

ГODOVOЙ ОТЧЕТ
открытого акционерного общества
«Акционерная финансовая корпорация «Система»
за 2014 год

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



Москва, 2015 г.

Оглавление

ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА ОАО АФК «СИСТЕМА»	4
1. ПОЛОЖЕНИЕ ОАО АФК «СИСТЕМА» В ОТРАСЛИ	6
1.1. Профиль ОАО АФК «Система»	6
1.2. Структура акционерного капитала	6
2. ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ	8
2.1. Миссия и стратегия ОАО АФК «Система»	8
2.2. Портфель ОАО АФК «Система»	9
3. ОТЧЕТ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ О РЕЗУЛЬТАТАХ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИИ ПО ПРИОРИТЕТНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ	13
3.1. Ключевые события 2014 года	13
3.2. Финансовые результаты ОАО АФК «Система»	15
3.3. Обзор результатов портфельных компаний	18
3.4. Финансовый обзор	28
3.5. Кредитные рейтинги ОАО АФК «Система»	30
3.6. Отчет о выплате объявленных (начисленных) дивидендов по акциям ОАО АФК «Система»	31
4. ПЕРСПЕКТИВЫ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИЙ ГРУППЫ АФК «СИСТЕМА»	32
4.1. ОАО «Мобильные ТелеСистемы»	32
4.2. ООО «ЛесИнвест»	37
4.3. ОАО «Башкирская электросетевая компания»	44
4.4. ООО «Таргин»	47
4.5. ОАО «Детский мир»	51
4.6. ЗАО «Группа компаний «Медси»	54
4.7. АО «Биннофарм»	58
4.8. ПАО «МТС-Банк»	62
4.9. АО «СГ-транс»	66
4.10. Sistema Shyam TeleServices Limited	69
4.11. ОАО «РТИ»	71
4.12. ОАО «Система Масс-медиа»	75
4.13. Активы в области недвижимости	78
4.14. RZ Agro Holding Ltd.	81
5. ОПИСАНИЕ ОСНОВНЫХ ФАКТОРОВ РИСКА	86
5.1. Интегрированная система управления рисками (ERM) в Группе АФК «Система»	86
5.2. Внешние риски	86
5.3. Риски, связанные с деятельностью ОАО АФК «Система».	89

6.	СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	95
6.1.	Общее собрание акционеров	96
6.2.	Совет директоров	98
6.3.	Президент	106
6.4.	Правление	107
6.5.	Комитеты при Президенте	108
6.6.	Особенности системы риск-менеджмента, внутреннего контроля и аудита	111
6.7.	Особенности развития системы корпоративного управления в 2014 году	113
7.	СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	115
8.	ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ВЫСШИХ ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ	122
	ПРИЛОЖЕНИЯ	124
	Приложение 1. Краткие биографические данные членов Совета директоров, Президента, членов Правления, Корпоративного секретаря ОАО АФК «Система» и их доли в уставном капитале ОАО АФК «Система»	124
	Приложение 2. Сведения о сделках, осуществленных членами Совета директоров, Президентом, членами Правления ОАО АФК «Система» с акциями ОАО АФК «Система» за период с 1 января по 31 декабря 2014 года	138
	Приложение 3. Перечень совершенных ОАО АФК «Система» в отчетном году сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками, а также иных сделок, на совершение которых в соответствии с уставом общества распространяется порядок одобрения крупных сделок	140
	Приложение 4. Перечень совершенных ОАО АФК «Система» в отчетном году сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имеется заинтересованность	141
	Приложение 5. Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России	146
	Приложение 6. Сведения о соблюдении обществом основных требований Кодекса корпоративного управления Великобритании	168

ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА ОАО АФК «СИСТЕМА»

В 2014 году АФК «Система» столкнулась с рядом вызовов. Это касается событий, связанных как с деятельностью Корпорации, так и с изменениями в макроэкономической ситуации в целом. На результатах деятельности отразилась как деконсолидация «Башнефти», так и существенная волатильность рынка в прошлом году.

В свете этих вызовов продемонстрированные Группой компаний АФК «Система» результаты являются свидетельством преимуществ нашей бизнес-модели, которая доказала свою устойчивость даже в непростой экономической ситуации.

В 2014 году десять из тринадцати наших крупнейших активов нарастили выручку; одиннадцать из тринадцати показали прибыль по показателю скорректированная OIBDA; девять компаний продемонстрировали чистую прибыль.

Наша консолидированная выручка выросла на 7,2% по сравнению с предыдущим годом, до 632 млрд. руб. При этом вклад «МТС» в прирост выручки составил 12 млрд. руб., тогда как вклад развивающихся активов составил 31 млрд. руб. Доля развивающихся активов в консолидированной выручке АФК «Система» в 2014 году выросла до 41% по сравнению с 32% годом ранее.

В 2014 году девять из тринадцати портфельных компаний Корпорации выплатили дивиденды.

В непростой экономической ситуации Группа АФК «Система» в целом и отдельные портфельные компании продемонстрировали впечатляющие результаты. В 2014 году группа «Детский мир», работающая в розничном сегменте, увеличила свою долю рынка до 10% по сравнению с 8% в предыдущем году. В 2015 году компания планирует открытие еще 40 новых магазинов. При этом стратегия активного расширения сети «Детского мира» сопровождается существенным повышением эффективности компании. Благодаря этим факторам, а также другим конкурентным преимуществам, мы ожидаем, что рыночная доля «Детского мира» продолжит расти.

В 2014 году АФК «Система» нарастила свой сельскохозяйственный бизнес. В прошлом году компания RZ Agro собрала рекордный урожай и увеличила выручку почти в три раза. В конце 2014 года дочерняя компания «Краснодар Агро» приобрела группу «Степь», объединяющую пять сельскохозяйственных предприятий, расположенных в Краснодарском крае, с общим земельным банком в 26 тыс. га.

Индийский актив Группы АФК «Система» – SSTL – в 2014 году достиг целевых финансовых показателей. Несмотря на существующие сложности, связанные с регулированием телекоммуникационной отрасли в Индии, результаты недавнего аукциона по продаже лицензий подтвердили большой интерес операторов к частотам, на которых работает SSTL. Это вселяет оптимизм и может создать привлекательные возможности для SSTL по мере перехода операторов к эксплуатации сетей четвертого поколения.

В 2014 году АФК «Система» разработала и приступила к реализации плана по реструктуризации высокотехнологических активов, входящих в группу «РТИ», с целью повышения операционной эффективности группы. Нам удалось сократить убыток по показателю OIBDA «Энвижн Груп» с 2,5 млрд. руб. до 0,8 млрд. руб., мы закрыли убыточные сегменты компании и сосредоточились на наиболее перспективных направлениях микроэлектроники и высокотехнологической продукции. Корпорация видит существенный потенциал роста в наукоемком секторе российской экономики и первую очередь за счет увеличения доли собственных технологий в конечном продукте, и программы импортозамещения с участием государства.

В отчетном периоде мы продолжили активное управление нашим портфелем. ОАО АФК «Система» вошла в сектор электронной коммерции и ритейла одежды, купив миноритарные пакеты в OZON Holdings Limited и Concept Group.

Мы также инвестировали в лесную, целлюлозно-бумажную и деревообрабатывающую отрасли. Группа «ЛесИнвест», крупнейший производитель мешочной бумаги и бумажных мешков в России и второй по величине производитель бумажных мешков в Европе, обладает высоким потенциалом роста. Большая площадь лесосеки, низкая себестоимость продукции и близость экспортных рынков делают этот актив весьма привлекательным с инвестиционной точки зрения. Оптимизация бизнес-процессов и повышение эффективности управления позволят еще больше повысить акционерную стоимость приобретенного бизнеса.

Таким образом, мы можем уверенно утверждать, что Группе АФК «Система» удалось достойно ответить на вызовы 2014 года, сохранить лидирующие позиции в целом ряде бизнесов и приступить к развитию новых перспективных направлений.

История с «Башнефтью» осталась позади. АФК «Система» признана добросовестным покупателем и уже получила компенсацию от продавца в размере 42 млрд. руб. (за вычетом наших социальных инвестиций) и имеет хорошие шансы увеличить эту сумму в будущем. На фоне ситуации с «Башнефтью» мы усилили финансовую дисциплину как в самой Корпорации, так и в наших портфельных активах.

Наша инвестиционная стратегия не изменилась. Приобретая недооцененные активы, АФК «Система» привносит в них свои компетенции, знания и опыт, повышает их эффективность, создает лучшие управленческие команды и, в конечном итоге, превращает эти активы в лидеров рынка. Группа АФК «Система» многократно продемонстрировала свою способность реализовывать эту стратегию и создавать высокую акционерную стоимость.

Наш текущий портфель остается высоко диверсифицированным. Мы продолжаем поиск новых инвестиционных идей в базовых отраслях российской экономики, чтобы создавать стоимость и строить эффективный бизнес.

Мы с оптимизмом смотрим на перспективы российского рынка и будем развивать наш портфель как за счет реализации стратегии органического роста, так и за счет сделок M&A, обеспечивая высокую доходность наших инвестиций, что является платформой для роста акционерной стоимости Корпорации.

Михаил Шамолин
Президент ОАО АФК «Система»

1. ПОЛОЖЕНИЕ ОАО АФК «СИСТЕМА» В ОТРАСЛИ

1.1. Профиль ОАО АФК «Система»

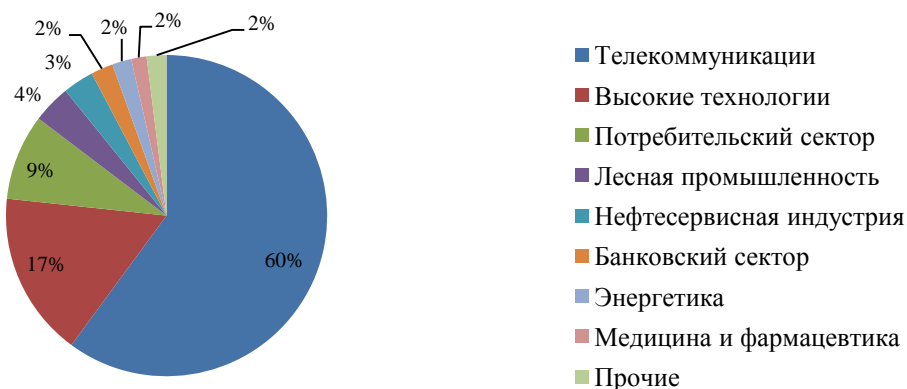
Обзор

ОАО АФК «Система» была создана в 1993 году, и на сегодня является крупнейшим частным инвестором в реальный сектор экономики России. Инвестиционный портфель Корпорации состоит преимущественно из российских компаний, осуществляющих деятельность в различных секторах экономики, включая телекоммуникации, энергетику, потребительский сектор, высокие технологии, фармацевтику, лесную промышленность и прочие. ОАО АФК «Система» является контролирующим акционером в большинстве своих портфельных компаний. Компетенции Корпорации сосредоточены в области повышения операционной эффективности приобретаемых активов за счет реструктуризации и привлечения отраслевых партнеров с целью усиления экспертизы и снижения финансовых рисков.

Модель создания стоимости

ОАО АФК «Система» работает по модели инвестиционной компании. Стоимость для акционеров создается за счет активного инвестиционного процесса, который включает в себя монетизацию инвестиций в форме дивидендов или продажу долей в капитале портфельных компаний. Полученные средства частично реинвестируются в привлекательные инвестиционные проекты с целью получения долгосрочной прибыли а частично распределяются в виде дивидендов акционерам ОАО АФК «Система».

*Доля секторов присутствия Корпорации
в выручке в 2014 году¹*



1.2. Структура акционерного капитала

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

В феврале 2005 года ОАО АФК «Система» провела первичное размещение акций. Акции Корпорации в виде глобальных депозитарных расписок (ГДР) прошли листинг под тикером «SSA» на Лондонской фондовой бирже. Одна ГДР соответствует 20 обыкновенным акциям. Акции ОАО АФК «Система» также допущены к торгам на Московской бирже под тикером «AFKS». В виде ГДР на Лондонской фондовой бирже торгуется около 19% акций ОАО АФК «Система», в обращении на Московской фондовой бирже – 12,8% акций.

¹ Без учета активов, выбывших из владения Корпорации.

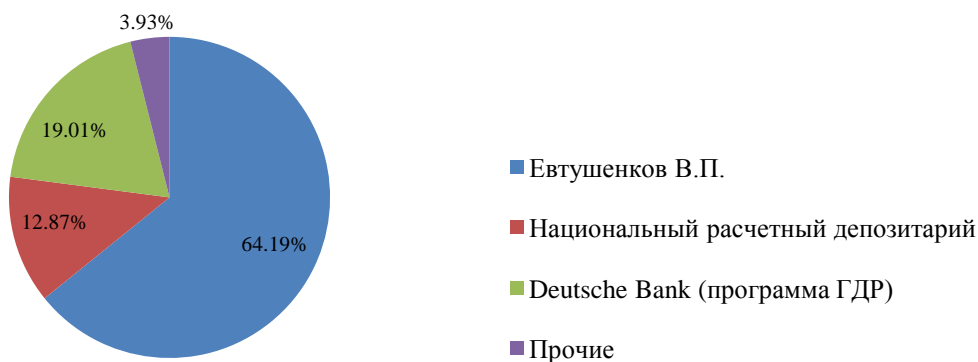
Московская биржа включает котировки акций ОАО АФК «Система» в базу расчета своих основных индексов (Индекс ММВБ и Индекс РТС), а также отраслевого индекса банки и финансы.

ГДР АФК «Система» входят в индекс MSCI Russia, входящий в группу индексов развивающихся рынков MSCI Emerging Markets. Включение в индексы MSCI – признак международного признания компании, что содействует укреплению положительной репутации эмитента среди крупных институциональных инвесторов.

В портфель Группы АФК «Система» входит одна публичная компания. Акции ОАО «МТС» в форме американских депозитарных расписок торгуются на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE) под тикером «MBT» и в форме обыкновенных акций на Московской бирже под тикером «MTSS».

Основным акционером ОАО АФК «Система» является Председатель Совета директоров ОАО АФК «Система» Евтушенков Владимир Петрович, которому принадлежат 64,19% акций.

Структура акционерного капитала ОАО АФК «Система»¹



¹ По состоянию на 31 декабря 2014 года.

2. ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

2.1. Миссия и стратегия ОАО АФК «Система»

Миссия ОАО АФК «Система» – долгосрочный рост акционерной стоимости за счет эффективного управления портфелем активов и достижения высокого уровня возврата на инвестированный капитал.

Инвестиционная стратегия

ОАО АФК «Система» приобретает активы преимущественно в комплементарных существующим инвестициям секторов, позволяющих использовать компетенции Корпорации, а также реализовывать синергии. В частности, привлекательными для Корпорации являются такие сегменты как частная доступная медицина, детские товары, одежда и обувь, онлайн-ритейл, а также базовые отрасли с экспортным потенциалом, в которых у России есть структурные преимущества (низкая себестоимость, доступность ресурсов и рынков сбыта).

ОАО АФК «Система» инвестирует преимущественно в России и странах СНГ и фокусируется на крупных или средних активах, позволяющих добиться лидерства на соответствующем рынке. Основные точки создания стоимости включают (i) синергетические эффекты, (ii) возможности консолидации отрасли, (iii) стратегии операционных и структурных улучшений. Предпочтение отдается структурированию сделок по типу LBO (leveraged buyout).

К среднесрочным задачам ОАО АФК «Система» как инвестиционной компании относятся:

- генерация существенного денежного потока на уровне Корпорации за счет монетизации портфеля и прироста дивидендов от портфельных компаний, в том числе за счет поиска и реализации уникальных инвестиционных возможностей в России, возникающих в связи с текущей волатильностью рынков;
- сбалансированность портфеля активов Корпорации за счет приобретения в России крупных и средних экспортно-ориентированных индустриальных компаний, которые могут стать источником валютной ликвидности;
- создание на основе текущих ключевых активов ОАО АФК «Система» новых отраслевых лидеров, в том числе в сегментах частной медицины, высоких технологий и микроэлектроники, лесоперерабатывающей промышленности, с целью максимизации возврата на акционерный капитал;
- реструктуризация и поддержка портфельных компаний, действующих в отраслях, наиболее чувствительных к изменению экономической ситуации, и испытывающих трудности с реализацией запланированной стратегии.

Инвестиционный процесс

Принципы работы	Структура портфелей	Финансовые цели	Мотивация менеджмента
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Оценка и проработка стратегии развития активов без участия в операционной деятельности. ▪ Мониторинг M&A возможностей в существующих и новых секторах. ▪ Разработка и реализация плана монетизации активов. ▪ Подбор эффективного менеджмента в портфельные компании. ▪ Оказание всесторонней поддержки активам по 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ В структуре Корпорации 8 инвестиционных портфелей, управляющих активами ▪ Инвестиционные портфели иницируют сделки и реструктуризации портфеля, осуществляют мониторинг реализации стратегии и являются центрами отраслевой экспертизы. ▪ Команда состоит из экспертов-стратегов, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Генерация доходности инвестиций, превышающей долгосрочную стоимость капитала (IRR>WACC) при инвестиционном горизонте 5-7 лет. ▪ Фокус на инвестициях, предполагающих денежный поток в адрес Корпорации в среднесрочной перспективе. ▪ Приобретение активов с приемлемым уровнем долга для сохранения устойчивого 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Вознаграждение инвестиционных управляющих полностью зависит от генерации денежных средств портфелем для ОАО АФК «Система». ▪ Денежные средства могут быть получены в форме дивидендов или продажи активов. ▪ Текущие дивиденды не участвуют в расчете вознаграждения. ▪ Вознаграждение выплачивается с учетом понесенных расходов портфеля.

привлечению финансовых и других ресурсов. ■ Повышение стоимости приобретаемых активов за счет реструктуризации и привлечения отраслевых партнеров, с целью усиления экспертизы и снижения финансовых рисков.	финансистов, юристов и специалистов внутреннего аудита.	финансового положения Группы в целом. ■ Сохранение соотношения консолидированного долга к EBITDA на приемлемом уровне (как правило 2,0). ■ Выплата акционерам не менее 10% полученной прибыли.	
---	---	--	--

2.2. Портфель ОАО АФК «Система»



ОАО «МТС» – крупнейший оператор связи в России.



Группа компаний «ЛесИнвест» – лесопромышленный холдинг с полным циклом лесозаготовки и глубокой переработки древесины.



ОАО «БЭСК» – одна из крупнейших региональных электросетевых компаний в России.



ООО «Таргин» – управляющая компания крупного нефтесервисного холдинга.



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



ПАО «МТС-Банк» – один из крупнейших коммерческих банков в России.



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



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



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



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



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



RZ Agro Holding – крупный производитель зерна.



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



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

Инвестиционное видение Корпорации

Отрасль	Ключевые характеристики	Инвестиционное видение Корпорации
Телекоммуникации в России	<ul style="list-style-type: none"> Замедляющийся рост рынка мобильной связи. Растущее проникновение услуг передачи данных. Рост в сегменте OTT-сервисов. 	<p>ОАО АФК «Система» рассматривает ОАО «МТС» как стратегический актив, обеспечивающий высокий уровень дивидендной доходности.</p> <p>Для достижения цели по дивидендным потокам ОАО «МТС» продолжит активно развивать услуги передачи данных и соответствующие сервисы, направит маркетинговые усилия для удержания лидирующих позиций в России и рассмотрит возможности для синергий с другими бизнесами Группы ОАО АФК «Система», в том числе ПАО «МТС-Банк» и Ozon Holdings, для получения дополнительных конкурентных преимуществ.</p>
Ритейл детских товаров	<ul style="list-style-type: none"> Устойчивость к ухудшению макроэкономической ситуации. Низкая концентрация рынка с возможностью консолидации. Рост расходов на детские товары в связи с демографической ситуацией. 	<p>ОАО АФК «Система» рассматривает «Детский мир» как перспективный актив, который уже достиг значительных результатов и способен приносить существенный возврат на капитал в виде дивидендов и за счет частичной монетизации.</p> <p>Так как сектор розничной торговли детскими товарами устойчив к экономическим спадам, ОАО АФК «Система» планирует активное развитие сети «Детского мира» в 2015 году.</p>
Частная медицина	<ul style="list-style-type: none"> Высокие темпы роста рынка в России. Государственная поддержка сектора. Низкая концентрация рынка с возможностью консолидации. 	<p>ОАО АФК «Система» видит высокий потенциал развития рынка частной медицины в России и выстраивает федеральную сеть, предоставляющую качественные медицинские услуги для всех жителей страны.</p> <p>В ближайшие два года усилия компании будут сосредоточены на наращивании масштабов бизнеса за счет строительства новых медицинских центров, внедрения новых медицинских технологий и дальнейшего повышения качества услуг.</p>
Лесоперерабатывающая промышленность	<ul style="list-style-type: none"> Снижение конкурентоспособности импортеров за счет ослабления курса рубля и большого транспортного плеча. Превышение расчетной лесосеки в России над объемами заготовки в 3 раза. Экспортно-ориентированная отрасль с большой долей валютной выручки. 	<p>ОАО АФК «Система» приобрела активы группы компаний «ЛесИнвест» в конце 2014 года, в соответствии со стратегией валютной диверсификации (61% выручки «ЛесИнвеста» приходится на экспорт).</p> <p>ОАО АФК «Система» планирует обеспечить возврат на капитал за счет оптимизации текущего бизнеса, роста управляемости и прозрачности, а также последующего расширения производства (в частности, по направлениям бумажных мешков и фанеры).</p>

Электросетевой бизнес	<ul style="list-style-type: none"> Стабильный, но небольшой рост потребления электроэнергии в 2014 году на 0,4%. «Заморозка» тарифов естественных монополий на 2014 год. Ограничение роста тарифов на уровне 3,8% в 2014 году. 	Стратегия Корпорации в электросетевом сегменте направлена на рост бизнеса за счет модернизации оборудования, построения современных сетей с элементами Smart Grid и развития инфраструктуры региона присутствия. Переход ОАО «БЭСК» на 10-летнее регулирование тарифов методом доходности инвестированного капитала (RAB) позволит эффективно осуществлять долгосрочное планирование развития бизнеса и призвано повысить его инвестиционную привлекательность. Всего на 10-летний период предусмотрено более 29 млрд. руб. инвестиций в электроэнергетический комплекс Республики Башкортостан.
Транспорт	<ul style="list-style-type: none"> Наибольшая стабильность сегмента перевозок сжиженных газов (СУГ) в секторе железнодорожных перевозок. Рост объема перевозок СУГ на 8%, в 2014 году. 	ОАО АФК «Система» в 2015 году будет концентрироваться на поддержке текущего бизнеса АО «СГ-транс» и достижении его операционных целей. Поддержание рентабельности будет достигаться за счет эффективного управления вагонным парком и оптимизации лизинговых соглашений.
Фармацевтическая промышленность	<ul style="list-style-type: none"> Рост объемов рынка на 9,3% в стоимостном выражении в 2014 году. Доля иностранных производителей на российском рынке – более 70%. Начало реализации программы импортозамещения в России. 	ОАО АФК «Система» планирует развитие фармацевтического бизнеса за счет реализации крупных проектов по запуску новых производственных линий и приобретению препаратов сторонних производителей. Увеличение портфеля препаратов за счет партнерств с международными компаниями поможет увеличить загрузку производственных мощностей. АО «Биннофарм» также планирует наращивать объемы производства за счет участия в программе импортозамещения.
Высокие технологии	<ul style="list-style-type: none"> Рост спроса на технологические продукты со стороны государства. Повышение востребованности интеллектуальных транспортных систем. Поддержка развития микроэлектроники программой импортозамещения. 	ОАО АФК «Система» приступила к реструктуризации высокотехнологических активов ОАО «РТИ» с целью оптимизации экономических показателей и получения стабильного дивидендного потока в среднесрочной перспективе. Основными направлениями развития будут являться сегменты оборонной промышленности и микроэлектроники, а также интеллектуальные ИТ-системы. ОАО «РТИ» планирует обеспечить рост рентабельности бизнеса за счет наращивания доли интеллектуальной собственности в конечных продуктах, увеличить производство микрочипов за счет расширения сотрудничества с государством, а также сосредоточиться на новых продуктах в авиационной и космической промышленности.
Нефтесервисные услуги	<ul style="list-style-type: none"> Консолидация крупнейшими игроками. Увеличение объемов горизонтального бурения. Востребованность высокотехнологического нефтегазового сервиса. 	Инвестиции в ООО «Таргин» имеют значительный потенциал роста за счет обновления парка техники для увеличения прибыльности, внедрения новых технологий для диверсификации спектра услуг, а также оптимизации бизнеса и его структуры. ОАО АФК «Система» планирует привлечь отраслевого партнера для расширения экспертизы ООО «Таргин».
Банковский сектор	<ul style="list-style-type: none"> Рост стоимости фондирования. Ужесточение регулирования розничного кредитования. Темпы роста корпоративного кредитования выше темпов роста розничного кредитования. 	Инвестиционная стратегия ОАО АФК «Система» в банковском бизнесе предполагает рост доходности акционерного капитала при сохранении высокого уровня финансовой устойчивости ПАО «МТС-Банк». В текущих экономических условиях ОАО АФК «Система» сосредоточена на улучшении системы управления рисками и наращивании средств клиентов банка. ОАО АФК «Система» также видит потенциал роста для банковского бизнеса в реализации синергии с ОАО «МТС».
Недвижимость	<ul style="list-style-type: none"> Из-за рекордного объема ввода новых площадей в 2014 году на рынке офисной недвижимости образовался профицит. Поддержка рынка жилой недвижимости за счет субсидирования ипотечной ставки. 	ОАО АФК «Система» планирует строительство и монетизацию объектов жилой недвижимости, а также агрегацию объектов офисной недвижимости и увеличение доходов от управления и аренды, которые будут поддерживать новые проекты и позволят портфелю выплачивать дивиденды.

Телекоммуникации в Индии	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Высокая концентрация: 58% рынка у 3 крупнейших операторов. ▪ Усиление конкуренции в сегменте передачи данных. 	В 2015 году планируется продолжить финансовое оздоровление индийского бизнеса и значительно снизить потребность финансирования операционной деятельности со стороны ОАО АФК «Система». В случае разрешения регуляторных вопросов в области использования частотного спектра ОАО АФК «Система» может рассмотреть возможности вхождения в стратегическое партнерство.
Медиа-сектор	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Общее замедление темпов роста. ▪ Ограничение доли владения иностранных компаний в российских СМИ до 20%. ▪ Государственное стимулирование распространения российского контента. 	Инвестиционная стратегия ОАО АФК «Система» в отношении медийных активов ОАО «СММ» предполагает создание условий для выхода на формирующиеся рынки в новой digital-среде, развитие новых цифровых сервисов и цифровых медиа.
Сельское хозяйство	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Экспортно-ориентированная отрасль с большой долей валютной выручки. ▪ Рост производства пшеницы в России по сравнению с предшествующим периодом на 13% при приросте мирового производства на 1%. 	Стратегия развития сельскохозяйственного бизнеса предполагает дальнейшее наращивание земельного банка за счет стратегических приобретений. Целевыми регионами для дальнейшего роста являются Ростовская область, Ставропольский и Краснодарский край. ОАО АФК «Система» планирует также развивать экспортные каналы сбыта и такие сегменты бизнеса как производство семян и контрактное выполнение уборочных работ.

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

3.1. Ключевые события 2014 года

Инвестиции и сделки M&A

Увеличение доли владения в ЗАО «Энвижн Груп»

В январе 2014 года ООО «Система Телеком Активы», 100% долей в уставном капитале которого принадлежит ОАО АФК «Система», подписала юридически обязывающие соглашения о покупке 38,75% акций ЗАО «Энвижн Груп» у ЗАО «РегионКапитал» (входит в группу Marshall) и других акционеров-физических лиц. Общая сумма сделки составила 82,5 млн. долл. США. Оплата акций ЗАО «Энвижн Груп» была произведена денежными средствами на сумму 37,5 млн. долл. США и акциями ОАО АФК «Система» на сумму 45 млн. долл. США. После завершения сделки Группа АФК «Система» стала владельцем 88,75% акций ЗАО «Энвижн Груп». В декабре 2014 года Группа выкупила еще 11,25% акций. В результате этих сделок доля Группы в ЗАО «Энвижн Груп» составила 100%.

Увеличение доли в ЗАО «Бизнес-Недвижимость» до 100%

В апреле 2014 года ОАО АФК «Система» приобрела у ЗАО «МГТС-Недвижимость» 49% обыкновенных акций ЗАО «Бизнес-Недвижимость» за 3,1 млрд. руб. В результате доля ОАО АФК «Система» в уставном капитале ЗАО «Бизнес-Недвижимость» достигла 100%.

ЗАО «Бизнес-Недвижимость» владеет 76 объектами, расположенными на территории Москвы, общей площадью 178 тыс. кв. м. До внедрения технологии GPON указанные объекты использовались «МГТС» в качестве автоматизированных телефонных станций (АТС).

Поиск партнера в фармацевтике

В апреле 2014 года ОАО АФК «Система» подписала юридически обязывающие соглашения о создании совместного предприятия в области фармацевтики с немецкой фармацевтической компанией Fresenius Kabi и ООО «Зенитко Финанс Менеджмент» – миноритарным акционером АО «Биннофарм». В совместное предприятие должны были быть внесены 100% акций АО «Биннофарм» и весь бизнес Fresenius Kabi в России и СНГ. Однако осенью 2014 года стороны объявили о приостановке сделки и договорились о продолжении коммерческого сотрудничества.

Инвестиции в OZON

В апреле 2014 года ОАО АФК «Система» приобрела долю в размере 10,8% Ozon Holdings за 75 млн. долл. США. ОАО «МТС» также приобрело долю в размере 10,8% по аналогичной оценке. Представители ОАО АФК «Система» и ОАО «МТС» вошли в совет директоров Ozon Holdings.

