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год.	<p>1. Годовой отчет общества содержит информацию о результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита.</p> <p>2. Годовой отчет общества содержит сведения о политике общества в области охраны окружающей среды, социальной политике общества.</p>	Соблюдается	<p>Корпорация раскрывает всю основную информацию в Годовом отчете в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления.</p> <p>В Годовой отчет включены все существенные данные из годовой бухгалтерской и финансовой отчетности, а также сведения о действиях Корпорации в сфере социальной ответственности.</p>
6.3.	Предоставление обществом информации и документов по запросам акционеров должно осуществляться в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.			
6.3.1.	Реализация акционерами права на доступ к документам и информации общества не должна быть сопряжена с неоправданными сложностями.	<p>1. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) общества определен необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам общества.</p> <p>2. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) содержатся положения, предусматривающие, что в случае поступления запроса акционера о предоставлении информации о подконтрольных обществу организациях общество предпринимает необходимые усилия для получения такой информации у соответствующих подконтрольных обществу организаций.</p>	Соблюдается частично	<p>При предоставлении доступа акционерам к документам и информации Корпорация руководствуется применимым законодательством и стремится не создавать неоправданные сложности.</p> <p>Корпорация не завышает затраты на изготовление и пересылку копий документов.</p> <p>Корпорация получает и передает информацию о подконтрольных организациях строго в пределах, установленных применимым законодательством.</p>

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
6.3.2.	При предоставлении обществом информации акционерам рекомендуется обеспечивать разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность.	1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными. 2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности.	Соблюдается	В течение отчетного периода общество не получало запросов акционеров о предоставлении информации. Доступ к информации о Корпорации, относящейся к конфиденциальной, предоставляется акционеру при условии, что акционер предупрежден о конфиденциальном характере информации и принимает на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности в соответствии с требованиями применимого законодательства.
VII. Существенные корпоративные действия				
7.1.	Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), должны осуществляться на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон.			
7.1.1.	Существенными корпоративными действиями следует признавать реорганизацию общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества рекомендуется определить перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и отнести рассмотрение таких действий к компетенции совета директоров общества.	1. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий уставом общества отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации.	Соблюдается	В соответствии с законодательством принятие решения об обращении с заявлением о делистинге акций, а также решений о реорганизации и одобрении крупных сделок в соответствии с применимым законодательством отнесено к компетенции Общего собрания акционеров. Принятие решений в отношении всех прочих действий, указанных в Кодексе корпоративного управления, отнесено Уставом ПАО АФК «Система» к компетенции Совета директоров несмотря на то, что Устав не содержит формального перечня существенных корпоративных действий.
7.1.2.	Совет директоров должен играть ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, опираясь на позицию независимых директоров общества.	1. В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения.	Соблюдается	Сделки и действия, отнесенные Кодексом корпоративного управления к существенным корпоративным действиям, до рассмотрения данного вопроса на заседании Совета директоров предварительно рассматриваются Комитетом по аудиту, финансам и рискам Совета директоров (далее – «Комитет») и при необходимости иными комитетами Совета директоров. Все независимые директора вправе принимать участие в заседаниях комитетов и высказывать свое мнение по рассматриваемым вопросам, а также требовать занесения их мнения в протокол.



№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
7.1.3.	При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, рекомендуется обеспечивать равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, - дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества. При этом общество должно руководствоваться не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в настоящем Кодексе.	1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности к компетенции совета директоров отнесено одобрение, помимо предусмотренных законодательством, иных сделок, имеющих существенное значение для общества. 2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления.	Соблюдается	Совет директоров рассматривает все существенные вопросы деятельности Корпорации в порядке, утвержденном внутренними документами Корпорации. В частности, Устав Корпорации содержит более низкие, чем предусмотренные законодательством пороги для вынесения ряда сделок на рассмотрение Совета директоров. Все действия, отнесенные Кодексом корпоративного управления к существенным корпоративным действиям, одобряются Советом директоров до их совершения.
7.2.	Общество должно обеспечить такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий.			
7.2.1.	Информацию о совершении существенных корпоративных действий рекомендуется раскрывать с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий.	1. В случае, если обществом в течение отчетного периода совершались существенные корпоративные действия, общество своевременно и детально раскрывало информацию о таких действиях, в том числе о причинах, условиях совершения действий и последствиях таких действий для акционеров.	Соблюдается частично	Корпорация, как публичная компания, раскрывает по возможности полную информацию о любых корпоративных действиях, в том числе, влияющих на дивидендные и/или иные права акционеров. В то же время, учетом условий внешней среды, Корпорация не имеет возможности детально раскрывать информацию, могущую привести к усилению санкционного давления.
7.2.2.	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, рекомендуется закрепить во внутренних документах общества.	1. Во внутренних документах общества определены случаи и порядок привлечения оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью. 2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества. 3. При отсутствии формальной заинтересованности члена совета директоров, единоличного исполнительного органа, члена коллегиального исполнительного органа общества или лица, являющегося контролирующим лицом общества, либо лица, имеющего право давать обществу обязательные для него указания, в сделках общества, но при наличии конфликта интересов или иной их фактической заинтересованности, внутренними документами общества предусмотрено, что такие лица не принимают участия в голосовании по вопросу одобрения такой сделки	Не соблюдается	Во внутренних документах Корпорации не регламентированы случаи и порядок привлечения оценщика в тех случаях, когда это не требуется законодательством, а также не установлены особые случаи, когда члены органов управления не должны принимать участия в голосовании. На практике члены Совета директоров и Правления Корпорации воздерживаются от участия в голосовании по вопросам повестки дня при наличии у них фактической заинтересованности.