В Группу Ozon входят пять предприятий электронной коммерции в России: OZON.ru – крупнейший интернет магазин с широким ассортиментом товаров различных категорий, который посещают более 750 000 уникальных пользователей в день; OZON.travel – популярный сервис онлайн-путешествий; «О-Курьер» – собственная логистическая служба с более чем 2 тыс. пунктов выдачи товаров, осуществляющая доставку в города России и Казахстана; OZON Solutions – консультационное агентство B2B в сфере электронной коммерции.

Инвестиции в лесную, деревообрабатывающую и целлюлозно-бумажную отрасли

В сентябре 2014 года ООО «ЛесИнвест», входящее в Группу АФК «Система», закрыло сделку по покупке у Банка Москвы 100% акций ОАО «Сегежский ЦБК» и 100% долей ООО «Деревообработка-Проект» (далее – «группа «ЛесИнвест»»), а также всех прав требования Банка Москвы к группе «ЛесИнвест». Чистый внешний долг приобретенных активов равен нулю.

Группа «ЛесИнвест» является крупнейшим производителем мешочной бумаги и бумажных мешков в России и вторым по величине производителем бумажных мешков в Европе, а также одним из крупнейших производителей и экспортеров древесных плит и пиломатериалов в России.

Инвестиции в Concept Group

В октябре 2014 года ОАО АФК «Система» приобрела 40% акций холдинговой компании, владеющей активами Concept Group, одного из лидеров российского рынка ритейла одежды по темпам роста выручки. Стоимость сделки составила около 1 млрд. руб. Условия сделки предусматривают возможность увеличения доли ОАО АФК «Система» в Concept Group до контрольной в течение трех лет.

Concept Group создает и продает женскую одежду, аксессуары, белье и одежду для детей под брендами Concept Club, Bestia, Infinity Lingerie и Acoola через собственные магазины, сеть франчайзеров, интернет-площадки и оптом. На конец 2013 года розничная сеть Concept Group представлена 287 магазинами в 103 городах России. Средняя площадь магазинов – 100-250 кв. м. Выручка Concept Group в 2013 году составила более 5 млрд. руб., почти на 40% превысив показатель 2012 года.

Дополнительная эмиссия акций ПАО «МТС-Банк»

В октябре 2014 года ОАО АФК «Система» подписала юридически обязывающие соглашения о приобретении 2 474 818 обыкновенных акций ПАО «МТС-Банк», размещаемых в рамках дополнительной эмиссии, на сумму 9,46 млрд. руб.

Передача акций ОАО «АНК «Башнефть»» государству

24 сентября 2014 года Первым заместителем Генерального Прокурора Российской Федерации был предъявлен гражданский иск об истребовании в собственность Российской Федерации всех принадлежащих ОАО АФК «Система» и ЗАО «Система-Инвест» акций ОАО «АНК «Башнефть».

7 ноября 2014 года Арбитражный суд г. Москвы принял решение об истребовании у ОАО АФК «Система» и ЗАО «Система-Инвест» акций ОАО «АНК «Башнефть» в собственность Российской Федерации в силу оснований нарушений, допущенных при изначальной приватизации Башнефти. 12 ноября 2014 года Совет директоров ОАО АФК «Система» после тщательного рассмотрения вопроса принял решение не подавать апелляцию на решение Арбитражного суда г. Москвы и обратиться с иском о взыскании убытков с лиц, у которых ОАО АФК «Система» приобрела акции ОАО «АНК «Башнефть» в качестве добросовестного приобретателя.

В декабре 2014 года Корпорация и ЗАО «Система-Инвест» передали государству все принадлежащие им акции ОАО «АНК «Башнефть».

Корпоративные события

В июле 2014 года ОАО АФК «Система» выплатила 19,9 млрд. руб. в виде дивидендов. Дивидендная доходность на момент выплаты составила около 5%.

Во втором квартале 2014 года обыкновенные акции ОАО АФК «Система» включены в котировальный список первого (высшего) уровня листинга Московской биржи.

В сентябре 2014 года сделка ОАО АФК «Система» по приобретению 98% акций ОАО «Объединенная нефтехимическая компания» у ОАО «АНК «Башнефть» была расторгнута.

Существенные события после отчетного периода

Удовлетворение иска ОАО АФК «Система» к ООО «Урал-Инвест»

В декабре 2014 года ОАО АФК «Система», в соответствии с решением Совета директоров ОАО АФК «Система», подала в Арбитражный суд г. Москвы иск к ООО «Урал-Инвест» о взыскании

убытков, которые возникли в результате изъятия акций ОАО «АНК «Башнефть». В феврале 2015 года Арбитражный суд г. Москвы удовлетворил указанный иск и постановил взыскать с ответчика в пользу ОАО АФК «Система» убытки в размере 70,7 млрд. руб.

В марте 2015 года ОАО АФК «Система» и ООО «Урал-Инвест» заключили мировое соглашение. В соответствии с условиями мирового соглашения все имеющееся у ООО «Урал-Инвест» имущество, а именно денежные активы в сумме около 46,5 млрд. руб., передаются ОАО АФК «Система». По условиям мирового соглашения Корпорация вложит часть полученных средств в размере 4,6 млрд. руб. в благотворительные проекты Фонда «Урал».

Размещение биржевых облигаций

В феврале 2015 года ОАО АФК «Система» завершила размещение документарных процентных неконвертируемых биржевых облигаций серии БО-01 номинальной стоимостью 1 000,00 руб. на общую сумму 10 млрд. руб. со ставкой купона в размере 17% годовых. Купонные выплаты будут осуществляться два раза в год. Срок обращения биржевых облигаций – 15 лет.

3.2. Финансовые результаты ОАО АФК «Система»

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

<i>(в тыс. руб.)</i>	2014	2013
Выручка, тыс. руб.	59 553 440	47 238 145
Прибыль от продаж, тыс. руб.	50 824 355	36 022 581
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. руб.	(307 202 105)	133 893 543

Структура выручки

<i>(в тыс. руб.)</i>	2014	2013
Участие в УК других организаций	59 425 402	47 112 485
Прочая реализация (аренда недвижимости, агентские услуги и поручительства)	128 038	125 660
ИТОГО	59 553 440	47 238 145

Основной хозяйственной деятельностью ОАО АФК «Система» является управление долями и пакетами акций в коммерческих организациях.

Структура прочих доходов и расходов

<i>(в тыс. руб.)</i>	2014	2013
Проценты к получению	3 349 784	2 453 277
Проценты к уплате	(5 829 656)	(4 805 748)
Прочие доходы	22 535 760	138 700 920
Прочие расходы	(387 677 417)	(31 270 215)
ИТОГО	(367 621 529)	105 078 233

Показатели эффективности

	2014	2013
Производительность труда, тыс. руб./чел.	197 196,8	217 687,3
Отношение размера задолженности к собственному капиталу	0,310	0,130
Отношение долгосрочной задолженности к сумме долгосрочной задолженности и собственного капитала	0,191	0,058
Степень покрытия долгов текущими доходами (прибылью)	0,31	0,86
Уровень просроченной задолженности, %	0	0,0

Показатели финансовой устойчивости

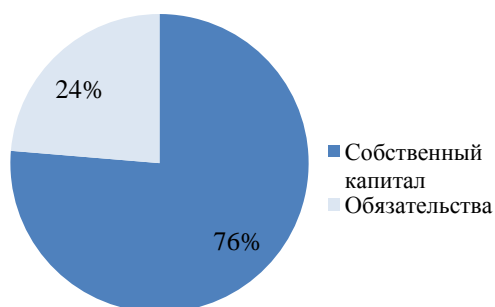
	2014	2013
Чистый оборотный капитал, тыс. руб.	31 944 852	25 553 733
Коэффициент текущей ликвидности	2,64	1,63
Коэффициент быстрой ликвидности	2,63	1,62

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

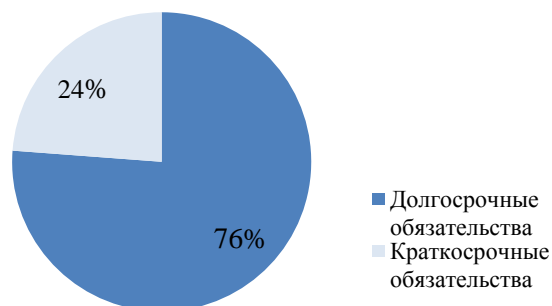
Оборотные активы Корпорации по состоянию на 31 декабря 2014 года составили 51 467 261 тыс. руб., объем краткосрочных обязательств на указанную дату составил 19 522 409 тыс. руб., себестоимость за 2014 год составила 37 195 тыс. руб.

В структуре обязательств Корпорации меньшую долю занимают краткосрочные обязательства (24%). Дебиторская и кредиторская задолженность являются текущими.

Собственный капитал и обязательства



Структура обязательств



Консолидированные финансовые результаты в соответствии с US GAAP¹

<i>(в млн. долл. США)</i>	2014	2013	Изменение за год
Выручка	16 585,0	18 502,0	(10,4%)
Скорректированная OIBDA	4 438,3	5 570,2	(20,3%)
Операционный (убыток)/прибыль	1 738,4	3 566,6	(51,3%)
<i>Скорректированная операционная прибыль</i>	2 146,1	2 936,7	(26,9%)
Чистый (убыток)/прибыль в доле АФК «Система»	(4 087,6)	2 257,5	-
<i>Скорректированный чистый (убыток)/прибыль в доле АФК «Система»</i>	1 194,9	1 623,5	(26,4%)

<i>(в млн. руб.)</i>	2014	2013	Изменение за год
Выручка	631 865	589 251	7,2%
Скорректированная OIBDA	165 171	177 400	(6,9%)
Операционный (убыток)/прибыль	60 876	113 588	(46,4%)
<i>Скорректированная операционная прибыль</i>	78 353	93 527	(16,2%)
Чистый (убыток)/прибыль в доле АФК «Система»	(232 556)	71 898	-
<i>Скорректированный чистый (убыток)/прибыль в доле АФК «Система»</i>	44 194	51 706	(14,5%)

На сокращение выручки ОАО АФК «Система» в долларах США оказало влияние ослабление среднего курса рубля по сравнению с долларом США на 20,8% за 2014 год.

В 2014 году на финансовые результаты ОАО АФК «Система» существенное влияние оказали единовременные убытки. Среди самых крупных – убыток от выбытия ОАО «АНК «Башнефть» в размере 5,0 млрд. долл. США, обесценение основных средств SSTL в Индии на сумму 290,0 млн. долл. США, необходимость формирования резервов под денежные средства и депозиты в ПАО «Дельта Банк» и прочие.

Несмотря на неблагоприятную экономическую ситуацию, консолидированная выручка ОАО АФК «Система» в рублях увеличилась на 7,2% за 2014 год. Рост выручки произошел благодаря значительному вкладу со стороны всех портфельных компаний Группы АФК «Система», в частности, от ОАО «МТС» и ОАО «Детский мир», а также вследствие консолидации ООО «Таргин» (активы были приобретены в третьем квартале 2013 года) и лесопромышленных активов ООО «ЛесИнвест» (приобретены в третьем квартале 2014 года). Десять из тринадцати крупнейших активов ОАО АФК «Система» продемонстрировали рост выручки в 2014 году.

Результаты деятельности ООО «ЛесИнвест» были консолидированы в отчетность Группы АФК «Система» с четвертого квартала 2014 года. Выручка и OIBDA ООО «ЛесИнвест» в четвертом квартале 2014 года принесли Группе АФК «Система» 7,2 млрд. руб. выручки и 1,2 млрд. руб. на уровне OIBDA. Консолидация ООО «Таргин» за полный 2014 год внесла существенный вклад в рост выручки Группы АФК «Система» в размере около 16 млрд. руб.

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

В 2014 году коммерческие, административные и управленческие расходы (КиАУР) в рублях выросли на 6,2% по сравнению с 2013 годом, что ниже уровня инфляции. Расходы на амортизацию в рублях в 2014 году увеличились на 5,0% по сравнению с 2013 годом.

Скорректированный показатель OIBDA Группы АФК «Система» в 2014 году сократился на 6,9% в рублях по сравнению с показателем 2013 года, в основном вследствие единовременного начисления резервов в ПАО «МТС-Банк», большая часть которых пришлась на портфель кредитов физическим лицам. Одиннадцать из тринадцати основных дочерних компаний Группы показали прибыль по показателю скорректированной OIBDA за отчетный год.

Скорректированная консолидированная чистая прибыль в доле ОАО АФК «Система» в 2014 году сократилась на 14,5% по сравнению с предыдущим периодом, в основном из-за убытка по курсовым разницам в сумме 548,6 млн. долл. США (21,1 млрд. руб.). Девять из тринадцати основных портфельных компаний продемонстрировали чистую прибыль в отчетном году. Консолидированная чистая прибыль Группы ОАО АФК «Система» включает в себя долю Корпорации в чистой прибыли ОАО «АНК «Башнефть» за период владения: 1,2 млрд. долл. США в 2014 году и 1,1 млрд. долл. США в 2013 году.

3.3. Обзор результатов портфельных компаний¹

ОАО «Мобильные ТелеСистемы»

(в млн. долл. США)	2014	2013	Изменение за год
Выручка	10 865,6	12 510,8	(13,1%)
Скорректированная OIBDA	4 611,1	5 535,7	(16,7%)
Операционная прибыль	2 722,8	3 606,7	(24,5%)
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	787,1	1 264,6	(37,8%)

(в млн. руб.)	2014	2013	Изменение за год
Выручка	410 758	398 443	3,1%
Скорректированная OIBDA	171 812	176 299	(2,5%)
Операционная прибыль	98 698	114 866	(14,1%)
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	27 725	42 270	(34,4%)

В 2014 году ОАО «Мобильные ТелеСистемы» («МТС») сохранил лидерство по выручке и рентабельности среди операторов «Большой тройки» в России. Выручка «МТС» в рублях выросла на 3,1% в 2014 году по сравнению с 2013 годом. Увеличение выручки обусловлено развитием сегмента передачи данных, а также ростом абонентской базы.

По состоянию на 31 декабря 2014 года абонентская база «МТС» увеличилась на 4,1% в годовом сопоставлении – до 104,1 млн. абонентов². В 2014 году показатель OIBDA «МТС» в рублях снизился в годовом исчислении на 2,5%, в основном, из-за обесценения инвестиции «МТС» в ПАО «МТС-Банк». Чистая прибыль «МТС» в доле ОАО АФК «Система» сократилась в 2014 году в основном из-за существенного убытка от курсовых разниц в сумме 18,0 млрд. руб.

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

² Без учета абонентов в Республике Беларусь.

В 2014 году доходы от услуг передачи данных в России увеличились на 35,9% по сравнению с 2013 годом в рублевом выражении. Данный рост обеспечен непрерывными инвестициями в развитие сетей 3G/LTE, а также одним из лучших на рынке ценовым предложением для абонентов. Средний ежемесячный доход на одного абонента (ARPU) в России вырос в 2014 году до 339 руб. за счет увеличения пользования услугами передачи данных. Показатель MOU (минуты использования) в России вырос на 3,6% по сравнению с 2013 годом и составил 372 минуты в 2014 году. В сегменте фиксированного ШПД количество охваченных домохозяйств в отчетном году увеличилось на 2,2% по сравнению с 2013 годом и достигло 12,5 млн. абонентов.

В отчетном году «МТС» запустил сеть 4-го поколения в коммерческую эксплуатацию в 76 регионах России и установил рекордное количество базовых станций 3G/4G – более 15 000.

В декабре 2014 года Universal Mobile Systems LLC, дочерняя компания «МТС», запустил в коммерческую эксплуатацию сети мобильной связи на территории Узбекистана. Ранее в ноябре Международный центр по урегулированию инвестиционных споров (ICSID) прекратил по совместному заявлению сторон арбитражное разбирательство между ОАО «МТС» и Республикой Узбекистан.

В декабре 2014 года «МТС» закрыл сделку по приобретению трех региональных активов группы компаний «СМАРТС»: ЗАО «Пенза-GSM», ЗАО «СМАРТС-Иваново», ЗАО «СМАРТС-Уфа». Стоимость сделки составила 3,13 млрд. руб. с учетом чистого долга.

В декабре 2014 года «МТС» выкупил по оферте рублевые облигации серии 03 на общую сумму 3,71 млрд. руб. Облигации серии 03 с погашением 12 июня 2018 года и двухлетней офертой были размещены 24 июня 2008 года на общую сумму 10 млрд. руб. ОАО «МТС» также установил новую ставку купона в размере 12% годовых.

В декабре 2014 года «МТС» и ОАО «Вымпел-Коммуникации» подписали договор об оказании комплексных услуг в области планирования, совместного развития и эксплуатации сетей связи стандарта LTE, в соответствии с которым в 2014-2016 годах ОАО «МТС» обеспечивает строительство совместно эксплуатируемых сетей мобильного интернета четвертого поколения в 19 регионах, а ОАО «Вымпел-Коммуникации» строит базовые станции в 17 регионах России.

В ноябре 2014 года «МТС» завершил выплату дивидендов за первое полугодие 2014 года. Общая сумма дивидендных выплат за первое полугодие 2014 года составила 12,8 млрд. руб. (6,2 руб. на одну обыкновенную акцию «МТС», 12,4 руб. на одну АДР). В июле 2014 года «МТС» выплатила дивиденды по итогам 2013 года в размере 38,4 млрд. руб. (18,6 руб. на одну обыкновенную акцию, 37,2 руб. на одну АДР).

В декабре 2014 года «МТС» приобрел 952 000 обыкновенных акций ПАО «МТС-Банк», размещаемых в рамках дополнительной эмиссии, на сумму 3,64 млрд. руб.

ОАО «Башкирская электросетевая компания»

<i>(в млн. долл. США)</i>	2014	2013	Изменение за год
Выручка	358,6	416,7	(13,9%)
OIBDA	137,1	177,4	(22,7%)
Операционная прибыль	89,6	123,4	(27,4%)
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	70,3	87,5	(19,7%)

<i>(в млн. руб.)</i>	2014	2013	Изменение за год
----------------------	-------------	-------------	-------------------------

Выручка	13 778	13 271	3,8%
OIBDA	5 267	5 651	(6,8%)
Операционная прибыль	3 444	3 981	(13,5%)
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	2 701	2 786	(3,1%)

Выручка ОАО «Башкирская электросетевая компания» («БЭСК») увеличилась на 3,8% в 2014 году по сравнению с 2013 годом в основном благодаря естественному росту потребления электроэнергии и объемов по технологическому присоединению. Рост котловых тарифов на услуги по передаче электроэнергии на 2014 год был «заморожен».

Показатель OIBDA «БЭСК» в рублях снизился в 2014 году на 6,8% по сравнению с 2013 годом. Снижение показателя OIBDA в основном обусловлено ростом операционных расходов, а также из-за единовременных операций, включая продажу основных средств и прибыль от начисления неустойки за просрочку оплаты в 2013 году.

Потребление электроэнергии за полный 2014 год выросло на 3,2% вследствие увеличения количества новых потребителей. В 2014 году к распределительным электрическим сетям «БЭСК» подключились 19 790 новых потребителей, что на 15,2% больше, чем в 2013 году.

В 2014 году объем потерь электроэнергии в распределительных сетях относительно прошлого года увеличился с 8,27% до 8,46%, в том числе вследствие принятия на обслуживание комплексов электрических сетей, ранее принадлежавших ТСО (ОАО «Концерн» Росэнергоатом» и ООО «Теплоэлектросеть») во втором полугодии 2014 года.

ООО «Башкирэнерго» (дочернее предприятие «БЭСК») в 2014 году стала первой в России энергокомпанией, перешедшей на 10-летнее регулирование тарифов методом доходности инвестированного капитала (RAB), в то время как тариф энергетических предприятий страны установлен не более чем на 5 лет. Регулирование тарифов методом доходности инвестированного капитала имеет ряд преимуществ для электросетевой компании, потребителей и республики в целом. В их числе – стимулирование снижения издержек, крупные инвестиции при щадящем тарифе, возможность долгосрочного планирования программ развития сетевых компаний, повышение качества услуг сетевых компаний и предсказуемый тариф на передачу электроэнергии. Беспрецедентный же срок регулирования, позволит как потребителям энергии, так и энергетикам эффективно осуществлять долгосрочное планирование развития бизнеса, и призван повысить его инвестиционную привлекательность. Всего на 10-летний период предусмотрено более 29 млрд. руб. инвестиций в электроэнергетический комплекс республики.

В сентябре 2014 года ЗАО «Система-Инвест» получила уведомление от ОАО «Реестр» о запрете на списание с лицевого счета принадлежащих ей акций «БЭСК».

ООО «Таргин»

<i>(в млн. долл. США)</i>	2014
Выручка	612,9
OIBDA	78,3
Операционная прибыль	45,1
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	26,9
<i>(в млн. руб.)</i>	2014

Выручка	23 549
OIBDA	3 008
Операционная прибыль	1 731
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	1 032

ООО «Таргин» («Таргин») – нефтесервисная группа, предоставляющая услуги в области бурения, текущего и капитального ремонта скважин, производства нефтепромыслового оборудования и механосервиса, а также транспортные и строительные услуги. ОАО АФК «Система» приобрела «Таргин» (ранее – ООО «Башнефть-Сервисные Активы») в конце 2013 года. Выручка и OIBDA «Таргина» в 2014 году составили 23,5 млрд. руб. и 3,0 млрд. руб. соответственно. Контракты с ОАО «АНК «Башнефть» принесли «Таргину» 77% выручки.

В течение 2014 года «Таргин» проводил работы по модернизации оборудования и реструктуризации бизнеса. Общие капитальные затраты в 2014 году составили 3,7 млрд. руб. Так, были сформированы четыре бригады капитального ремонта скважин, приобретено пять мобильных буровых установок (по 160 тонн), одна буровая установка (320 тонн), модернизировано пять буровых установок (по 250 тонн), закуплено более 290 единиц спецтехники, более 100 единиц технологического оборудования различного назначения и прочее. Около 40% инвестиционных затрат в 2014 году было направлено на развитие производства, около 63% от общих затрат пришлось на сегмент «Бурение».

В 2015 году наиболее крупными проектами «Таргина» являются приобретение 4 буровых установок, 2 флотов тампонажной техники и 2 флотов колтюбинговых установок с насосными азотными комплексами, модернизация одной буровой установки, приобретение более 150 единиц спецтехники, а также формирование новых продуктовых линеек.

ОАО «Детский мир»

<i>(в млн. долл. США)</i>	2014	2013	Изменение за год
Выручка	1 182,8	1 130,4	4,6%
OIBDA	127,8	87,0	46,9%
Операционная прибыль	108,5	67,1	61,7%
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	53,2	40,8	30,3%

<i>(в млн. руб.)</i>	2014	2013	Изменение за год
Выручка	45 446	36 001	26,2%
OIBDA	4 910	2 771	77,2%
Операционная прибыль	4 170	2 137	95,1%
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	2 043	1 299	57,2%

Выручка сети «Детский мир» в рублях увеличилась на 26,2% в 2014 году по сравнению с 2013 годом, составив 45,4 млрд. руб., благодаря двузначному росту сопоставимых продаж (like-for-like) и повышению загрузки магазинов, открытых в 2012 и 2013 годах. Рост сопоставимых продаж в рублях составил 13,6% в отчетном году.

В 2014 году ОАО «Детский мир» («Детский мир») открыл 72 магазина, включая 56 новых магазинов под собственным брендом и 16 магазинов ELC. Доля рынка сети «Детский мир» увеличилась с 8,2% в 2013 году до 10,0% в 2014 году. Основными сегментами роста в отчетном году стали категории «Игрушки» и «Товары для новорожденных», где по итогам 2014 года доля рынка сети «Детский мир» увеличилась с 13,2% до 16,3% и с 9,2% до 11,9% соответственно¹.

Показатель OIBDA сети «Детский мир» в рублях вырос на 77,2% за полный 2014 год. Маржа показателя OIBDA в 2014 году увеличилась до 10,8%, с 7,7% в 2013 году, благодаря повышению операционной эффективности. Отношение КиАУР к выручке снизилось до 29,4% в 2014 году по сравнению с 31,8% годом ранее.

Среди ключевых проектов 2014 года – строительство собственного склада в Московской области, внедрение единой ИТ-платформы SAP, а также запуск флагманского магазина «Детский мир» в центре Москвы площадью 7 тыс. кв. м, который стал с крупнейшим магазином детских товаров в России.

В декабре 2014 года Генеральный директор «Детского мира» Владимир Чирахов стал миноритарным акционером компании с долей 1,08% в рамках программы долгосрочной мотивации.

В августе и декабре 2014 года «Детский мир» выплатил дивиденды в размере 2,5 млрд. руб.

ЗАО «Группа компаний «Медси»

<i>(в млн. долл. США)</i>	2014	2013	Изменение за год
Выручка	254,2	294,0	(13,5%)
OIBDA	22,5	44,2	(49,0%)
Операционный (убыток)/прибыль	9,9	30,4	(67,4%)
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	13,9	31,8	(56,3%)

<i>(в млн. руб.)</i>	2014	2013	Изменение за год
Выручка	9 767	9 362	4,3%
OIBDA	866	1 408	(38,5%)
Операционный (убыток)/прибыль	382	970	(60,6%)
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	533	1 011	(47,3%)

В 2014 году выручка ЗАО «Группа компаний «Медси» («Медси») в рублевом выражении выросла на 4,3% по сравнению с 2013 годом, благодаря увеличению числа оказанных услуг на 4,0%, а также росту среднего чека на 4,0% – до 1 618 руб.

Посещаемость клиник в 2014 году увеличилась на 0,4%, до 6 035,5 тыс. посещений. В то же время рост посещений был нивелирован прекращением деятельности неэффективных клиник в регионах, а также временным закрытием ряда активов в Москве и Московской области, в связи с реконструкцией и ремонтом. При этом выручка на один квадратный метр выросла на 13,6%. Доля контрактов физических лиц в выручке компании сократилась на 2,0 п.п. до 22%, в то время как доли страховых компаний и юридических лиц увеличились до 42% и 11% соответственно.

¹ По данным Synovate Comcon

По итогам 2014 года выручка ключевого актива «Медси», КДЦ на Белорусской, выросла на 12,9% год-к-году, а маржа OIBDA КДЦ составила 45,9%.

В 2014 года КиАУР «Медси» увеличились на 22,5% в годовом сопоставлении, что обусловлено ростом расходов на маркетинг и персонал в четвертом квартале 2014 года вследствие новой программы по наращиванию загрузки существующих и новых активов, а также повышения узнаваемости бренда. Показатель OIBDA в рублях снизился на 38,5% в 2014 году.

Общая площадь медицинских активов «Медси» сократилась на 8,1% в годовом сопоставлении – до 228,7 тыс. кв. м вследствие прекращения деятельности неэффективных активов в регионах, а также закрытия на реконструкцию первого корпуса санатория «Отрадное». По состоянию на 31 декабря 2014 года медицинская сеть «Медси» включала 17 клиник в Москве (в том числе специализированные детские клиники и крупные клиничко-диагностические центры), 7 клиник в регионах России, 55 медпунктов по всей стране, 2 клинические больницы, службу скорой медицинской помощи, службу помощи на дому, велнес-клубы и 3 санатория.

В 2014 году «Медси» приступила к реализации 3 инвестиционных проектов, в том числе строительство нового КДЦ на Красной Пресне, в состав которого войдут взрослая и детская поликлиники со стационаром. Открытие КДЦ запланировано на второй квартал 2015 года. Также начата модернизация и перепрофилирование поликлиники на Хорошевском шоссе, на базе которой будет создан специализированный детский КДЦ. Одновременно ведется модернизация клинической больницы в Отрадном.

АО «Биннофарм»

<i>(в млн. долл. США)</i>	2014	2013	Изменение за год
Выручка	64,7	104,3	(38,0%)
OIBDA	8,4	20,5	(59,1%)
Операционный (убыток)/прибыль	3,5	13,4	(73,5%)
Чистый (убыток)/прибыль в доле АФК «Система»	0,1	8,9	(98,7%)

<i>(в млн. руб.)</i>	2014	2013	Изменение за год
Выручка	2 485	3 321	(25,2%)
OIBDA	322	652	(50,7%)
Операционный (убыток)/прибыль	136	425	(68,1%)
Чистый (убыток)/прибыль в доле АФК «Система»	4	285	(98,5%)

Выручка АО «Биннофарм» («Биннофарм») в рублевом выражении сократилась на 25,2% за полный 2014 год. В 2014 году на результаты «Биннофарма» оказал влияние эффект от перераспределения финансирования государственных закупок на региональные бюджеты. Вступление закона в силу практически заморозило региональные закупки лекарственных средств, что привело к сокращению доходов «Биннофарма» от дистрибуции более чем на 45% в первом полугодии 2014 года. В 2015 году ожидается увеличение объемов государственных закупок лекарственных средств. Кроме этого, «Биннофарм», как локальный производитель, будет участвовать в реализуемых Правительством Российской Федерации программах по импортозамещению лекарственных средств.

В 2014 году показатель OIBDA «Биннофарма» сократился вслед за снижением выручки и валовой прибыли. Сокращение доходов было ожидаемо в связи со структурными изменениями сектора,

что, в свою очередь, было поддержано соответствующими оптимизационными мерами – КиАУР «Биннофарма» были сокращены на 70 млн. руб., таким образом, отношение затрат к выручке осталось на уровне 2013 года.

В 2014 году «Биннофарм» продолжил поставки уникальной вакцины против гепатита В – «Регевак», а также выиграл конкурс на заключение государственного контракта в объеме 5,4 млн. доз. Помимо этого, в рамках государственного контракта была поставлена субстанция эритропозтина α.

ПАО «МТС-Банк»

<i>(в млн. долл. США)</i>	2014	2013	Изменение за год
Выручка	691,4	903,1	(23,4%)
OIBDA	(379,2)	38,1	-
Операционный (убыток)/прибыль	(397,0)	19,0	-
Чистый (убыток)/прибыль в доле АФК	(291,8)	18,8	-

<i>(в млн. руб.)</i>	2014	2013	Изменение за год
Выручка	26 565	28 763	(7,6%)
OIBDA	(14 571)	1 214	-
Операционный (убыток)/прибыль	(15 252)	604	-
Чистый (убыток)/прибыль в доле АФК	(11 212)	598	-

В 2014 году выручка ПАО «МТС-Банк» («МТС-Банк») сократилась на 7,6% по сравнению с 2013 годом в рублевом выражении, в основном из-за снижения доходов в четвертом квартале вследствие неблагоприятной рыночной конъюнктуры. В 2014 году «МТС-Банк» показал чистый убыток в результате единовременного начисления резервов, большая часть которых пришлась на портфель кредитов физическим лицам.

Собственные средства банка выросли с начала 2012 года с 12 млрд. руб. до 28 млрд. руб. на конец 2014 года. Отношение собственных средств к общему капиталу достигло 65% на конец 2014 года. В отчетном году «МТС-Банк» провел сокращение издержек и оптимизацию розничной сети представительств.

В декабре 2014 года «МТС-Банк» успешно завершил дополнительную эмиссию акций, в ходе которой привлек 13,1 млрд. руб. Значение норматива Н1 выросло с 19% на конец 2013 года до 25% на конец 2014 года. ОАО АФК «Система» приобрела 2 474 818 обыкновенных акций «МТС-Банка» за 9,5 млрд. руб.

Также «МТС-Банк» был внесен в утверждённый Правительством список претендентов на льготную докапитализацию средствами Агентства по страхованию вкладов.

Sistema Shyam TeleServices Ltd.

<i>(в млн. долл. США)</i>	2014	2013	Изменение за год
Выручка	220,7	209,4	5,4%
OIBDA	(81,5)	(146,5)	-

Операционный убыток	(141,8)	(210,2)	-
Чистый убыток в доле АФК «Система»	(129,7)	(225,1)	-

Выручка SSTL выросла на 5,4% за полный 2014 год, в основном, благодаря развитию сегмента передачи данных. Доля выручки от неголовых услуг – как услуг передачи данных, так и дополнительных услуг (VAS) – в процентном соотношении к общей выручке составила 46,9% в четвертом квартале 2014 года по сравнению с 34,5% в аналогичном периоде прошлого года. Ускорение развития услуг передачи данных было достигнуто за счет ряда мер по оптимизации и повышению эффективности структуры продаж, в том числе реализован пилотный проект собственной дистрибуторской модели продаж в Гургаоне и Нью-Дели, пилотный проект в штате Керала по кредитованию дистрибьюторов при закупке голосовых устройств и оборудования передачи данных, а также реализована модель разделения выручки с дистрибьюторами в округе Дели.

В 2014 год убыток по показателю OIBDA существенно сократился, несмотря на рост маркетинговых расходов в последнем квартале 2014 года.

По состоянию на 31 декабря 2014 года общая абонентская база беспроводных услуг SSTL (услуг мобильной связи и передачи данных) составила 9,0 млн. абонентов. Абонентская база передачи данных увеличилась на 23,0% год-к-году в 2014 году до 1,6 млн. Смешанный показатель ARPU вырос на 26% год-к-году до 122 индийских рупий.

Для развития сегмента передачи данных в марте 2014 года SSTL запустила самые агрессивные в Индии тарифные планы для услуг передачи данных, а также представила пользователям свой собственный интернет-кинотеатр под названием MTS Movies («МТС Фильмы»), позволяющий абонентам смотреть фильмы бесплатно. Была проведена маркетинговая кампания «MTS Internet Babu», которая установила новый рекорд в Индии по количеству просмотров рекламного ролика на сайте Youtube – 25 млн. зрителей.

ОАО «РТИ»¹

<i>(в млн. долл. США)</i>	2014	2013	Изменение за год
Выручка	1 845,1	2 195,5	(16,0%)
Скорректированная OIBDA	118,8	122,7	(3,2%)
Скорректированная операционная прибыль	33,0	26,4	25,2%
Скорректированный чистый убыток в доле АФК «Система»	(114,9)	(21,0)	-

<i>(в млн. руб.)</i>	2014	2013	Изменение за год
Выручка	70 892	69,923	1,4%
Скорректированная OIBDA	4 564	3 908	16,8%
Скорректированная операционная прибыль	1 267	839	51,1%
Скорректированный чистый убыток в доле АФК «Система»	(4 416)	(670)	-

¹ ОАО «РТИ» консолидирует ОАО «Концерн «РТИ Системы», группу компаний «Энвижн Груп» и группу компаний «Микрон», и состоит из четырех крупнейших бизнес-единиц: БЕ «Оборонные решения», БЕ «Комплексные системы безопасности», БЕ «Микроэлектроника» и БЕ «Информационные и коммуникационные технологии».

В 2014 году выручка ОАО «РТИ» («РТИ») в рублях увеличилась на 1,4% по сравнению с 2013 годом, в основном благодаря росту выручки в сегментах «Оборонные решения» и «Микроэлектроника». В отчетном году выручка сегмента «Оборонные решения» выросла на 29,0% в рублевом выражении в результате активного исполнения контрактов по строительству радиолокационных станций, которые были установлены на опытно-боевые и боевые дежурства. Выручка сегмента «Микроэлектроника» в рублях показала рост в 4,1% в 2014 году, что было обусловлено ростом объемов продаж интегральных схем в связи с повышением спроса на отечественные разработки в текущих экономических условиях. Таким образом, в отчетном году заводом «Микрон» было произведено более чем 2,8 млн. чипов для загранпаспортов, поставлено 300 млн. транспортных билетов, и отгружено 713 млн. чипов на экспорт. В то же время рост в сегментах «Оборонные решения» и «Микроэлектроника» был нивелирован падением выручки в сегменте «Информационные и коммуникационные технологии».

Скорректированный показатель OIBDA в рублях увеличился на 16,8% год-к-году в 2014 году благодаря росту выручки. Маржа скорректированной OIBDA «Оборонные решения» превысила 15%, а сегмента «Микроэлектроника» – 11%. Убыток по показателю OIBDA сегмента «Информационные и коммуникационные технологии» сократился с 2,5 млрд. руб. в 2013 году до 0,8 млрд. руб. в 2014 году.

В декабре 2014 года «Микрон» выпустил первые процессоры «Эльбрус-2СМ», произведенные по технологии 90 нм, на базе которых ЗАО «МЦСТ» планирует осуществить производство компактных материнских плат.

В феврале 2014 года «Микрон» завершил разработку собственной технологии создания интегральных схем по топологии 65 нм и активно ведет научно-исследовательские работы по созданию собственной технологии уровня 45 нм.

ОАО «Система Масс-медиа»

<i>(в млн. долл. США)</i>	2014	2013	Изменение за год
Выручка	87,6	109,8	(20,2%)
OIBDA	25,4	45,7	(44,3%)
Операционная прибыль	8,0	6,2	28,3%
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	2,5	0,5	442,1%

<i>(в млн. руб.)</i>	2014	2013	Изменение за год
Выручка	3 366	3 498	(3,8%)
OIBDA	977	1 454	(32,8%)
Операционная прибыль	308	199	54,7%
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	95	15	554,0%

Выручка ОАО «Система Масс-медиа» («СММ») в рублях снизилась на 3,8% в 2014 году. Показатель OIBDA в рублях сократился в 2014 году на 32,8% по сравнению с годом ранее. Снижение выручки и OIBDA было обусловлено общим ухудшением ситуации в отрасли (сокращение рекламных бюджетов привело к падению спроса на сериальную продукцию), а также потерей рынка Украины для повторной продажи сериалов и дистрибуции телеканалов.

В отчетном периоде Stream продолжил активно развивать услуги GOOD'OK и «МТС-Инфо», а также запустил услугу «МТС Пульс». В 2014 году услуга GOOD'OK была запущена для абонентов «МТС Украина» и «МТС Беларусь». Первичные продажи RBT Stream для абонентов «МТС Россия» выросли на 31% год-к-году, а выручка от услуг увеличилась примерно на 60% до 1,3 млрд. руб., в то время как показатель OIBDA достиг 330 млн. руб.

В 2014 году ТК «СТРИМ» продолжила наращивать абонентскую базу на российском рынке и рынках ближнего зарубежья, увеличив ее на 10,3% до 11,8 млн. абонентов в 2014 году.

ОАО ВАО «Интурист»

<i>(в млн. долл. США)</i>	2014	2013	Изменение за год
Выручка	75,7	88,4	<i>(14,3%)</i>
OIBDA	(1,4)	18,0	-
Операционный (убыток)/прибыль	(6,6)	12,3	-
Чистый убыток в доле АФК «Система»	(11,3)	(0,9)	-

<i>(в млн. руб.)</i>	2014	2013	Изменение за год
Выручка	2 910	2 815	<i>3,4%</i>
OIBDA	(56)	573	-
Операционный (убыток)/прибыль	(252)	391	-
Чистый убыток в доле АФК «Система»	(436)	(27)	-

Выручка ОАО ВАО «Интурист» («Интурист») в рублевом выражении выросла на 3,4% в 2014 году благодаря операционным успехам отелей за рубежом и динамике курсов валют. Показатель OIBDA «Интуриста» в отчетный период продемонстрировал снижение вследствие начисления резервов под обесценение некоторых активов. Без учета списаний OIBDA «Интуриста» выросла вслед за выручкой.

По состоянию на 31 декабря 2014 года в группу компаний «Интурист» входили 10 гостиничных объектов в собственности и под управлением в России, Италии, Чехии и Намибии с общим номерным фондом в 2 617 номеров.

Корпоративный центр

<i>(в млн. долл. США)</i>	2014	2013	Изменение за год
Скорректированная OIBDA ¹	(322,2)	(330,0)	-
Скорректированный чистый убыток	(314,4)	(441,9)	-
Задолженность	1 223,1	1 574,5	<i>(22,3%)</i>

<i>(в млн. руб.)</i>	2014	2013	Изменение за год
----------------------	-------------	-------------	-------------------------

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

Скорректированная OIBDA	(322,2)	(330,0)	-
Скорректированный чистый убыток	(314,4)	(441,9)	-
Задолженность	1 223,1	1 574,5	(22,3%)

Сегмент «Корпоративный центр» включает в себя компании, которые контролируют доли Группы АФК «Система» в портфельных компаниях и управляют ими.

Расходы КиАУР Корпоративного центра в 2014 году выросли на 4,9% в годовом выражении, в основном из-за единовременных затрат на оптимизацию расходов в четвертом квартале 2014 года, включая выплаты выходного пособия. Процентные расходы Корпоративного центра увеличились в 2014 году на 2,1% до 5,1 млрд. руб.

3.4. Финансовый обзор

Чистый денежный поток от продолжающейся операционной деятельности без учета ОАО «АНК «Башнефть» в 2014 году вырос на 2,2% по сравнению с предыдущим годом до 4 292,4 млн. долл. США в результате изменений в оборотном капитале.

Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности, без учета ОАО «АНК «Башнефть» в 2014 году увеличились на 52,0 % по сравнению с предыдущим годом до 2 632,8 в связи с ростом инвестиций в приобретение дочерних и зависимых организаций на 495,6 млн. долл. США, а также сумм, направленных на покупку долгосрочных финансовых вложений на 731,9 млн. долл. США по сравнению с предыдущим годом.

Капитальные затраты Группы АФК «Система» в 2014 году снизились на 3,1% до 2 902,6 млн. долл. США.

За 2014 год чистый отток денежных средств по продолжающейся финансовой деятельности уменьшился на 53,5% до 1 164,3 млн. долл. США в результате чистого увеличения привлеченных кредитов и займов на сумму 761,7 млн. долл. США, а также снижения инвестиций в капитал существующих дочерних компаний на 231,5 млн. долл. США. Также в 2014 году уменьшение дивидендных выплат, полученных от дочерних компаний, на 308,7 млн. долл. США было частично компенсировано увеличением выплаченных дивидендов акционерам ОАО АФК «Система» на 281,3 млн. долл. США.

Остаток денежных средств Группы АФК «Система» по состоянию на 31 декабря 2014 года составил 2 132,4 млн. долл. США, включая 843,7 млн. долл. США по банковской деятельности Группы, по сравнению с 2 669,9 млн. долл. США на 31 декабря 2013 года, включая 1 132,4 млн. долл. США по банковской деятельности, без учета денежных средств и эквивалентов ОАО «АНК «Башнефть». Чистый долг Группы АФК «Система», рассчитываемый как сумма краткосрочной и долгосрочной задолженности за вычетом денежных средств и их эквивалентов и высоколиквидных финансовых инструментов, составил 6 974,0 млн. долл. США по состоянию на 31 декабря 2014 года по сравнению с 8 981,4 млн. долл. США на 31 декабря 2013 года, без учета ОАО «АНК «Башнефть».

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

Показатель OIBDA представляет операционную прибыль до вычета износа основных средств и амортизации нематериальных активов. Маржа OIBDA – это показатель OIBDA, выраженный как процент от чистой выручки. Интерпретация показателя OIBDA, используемая Корпорацией, может отличаться от использования этого параметра в других компаниях; данный показатель не является параметром US GAAP, и его следует рассматривать как дополнение к информации, содержащейся в консолидированной отчетности по US GAAP, но не как замену этой информации. Корпорация полагает, что показатель OIBDA полезен для инвесторов, поскольку он является

индикатором устойчивости и эффективности операций компании, в том числе ее способности финансировать капитальные расходы, приобретение бизнесов и прочие инвестиции, а также способность привлекать заемное финансирование и обслуживать долг. Несмотря на то, что согласно US GAAP износ и амортизация рассматриваются как операционные издержки, эти расходы главным образом указывают на не связанные с расходом денежных средств затраты, относящиеся к долгосрочным активам, приобретенным или созданным в предыдущие периоды. Метод, используемый ОАО АФК «Система» для расчета показателя OIBDA, широко используется инвесторами, аналитиками и агентствами, присваивающими кредитные рейтинги, для оценки текущей и будущей операционной деятельности компаний и их стоимости.

Скорректированная OIBDA, операционная прибыль и чистая прибыль в доле ОАО АФК «Система»

Корпорация использует скорректированные показатели OIBDA, операционной прибыли и чистой прибыли в доле АФК «Система» для комментирования своих финансовых результатов. Данные финансовые показатели используются для оценки операционных успехов компаний и представляют собой результаты без учета единовременной прибыли или убытка, которые не относятся к операционной деятельности бизнеса. Корпорация полагает, что скорректированные показатели дают возможность инвесторам оценивать финансовые результаты, в частности сопоставимые данные по периодам, так как эти финансовые результаты исключают единовременные прибыли или убытки.

Расчет скорректированной OIBDA и операционной прибыли соотносится с консолидированными операционными результатами следующим образом:

<i>(в млн. долл. США)</i>	2014	2013
Операционная прибыль	1 738,4	3 566,6
Обесценение основных средств SSTL в Индии	290,0	-
Прибыль от возобновления операций МТС в Узбекистане	(181,3)	-
Резерв по денежным средствам и депозитам МТС в «Дельта-Банке»	92,5	-
Обесценение гудвилла и основных средств РТИ	-	810,9
Прибыль от продажи доли в ОАО НК «РуссНефть»	-	(1 200,0)
Прибыль от разрешения споров по ООО «Бител» в МТС	-	(371,1)
Обесценение финансовых активов	206,5	-
Прочее	-	86,8
Скорректированная операционная прибыль	2 146,1	2 936,7
Амортизация	2 292,1	2 633,5
Скорректированная OIBDA	4 438,3	5 570,2

<i>(в млн. руб.)</i>	2014	2013
Операционная прибыль	60 876	113 588
Обесценение основных средств SSTL в Индии	11 142	-
Прибыль от возобновления операций МТС в Узбекистане	(6 734)	-

Резерв по денежным средствам и депозитам МТС в «Дельта-Банке»	5 138	-
Обесценение гудвилла и основных средств РТИ	-	25 789
Прибыль от продажи доли в ОАО НК «РуссНефть»	-	37 932
Прибыль от разрешения споров по ООО «Бител» в МТС	-	(11 512)
Обесценение финансовых активов	7 932	-
Прочее	-	2 434
Скорректированная операционная прибыль	78 353	93 527
Амортизация	88 067	83 873
Скорректированная OIBDA	165 171	177 400

Скорректированная чистая прибыль в доле АФК «Система» рассчитывается как чистая прибыль в доле ОАО АФК «Система» за вычетом единовременных корректировок, описанных выше, в доле ОАО АФК «Система».

Чистый долг Корпоративного центра

Корпорация определяет чистый долг как задолженность за вычетом денежных средств и их эквивалентов, высоколиквидных депозитов и вложений в финансовые инструменты. Задолженность определяется как долгосрочные обязательства, включая их краткосрочную часть, и краткосрочный долг. Корпорация придерживается мнения, что предоставление данных о чистом долге Корпоративного центра дает полезную информацию для инвесторов, так как менеджмент ОАО АФК «Система» рассматривает этот показатель как часть управления ликвидностью, финансовой гибкостью, капиталом и его структурой. Показателем по US GAAP, наиболее близким к чистому долгу Корпоративного центра, является задолженность Корпоративного центра. Чистый долг Корпоративного центра соотносится с задолженностью Корпоративного центра следующим образом:

<i>(в млн. долл. США)</i>	2014	2013
Задолженность	1 223,1	1 574,5
Денежные средства и их эквиваленты	(327,5)	(362,0)
Ликвидные финансовые инструменты	(184,6)	(915,7)
Чистый долг	711,0	296,8

<i>(в млн. руб.)</i>	2014	2013
Задолженность	68 807	51 533
Денежные средства и их эквиваленты	(18 424)	(11 849)
Ликвидные финансовые инструменты	(10 389)	(29 970)
Чистый долг	39 994	9 714

3.5. Кредитные рейтинги ОАО АФК «Система»

Рейтинговое	Дата последнего	Долгосрочный кредитный	Прогноз
-------------	-----------------	------------------------	---------

<i>агентство</i>	<i>обновления рейтинга</i>	<i>рейтинг</i>	
Standard & Poor's	07 ноября 2014 года	BB	Негативный
Moody's	19 февраля 2015 года	B1	Негативный
Fitch	18 марта 2015 года	BB-	Стабильный

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

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

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

28 июня 2014 года годовое Общее собрание акционеров ОАО АФК «Система» (Протокол №1-14) приняло решение направить на выплату дивидендов за 2013 год 19 млрд. 879 млн. руб., что составляет 2,06 руб. на каждую обыкновенную акцию ОАО АФК «Система» (41,20 руб. на ГДР). Объем дивидендов был определен как процент от чистой прибыли по US GAAP за 2013 год и от чистой прибыли от сделок, совершенных в 2013 году.

По состоянию на 31 декабря 2014 года общий размер выплаченных дивидендов составил 19 878 948 085,94 рублей. Налог на доходы в виде дивидендов, выплаченных иностранным физическим и юридическим лицам, был удержан в размере 7 318 503,00 рублей. На указанную дату общий размер невыплаченных дивидендов составлял 515 335,86 рублей, в том числе размер невыплаченных дивидендов за 2013 год – 51 914,06 рублей. Причинами невыплаты объявленных дивидендов являются отсутствие необходимой информации о получателях дивидендов для перечисления соответствующих сумм.

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

4.1. ОАО «Мобильные ТелеСистемы»

ОАО «Мобильные ТелеСистемы» («МТС») – ведущий телекоммуникационный оператор в России и странах СНГ. «МТС» вместе с дочерними предприятиями обслуживает около 104 млн. абонентов сотовой связи в России, Армении, Украине, Туркменистане и Узбекистане. Компания также предоставляет услуги фиксированной связи и кабельного телевидения в Москве (МГТС) во всех федеральных округах России и на территории Украины. По размеру абонентской базы «МТС» входит в десятку крупнейших мобильных операторов мира.

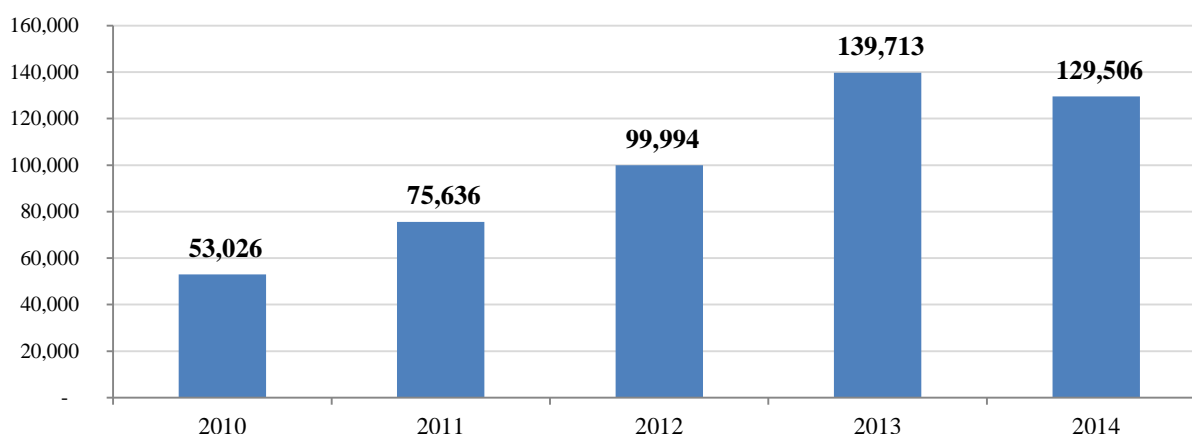
Эффективная доля ОАО АФК «Система» в уставном капитале «МТС» составляет 53%.

Президент «МТС» – А.А. Дубовсков, Председатель Совета директоров – Р. Зоммер.

Отрасль

Рост телекоммуникационного рынка России замедлился в 2014 году до 2,7% по сравнению с 5% в 2013 году, в основном из-за падения темпов прироста рынка мобильной связи с 5% до 3%. Текущее проникновение OTT-сервисов (Skype, WhatsApp, Viber и др.) продолжает расти и составило уже около 13% в Москве. Ожидается, что это приведет к дальнейшему падению на рынке голосовых мобильных услуг в результате продолжающегося частичного их замещения сервисом передачи голоса по IP-сетям (VoIP). SMS-сервисы, в свою очередь, частично замещаются мессенджерами.

Доходы операторов от услуг передачи данных в России, млн. руб.



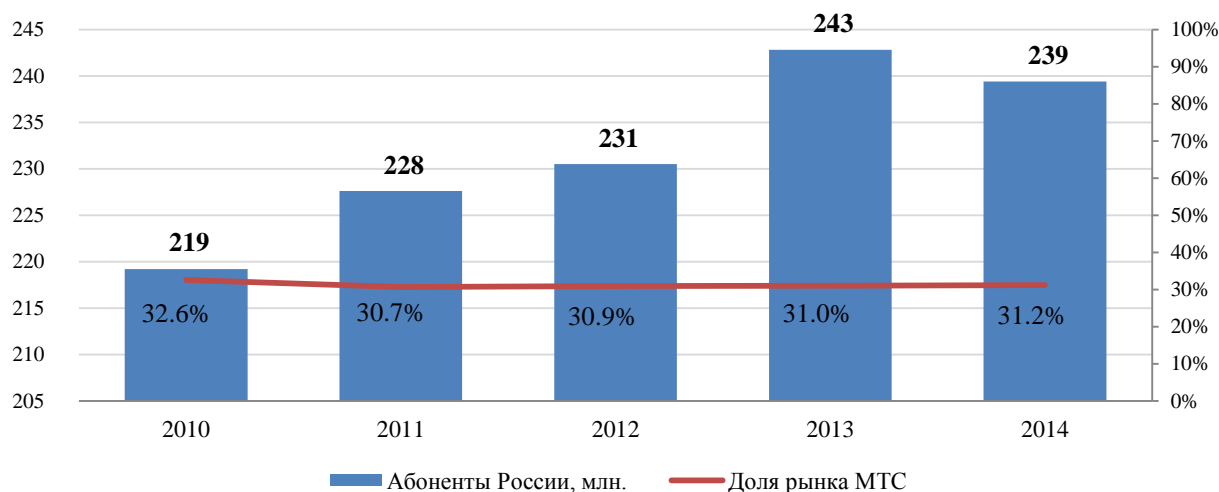
Благодаря стимулированию роста проникновения смартфонов и планшетов, продвижению пакетных тарифов voice&data, развитию сети передачи данных и каналов дистрибуции, драйвером роста мобильного бизнеса остаются услуги передачи данных. Проникновение услуг передачи данных в России достигло в 2014 году 60%. Трафик передачи данных в России за последние три года вырос в 7 раз, доля LTE-трафика в общем объеме на декабрь 2014 года составила 12%.

По оценкам экспертов, абонентская база широкополосного доступа (ШПД) в России составила 28,9 млн. домохозяйств. Рынок услуг фиксированного ШПД вырос в 2014 году на 5,1%. В 2015 году рынки ШПД и платного телевидения останутся высоко конкурентными (3-4 игрока в каждом крупном российском городе). Основной рост абонентской базы ШПД в крупных городах будет происходить за счет перетока клиентов между конкурентами. По прогнозам, число абонентов ШПД в 2015 году может вырасти на 3,7% до 29,96 млн. домохозяйств.

Рынок платного телевидения (ТВ) в России по итогам 2014 года вырос на 6,1% до 57 млрд. руб., количество абонентов платного ТВ увеличилось на 8,3%, до 37,8 млн. Рынок ТВ остается одним из быстрорастущих благодаря развитию гибридного и спутникового ТВ. По прогнозам в 2015 году

темпы роста рынка платного ТВ в России замедлятся до 4,2%, абонентской базы платного ТВ – до 3,8%. Уровень проникновения услуг превысит 70%.

Абоненты мобильной связи в России



Объем продаж телефонов и смартфонов в России за 2014 год вырос на 6% до 44 млн. штук, а доля смартфонов в общих продажах телефонов достигла 64%. Рынок характеризуется снижением средней цены смартфона и ростом доли бюджетных моделей до 60-65% в общем объеме. Рост продаж планшетов в штуках в 2014 году также замедлился до 33% по сравнению с ростом на 125% в 2013 году, при этом товарооборот в денежном выражении сохранился на уровне 2013 года.

В условиях насыщения рынков планшетов и смартфонов ожидается замедление роста продаж оборудования (в штуках) в 2015 году на 19%, в том числе возможно падение продаж планшетов в штуках на 7% в результате перераспределения спроса на фableты.

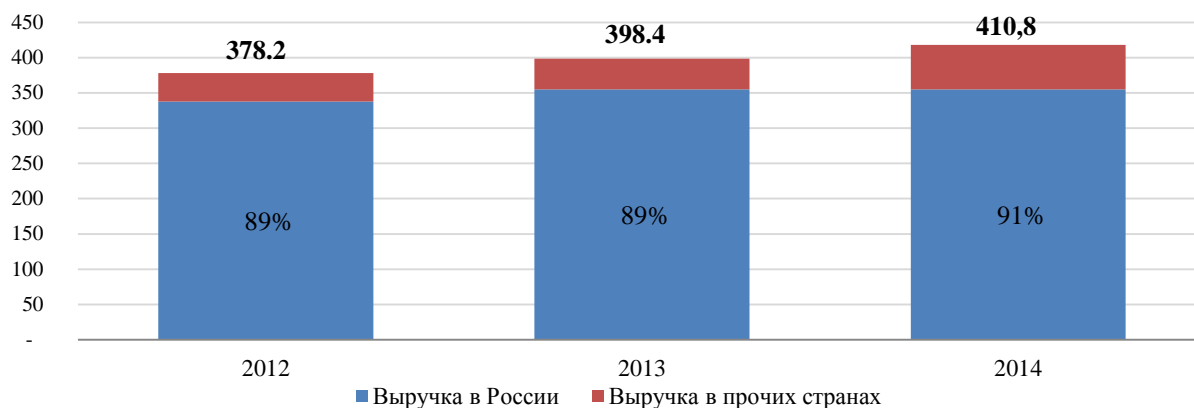
В 4 квартале 2014 года на финансовые результаты телекоммуникационных компаний негативное влияние оказали колебания курса российского рубля к иностранным валютам и снижение темпов роста розничного кредитования. В результате выросла стоимость закупок импортного телекоммуникационного оборудования и текущие расходы на международный роуминг и интерконнект для операторов связи. В связи с этим прогнозируется повышение тарифов на премиальные услуги международного роуминга и международных звонков.

В 2015 году сохранится влияние валютных рисков на большинстве рынков присутствия «МТС». Существует риск снижения потребления на рынке телекоммуникационных услуг, особенно услуг международного роуминга.

Бизнес «МТС» в 2014 году

«МТС» сохраняет лидерство по абсолютным значениям выручки и OIBDA среди операторов «большой тройки» в России. За 2014 год активная мобильная абонентская база «МТС» в Российской Федерации выросла на 7,5% по сравнению с 2013 годом. Отток мобильных абонентов в 2014 году остался самым низким среди операторов «большой тройки». «МТС» лидирует по доходам от мобильной передачи данных: доля рынка «МТС» на конец 2014 года среди операторов «Большой тройки» составила 38,8%. Темпы роста доходов от мобильной передачи данных выросли 35,9% по сравнению с 2013 годом.

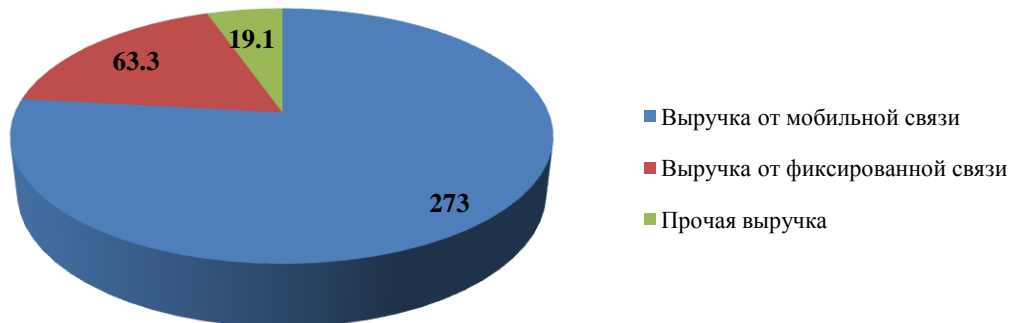
Выручка «МТС» по географии, млрд. руб.