Приложение 2. Отчет о заключенных ПАО АФК «Система» в 2025 году сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, и крупных сделок

В отношении всех сделок, совершенных в 2025 году ПАО АФК «Система», которые признаются в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками или сделками, в совершении которых имеется заинтересованность, решения о согласии на их совершение или об их последующем одобрении были приняты Советом директоров ПАО АФК «Система».

Перечень совершенных в 2025 году сделок, в совершении которых имеется заинтересованность:

№	Существенные условия сделки	Цена сделки	Заинтересованные лица (на момент совершения сделки)
	Предмет сделки		
1	Изменение условий договора о предоставлении процентного займа в пользу контрагента в части даты возврата займа и выплаты процентов	2 100 000 000,00 р.	Член Правления
2	Перевод долга юридического лица перед кредитором на ПАО АФК «Система»	36 047 187 352,18 р.	Член Совета директоров и Правления, члены Правления
3	Приобретение облигаций	10 010 000 000,00 р.	Член Совета директоров и Правления, члены Правления
4	Приобретение акций ПАО «Сегежа Групп» дополнительного выпуска и субординация долга юридического лица перед ПАО АФК «Система» в пользу кредитора (взаимосвязанные сделки)	36 320 948 458,20 р.	Член Совета директоров и Правления, члены Правления
5	Изменение условий договора о предоставлении процентного займа в пользу контрагента в части даты возврата займа и выплаты процентов	2 100 000 000,00 р.	Члены Правления
6	Изменение условий договора о предоставлении процентного займа в пользу контрагента в части даты возврата займа и выплаты процентов	2 100 000 000,00 р.	Члены Правления

Перечень совершенных в 2025 году крупных сделок:

№	Существенные условия	Цена сделки
	Предмет сделки	
1	Совокупность взаимосвязанных договоров и соглашений, заключаемых в связи с дополнительной эмиссией акций публичной дочерней компании по закрытой подписке: Контрагент и ПАО АФК «Система» заключают отдельные кредитные сделки путем обмена соответствующими подтверждениями. ПАО АФК «Система» обязуется передать контрагенту в качестве предмета залога обыкновенные акции для обеспечения части обязательств по договору кредитной линии и других платежных обязательств. ПАО АФК «Система» предоставляет иному контрагенту возвратный возмездный заем. ПАО АФК «Система» предоставляет контрагенту право уступить ПАО АФК «Система» право требования к иному лицу оплатить встречное предоставление в свою пользу, возникающее по договору передачи прав и обязательств между контрагентом и иным лицом в отношении прав (требований) по заемному обязательству и права по договору залога акций, заключенному между контрагентом и иным лицом в целях обеспечения исполнения обязательств по договору уступки между ними в отношении прав (требований) по заемному обязательству.	до 338 000 000 000,00 р.
2	Совокупность взаимосвязанных сделок по заключению опционных договоров и обеспечению их исполнения: ПАО АФК «Система» предоставляет контрагенту право уступить в пользу ПАО АФК «Система» права (требования), принадлежащие ему по договору займа, заключаемому между ним и иным лицом (Права (требования) и договор с правом требования). Контрагент предоставляет ПАО АФК «Система» право приобрести у него Права (требования), принадлежащие ему. В обеспечение исполнения обязательства ПАО АФК «Система» по оплате приобретаемых прав (требований) по договору с правом требования ПАО АФК «Система» обязуется передать контрагенту в качестве предмета залога обыкновенные акции.	до 180 200 000 000,00 р.