В 2014 году «МТС» продолжил активное инвестирование в строительство сетей передачи данных по всем технологиям (3G/4G), а также модернизацию и расширение сетей 3G в рамках проектов увеличения емкости и покрытия в стратегических регионах. В 2014-2015 годах реализуются проекты улучшения качества связи в Москве и Санкт-Петербурге. По данным сервиса Speedtest, у «МТС» лучшие показатели по скоростям загрузки данных и сетевой задержке в России. В Москве, по данным измерений, проведенных пользователями Speedtest, сети «МТС» в стандарте LTE демонстрируют самые высокие скорости передачи данных к абонентам среди операторов «большой тройки» за счет масштабного строительства сетей в 2013-2014 годах.

В 2014 году сеть четвертого поколения запущена в коммерческую эксплуатацию в 76 регионах России по сравнению с 15 регионами на конец 2013 года. По числу охваченных сетью LTE регионов России на конец 2014 года «МТС» лидирует среди операторов «Большой тройки».

Выручка «МТС» в России по источникам, млрд. руб.



В Москве «МТС» сконцентрировала усилия на качестве сети передачи данных, что привело к росту LTE-трафика в 10 раз. Пользователи LTE сгенерировали более половины всего интернет-трафика смартфонов.

Запуск проекта по развертыванию в крупных городах России сети малых сот (small cells) позволит «МТС» нарастить скорость и емкость сети LTE и улучшить покрытие в местах активного потребления мобильного интернета. На первом этапе «МТС» реализует данный проект в Москве (200 сот) и Санкт-Петербурге.

В 2014 году фиксированный ШПД-интернет стал основным драйвером роста абонентской базы и доходов фиксированного бизнеса за счет новых подключений и роста среднемесячного дохода на абонента (ARPU).

Пассивная оптическая сеть GPON «МГТС» с цифровым телевидением и домашним интернетом (скоростью до 1 Гб/с) стала доступна в 3,5 млн. квартир в Москве (90% домохозяйств). Число пользователей сервисами «МТС» на базе GPON достигло 1,1 млн. Рост числа абонентов фиксированного ШПД и интерактивного цифрового телевидения GPON в корпоративном сегменте

составил более 50%. Суммарный объем интернет-трафика в сети ОАО «МГТС» за год вырос на 45%.

В 2014 году ОАО «МГТС» выполнило несколько контрактов с Правительством Москвы на подключение транспортно-пересадочных узлов столицы, общежитий вузов, светофорных объектов к высокоскоростным каналам связи. ОАО «МГТС» также успешно реализовало проект по созданию системы видеонаблюдения на выборах в Мосгордуму в сентябре 2014 году.

Одним из масштабных проектов 2014 года стал запуск услуги сотовой связи по модели MVNO (mobile virtual network operator – использование инфраструктуры других операторов) в сети ОАО «МГТС»: абонентам стали доступны пакеты услуг, включающие фиксированный интернет, телефонию, телевидение (платные каналы), мобильный интернет и мобильную телефонию, мобильное телевидение. Завершено внедрение мультимедийной платформы IMS (IP Multimedia Subsystem) в Москве, что позволит внедрить собственные OTT-сервисы.

Обострение макроэкономической и политической ситуации на территории Украины со 2 квартала 2014 года привело к снижению потребления услуг связи абонентами ПрАО «МТС Украина», особенно услуг передачи данных и контента. С августа 2014 года ПрАО «МТС Украина» прекратила оказание услуг связи в Крыму из-за отсутствия технической возможности.

Операционная стратегия

«МТС» продолжит активно развивать самое перспективное направление услуг по передаче данных. Планируется строительство мультидиапазонных сетей LTE с последующей агрегацией частот. В 2015 году «МТС» планирует охватить сетями четвертого поколения все регионы России. В местах массового потребления интернет-трафика будет продолжено строительство микросот и «indoor» базовых станций в крупных городах. С 2014 года в Москве реализуется концепция внедрения самоорганизующихся сетей (SON), которая будет распространена в регионах России. В части строительства и модернизации фиксированных сетей на базе целевых технологий «МТС» планирует подключить свыше 90% домохозяйств по технологии FTTB (fiber-to-building).

В ответ на рыночные тренды развития OTT-сервисов предполагается запуск собственного сервиса услуги IP-телефонии и обмена сообщениями через интернет на основе стандарта Rich Communication Suite (аналог Skype, Viber, WhatsApp) с середины 2015 года. Будет продолжена работа по проекту Big Data, а именно поиск источников дополнительных доходов и повышение операционной эффективности за счет использования информационных активов, т.е. хранилищ данных «МТС».

В рамках стратегии M2M-сервисов на 2015-2017 годах будет проведена работа по пяти направлениям: мониторинг и диспетчеризация автотранспорта, страховая телематика, охранно-поисковые системы, мониторинг объектов жилой и коммерческой недвижимости и инфраструктурных объектов, нетранспортный мониторинг (например, оповещение о тревожных событиях).

Развитие новых форматов каналов продаж будет происходить на базе OZON Holdings – крупнейшего по продажам операторского продукта мультибрендового интернет-игрока. В 2015 году будут запущены предложения в режиме реального времени услуг и продуктов «МТС», релевантных заказам клиентов Ozon, а также продажи SIM-карт и абонентского оборудования. Появится возможность оплаты товаров и услуг Ozon со счета «МТС».

Стратегия развития финансовых услуг «МТС» и ПАО «МТС-Банк» на 2015-2018 годы предполагает рост доли абонентов «МТС» в клиентском портфеле банка с 2% до 7%. Основными направлениями развития финансовых услуг в 2015 году являются увеличение проникновения традиционных банковских продуктов (карт МТС-Деньги, POS-кредитов); запуск единого электронного кошелька для клиентов «МТС»; развитие NFC-сервисов; запуск новых продуктов (электронная подпись на SIM карте, виртуальная карта, услуги по денежным переводам);

расширение ассортимента платных финансовых услуг (страхование, продажи железнодорожных билетов и авиабилетов).

Стратегия «МТС» на зарубежных рынках присутствия направлена на сохранение и укрепление лидерства в сегменте мобильного ШПД, строительство и модернизацию сетей, повышение эффективности, расширение частотного диапазона, развитие новых точек роста: мобильной рекламы, мобильной коммерции, M2M, Big Data.

Результаты деятельности в 2014 году

Финансовые показатели

<i>(в млн. руб.)</i>	2014	2013	Изменение за год
Выручка	410 758	398 443	3,1%
Скорректированная OIBDA	171 812	176 299	(2,5%)
Операционная прибыль	98 698	114 866	(14,1%)
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	27 725	42 270	(34,4%)
Капитальные затраты	92 599	81 575	13,5%
Чистый долг	230 651	188 086	22,6%

Операционные показатели

	2014	2013	Изменение за год
Абоненты мобильной связи (млн.)	74.6	69.4	7.5%
ARPU в России (руб.)	339.1	338.6	0.15%
MOU в России (мин.)	372	359	3.6%

Основные события 2014 года

В апреле 2014 года «МТС» приобрел 10,82% акций Ozon Holdings, ведущей российской компании на рынке электронной коммерции, за 75 млн. долл. США одновременно с приобретением ОАО АФК «Система» такого же пакета акций. В сентябре 2014 года был дан старт реализации совместных проектов с Ozon.

В мае 2014 года бренд «МТС» стал единственным российским телеком-брендом, в седьмой раз вошедшим в сотню мировых брендов BRANDZ™, заняв 9-е место в списке 10 крупнейших международных телекоммуникационных брендов. Стоимость бренда выросла за год на 14,5% до 12,18 млрд. долл. США.

В июле 2014 года «МТС» и Республика Узбекистан подписали мировое соглашение, в рамках которого «МТС» получил 50,01% акций в компании UMS в Узбекистане. Запуск сети осуществлен 1 декабря 2014 года.

В ноябре 2014 года «МТС» в партнерстве с ОАО «Система Масс-медиа» объявил о планируемом запуске спутникового ТВ под брендом МТС. Услуга будет доступна для 95% населения страны.

В декабре 2014 году «МТС» подписал соглашение о партнерстве с ОАО «Вымпел-Коммуникации» сроком на 7 лет. Соглашение предусматривает совместное строительство и эксплуатацию сети в 36 регионах России в 2014-2016 годах.

4.2. ООО «ЛесИнвест»

Группа компаний «ЛесИнвест» осуществляет выпуск целлюлозно-бумажной продукции, бумажных мешков, березовой фанеры и другой плитной продукции, является лесопромышленным холдингом с полным циклом лесозаготовки и глубокой переработки древесины.

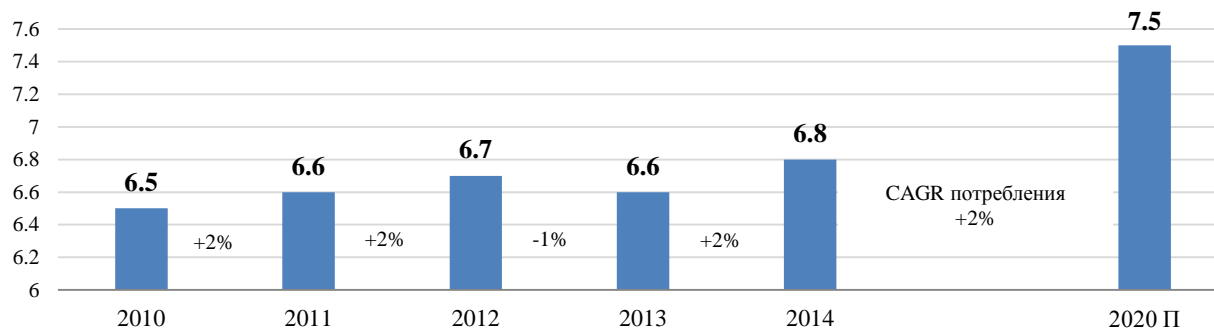
Эффективная доля ОАО АФК «Система» в уставном капитале ООО «ЛесИнвест» («ЛесИнвест») составляет 100%.

Президент «ЛесИнвеста» – С.А. Помелов, Председатель Совета директоров – А.М. Узденов.

Отрасль: мешочная бумага

Доля мешочной бумаги в мировом объеме потребления бумажной упаковки составляет 3% (6 млрд. долл. США). 87% мирового рынка мешочной бумаги приходится на небеленую мешочную бумагу. Ожидается, что мировой рынок небеленой бумаги будет расти в среднем на 2% ежегодно в течение ближайших 5 лет. Лидерами роста потребления будут страны Азии, Латинской Америки и Ближнего Востока.

Производство небеленой мешочной бумаги в мире, млн. т



Качество бумаги зависит от наличия хвойного сырья. Только 21% производимой в мире (Европа, Россия, Северная Америка) бумаги имеет высокое качество и является наиболее маржинальной и востребованной у потребителя. Китай производит 41% от всего объема небеленой бумаги в мире, однако данная бумага имеет низкое качество из-за отсутствия достаточной сырьевой базы.

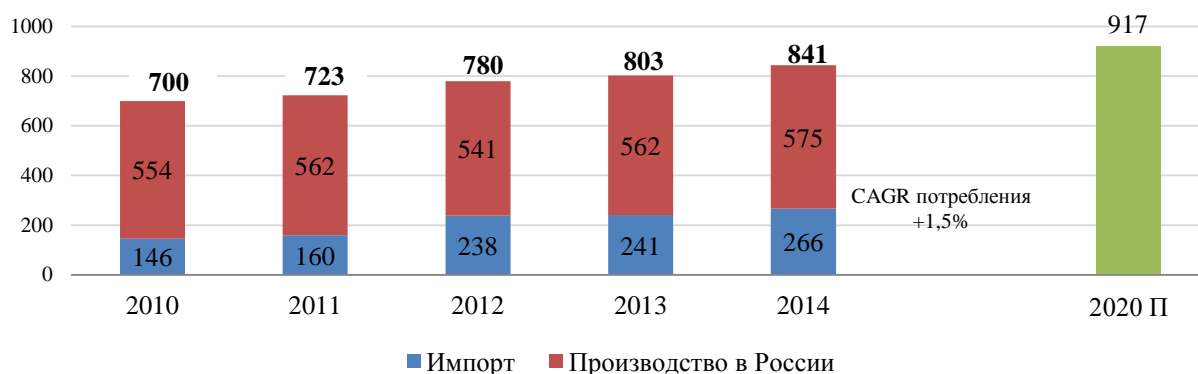
Сегежский ЦБК является единственным производителем и основным экспортером мешочной бумаги высокого качества в России и входит в ограниченное число мировых лидеров по производству высококачественной бумаги.

Отрасль: бумажные мешки

Емкость российского рынка бумажных мешков составляет 800 млн. штук, доля импорта (в основном из Украины, Польши, Германии) составляет 31%. В России до 2020 года рост потребления бумажных мешков составит в среднем 1,5% в год.

Российский рынок бумажных мешков локален, т.е. находится в пределах страны-производителя, что обусловлено сроком исполнения заказа и минимальным транспортным плечом, и на 86% формируется за счет производителей строительных материалов (цемент и сухие строительные смеси).

Производство мешков бумажных в России, млн. шт.

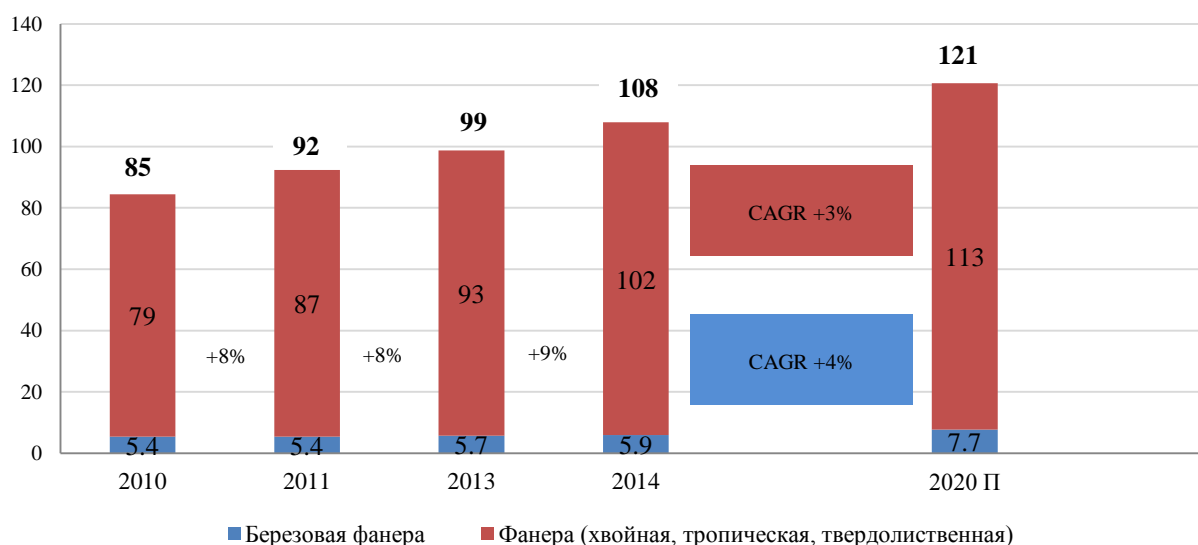


ООО «Сегежская Упаковка» является самым крупным производителем бумажных мешков в России. Помимо транспортного плеча в 2015 году предприятие получит дополнительное конкурентное преимущество перед импортерами в виде наиболее привлекательной цены в связи с девальвацией рубля

Отрасль: березовая фанера

В мире производится 5,9 млн. куб. м березовой фанеры. Наибольшие запасы доступного сырья (березовый фанкряж) для производства фанеры в мире сосредоточены в России, доля которой в общемировом производстве составляет 53%. Березовая фанера является премиальным сегментом глобального рынка с ежегодным ростом 4%: наилучшие потребительские свойства определяют стабильный рост спроса и цен.

Производство фанеры на мировом рынке, млн. куб. м



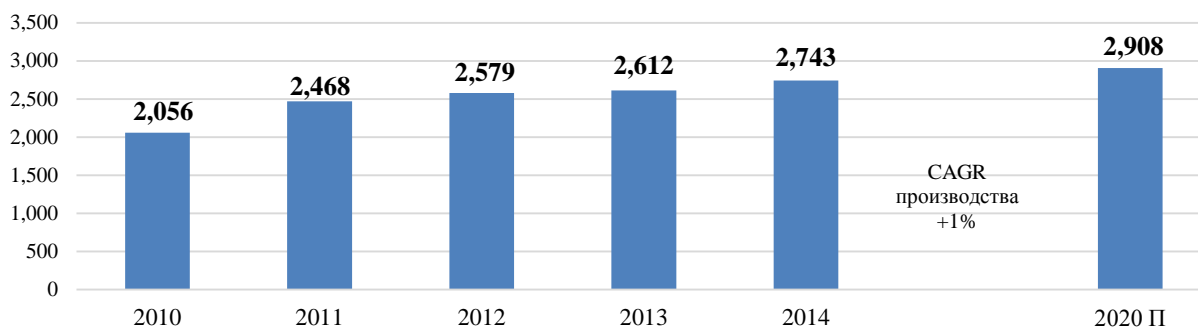
Крупнейшими потребителями березовой фанеры в мире является Европа (36%), Россия (27%) и страны Азии (25%). Ключевыми драйверами рынка березовой фанеры являются развитие кораблестроения, строительства и машиностроения – в данных отраслях заменить березовую фанеру затруднительно.

Высокий рост потребления березовой фанеры прогнозируется как на зрелых рынках Европы и Северной Америки, так и на растущих рынках Азии и Ближнего Востока.

Отрасль: древесноволокнистая плита

В России потребление древесноволокнистой плиты (ДВП), включая MDF (древесноволокнистая плита средней плотности) и HDF (древесноволокнистая плита высокой плотности) составляет 3 млн. 438 тыс. куб. м в год, причем доля импорта составляет 24%. Доля экспорта в объеме производства составляет 5%. Российский рынок является слабонасыщенным, имеется неудовлетворенный спрос на плиты высокого качества в объеме 500 тыс. куб. м. В России сохраняется высокая доля плиты низкого качества (21%), произведенной на линиях, имеющих моральный и физический износ. Основными потребителями ДВП, MDF, HDF являются производители мебели и дверей (57%) и строительная отрасль (39%).

Потребление древесноволокнистой плиты (ДВП, MDF, HDF) в России, тыс. куб. м



Отрасль: пиломатериалы

Из произведенных в России 21,4 млн. куб. м хвойных пиломатериалов в пределах страны потребляется порядка 1 млн. куб. м в год, а более 90% экспортируется (в основном в Китай – 32%).

Рынок пиломатериалов является низкоконцентрированным: первая пятерка компаний занимает 10% рынка в Европе и 7% в России. Основной рост потребления ожидается в Китае, США и России и составит в среднем 1,2% в год.

Стагнация европейского рынка приведет к снижению цен на пиломатериалы в краткосрочной перспективе, в то время как в Азии ожидается рост цен за счет увеличения темпов строительства и положительной динамики ВВП. Основным потребителем является строительная отрасль.

Динамика производства и экспорта пиломатериалов в России, млн. куб. м



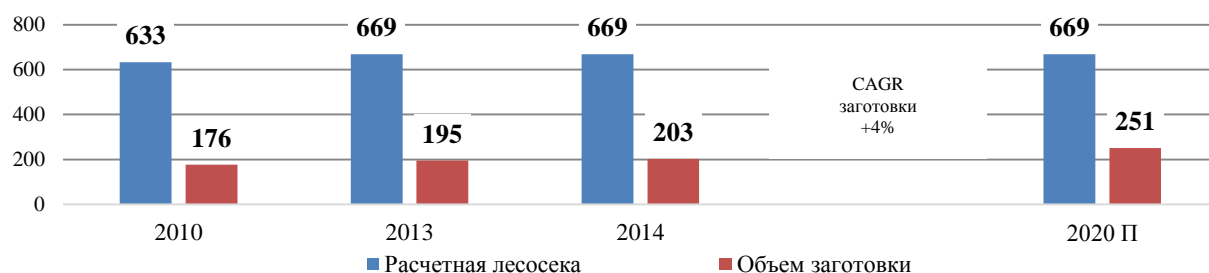
Крупнейшими регионами-производителями пиломатериалов в России являются Иркутская область, Красноярский край и Архангельская область.

Отрасль: лесные ресурсы

Запас древесины в мире составляет 527 млрд. куб. м, доля России составляет 16%. В России находятся крупнейшие мировые хвойные насаждения с объемом древесины в 46,3 млрд. куб. м.

Россия имеет самый большой потенциал роста по освоению лесосеки, так как данный показатель является одним из самых низких в мире: ежегодная расчетная лесосека составляет 669 млн. куб. м, что в три раза превышает объем заготовки.

Изменение расчетной лесосеки и объема заготовки в России, млн. куб. м



Индия и Китай относятся к странам, испытывающих дефицит лесосырья, в то время как Россия, Бразилия и Финляндия являются странами с потенциалом роста заготовки лесосырья.

Бизнес группы компаний «ЛесИнвест» в 2014 году

29 сентября 2014 года ООО «ЛесИнвест» завершил сделку по приобретению 100% акций ОАО «Сегежский ЦБК» и 100% долей ООО «Деревообработка».

В 2014 году компания провела тендеры и переговоры с ключевыми клиентами о гарантированных поставках продукции в 2015 году, и ей удалось сохранить стабильные объемы и привлечь новых клиентов. Проведены мероприятия по реорганизации системы управления закупками и логистики, повышению эффективности собственного подвижного состава, что позволило снизить себестоимость собственной заготовки леса и оптимизировать показатели по текущим контрактам на поставку древесного сырья.

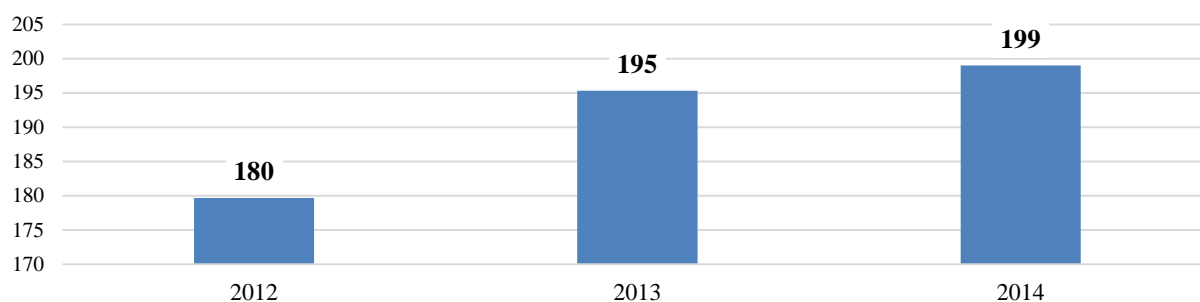
В компании внедрена новая эффективная бизнес-модель, внесены изменения в организационную структуру, а также сформирована новая команда топ-менеджмента, в которую вошли профессионалы с отраслевой экспертизой.

Доля валютной выручки группы «ЛесИнвест» составляет 61%. Девальвация рубля дала существенные преимущества российским компаниям, которые экспортируют продукцию, а затраты формируют в рублях. Во втором полугодии 2014 года, благодаря росту валютной выручки и слабеющему рублю, существенно возросли конкурентные возможности Группы «ЛесИнвест» относительно ключевых конкурентов как в России, так и за рубежом.

АО «Сегежский ЦБК» – мешочная бумага

На мешочную бумагу приходится 17% в совокупной выручке группы «ЛесИнвест» и около 25% в валютной выручке группы. Сегежский ЦБК занимает четвертое место в мире и первое в России по объемам производства небеленой мешочной бумаги высокого качества. 45% производимой бумаги поставляется на конвертирующие предприятия группы «ЛесИнвест», занимающиеся производством бумажных мешков в России, Европе и Турции. Доля Сегежского ЦБК в объеме производства небеленой бумаги в России составляет 70%. Предприятие является основным экспортером страны: бумага поставляется в Египет, Индонезию, Пакистан, Мексику, Малайзию, Вьетнам.

Сегежский ЦБК: экспорт мешочной бумаги, тыс. т



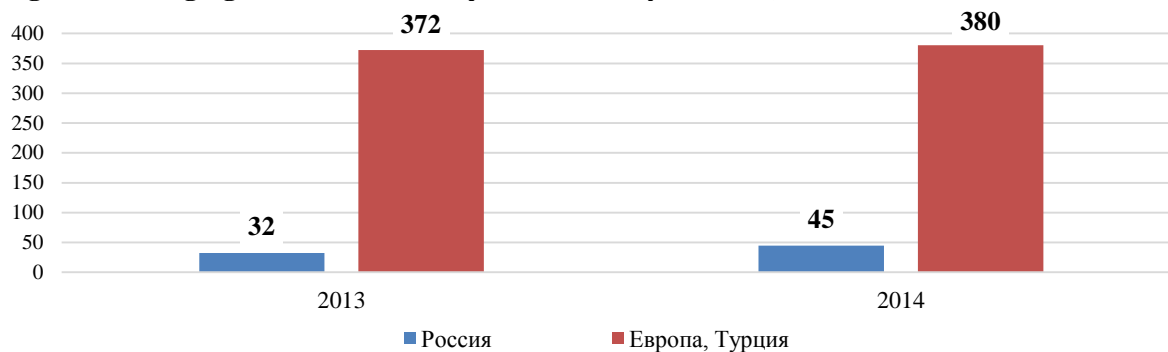
В 2015 году группа компаний «ЛесИнвест» планирует реализацию инвестиционного проекта по модернизации Сегежского ЦБК. К 2017 году предприятие планирует увеличить объем производства мешочной бумаги на 44% и достичь выработки до 366 тыс. т высокотехнологичной мешочной бумаги в год.

Segezha Packaging – бумажные мешки

Segezha Packaging является производителем высококачественных мешков, который представлен одним заводом в России, шестью заводами в Европе (Нидерланды, Германия, Дания, Чехия, Румыния, Италия) и двумя заводами в Турции.

Segezha Packaging занимает первое место в России и второе на рынке Европы по объемам производства высокотехнологичных бумажных мешков. Уровень обеспечения собственным качественным сырьем позволяет контролировать себестоимость мешка. 11% произведенных в России мешков экспортируется в Казахстан, Узбекистан, Кыргызстан. 49,6% мешков, произведенных в Европе и Турции, вывозятся в Испанию, Бельгию, Францию, Венгрию, Грузию, США и Ирак.

Segezha Packaging: динамика экспорта мешков бумажных, млн. шт.



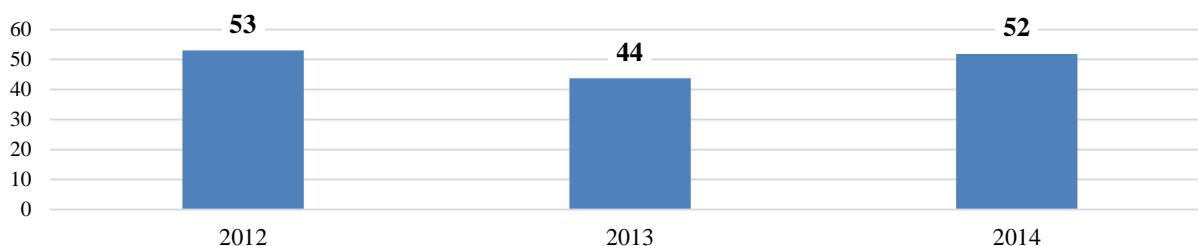
В 2015 году группа компаний «ЛесИнвест» приступила к реализации инвестиционного проекта по увеличению конвертирующих мощностей по производству бумажных мешков в России. В 2016 году ожидается рост производства и продаж на 28% в связи с замещением импорта. Также компания планирует осуществить программу поддерживающих инвестиций на предприятиях в Европе и Турции.

Вятский фанерный комбинат – березовая фанера, ДВП

Вятский ФК является четвертым предприятием в России по производству березовой фанеры. Его благоприятное географическое расположение (на северо-западе Приволжского федерального округа) позволяет осуществлять поставки по всему миру. Предприятие использует сырье,

сертифицированное FSC¹. Доля экспорта составляет 56%, березовая фанера поставляется в Турцию, Германию, Нидерланды, Францию, США.

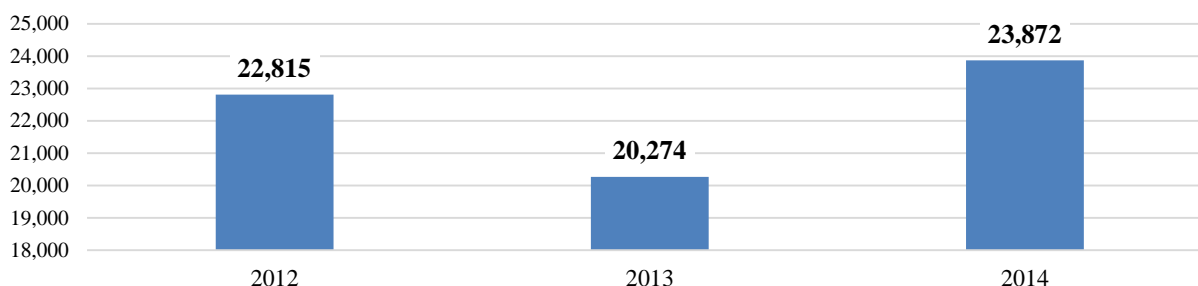
Вятский ФК: экспорт фанеры, тыс. куб. м



В 2015 году группа компаний «ЛесИнвест» планирует начать реализацию первого этапа инвестиционного проекта по строительству новых производственных мощностей в Вологодской и Кировской областях, к 2020 году ООО «ЛесИнвест» планирует увеличить объем производства березовой фанеры в три раза.

Для Вятского ФК ДВП является комплементарным продуктом фанерного производства, позволяющим максимально эффективно утилизировать отходы производства. Доля Вятского ФК на российском рынке ДВП составляет 5%. Продукция полностью реализуется на российском рынке.

Вятский ФК: производство ДВП, тыс. усл. кв. м



Пиломатериалы

Группа компаний «ЛесИнвест» как вертикально интегрированный производитель бумаги и целлюлозы имеет собственные лесопильные мощности в целях получения синергетического эффекта от эффективного освоения лесного сырья.

Доля группы компаний «ЛесИнвест» составляет 1,4% от общего производства пиломатериалов в России, а в Северо-Западном федеральном округе, где сосредоточены активы основных производителей, – 3%.

Основной объем пиломатериалов производится на следующих предприятиях группы «ЛесИнвест»: Сокольский деревообрабатывающий комбинат, Сегежский лесопильно-деревообрабатывающий комбинат, Онежский лесопильно-деревообрабатывающий комбинат. Доля экспорта составляет 95%, продукция поставляется в Великобританию, Египет, Францию, Бельгию.

В 2015 году группа компаний «ЛесИнвест» инвестирует в строительство новой котельной на Онежском ЛДК, что позволит получить собственную теплоэнергию, снизить потребление газа, получить экономический эффект от снижения издержек.

¹ Forest Stewardship Council – международная организация, создавшая систему подтверждения экологической и социальной ответственности управления лесами.

Домокомплекты

Сокольский ДОК является единственным на российском рынке производителем клееного бруса и домокомплектов высокого качества. Доля предприятия на рынке клееного бруса России составляет 15%.

Сокольский ДОК занимает первое место в России по производству домокомплектов и клееной балки, которая является экспортным продуктом и поставляется в Италию, Германию, Францию, Словению, Японию. Рынок домокомплектов является локальным (Москва и Московская область), его ожидаемый средний рост в год до 2020 г. составляет 4,5%.

В 2015 году Группа компаний «ЛесИнвест» инвестирует средства в строительство новой котельной на Сокольском ДОК, что позволит за счет утилизации кородревесных отходов получить собственную теплоэнергию, снизить потребление газа, и получить экономический эффект от снижения издержек.

Лесное сырье

Лесное сырье – ключевая статья затрат в структуре себестоимости продуктового портфеля группы компаний «ЛесИнвест» (от 30% до 60%). Уровень обеспечения собственным качественным сырьем позволяет не только контролировать себестоимость продукции предприятий, но и обеспечивать сырьевую безопасность. В группу «ЛесИнвест» входят 15 лесозаготовительных предприятий, расположенных в Республике Карелия, Кировской, Вологодской и Архангельской областях.

В 2015 году группа компаний «ЛесИнвест» продолжит инвестиционный проект по обновлению парка лесовозной, лесозаготовительной и вспомогательной техники. Также планируются инвестиции в строительство лесных дорог. Эти шаги позволят значительно увеличить освоение лесосеки.

Результаты деятельности в 2014 году

Финансовые показатели

<i>(в млн. руб)</i>	4 кв. 2014
Выручка	7 172
OIBDA	1 077
Операционная прибыль	661
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	498
Чистый долг	303

Операционные показатели

	2014	2013	Изменение за год
Производство мешочной бумаги, тыс. т	253	250	1,1%
Производство мешков бумажных, млн. шт.	1 184	1 164	1,7%
Производство фанеры, тыс. куб. м	94	95	-0,9%
Производство ДВП (тыс. усл. кв. м)	24 067	20 526	17,3%

Основные события 2014 года

29 сентября 2014 года «ЛесИнвест» завершил сделку по приобретению 100% акций ОАО «Сегежский ЦБК» и 100% долей ООО «Деревообработка».

В 2014 году начата реализация проекта «Лесообеспечение», в рамках которого проведены мероприятия по обновлению заготовительной и вспомогательной техники.

Головной офис группы «ЛесИнвест» переехал из Москвы в Петрозаводск (Республика Карелия), что позволит существенно снизить административные расходы.

В 2014 году Segezha Packaging заключила контракт с компанией IKEA на поставку бумажной потребительской упаковки (пакеты с ручками). В 2015 году планируется увеличение объемов поставки на 30%.

В 2014 году Сокольский ДОК награжден дипломом в конкурсе Национальной премии «Золотой Меркурий» как «Лучшее предприятие-экспортер в сфере производства потребительской продукции».

В 2014 году Вятский ФК осуществил первые поставки березовой фанеры в Саудовскую Аравию, ОАЭ, Австралию.

4.3. ОАО «Башкирская электросетевая компания»

ОАО «Башкирская электросетевая компания» («БЭСК») оказывает услуги по передаче электрической энергии и занимает лидирующие позиции по целому ряду отраслевых показателей. В компании сосредоточены распределительные и магистральные электросетевые активы, расположенные на территории Республики Башкортостан.

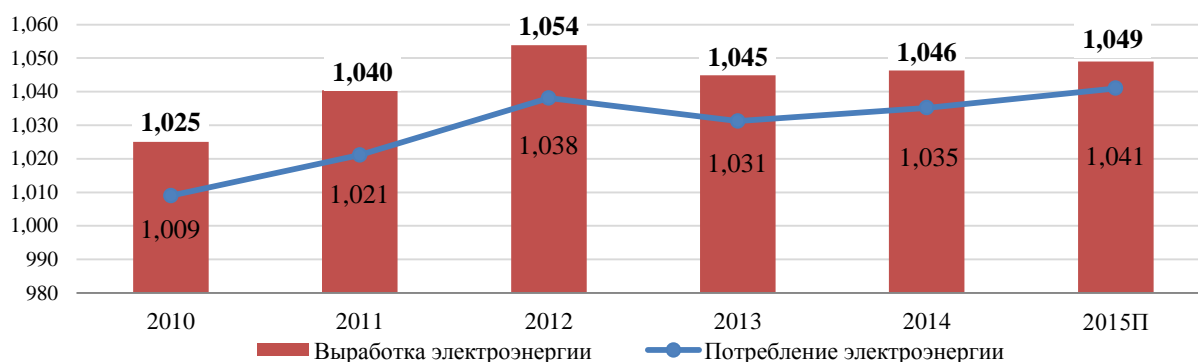
Эффективная доля ОАО АФК «Система» в уставном капитале «БЭСК» составляет 90,5%.

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

Отрасль

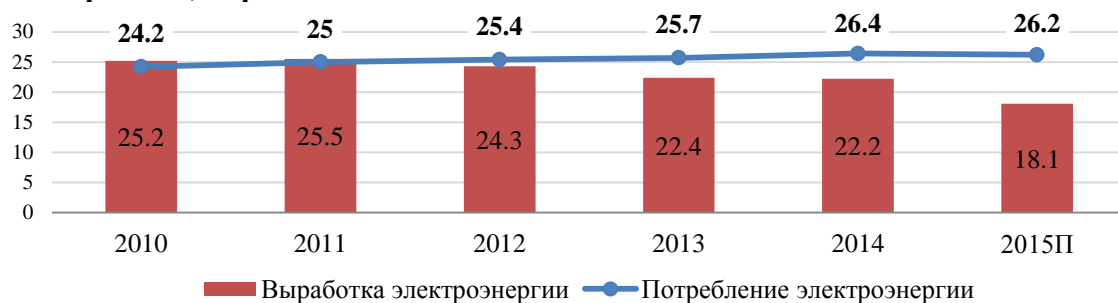
Одной из основных тенденций развития энергетической отрасли является умеренный темп роста спроса на электрическую энергию, который обусловлен постепенным повышением энергоэффективности российских потребителей. Потребление электроэнергии в целом по России в 2014 году выросло на 0,4% до 1 035,2 млрд. кВт·ч. Выработка электроэнергии в России в 2014 году увеличилась на 0,1% до 1 046,3 млрд. кВт·ч.

Производство и потребление электрической энергии в России, млрд. кВт·ч



Наблюдается значительное перераспределение спроса на электроэнергию между населенными пунктами: наряду со снижением потребления электрической энергии в сельской местности происходит значительный рост потребления в крупных городах. В свою очередь, внутри городов снижение электропотребления в промышленных зонах компенсируется его ростом в районах, где строятся объекты офисной и коммерческой недвижимости или жилье. Изменение географии спроса на электроэнергию создает потребность в поддержании недозагруженных электрических сетей и инвестициях в электрические сети на новых площадках.

Динамика показателей производства и потребления электрической энергии в Республике Башкортостан, млрд. кВт·ч



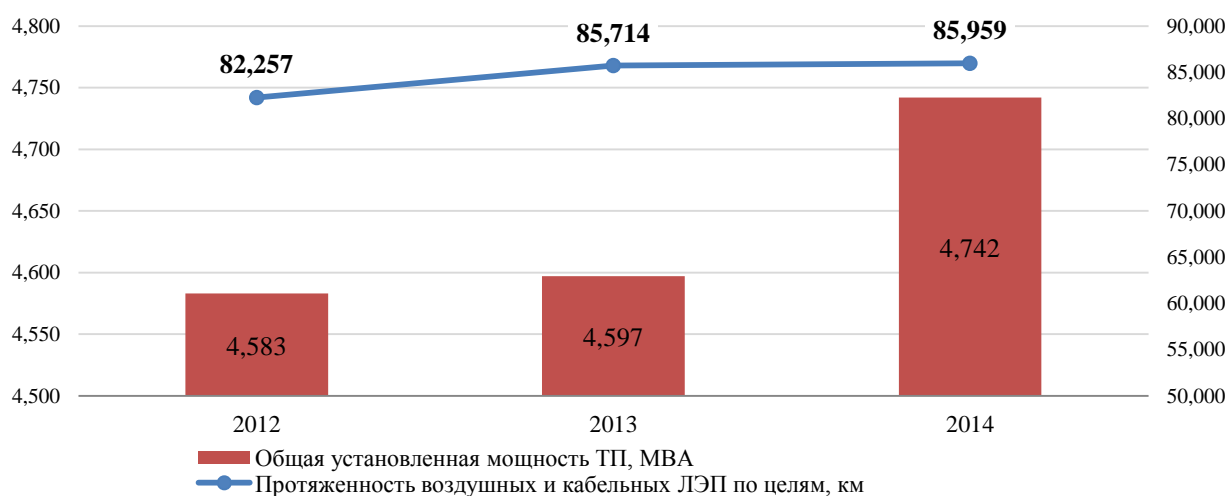
Поскольку электросетевой бизнес регулируется государством, он подвержен влиянию частых изменений в законодательстве. Осенью 2013 года Правительством Российской Федерации было принято решение о заморозке тарифов естественных монополий на 2014 год, что в первую очередь должно было удержать рост инфляции и позитивно сказаться на производстве стройматериалов, деревообработке, металлургии и химической промышленности. В 2014 году рост тарифов на 2015 год был ограничен на уровне 3,8%.

В настоящее время в России доля распределительных электрических сетей, выработавших свой нормативный срок, составляет около 50%. Общий износ электросетевого оборудования в отрасли составляет 60–70%, что значительно выше, чем в других крупных странах, где показатель составляет 27–44%. Современное оборудование, обеспечивающее высокую надежность и снижение операционных затрат, пока недостаточно широко используется в электросетевом комплексе.

Бизнес «БЭСК» в 2014 году

По величине передаваемой мощности «БЭСК» входит в десятку самых крупных электросетевых компаний России. Компания занимает лидирующие позиции по сравнению с прочими территориальными сетевыми компаниями, по показателю общей протяженности эксплуатируемых линий электропередачи, а также по количеству подстанций, трансформаторных подстанций и распределительных пунктов.

Протяженность сетей и трансформаторная мощность



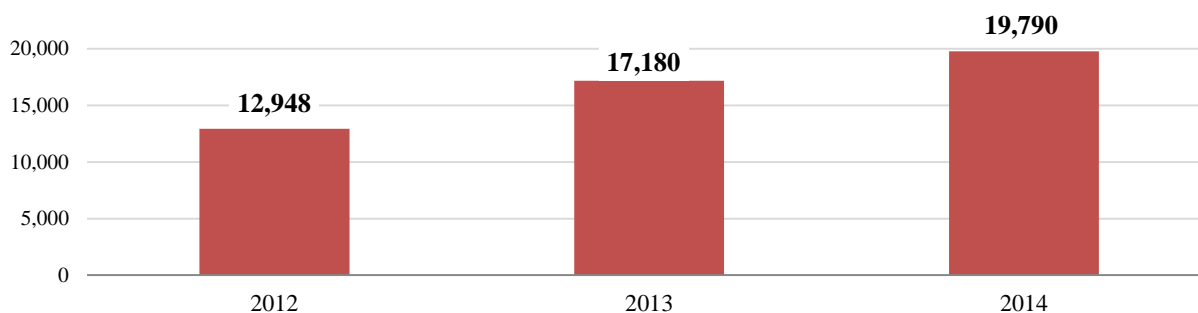
В рамках реализации программы повышения операционной эффективности существующих электросетевых активов продолжается работа по установке приборов учета электроэнергии. Всего

за время выполнения проекта установлено более 88 тыс. счетчиков, что привело к снижению фактических потерь электроэнергии. Реализация проектов по оптимизации бизнес-процессов в области ИТ обеспечила автоматизацию формирования отчетов и отслеживания выполнения проектов, эффективность и прозрачность бизнес-процессов. Ведутся работы по созданию Центра обработки данных.

В 2014 году в рамках развития нерегулируемых видов деятельности запущена в работу компания ООО «БЭСК Инжиниринг», которая выступает генеральным подрядчиком по 23 объектам инвестиционной программы ООО «Башкирэнерго» на общую сумму 638,8 млн. руб. (24% инвестиционной программы). Прорабатывается возможность сотрудничества ООО «БЭСК инжиниринг» с ООО «Сименс» для проектирования и строительства объектов электросетевой инфраструктуры

Одним из приоритетов деятельности «БЭСК» является консолидация электросетевых активов в Республике Башкортостан для целей укрупнения электросетевого бизнеса. В 2014 году продолжилась работа по приобретению бесхозяйных сетей и получению в аренду и муниципальных электросетей. В частности была проведена комплексная подготовительная работа по приватизации арендуемого электросетевого имущества в городском округе г. Уфе и г. Кумертау.

Количество технологических присоединений



Реализация инвестиционной программы «БЭСК» и ее дочерних и зависимых компаний в 2014 году составила 3,79 млрд. руб. Расходы капитального характера в 2014 году были направлены на развитие сетевой инфраструктуры Республики Башкортостан, повышение энергоэффективности производства и обеспечение удовлетворения спроса на электрическую энергию и мощность в долгосрочной и среднесрочной перспективе, а также на создание условий для обеспечения перспективного баланса производства и потребления электрической энергии в энергетической системе Республики Башкортостан и для надежного электроснабжения потребителей при снижении вредного воздействия на окружающую среду.

Операционная стратегия

Ключевыми задачами «БЭСК» являются надежное энергоснабжение потребителей и повышение операционной эффективности бизнеса.

На 2015 год стратегией «БЭСК» предусмотрено продолжение работы по реализации программы повышения операционной эффективности в части снижения потерь и создание Центра обработки данных и Центра управления сетями. Одним из ключевых направлений стратегии является реализация многолетней программы обновления оборудования, за счет которой предполагается достичь повышения операционной эффективности бизнеса. Также планируется реализация основной части проекта внедрения Smart Grid в Уфе и консолидации территориальных сетевых организаций. В части развития нерегулируемых видов деятельности планируется тиражирование инжиниринговой компанией технологий Smart Grid в контуре активов «БЭСК» и оказание услуг в области ИТ и связи.

Результаты деятельности в 2014 году

Финансовые показатели

(в млн. руб.)	2014	2013	Изменение за год
Выручка	13 778	13 271	3,8%
OIBDA	5 267	5 651	(6,8%)
Операционная прибыль	3 444	3 981	(13,5%)
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	2 701	2 786	(3,1%)
Капитальные затраты	3 262	3 054	6,8%

Операционные показатели

	2014	2013	Изменение за год
Отпуск электроэнергии в распределительных сетях (МВт·ч)	19 683	19 075	3,2%
Потери в распределительных сетях (%)	8,46%	8,27%	2,3%
Отпуск электроэнергии в магистральных сетях (МВт·ч)	20 680	20 936	-1,2%
Потери в магистральных сетях (%)	1,49%	1,37%	8,8%

Основные события 2014 года

ООО «Башкирэнерго» (дочернее предприятие «БЭСК») в прошедшем году стало первой в России энергокомпанией, перешедшей на десятилетнее регулирование тарифов методом доходности инвестированного капитала (RAB), в то время как тариф энергетических предприятий страны установлен не более чем на 5 лет. Регулирование тарифов методом доходности инвестированного капитала имеет ряд преимуществ для электросетевой компании, потребителей и республики в целом. В их числе – стимулирование снижения издержек, крупные инвестиции при щадящем тарифе, возможность долгосрочного планирования программ развития сетевых компаний, повышение качества услуг сетевых компаний и предсказуемый тариф на передачу электроэнергии, что важно для потребителей. Значительный срок регулирования позволит эффективно осуществлять долгосрочное планирование развития бизнеса и призван повысить его инвестиционную привлекательность. Всего на десятилетний период предусмотрены инвестиции в электроэнергетический комплекс региона в размере более 29 млрд. руб.

В 2014 году завершено предварительное технико-экономическое обоснование проекта комплексной модернизации электросетевой инфраструктуры г. Уфа с элементами Smart Grid. Пробная часть данного проекта (1,5% от общего объема проекта) реализуется в апреле-мае 2015 года для сети, в которой необходимо обеспечить максимальный уровень автоматизации и наблюдаемости. Основная часть проекта будет реализована в срок до конца 2020 года.

4.4. ООО «Таргин»

ООО «Таргин» («Таргин») – крупный российский нефтесервисный холдинг, осуществляющий деятельность в Республике Башкортостан, Ненецком автономном округе и Западной и Восточной Сибири. Группа «Таргин» состоит из управляющей компании и дочерних предприятий, оказывающих услуги по бурению, текущему и капитальному ремонту скважин, механоэнергетическому сервису и транспортные услуги.

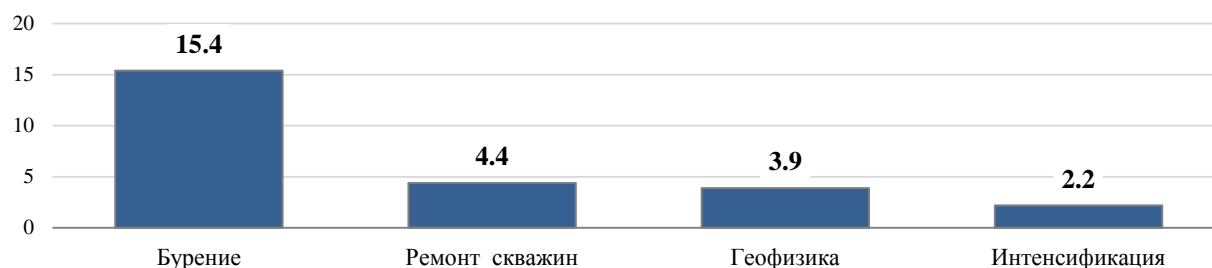
Эффективная доля ОАО АФК «Система» в уставном капитале «Таргина» составляет 100%.

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

Отрасль

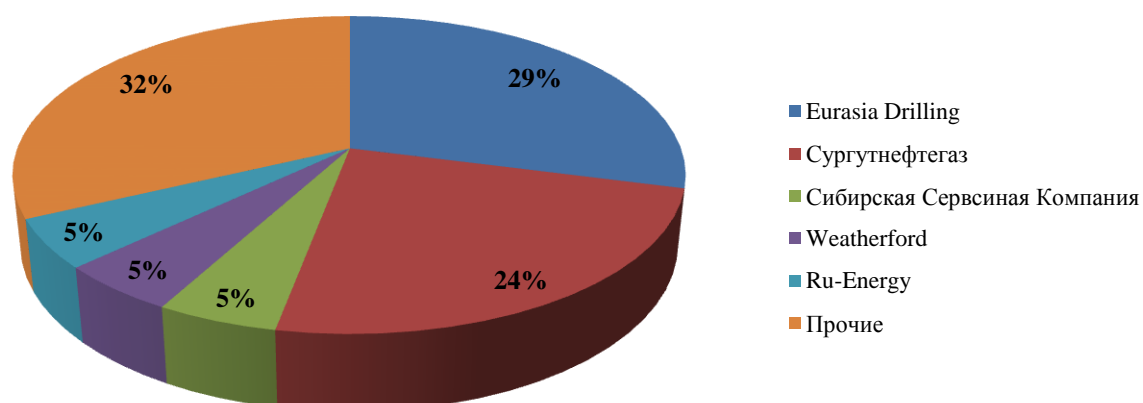
Объем мирового рынка нефтесервисных услуг в 2014 году составил почти 150 млрд. долл. США, из которых на долю России приходится около 17%. По прогнозам экспертов, в ближайшие пять лет рынок может вырасти на 33%. Доля иностранных компаний на российском нефтесервисном рынке составляет около 18%, причем больше половины приходится на французскую компанию Schlumberger. Доля «Таргина» составляет около 2,7% на российском рынке.

Выручка нефтесервисных компаний в России в 2014 году, млрд. долл. США



Бурение занимает больше половины российского нефтесервисного рынка. В 2014 году странами Европы, США и Канадой введены санкции, ограничивающие доступ крупнейших российских нефтяных компаний к технологиям для бурения и добычи в Арктике, морских проектов и разработки сланцевых залежей. Уход с рынка иностранных игроков из-за санкций может обернуться замедлением темпов освоения новых проектов. Эти события подтолкнули нефтяные компании России к возобновлению развития внутренних нефтесервисных подразделений, которые, однако, считаются менее эффективными, поскольку им затруднительно обеспечить полную загрузку и они ограничены масштабами своей нефтяной компании. Приобретение ОАО «НК «Роснефть» Оренбургской буровой компании и буровых мощностей Weatherford приведет к значительному увеличению доли внутренних сервисных подразделений на рынке.

Основные игроки рынка бурения России в 2014 году



В 2014 году также наблюдается тенденция активной консолидации рынка. Закрытие сделки по обмену активами крупнейшего игрока мирового нефтесервисного рынка Schlumberger и лидера российской буровой отрасли Eurasia Drilling Company увеличит концентрацию игроков уже в ближайшей перспективе.

Объемы бурения нефтяных скважин в России в первом полугодии 2014 года сократились на 7%, впервые с момента кризиса 2008-2009 годов. Однако падение показателя также связано с переходом на горизонтальное бурение, объемы которого выросли на рекордные 63%. Доля

горизонтального бурения в России с 2011 года выросла с 10 до 25%. Сейчас около 20% нефти добывается за счет третичных методов добычи – гидроразрыва, построения сложных скважин.

В России все более востребованным становится высокотехнологичный нефтегазовый сервис; конкурентоспособность независимых сервисных компаний на рынке определяется владением передовыми технологиями и высокопродуктивным многофункциональным оборудованием.

Бизнес «Таргина» в 2014 году

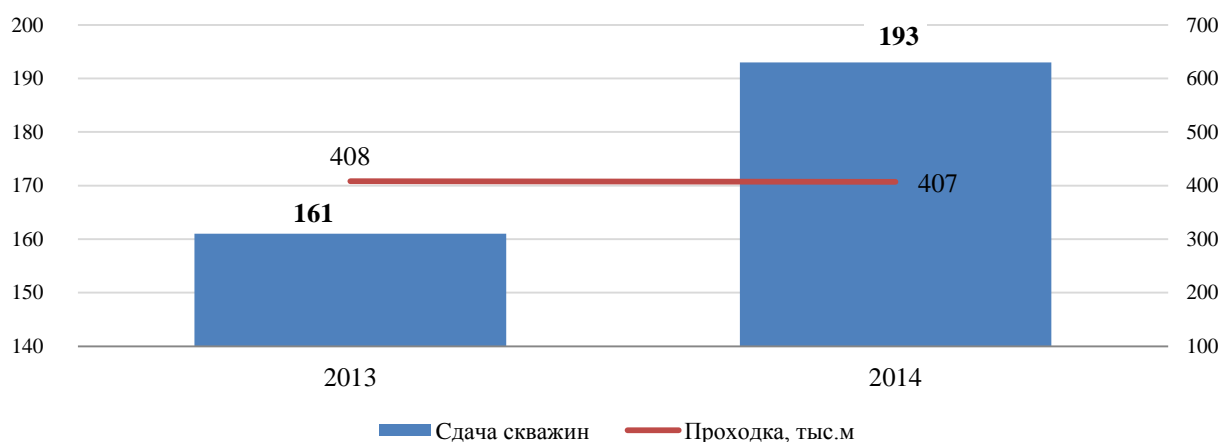
ОАО АФК «Система» приобрела «Таргин» в конце 2013 года, и в 2014 году проводила работы по модернизации оборудования и реструктуризации бизнеса. Было завершено объединение предприятий группы «Таргин» по принципу «один сегмент – одна компания», что позволит сократить издержки в будущих периодах.

Реализация утвержденной инвестиционной программы позволит за несколько лет довести технологическую оснащенность компании до уровня лучших отраслевых показателей. Около 40% инвестиционных затрат в 2014 году было направлено на развитие производства, около 63% от общих затрат приходится на сегмент «Бурение». За 2014 год капитальные затраты «Таргина» составили около 3,7 млрд. руб. – были сформированы 4 бригады капитального ремонта скважин, приобретено 5 мобильных буровых установок (по 160 тонн), 1 буровая установка (320 тонн), модернизировано 5 буровых установок (по 250 тонн), закуплено более 290 единиц спецтехники, более 100 единиц технологического оборудования различного назначения, 161 вагон-домов, более 700 тонн трубной продукции, а также высокотехнологических станков с числовым программным управлением. Источником финансирования являются собственные (32%) и заемные (68%) средства. Для финансирования инвестиционной программы на комфортных условиях были привлечены рублевые займы в крупнейших банках России.

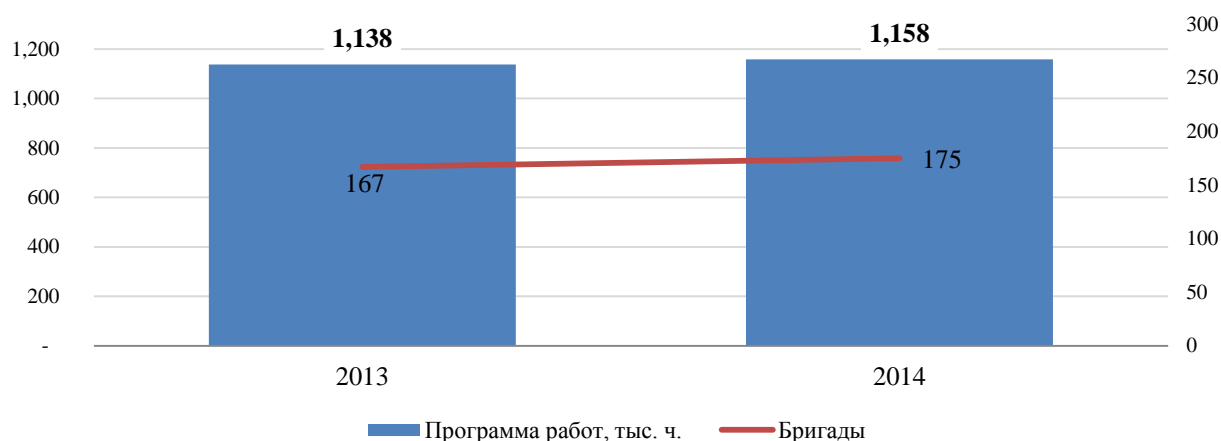
Одной из задач «Таргина» стала диверсификация клиентской базы после перепрофилирования компании из внутреннего нефтесервисного подразделения ОАО «АНК «Башнефть». В 2014 году помимо ОАО «АНК «Башнефть» компания выполняла работы для ОАО «НК «Роснефть» и ее дочерних обществ, ОАО «Газпромнефть», ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз» и др. В 2014 году на долю ОАО «АНК «Башнефть» пришлось около 77% выручки компании.

По проекту ОАО «Газпромнефть» начата работа бригад в Сербии в рамках заключенного контракта на ремонт скважин для компании. При условии качественного выполнения объемов работ, возможно увеличение количества бригад. В перспективе планируется оказание буровых услуг.

Операционные результаты сегмента «Бурение»



Операционные результаты сегмента «Текущий и капитальный ремонт скважин»



В 2014 году «Таргина» начал реализацию проекта по оказанию комплексных услуг по подготовке скважин к гидравлическому разрыву пласта.

Операционная стратегия

Стратегия «Таргина» сосредоточена на увеличении доли рынка и диверсификации клиентской базы за счет предоставлены высокотехнологичных услуг полного цикла.

На 2015 год предусмотрено поддержание темпов обновления и роста производственных мощностей. 60% инвестиционной программы будет направленно на развитие производства. Наиболее крупными проектами являются приобретение четырех буровых установок, двух флотов тампонажной техники и двух флотов колтюбинговых установок с насосными азотными комплексами, модернизация одной буровой установки, приобретение более 150 единиц спецтехники, а также формирование новых продуктовых линеек.

В сегменте «Бурение» планируется развитие услуг по строительству скважин «под ключ» и новых направлений сервиса в соответствии с развитием нефтегазовой отрасли России.

В сегменте по текущему и капитальному ремонту скважин необходимо внедрение новых технологий и услуг по ликвидации аварий, развитие технологий увеличения нефтеотдачи и других.

Главной целью сегмента «Логистика» является поддержание возрастной структуры парка в соответствии требованиями основных заказчиков. Основное направление стратегии сегмента – уход от классической схемы предоставления транспортных услуг к транспортной логистике.

Инвестиционная программа «Таргина» нацелена на эффективную реализацию стратегии и включает в себя обновление парка оборудования, привлечение новых технологий и технологические партнерства.

Результаты деятельности в 2014 году

Финансовые показатели

(в млн. руб.)	2014	2013	Изменение за год
Выручка	23 549	24 435	-3,6%
OIBDA	3 008	1 901	58,3%
Операционная прибыль	1 731	1 136	52,3%
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	1 032	357	189,1%

Операционные показатели

	2014	2013	Изменение за год
Бурение: проходка, тыс. м	407	408	(0,2%)
Бурение: сданные скважины, введенные в эксплуатацию, шт.	193	161	19,8%
ТКРС: программа работ, тыс. ч	1 158	1 138	1,8%
ТКРС: количество бригад, шт.	175	167	4,8%

4.5. ОАО «Детский мир»

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

Эффективная доля ОАО АФК «Система» в уставном капитале ОАО «Детский мир» («Детский мир») составляет 99%.

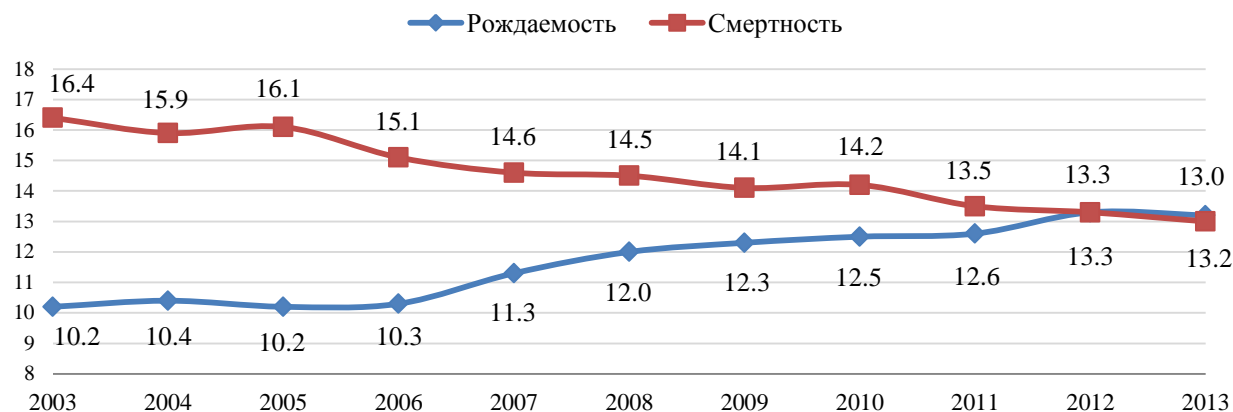
Генеральный директор «Детского мира» – В.С. Чирахов, Председатель Совета директоров – К. Бакстер.

Отрасль

В 2014 году рынок детских товаров продолжил рост, несмотря на замедление темпов экономического развития России. Наряду с продовольственной розничной торговлей рынок детских товаров является устойчивым к ухудшению макроэкономической ситуации, что отчетливо продемонстрировал кризис 2008-2009 годов, когда расходы населения на детские товары выросли на 9% (быстрее росли только расходы на продукты питания – 11%). В 2014 году продолжились вытеснение современными форматами так называемой «нецивилизованной» розницы (открытых рынков, киосков, ярмарок) и консолидация рынка крупнейшими игроками. Так, по результатам 2014 года «Детский мир» остался лидером, и его доля на рынке увеличилась с 8,1% в 2013 году до 10% в 2014 году.

В 2014 году рост рынка детских товаров составил 3,2% в рублевом выражении. В 2015 году ожидается небольшое замедление роста до 2,7%, однако демографическая ситуация продолжит стимулировать рост расходов на детские товары. Государственная поддержка семьи и материнства, включая программу «Материнский капитал», вносит значительный вклад в увеличение рождаемости. Так, по данным Федеральной службы государственной статистики, в 2014 году в России родилось рекордное количество детей – 1 млн. 947 тыс. Решением Правительства Российской Федерации программа «Материнский капитал» была продлена до 2017 года, что вероятно окажет положительный эффект на уровень рождаемости в 2015-2016 годах.

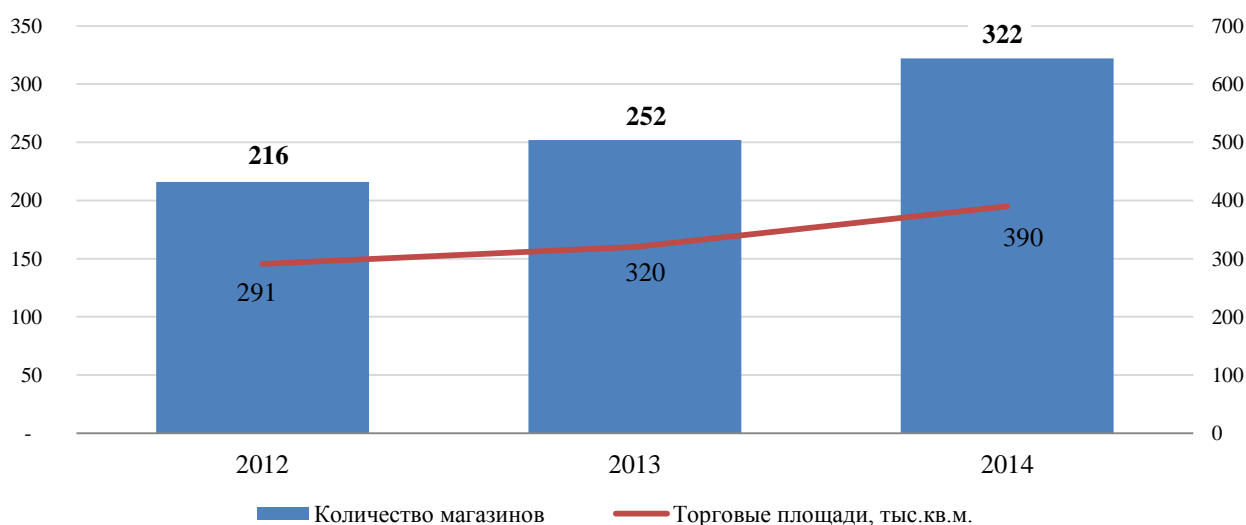
Демографическая ситуация в России (количество на 1 000 человек)



Бизнес «Детского мира» в 2014 году

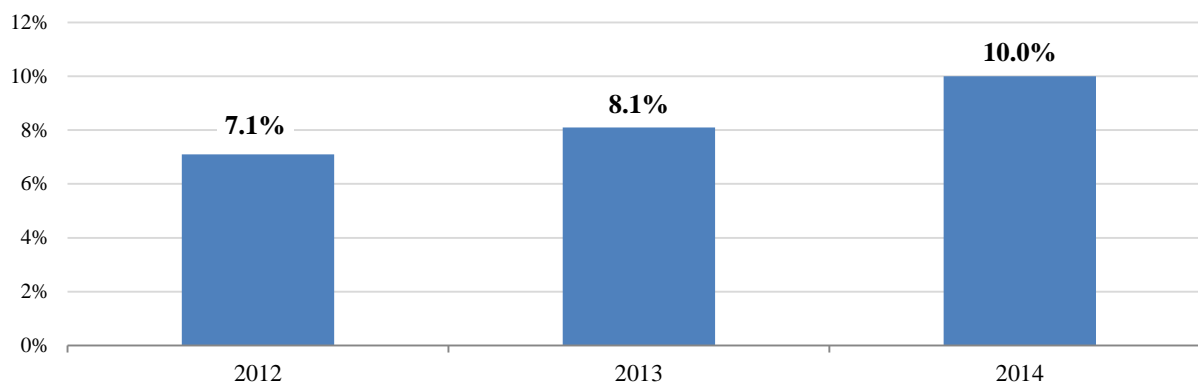
В 2014 году «Детский мир» продолжил работать над повышением эффективности бизнеса. Среди ключевых проектов в этом направлении можно отметить начало строительства собственного склада в д. Бекасово (Московская область), внедрение единой ИТ-платформы SAP, запуск крупнейшего в России флагманского магазина «Детский мир» в центре Москвы (на ул. Воздвиженка). Компания открыла 56 новых магазинов «Детский мир» и 16 магазинов «ELC».

Магазины и торговые площади «Детского мира»



Торговая площадь магазинов под управлением «Детского мира» увеличилась в 2014 году на 22%, с 320 тыс. кв. м. до 390 тыс. кв. м. Все новые магазины «Детский мир» открывались в новом концепте, подразумевающим большое количество игровых зон (впервые представлен в ТЦ «Мега-Белая Дача» в декабре 2013 года). Десять крупнейших магазинов сети были полностью реконструированы по стандартам нового концепта.

Доля «Детского мира» на рынке детских товаров России



Основными сегментами роста «Детского мира» в 2014 году стали игрушки и товары для новорожденных, где по итогам 2014 года доля рынка «Детского мира» увеличилась с 13,2% до 16,3% и с 9,2% до 11,9% соответственно. В 2015 году ожидается, что эти категории продолжат оставаться ключевыми направлениями роста. Так, по прогнозу Synovate Comcon, доля «Детского мира» в 2015 году в категории игрушек достигнет 19,7%, а в категории товаров для новорожденных – 13,1%.

Операционная стратегия

В 2015 году ожидаются первые результаты программы повышения операционной эффективности сети «Детский мир», включающей в себя запуск единой платформы SAP, модернизацию кассового обслуживания, открытие нового склада в д. Бекасово и внедрение нового концепта магазина.

В июле 2015 года ожидается запуск собственного склада сети «Детский мир», рассчитанного на 70 000 паллетомест, который позволит значительно увеличить централизацию поставок, вследствие чего компания ожидает рост оборачиваемости и повышение эффективности управления запасами. «Детский мир» планирует открывать новые магазины в городах с населением не менее 50 тыс. чел., используя сокращение некоторыми сетями программ развития на фоне ухудшения макроэкономической ситуации.

План на 2015 год предполагает открытие 30-40 магазинов «Детский мир». Политика доступных цен останется приоритетом сети на 2015 и последующие годы, что будет обеспечивать приток новых покупателей и повышать лояльность существующих. Онлайн-продажи останутся ключевым направлением в развитии «Детского мира» как многоканального ритейлера. Все инициативы, которые были запущены в пилотном формате, а именно электронные киоски в магазинах, онлайн-приложение для смартфонов, возможность приобрести товар онлайн и забрать в магазине (in-store pick-up), будут активно использоваться для повышения эффективности взаимодействия с покупателем. Важным элементом общей стратегии развития интернет-магазина «Детский мир» является наращивание прибыли. В 2014 году интернет-магазин впервые показал безубыточность, в то время как большинство конкурентов продолжают показывать отрицательный финансовый результат.

Результаты деятельности в 2014 году

Финансовые показатели

(в млн. руб.)	2014	2013	Изменение за год
Выручка	45 446	36 001	26,2%
OIBDA	4 910	2 771	77,2%
Операционная прибыль	4 170	2 137	95,1%
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	2 043	1 299	57,2%

Чистый долг

7 866

5 062

55,4%

Операционные показатели

	2014	2013	Изменение за год
Торговая площадь (тыс. кв. м)	390	320	21,9%
Количество магазинов, шт.	322	252	27,8%

Основные события 2014 года

В августе 2014 года состоялось открытие флагманского магазина «Детский мир» в центре Москвы на ул. Воздвиженка. Этот магазин площадью 7 тыс. кв.м. стал крупнейшим магазином детских товаров в России и за первые два месяца работы вошел в число лидеров по посещаемости и товарообороту среди магазинов сети «Детский мир».

В декабре 2014 года Генеральный директор «Детского мира» В.С. Чирахов стал миноритарным акционером сети с долей 1,08% в рамках программы долгосрочной мотивации.

В августе и декабре 2014 года «Детского мира» выплатил дивиденды по результатам деятельности за 2013 год и 9 месяцев 2014 года соответственно. Общий объем дивидендов составил 2,5 млрд. руб.

4.6. ЗАО «Группа компаний «Медси»

ЗАО «Группа компаний «Медси» («Медси») – крупнейшая в России частная сеть лечебно-профилактических учреждений, предоставляющая полный комплекс услуг по профилактике, диагностике и лечению заболеваний, а также реабилитации для детей и взрослых.

Эффективная доля ОАО АФК «Система» в уставном капитале «Медси» составляет 75% без одной акции.

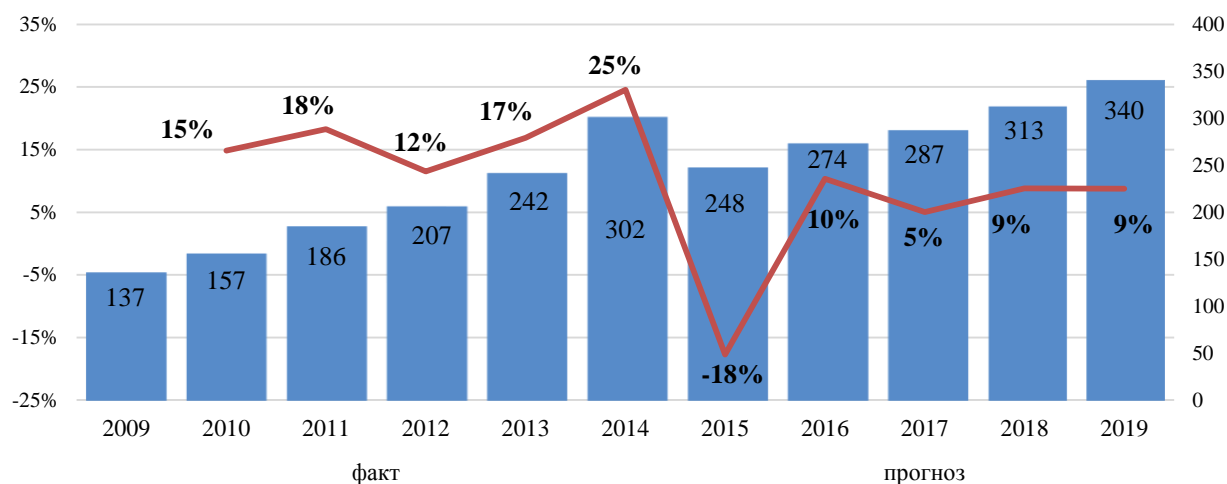
Президент «Медси» – Е.А. Брусилова, Председатель Совета директоров – М.В. Шамолин.

Отрасль

По результатам 2014 года рынок платных медицинских услуг в России продемонстрировал двузначный темп роста, достигнув 530 млрд. руб. Эффект от структурных рыночных изменений и действий государства продолжит стимулировать развитие сегмента коммерческой медицины. В ближайшие годы прогнозируется падение, а затем умеренный рост рынка, в связи с макроэкономической ситуацией. Намечившаяся в 2013 году тенденция укрупнения, консолидации и сокращения числа медицинских учреждений в сегменте государственной бесплатной медицины продолжится и в 2015 году.

По итогам 2014 года объем сегмента легальной коммерческой медицины превысил 300 млрд. руб., из которых на московский рынок приходится 28%, что обусловлено в первую очередь значительно более развитым сегментом ДМС в столице. За последние 5 лет объем рынка увеличился более чем в два раза. Основными причинами стали существенное увеличение количества частных клиник и переключение пациентов на сегмент, предлагающий качественную альтернативу бесплатной государственной и теневой медицине.

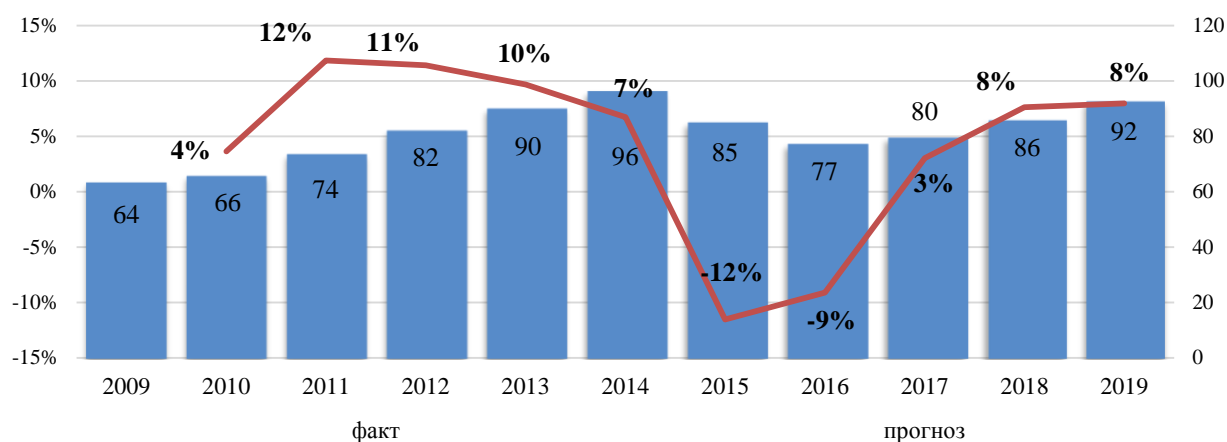
Рынок коммерческой медицины в Москве, млрд. руб.



Сегмент добровольного медицинского страхования (ДМС) исторически демонстрирует высокие темпы роста. В 2014 году объем рынка приблизился к 100 млрд. руб., увеличившись на 50% с 2009 года. Московский рынок, на который приходится более 60% всего рынка ДМС, характеризуется высокой концентрацией крупных корпораций, являющихся основными потребителями услуг страховых организаций.

Сегмент ДМС характеризуется высокой степенью корреляции с экономическими факторами и состоянием бизнеса в стране. Экономический спад влечет сокращение объемов и опциональности программ, в некоторых случаях – полный отказ от ДМС для ряда сотрудников.

Рынок ДМС, млрд. руб.



Определяющим фактором развития отрасли на ближайший год станет дальнейшее проведение реформ, стимулирующих объединение усилий государственного и частного секторов для развития рынка медицинских услуг в стране. Наблюдается тенденция привлечения частных клиник для оказания услуг по программам ОМС, выдвигаются инициативы по предоставлению возможности доплаты сверх тарифов ОМС за счет собственных средств или за счет ДМС.

Государство продолжает борьбу с теневыми платежами, которые на сегодня составляют около 25% всего рынка платных медицинских услуг, что может привлечь пациентов в сектор легальных услуг.

«Медси» является крупнейшей частной сетью клиник по выручке: доля компании составляет около 2% в России и более 6% в Москве. Ежегодно в клиники Медси обращаются за медицинской помощью более 6 млн. посетителей в 12 городах России.

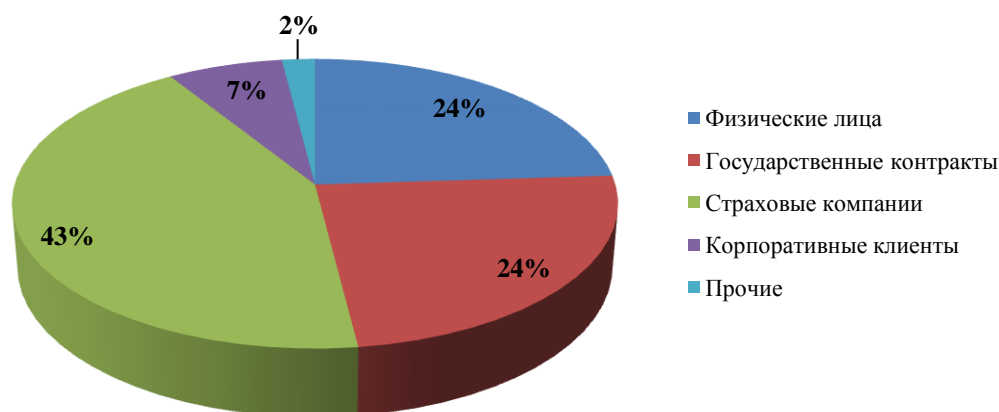
В 2014 году было начато строительство второго флагманского клиничко-диагностического центра на Красной Пресне общей площадью 22 000 кв.м. Данный центр предполагает полный спектр амбулаторных и диагностических медицинских услуг, а также услуги стационарной и реабилитационной помощи.

В отчетном году были закрыты четыре убыточные неэффективные клиники в регионах, однако «Медси» продолжила развитие в Москве, открыв новую клинику для оказания первичной амбулаторной и диагностической помощи.

После завершения интеграции ГУП «Медицинский центр» в 2014 году «Медси» приступила к реализации масштабной инвестиционной программы, нацеленной на модернизацию материальной базы и переоснащение активов новым оборудованием, внедрение новых медицинских услуг и современных методов лечения заболеваний, создание кросс-связей внутри группы для оказания полного спектра медицинских услуг.

Компания приступила к реализации первого этапа реконструкции больницы в Отрадном по проектам, разработанным совместно с компанией Royal Phillips, а также к реконструкции одной из поликлиник в современный детский центр совместно с компанией Vamed.

Выручка «Медси» по клиентам



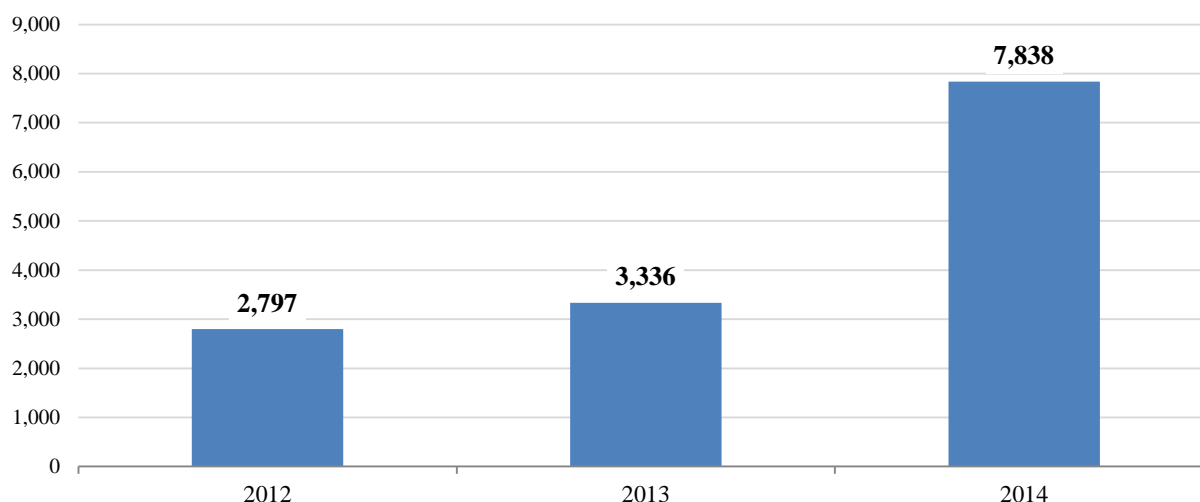
Помимо реализации инвестиционной программы «Медси» продолжила работу над повышением эффективности бизнеса. Проведена реорганизация управляющей компании: часть полномочий делегирована активам с целью повышения управляемости компании. Внедряется современная единая ИТ-система, ведется расширение производственных площадей в двух действующих клиниках.

С внедрением в практику нового высокоточного диагностического оборудования и современного оборудования для проведения хирургических операций произошли существенные изменения по количеству, качеству и объему оказания медицинской помощи.

Повышение эффективности клинических больниц обусловлено внедрением современных технологий: в частности, компания планомерно перешла на использование лапароскопических технологий при проведении большинства операций, увеличив поток и сократив время пребывания пациентов. В результате суммарное количество проводимых операций возросло на 135%, а загрузка клинических больниц в Отрадном и в Боткинском проезде достигли 43% и 65%

соответственно. В ближайшее время компания планирует внедрить технологии инвазивной аритмологии и запустить клинику полного цикла.

Количество операций в клиниках «Медси»



«Медси» провела переоснащение материально-технической базы активов, что позволило получить лицензии и квоты на оказание высокотехнологичной медицинской помощи (ВТМП) в рамках государственных программ начиная с 2015 года.

Операционная стратегия

Стратегия «Медси» предполагает органическое развитие. Возможны выборочные инвестиции в приобретение успешных и эффективных медицинских активов. Основными точками долгосрочного роста являются инвестиционные проекты, реализуемые в 2015 году, такие как запуск клинко-диагностического центра на Красной Пресне, завершение модернизации операционного, реанимационного и стерилизационного блоков в клинической больнице в Отрадном, создание отделения лучевой диагностики в Отрадном и проведение реконструкции поликлиники в Хорошевском проезде, а также создание на ее базе детской специализированной клиники.

Помимо инвестиционной программы компания продолжит работу над увеличением потока пациентов и повышением операционной эффективности. Значительные усилия будут направлены на привлечение физических лиц: программа маркетингового продвижения услуг и клиник, начавшаяся в 4 квартале 2014 года, будет продолжена и в 2015 году. На сегодняшний день «Медси» работает со всеми крупнейшими страховыми компаниями. Одним из приоритетов является сохранение и наращивание потока пациентов за счет создания новых продуктов и гибкого ценообразования. Дополнительной возможностью для компании станет получение квот на ВТМП, а также начало работы по ОМС в сегменте стационарной помощи по отдельным видам услуг, предусматривающим приемлемый уровень тарифов.

Программа оптимизации предполагает построение эффективной цепочки бизнес-процессов. На протяжении 2015-2016 годов будет внедрена новая единая информационная система, которая позволит провести оптимизацию затрат управляющей компании. В 2014 году была актуализирована и внедрена система мотивации производственного и управляющего персонала, предполагающая наличие переменной части вознаграждения с привязкой к выполнению поставленных финансовых и функциональных КПЭ, а также к результатам компании в целом.

Снижение покупательской способности, связанное с кризисными явлениями, безусловно, влияет и на сегмент коммерческой медицины. Наиболее заметное сокращение стоит ожидать в регионах с низким уровнем среднего дохода на душу населения.

Результаты деятельности в 2014 году

Финансовые показатели

(в млн. руб.)	2014	2013	Изменение за год
Выручка	9 767	9 362	4,3%
OIBDA	866	1 408	(38,5%)
Операционная прибыль	382	970	(60,6%)
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	533	1 011	(47,3%)
Чистый долг	1 003	383	162,1%

Операционные показатели

	2014	2013	Изменение за год
Количество посещений (тыс.)	6 035	5 993	0,7%
Количество оказанных услуг (тыс.)	13 239	12 745	3,9%
Средний чек (руб.)	1 618	1 562	3,6%

Основные события 2014 года

В ноябре 2014 года Е.А. Брусилова назначена на должность Президента «Медси».

В рамках Всемирного экономического форума в Давосе, проходившего после окончания отчетного года в январе 2015 года, было объявлено о расширении сотрудничества с Royal Philips, в рамках которого будет создан новый уникальный образовательный центр на базе активов «Медси».

4.7. АО «Биннофарм»

АО «Биннофарм» («Биннофарм») является фармацевтической компанией, управляющей одним из крупнейших в России промышленным производством биотехнологических препаратов полного цикла в соответствии с международными стандартами качества GMP (Good Manufacturing Practice). Приоритетные направления производственной деятельности компании сосредоточены на разработке и промышленном выпуске лекарственных препаратов для лечения социально значимых заболеваний (онкология, гематология, инфекционные и респираторные заболевания).

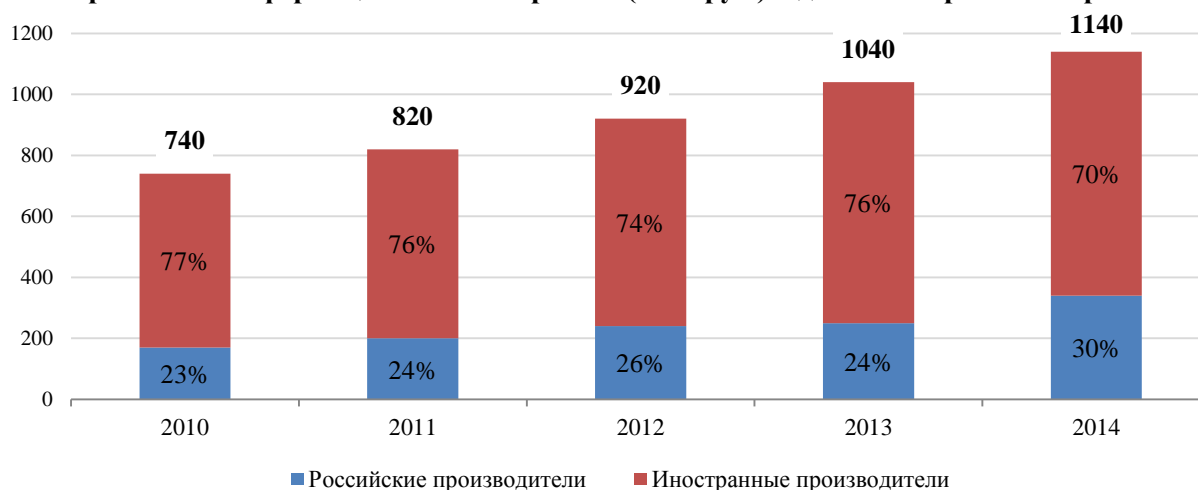
Эффективная доля ОАО АФК «Система» в уставном капитале «Биннофарма» составляет 74%.

Генеральный директор «Биннофарма» – А.Н. Чупин, Председатель Совета директоров – Д.Л. Зубов.

Отрасль

Российский фармацевтический рынок продолжает оставаться одним из наиболее динамично развивающихся в мире. В 2014 году общий объем рынка вырос на 9,3% в стоимостном выражении и составил 1,14 трлн. руб., при этом коммерческий сегмент в денежном выражении вырос на 10,8%, госпитальный – на 10,0%.

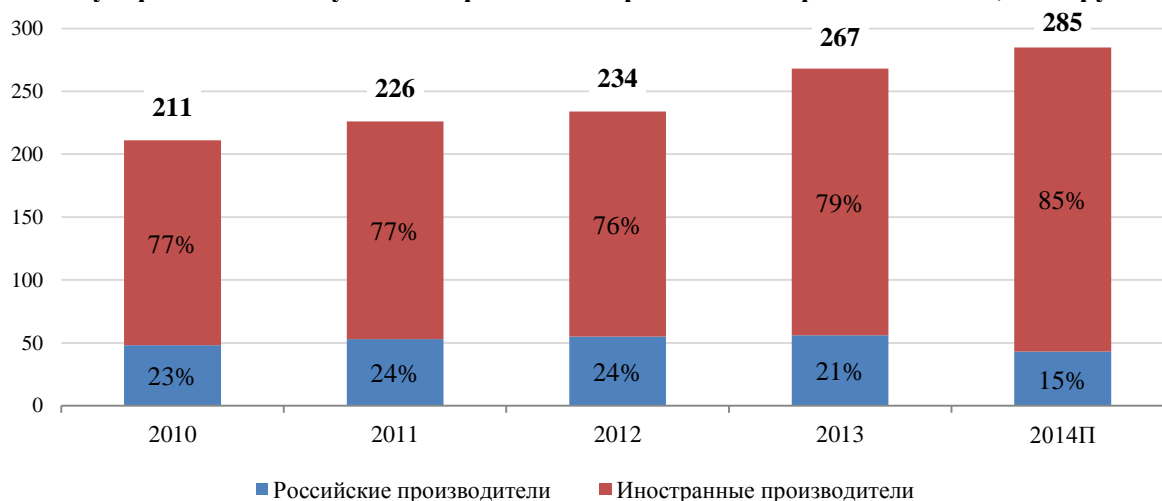
Объем российского фармацевтического рынка (млн. руб.) и доля иностранных игроков



Основной прирост на российском рынке по сравнению с 2013 годом был обеспечен за счет повышения отпускных цен на продукцию, объем рынка в натуральном выражении снизился на 3,6%. По оценкам Министерства здравоохранения России, доля иностранных производителей на российском рынке в 2014 году составила более 70% в денежном выражении.

Уровень государственного регулирования фармацевтического рынка в России остается высоким. В настоящий момент в разработке находится программа импортозамещения, в которой увеличению доли отечественных производителей в фармацевтической отрасли уделяется повышенное внимание. Наиболее важным событием 2014 года в сфере государственного контроля над отраслью стало нововведение в области государственных закупок, согласно которому государство может ограничивать участие иностранных компаний в государственных тендерах с целью стимулирования отечественных производителей.

Объем государственных закупок лекарств и доля российских производителей, млн. руб.



Другим важным событием в отрасли в 2014 году стал процесс перекладывания финансирования государственных закупок лекарств с федерального бюджета на региональные, в соответствии с Федеральным законом «Об обязательном медицинском страховании». В первом полугодии 2014 года это вызвало краткосрочный эффект уменьшения объемов закупок.

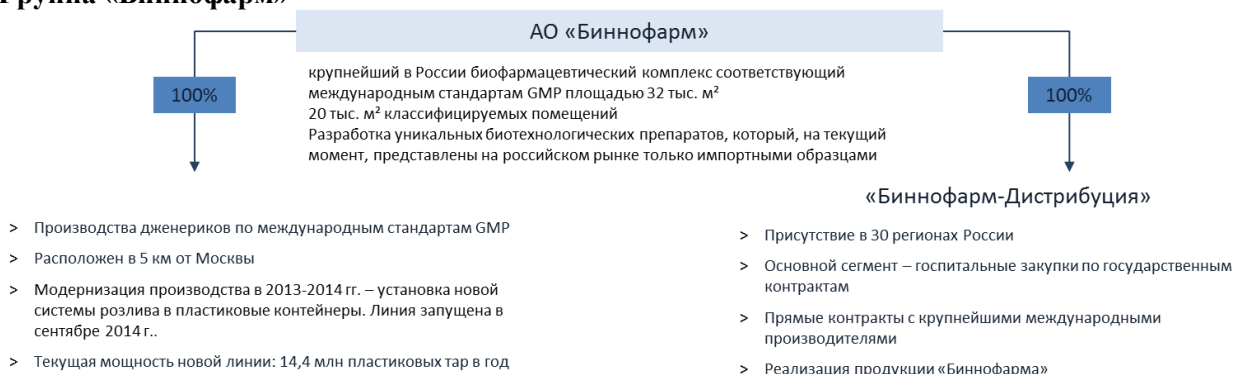
Большинство экспертов позитивно оценивают перспективы развития отечественного фармацевтического рынка. Согласно последним прогнозам DSM Group, рост объемов рынка в 2015 году составит порядка 9% по сравнению с 2014 годом. Рост в коммерческом секторе ожидается на уровне 10%, в государственном – на уровне 6%. При этом основной рост придется на

продажи отечественных препаратов, чему будет способствовать реализация программы импортозамещения. По мнению аналитиков, доля российской продукции в сегменте государственных закупок в среднесрочной перспективе вырастет ориентировочно в 2,5 раза.

Бизнес «Биннофарма» в 2014 году

Проектная мощность фармацевтического производства способна в полном объеме обеспечить потребность российского госпитального сектора в рецептурных дженериках в основных лекарственных формах.

Группа «Биннофарм»



В 2014 году на результаты «Биннофарма» оказал влияние эффект от перераспределения финансирования на региональные бюджеты. Вступление закона в силу практически заморозило региональные закупки лекарственных средств, что привело к сокращению доходов «Биннофарма» от дистрибуции более чем на 45% в первом полугодии 2014 года.

Однако ожидаемое сокращение доходов от структурных изменений сопровождалось соответствующими оптимизационными мерами: коммерческие, административные и управленческие расходы были сокращены на 70 млн. руб., и по итогам 2014 года удалось сохранить валовую и операционную рентабельность.

Производственная мощность «Биннофарма», млн. единиц в год

Таблетки	До 1 400
Капсулы	До 45
Ампулы	До 80
Аэрозоли	До 20
Шприцы	До 18

В 2014 году в рамках государственного заказа «Биннофарм» осуществил поставку 5,4 млн. доз уникальной вакцины против гепатита В – «Регевак В». Помимо этого, в рамках государственного контракта была поставлена субстанция Эритропозитина α.

«Биннофарм» активно сотрудничает с иностранными производителями, и уже в 1 квартале 2015 года на мощностях компании будет продолжена работа в рамках действующих соглашений по контрактному производству и заключены новые (в числе партнеров – компании ViiV Healthcare, GlaxoSmithKline, Fresenius Kabi). К концу года вероятно начало производства полного цикла. Помимо Кетостерила, сторонами обсуждается возможность локализации ряда внутривенных дженериков и крахмалов Fresenius Kabi на мощностях ООО ПФК «Алиум», входящего в группу «Биннофарм».

В 2014 году был зарегистрирован новый препарат «Беклометазон», аэрозоль для лечения заболеваний легких. Рынок препарата в России составляет около 500 млн. руб. в год.

Операционная стратегия

Одним из ключевых направлений операционной стратегии является сохранение и усиление позиций «Биннофарма» на рынке вакцин. В 2015 году в рамках государственных контрактов планируется начало поставок вакцины «Регевак В» в новой форме выпуска (преднаполненный шприц). Компания рассматривает возможность выхода на рынок детских вакцин против гепатита В и прорабатывает партнерства с такими производителями как Panacea Biotech и Микроген.

Для разработки портфеля дженериковых препаратов и препаратов-биоаналогов в 2014 году в «Биннофарм» привлечены новые руководители по исследованиям и разработкам и по производству. Компания планирует осуществить ускоренную регистрацию дженериковых препаратов, а препараты-биоаналоги планируется разработать и зарегистрировать в среднесрочной перспективе.

Одним из приоритетных направлений работы в 2015 году остается проведение 2-3 стадий клинических исследований собственных биотехнологических препаратов – Интерферона $\alpha 2\beta$, Эритропоэтина α . Начало их коммерциализации ожидается в 2016 году.

Планируется развитие отраслевых партнерств: переговоры ведутся с крупнейшими международными фармацевтическими компаниями, заинтересованными в локализации производства в России. Кроме того, в 2015 году в рамках действующего контракта будет продолжено контрактное производства препаратов ViiV Healthcare.

Результаты 2014 года

Финансовые показатели

<i>(в млн. руб.)</i>	2014	2013	Изменение за год
Выручка	20 429	20 119	1,5%
OIBDA	6 253	6 016	3,9%
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	261	439	(40,5%)
Чистый долг	21 700	28 010	(22,5%)

Операционные показатели

	2014	2013	Изменение за год
Продажи вакцины «Регевак В», млн. руб.	350	538	(34,9%)
Поставки вакцины «Регевак В», тыс. уп.	600	970	(38,1%)

Основные события 2014 года

В марте 2014 года было подписано соглашение с компанией ViiV Healthcare trading о продолжении производства лекарственных препаратов ViiV на мощностях «Биннофарма» до конца 2016 года.

В сентябре 2014 года после модернизации в ООО ПФК «Алиум» запущено производство инфузионных растворов на линии Bottlerack.

В декабре 2014 года зарегистрирована шприцевая форма выпуска препарата «Регевак В».

В декабре 2014 года Генеральным директором «Биннофарма» назначен Алексей Чупин.

4.8. ПАО «МТС-Банк»

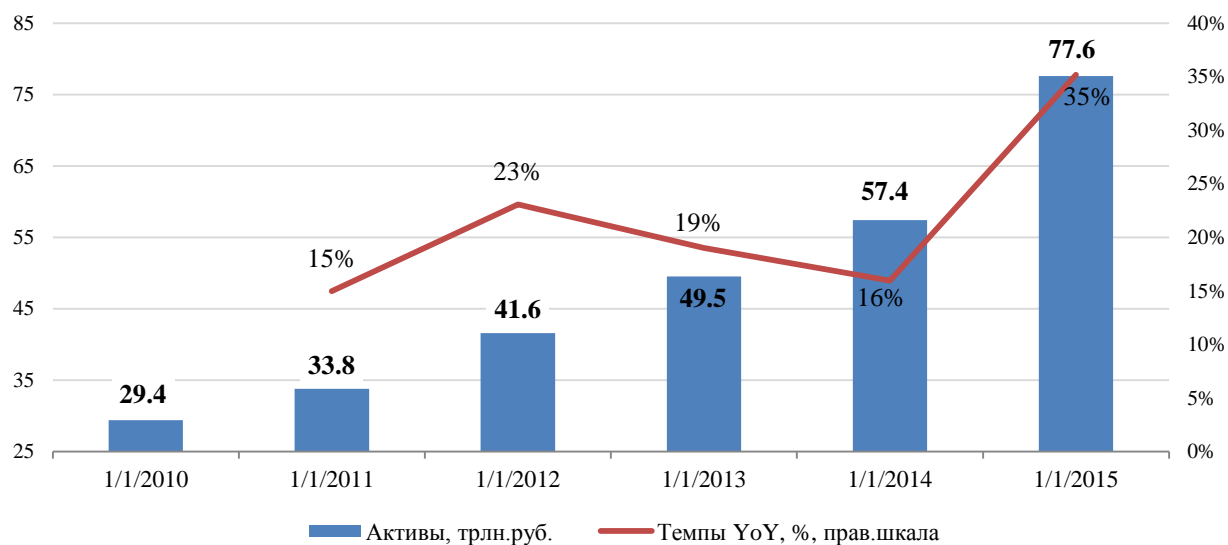
ПАО «МТС-Банк» («МТС-Банк») осуществляет банковскую деятельность на территории Российской Федерации, предоставляя частным лицам и компаниям полный спектр финансовых услуг. Банк занимает твердые позиции среди крупнейших Банков России, являясь системно-значимым оператором рынка платежей, кредитования и сбережений.

Эффективная доля ОАО АФК «Система» в уставном капитале «МТС-Банка» составляет 87%.

Председатель Правления «МТС-Банка» – И.В. Филатов, (до марта 2015 года – М.М. Чайкин),
Председатель Совета директоров – А.В. Абугов.

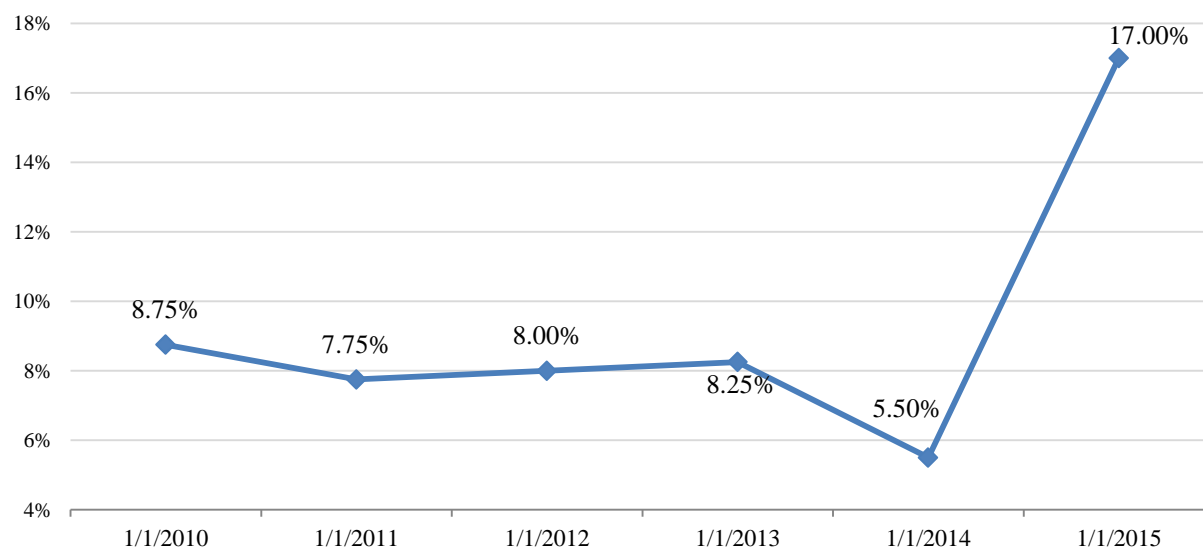
Отрасль

Рост активов банковского сектора



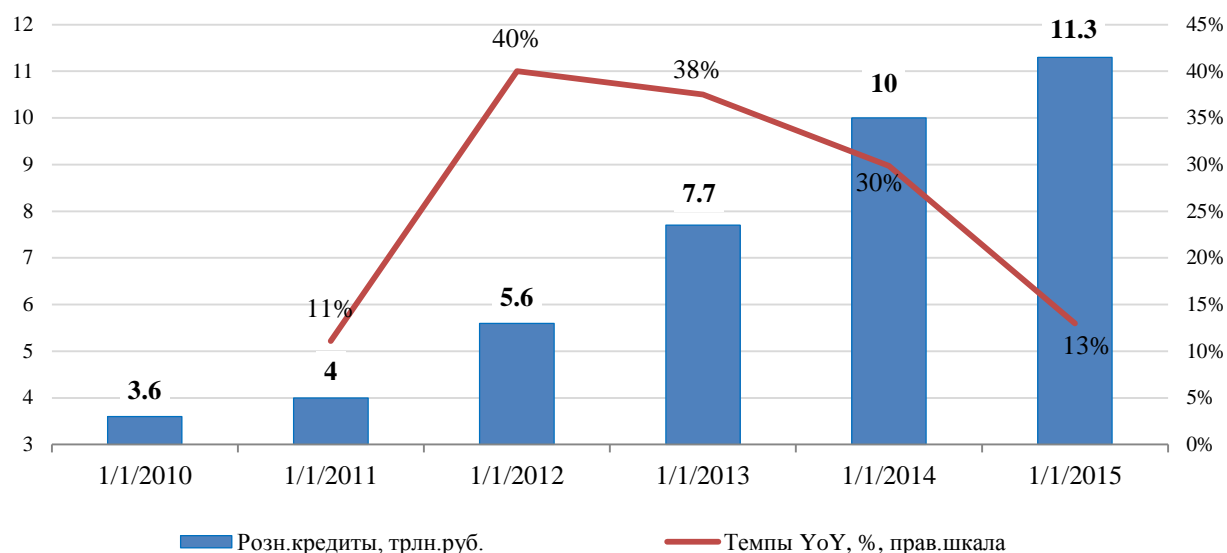
2014 год был сложным для финансового сектора. Повышение ключевой ставки Банка России с 5,5 годовых до 17,0% годовых и резкий рост процентных ставок по остальным источникам фондирования существенно повысили стоимость пассивов кредитных организаций. Замедление темпов экономического роста не позволило компенсировать этот рост активными операциями, что оказало существенное давление на прибыль и капитал российских банков.

Ключевая ставка Банка России



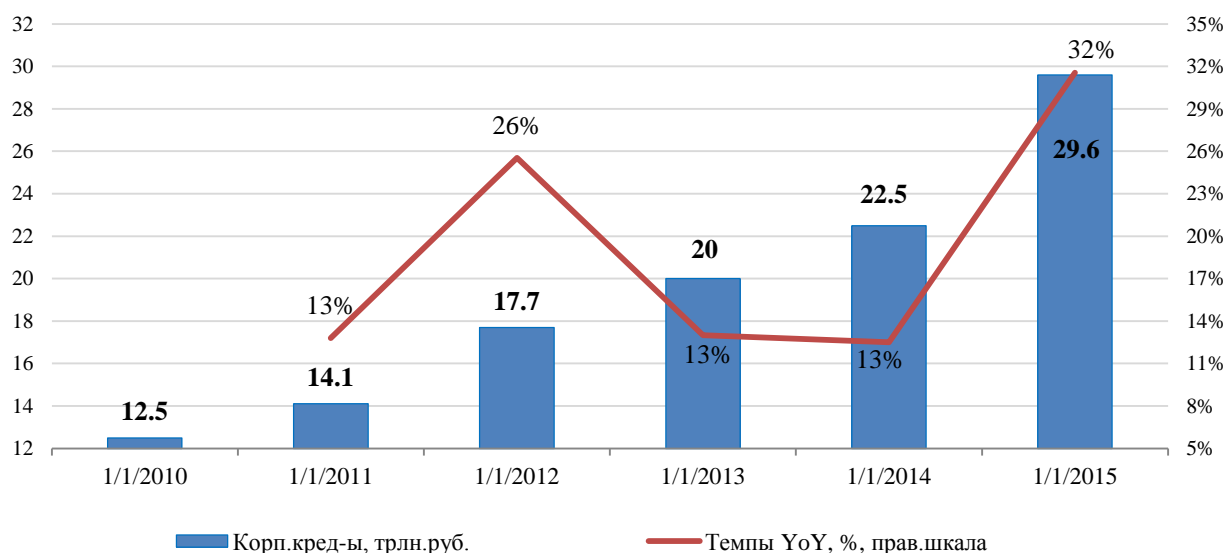
По итогам 2014 года динамика потребительского кредитования оказалась более скромной, чем в предыдущие годы. Помимо повышения процентных ставок и замедления темпов экономического роста этому способствовали ужесточение регулирования розничного кредитования со стороны Банка России, снижение реальных доходов населения и ухудшение потребительских настроений. В результате темпы роста розничного кредитования снизились в два раза относительно 2013 года, а риски операций к концу года существенно возросли во всех сегментах.

Темп роста потребительского кредитования, трлн. руб.



Ограничения, связанные с привлечением зарубежного финансирования, вынудили российские компании активнее занимать на внутреннем рынке. В связи с этим по итогам года темпы роста корпоративного кредитования впервые за несколько лет оказались выше темпов роста розничного кредитования.

Темп роста корпоративного кредитования, трлн. руб.



В 2015 году российская экономика может оказаться в рецессии, что будет негативно влиять на положение финансового сектора. Из-за нарастающей конкуренции со стороны микрофинансовых организаций и дефицита качественных заемщиков банки больше не смогут продемонстрировать двузначный рост активов в рознице. Государственная поддержка ипотечных программ позволит наиболее эффективным банкам незначительно нарастить портфель кредитов в этом сегменте.

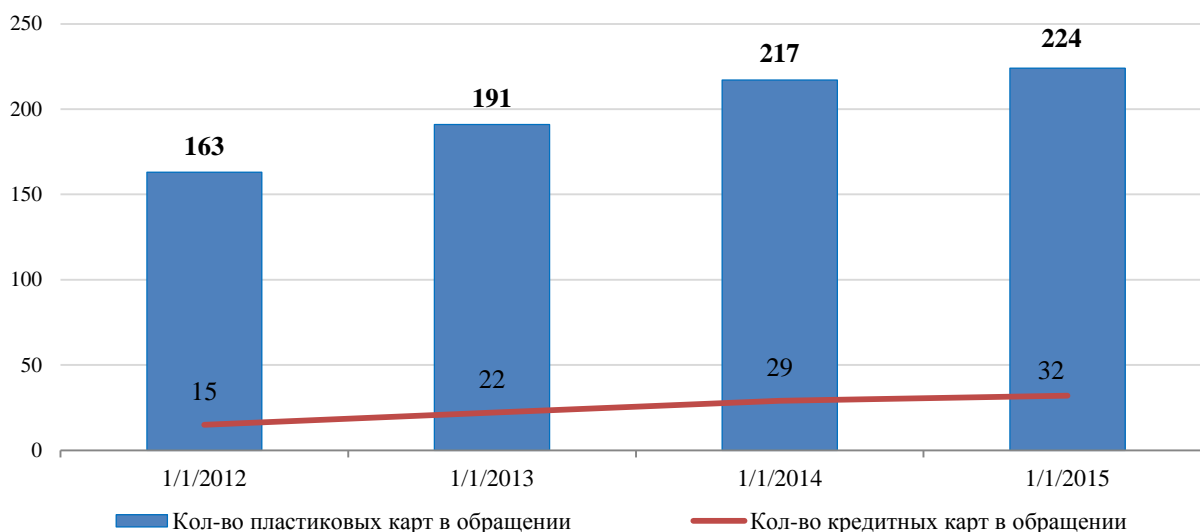
Корпоративное кредитование, даже при наличии государственной поддержки, не сохранит темпов роста 2013 года из-за приостановления или сворачивания экономическими агентами инвестиционных проектов, снижения внешнеторговой активности и замедления развития импортозависимых отраслей экономики.

Бизнес «МТС-Банка» в 2014 году

В 2014 году «МТС Банк» показал значительный убыток в результате единовременного начисления резервов, большая часть которых пришлась на портфель кредитов физическим лицам, который составляет 73 млрд. руб. или 39% общего кредитного портфеля банка (включая объемы межбанковского кредитования).

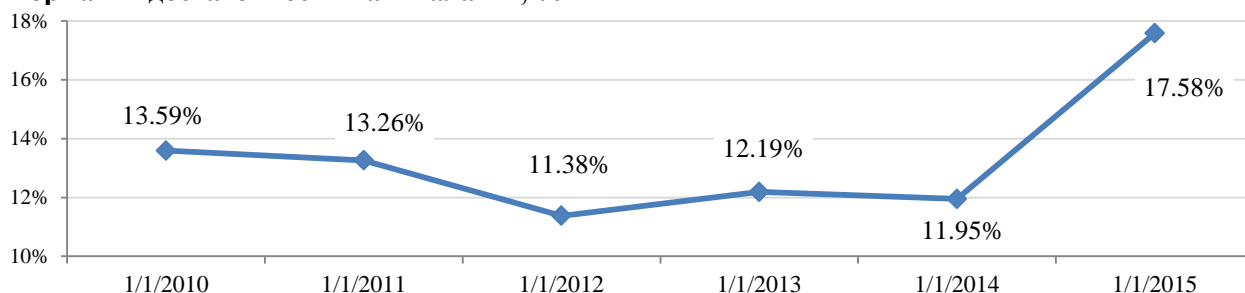
В связи с расширением сети региональных представительств в течение последних трех лет портфель вкладов частных лиц в «МТС-Банке» в среднегодовом выражении вырос на 23%.

Количество карт «МТС-Банка» в обращении, млн. шт.



За 2014 год «МТС-Банк» нарастил капитал более чем в два раза, и на начало 2015 года величина собственных средств банка составила 27 млрд. руб. по сравнению с 12 млрд. руб. в начале 2012 года. Основной прирост капитала (13,1 млрд. руб.) пришелся на 2014 год и связан с эмиссией акций с их последующим выкупом ОАО «МТС» и ОАО АФК «Система».

Норматив достаточности капитала Н1, %



В ответ на ухудшение макроэкономической ситуации ПАО «МТС-Банк» скорректировал политику кредитования розничных и корпоративных клиентов с целью снижения кредитных рисков. «МТС-Банк» придерживался в 2014 году консервативной политики формирования резервов и планирует придерживаться ее и в 2015 году.

Банк России выдал «МТС-Банку» аккредитацию на оказание финансовых услуг предприятиям приоритетных и стратегических отраслей. В 2014 году банк провел своевременное сокращение издержек и оптимизацию розничной сети представительств.

«МТС-Банк» внесен в утвержденный Правительством Российской Федерации список претендентов на докапитализацию средствами Агентства по страхованию вкладов. Участие в программе позволяет «МТС-Банку» привлечь более 7 млрд. руб. в капитал второго уровня на привлекательных условиях и на срок от трех лет. Основным условием предоставления капитала является целевое кредитование стратегически важных для российской экономики отраслей, ипотечных заемщиков и малого и среднего бизнеса в объеме не менее, чем 1% в месяц от объема портфеля банка.

Банк начал эмиссию карт платежной системы China Union Pay, присоединение к которой значительно минимизирует риски процессинга платежей Банка, а также позволяет сформировать выгодное предложение индивидуальным предпринимателям и частным лицам на российском Дальнем Востоке, активно сотрудничающим с китайскими поставщиками.

Операционная стратегия

«МТС-Банк» принял на себя обязательства по трансляции ценностей бренда «МТС» в сферу частных финансов и приступил к реализации стратегии, основанной на синергии с ОАО «МТС».

Реструктуризация бизнес-модели «МТС-Банка» привела к росту портфеля розничных активов, а сегмент кредитных карт был выбран в качестве приоритетного. За 2012-2014 годы портфель кредитов населению увеличился более чем в три раза и продемонстрировал существенные темпы среднегодового прироста, который составил 62%.

Развитие «МТС-Банка» направлено на достижение лидерства в сфере розничного кредитования и транзакционных услуг частным лицам. При этом банк не стремится к превращению в розничный монолайнер и поддерживает сдержанные темпы роста в целевых корпоративных сегментах. Оставаясь универсальным, «МТС-Банк» сохранил портфель кредитов корпоративным заемщикам на приемлемом уровне в 50 млрд. руб.

Операционная стратегия «МТС-Банка» включает в себя развитие взаимодействия с оператором мобильной связи ОАО «МТС». Банк широко использует розничную сеть оператора и его IT-инфраструктуру. В будущем «МТС-Банк» и ОАО «МТС» намерены совместно использовать платформу Big Data для оптимизации рисков и продаж, а также для развития продуктового ряда.

Результаты деятельности в 2014 году

Финансовые показатели

<i>(в млн. руб.)</i>	2014	2013	Изменение за год
Выручка	26 565	28 763	(7,6%)
Операционный (убыток)/прибыль	(15 252)	604	-
Чистый (убыток)/прибыль в доле АФК «Система»	(11 212)	598	-

Операционные показатели

<i>(в млрд. руб.)</i>	2014	2013	Изменение за год
Активы	220,7	220,4	0,1%
Кредитный портфель	189,5	183,8	3,1%

Основные события 2014 года

В 2014 году в «МТС-Банке» внедрена технология 3D Secure, которая позволяет существенно повысить уровень безопасности платежей с использованием карт, выпущенных банком.

В марте 2014 года агентство Fitch Ratings присвоило «МТС-Банку» долгосрочный рейтинг дефолта B+.

По итогам 2014 года «МТС-Банк» занял восьмое место в рэнкинге эмитентов пластиковых карт.

В декабре 2014 года «МТС-Банк» завершил эмиссию акций, в рамках которой привлек 13,1 млрд. руб.

4.9. АО «СГ-транс»

ОАО «СГ-транс» («СГ-транс») – один из ведущих операторов железнодорожного подвижного состава в России и крупнейший оператор по перевозке сжиженного углеводородного газа (СУГ), на долю которого приходится около 40% специализированных цистерн по перевозке СУГ в стране. «СГ-транс» обладает диверсифицированным вагонным парком, в 2014 году под управлением компании находилось более 35,6 тыс. вагонов, включая цистерны для перевозки СУГ, нефтеналивные цистерны, полувагоны и другие. С конца 2012 года ОАО АФК «Система» развивает транспортный бизнес совместно с отраслевым партнером Unirail.

Эффективная доля ОАО АФК «Система» в уставном капитале «СГ-транса» составляет 50%.

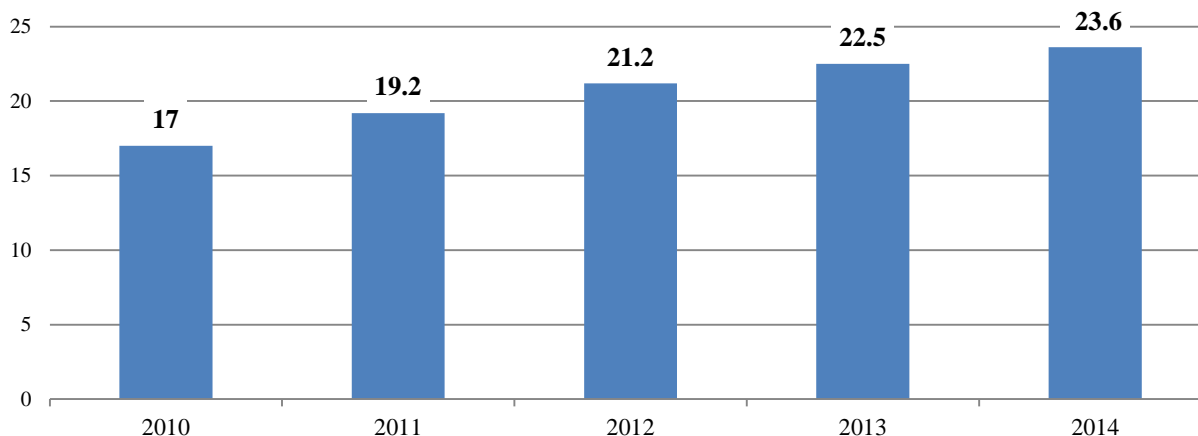
Президент «СГ-транса» – А.Р. Тайчер, Председатель Совета директоров – А.М. Узденов.

Отрасль

Падение объемов железнодорожных перевозок в 2014 году замедлилось до 0,8% в год по сравнению с сокращением на 2,8% годом ранее. Негативный тренд сохранился под влиянием общей негативной динамики экономики России в 2014 году.

Как и в 2013 году, основное снижение пришлось на перевозки в полувагонах таких грузов, как строительные материалы, руды черных и цветных металлов. Значительный рост показали перевозки удобрений, зерна и лесных грузов, что связано с ростом привлекательности экспорта данной продукции, вследствие ослабления рубля и благоприятной конъюнктуры экспортных рынков. Объем перевозок сжиженных газов, одного из основных сегментов деятельности «СГ-транса», в 2014 году вырос на 8%, а нефтеналивных грузов в целом – на 2% по году. Доля «СГ-транса» на рынке перевозок сжиженных газов в 2014 году составила 30%.

Валовое производство СУГ в России, млн. т

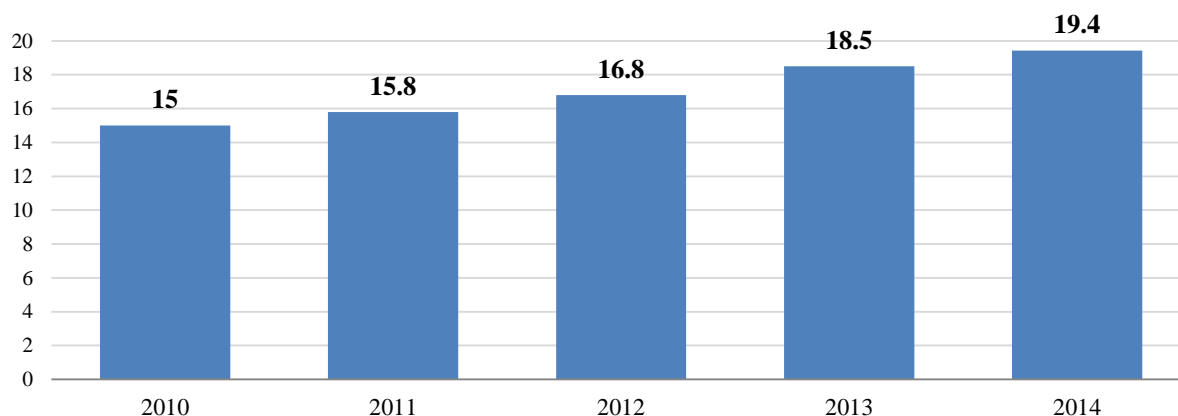


Несмотря на стагнацию перевозок в отдельных сегментах, на рынке сохраняется профицит вагонного парка в основном за счет государственных вагоностроителей, что отчасти

компенсируется постепенной заменой старого парка частными перевозчиками. Суточная ставка аренды полувагона снизилась примерно на 25% до 425-450 руб. в декабре 2014 года по сравнению с аналогичным периодом 2013 года. Ставка аренды нефтебензиновой цистерны упала на 30% до 600 руб. в сутки, а ставка по СУГ-цистернам снизилась только на 5% до 1 400 руб. в сутки.

В 2015 году рост в сегменте перевозок СУГ по-прежнему ожидается выше рынка перевозок в целом за счет увеличения спроса на продукцию нефтехимии и запуска новых производств, однако прогнозируется замедление темпов его прироста из-за постепенного снижения привлекательности экспорта СУГ на фоне падения цен и снижения инвестиционной активности в нефтегазовом секторе.

Динамика перевозок СУГ в сети РЖД, млн. т

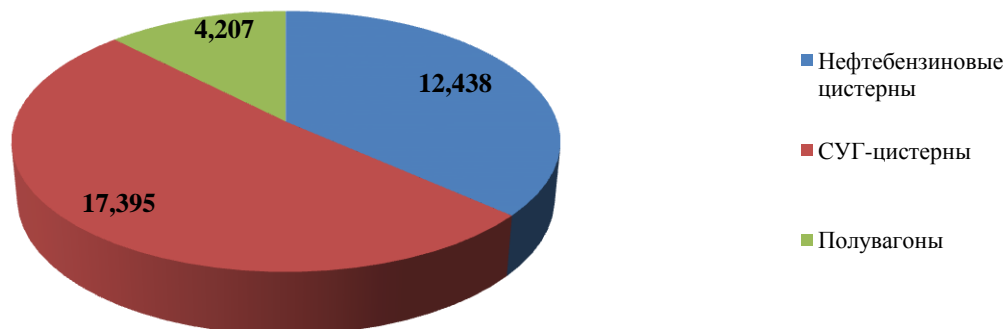


Бизнес ОАО «СГ-транс» в 2014 году

В 2014 году усилия менеджмента компании были направлены на оптимизацию операционных процессов и подвижного состава в соответствии с текущими потребностями клиентов и рыночными условиями. В частности, был оптимизирован лизинговый портфель и произведен досрочный возврат части нефтебензинового парка лизингодателям, что позволило в условиях снижения арендных ставок сократить отток денежных средств и одновременно снизить долг.

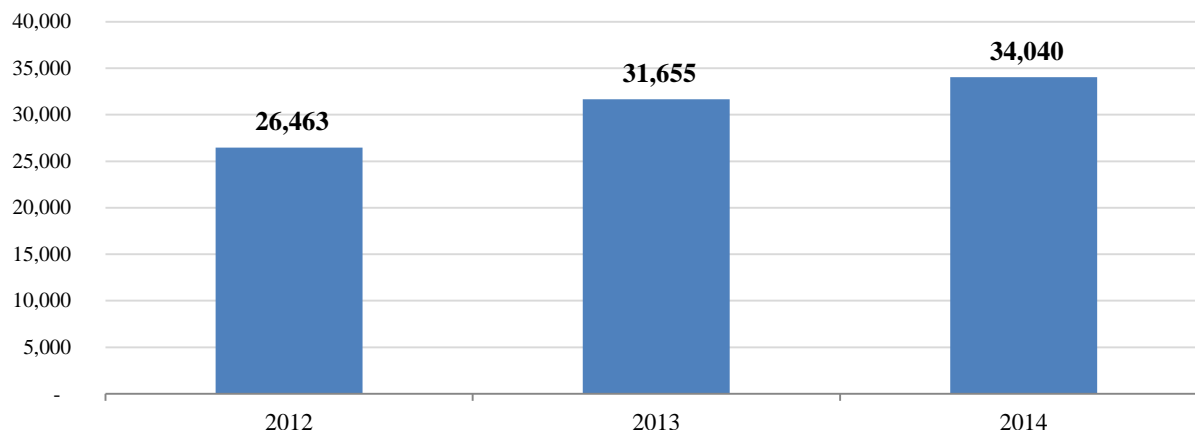
Было продолжено увеличение собственного парка СУГ-цистерн в рамках исполнения обязательств по долгосрочным договорам. Около 60% контрактов «СГ-транса» являются долгосрочными, что обеспечивает прочные рыночные позиции группы «СГ-транс», клиентская база которой насчитывает более 100 заказчиков. Среди клиентов такие крупнейшие игроки нефтегазового рынка как Группа «СИБУР», ОАО «АНК «Башнефть», Группа «САНОРС», ОАО «Новатэк», ОАО «Роснефть». В 2014 году «СГ-транс» начал работу с предприятиями группы «Татнефть».

Структура вагонного парка под управлением «СГ-транса», шт.



ОАО «СГ-Транс» успешно работает в секторе перевозок сыпучих и навалочных грузов, обслуживая предприятия металлургической и горнодобывающей отраслей. Для исполнения своих обязательств перед клиентами в рамках долгосрочных договоров компания активно использует инструмент аренды подвижного состава. Доля арендованных вагонов в общей структуре парка под управлением выросла с 12% на конец 2013 года до 24% на конец 2014 года.

Вагонный парк под управлением «СГ-транса», шт.



В 2014 году было сформировано бизнес-направление ремонтного менеджмента. Были заключены договоры на ремонт вагонов с пятью компаниями и отремонтированы ок. 4 тыс. вагонов. Производится самостоятельная закупка дорогостоящих комплектующих для снижения операционных расходов «СГ-транса».

Операционная стратегия

В сентябре 2014 года была утверждена обновленная стратегия развития ОАО «СГ-транс». Основным фокусом стратегии стало снижение затрат и уменьшение долговой нагрузки компании. Целевыми сегментами остаются перевозки нефтеналивных грузов и сжиженного газа. Отдельное внимание будет уделено финансовой дисциплине и качеству управления денежными средствами. В 2015 году менеджмент будет концентрироваться на поддержании отношений и расширении обслуживания текущих клиентов.

В 2015 году планируется осуществлять приобретение вагонов при возникновении благоприятных возможностей и при условии наличия гарантированной загрузки. Основные инвестиции будут осуществляться в собственную железнодорожную инфраструктуру и ИТ-технологии с целью снижения операционных затрат.

Результаты деятельности в 2014 году

Финансовые показатели

(в млн. руб.)	2014	2013	Изменение за год
Выручка	20 429	20 119	1,5%
OIBDA	6 253	6 016	3,9%
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	261	439	(40,5%)
Чистый долг	21 700	28 010	(22,5%)

Операционные показатели

	2014	2013	Изменение за год
Грузооборот, млн. т·км	35 674	31 941	11,7%

Основные события 2014 года

В январе 2014 года завершено успешное объединение активов ОАО «СГ-транс», ЗАО «Финансовый Альянс» и ООО «Башнефть-транс» под брендом «СГ-транс».

4.10. Sistema Shyam TeleServices Limited

Sistema Shyam TeleServices Ltd. (SSTL) – CDMA-оператор мобильной связи Индии

Эффективная доля ОАО АФК «Система» в SSTL составляет 56,7%.

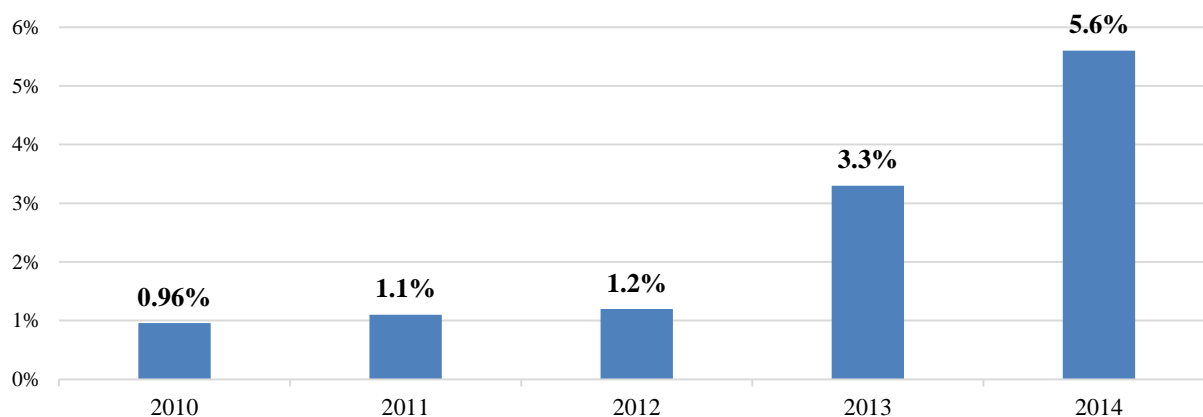
Генеральный директор SSTL – Д.В. Шуков, Председатель Совета директоров – Р. Зоммер.

Отрасль

Телекоммуникационный рынок Индии в 2014 году продолжил устойчивый рост, в основном за счет мобильных абонентов GSM и ускоренного развития сегмента передачи данных. На декабрь 2014 года общая абонентская база в стране достигла исторического максимума 971 млн. абонентов при общем проникновении 77,6%. Активная абонентская база за год увеличилась на 9,2%.

Абонентская база и рыночная доля стандарта CDMA сократилась на 1,1%. Несмотря на уход с рынка 2012-2013 году нескольких операторов, в стране по-прежнему работают 12 операторов мобильной связи, из которых восемь – в стандарте GSM, три – в обеих технологиях (GSM и CDMA) и один (SSTL) – только в стандарте CDMA. Три крупнейших оператора Индии Bharti Airtel, Vodafone и Idea укрепили свои позиции – совокупная доля рынка по абонентам превысила 58% за счет снижения долей Reliance, BSNL и Telewings.

Бизнес передачи данных является основным драйвером развития отрасли. В течение 2014 года рост трафика генерируемого мобильными широкополосными услугами 2G и 3G составил 74%, при этом трафик в сетях 3G вырос на 114%, а трафик 2G только на 41%. За год потребление услуг передачи данных в сетях 3G увеличилось с 42% до 52% от общего потребления услуг.

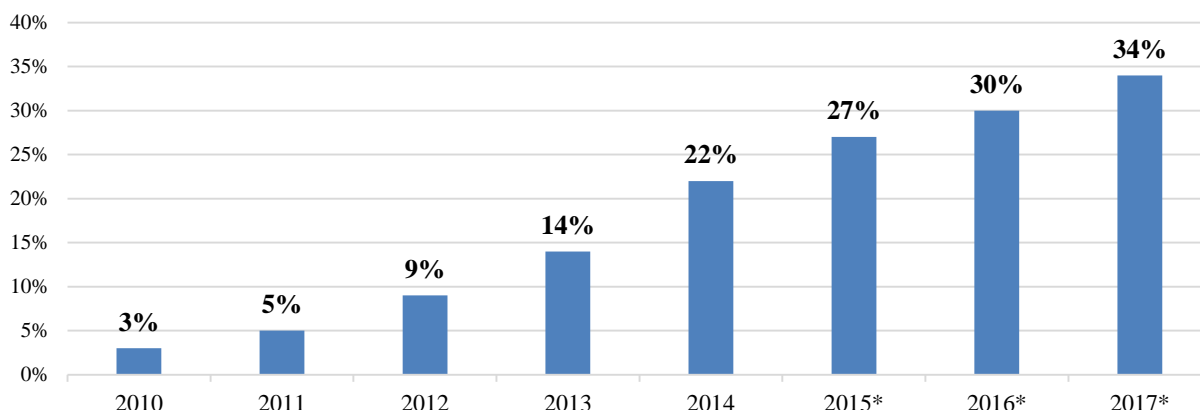
Проникновение услуг передачи данных в Индии

Текущее проникновение смартфонов на рынке Индии составляет всего 22%, однако растет на 15% каждый квартал, поставки смартфонов по сравнению с 2013 годом выросли на 68,5%. Ожидается также серьезное повышение доступности дешевых смартфонов за счет агрессивного продвижения оборотования нижнего ценового сегмента.

На рынке начато развитие сетей и продвижение услуг передачи данных четвертого поколения 4G (LTE), однако эта работа находится на начальной стадии. В стране приобретено около 5,5 млн. абонентских терминалов 4G, но только 85 тыс. из них являются активными пользователями услуг.

Конкуренция в сегменте передачи данных должна дополнительно повыситься, в связи с планируемым запуском LTE-оператора RJIO и ростом агрессивности 3G-операторов.

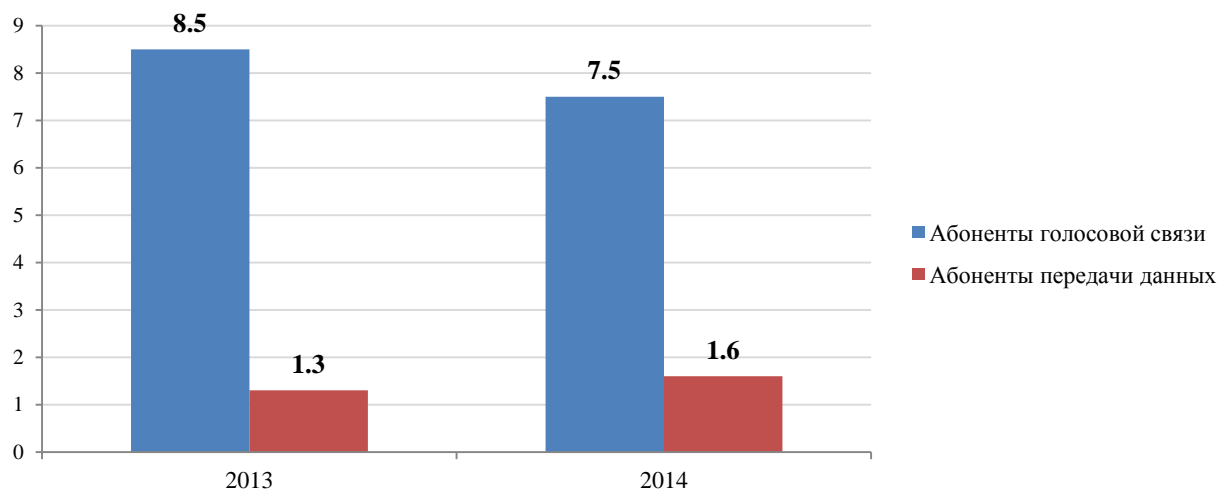
Проникновение смартфонов в Индии¹



Бизнес SSTL в 2014 году

В 2014 году выручка SSTL выросла на 10% по сравнению с 2013 годом и составила 13,47 млрд. рупий, при этом выручка от услуг передачи данных, основного направления развития компании, увеличилась на 33,6%. Доля выручки от услуг передачи данных в общей выручке компании выросла с 27% до 47%.

Абонентская база SSTL, млн.



Для развития сегмента передачи данных в марте 2014 года SSTL запустила самые агрессивные в Индии тарифные планы для услуг передачи данных и представила пользователям свой собственный интернет-кинотеатр под названием MTS Movies, позволяющий абонентам смотреть фильмы бесплатно. Были проведены активные маркетинговые кампании: рекламная кампания MTS Internet Baby установила рекорд в Индии по количеству просмотров рекламного ролика на сайте YouTube (25 млн. зрителей).

Ускорение развития услуг передачи данных было достигнуто за счет внедрения новой структуры продаж путем консолидации не прямых каналов (массовый ритейл, брендовые магазины и IT каналы продаж) и реализации пилотного проекта собственной дистрибуторской модели продаж в Гургаоне и Нью-Дели (в результате темп прироста абонентов в сегменте передачи данных увеличился на 70%) и пилотного проекта в штате Керала по кредитованию дистрибьюторов при закупке голосовых устройств и оборудования передачи данных (в результате продажи выросли на

¹ Данные и прогноз Statista.com

45%). Реализована модель разделения выручки с дистрибьюторами в округе Дели, в результате чего показатель переподключения абонентов возрос на 3%.

С 1 января 2015 года внедрена новая модель премирования для сотрудников SSTL в сфере продаж: составляющая, зависящая от результатов продаж, увеличена с 10% до 42%.

Операционная стратегия

Основной стратегической целью в 2015 году является выход SSTL на безубыточность по показателю OIBDA. Для достижения этой цели определены три приоритетных направления: рост сегмента передачи данных, активная монетизация голосовых услуг и оптимизация затрат компании (в первую очередь штаб-квартиры).

Долгосрочной стратегической целью SSTL является создание в Индии оператора нового поколения мобильной связи 4G (LTE), для чего компании необходимо получить непрерывную полосу 5 МГц технологически нейтрального спектра в диапазоне 800 МГц.

Результаты деятельности в 2014 году

Финансовые показатели

<i>(в млн. долл. США)</i>	2014	2013	Изменение за год
Выручка	220,7	209,4	5,4%
Скорректированная OIBDA	(81,5)	(146,5)	-
Скорректированный операционный убыток	(141,8)	(210,2)	-
Скорректированный чистый убыток в доле АФК «Система»	(129,7)	(225,1)	-
Чистый долг	544,0	568,6	(4,3%)

Операционные показатели

<i>(в млн.)</i>	2014	2013	Изменение за год
База абонентов мобильной связи	7,4	8,5	(12,9%)
База абонентов передачи данных	1,6	1,3	23,0%

Основные события 2014 года

В июле 2014 года SSTL начала продажи нового инновационного устройства Mblaze PowerWifi – мобильного Wi-Fi роутера с аккумулятором большой емкости и функцией подзарядки смартфона.

В октябре 2014 года компания запустила новую рекламную кампанию «GB Festival» и начала продвижение новой тарифной линейки для услуг передачи данных, укрепив свою позицию ценового лидера.

В 2014 году бренд MTS третий год подряд вошел в список 50 индийских брендов в сфере обслуживания, вызывающих наибольшее доверие у потребителей, в рейтинге Brand Equity, опубликованном Economic Times. Бренд также признан одним из наиболее инновационных в сфере телекоммуникаций в Индии и вошел в тройку наиболее узнаваемых брендов среди поставщиков услуг мобильного интернета.

4.11. ОАО «РТИ»

ОАО «РТИ» («РТИ») – крупнейший холдинг в области обороны, комплексных систем связи и безопасности, системной интеграции и микроэлектроники, интегратор высокотехнологичных научно-производственных компаний. Предприятия «РТИ» имеют собственную R&D-

инфраструктуру и реализуют уникальные по сложности и масштабу проекты в сфере космических и радиотехнологий. «РТИ» объединяет активы ОАО «Концерн РТИ Системы» (оборонная промышленность), ОАО «НИИМЭ и Микрон» (микроэлектроника) и ЗАО «Энвижн Груп» (системная интеграция).

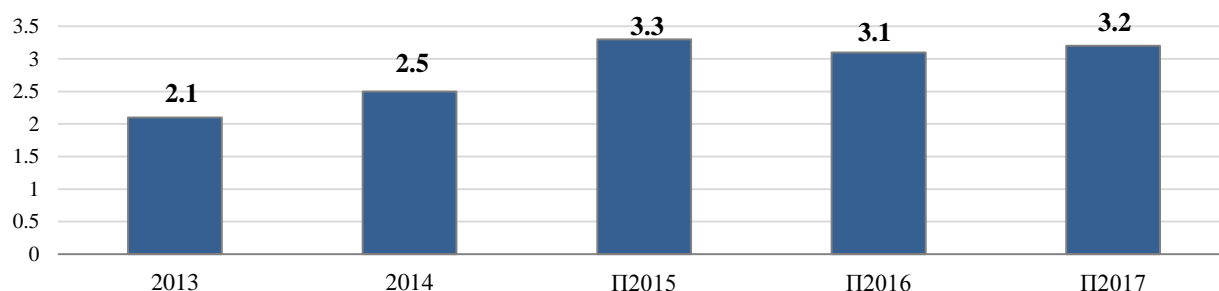
Эффективная доля ОАО АФК «Система» в уставном капитале «РТИ» составляет 84,7%.

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

Отрасль

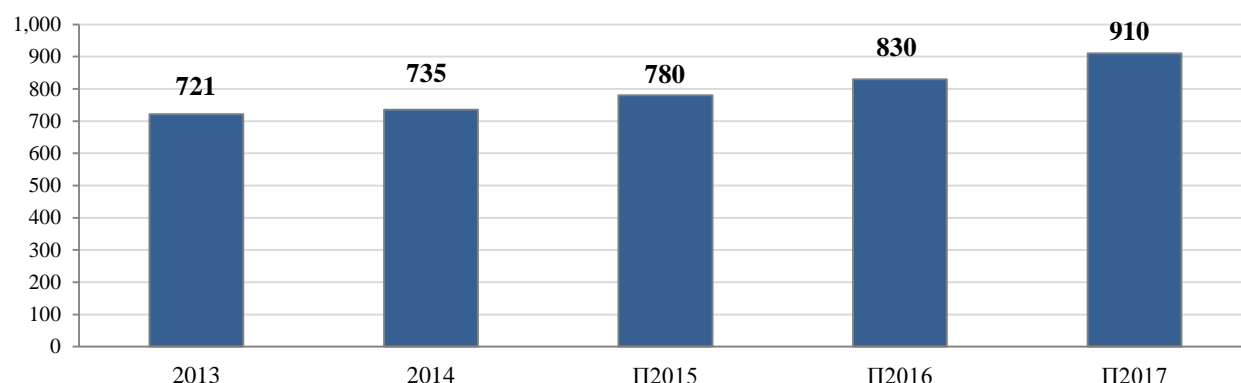
В сегменте оборонной промышленности ожидается значительный рост спроса на высокотехнологические продукты. В соответствии с утвержденной государственной программой вооружений до 2020 года суммарный объем бюджетных расходов на оборону составит около 20 трлн. руб. Предполагается, что до 70% средств будут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

Расходы на оборону в России, трлн. руб.



Размер рынка микроэлектроники России в 2014 году составил более 2 млрд. долл. США. (1% от мирового рынка). В массовых гражданских сегментах рынка в России доминируют глобальные иностранные компании. Российские микроэлектронные компании преимущественно заняты производством продукции военного и специального назначения, которое составляет около 40% общего рынка. В дальнейшем направление микроэлектроники будет поддержано растущим спросом на решения на базе RFID, в том числе со стороны государства. Растущим спросом стали пользоваться полупроводниковые продукты для промышленности и телекоммуникационной отрасли, что ввиду программы импортозамещения, введения санкций и девальвации национальной валюты может увеличить спрос на продукцию российских микроэлектронных производств.

Рынок информационных и коммуникационных услуг для частных компаний и государства в России, млрд. руб.



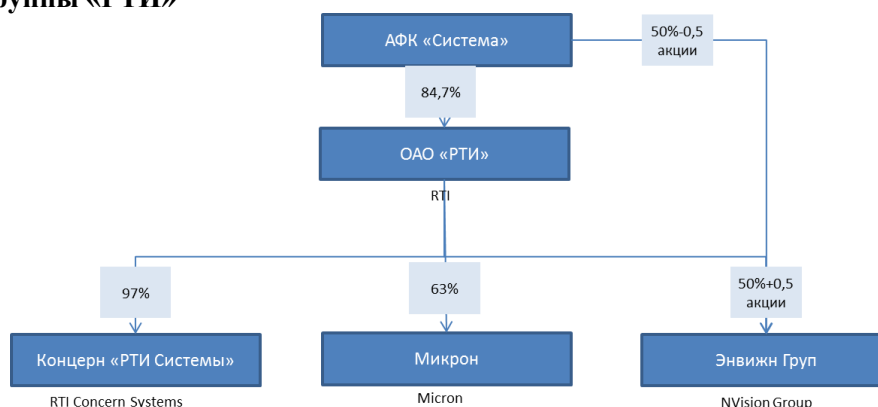
Российский рынок информационных и коммуникационных технологий показал в целом положительную динамику, причем основными потребителями являются 20 крупнейших российских компаний. В среднем рост на рынке информационных и коммуникационных

технологий прогнозируется на уровне 10% ежегодно до 2017 года, при этом сегмент комплексных систем безопасности является наиболее привлекательным.

Бизнес «РТИ» в 2014 году

«РТИ» развивает активы в области оборонной промышленности, микроэлектроники и системной интеграции. В 2014 году ОАО АФК «Система» разработала и приступила к реализации плана по реструктуризации высокотехнологических активов «РТИ» с целью повышения операционной эффективности и прибыльности активов.

Структура группы «РТИ»



В частности, группа «РТИ» завершила сделки по выкупу акций ЗАО «Энвижн Групп», став единственным акционером компании. Во главе ЗАО «Энвижн Групп» встала новая команда менеджмента. Сегмент системной интеграции был наиболее подвержен влиянию экономического спада в России в 2014 году, что сказалось на финансовых результатах и обусловило проработку плана по оптимизации бизнеса и сокращению расходов. Тем не менее, ЗАО «Энвижн Групп» удалось сохранить свои позиции на традиционных для себя рынках и у якорных заказчиков, таких как ОАО «МТС», ОАО «Вымпел-Коммуникации», ОАО «ФСК ЕЭС», а также расширить свою клиентскую базу за счет таких крупных клиентов, как Департамент информационных технологий Москвы, ОАО АК «Транснефть», ПАО «Северсталь», региональные правительства и др.

Сегмент оборонной промышленности ОАО «РТИ» демонстрировал наибольшие темпы роста, его выручка увеличилась почти на 30% за 2014 год, что обусловлено активным исполнением контрактов по строительству радиолокационных станций на объектах в Калининградской области и Сибирском федеральном округе, которые в 2014 году уже были поставлены на опытно-боевые и боевые дежурства.

«РТИ» успешно работает по проектам государственного оборонного заказа, и оборонный сегмент является высокомаржинальным сегментом группы «РТИ».

Кроме того, «РТИ» активно развивает собственную компетенцию в области научных разработок и уделяет большое внимание R&D-инициативам. В 2014 году «РТИ» приступил к предпроектным исследованиям и разработке собственных авиационно-космических систем, что позволит компании выйти на новые перспективные рынки. Также была разработана и утверждена программа сотрудничества между Группой «РТИ» и Российской академией наук, предусматривающая целый комплекс совместных работ по ряду перспективных направлений, включая создание сложных интеллектуальных роботизированных энергетических и транспортных систем и беспилотных летательных аппаратов.

Основной компанией сегмента микроэлектроники группы «РТИ» является компания ОАО «НИИМЭ и Микрон» («Микрон»). «Микрон» является крупнейшим по всем показателям производителем микроэлектроники в России. Продукция «Микрона» поставляется во все регионы России и страны СНГ, до 50 млн. микросхем в месяц производится на экспорт в Европу, США и Юго-Восточную Азию.

В настоящий момент «Микрон» ведет около 40 проектов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в рамках которых отрабатывается производство 91 нового изделия. По всем опытно-конструкторским работам идет освоение изделий в производстве. Таким образом, можно говорить о реальных продуктах, которые будут выведены на рынок уже в ближайшее время.

Структура выручки группы «РТИ»



В феврале 2014 года «Микрон» завершил разработку собственной технологии создания интегральных схем по топологии 65 нм и активно ведет работы по построению технологии уровня 45 нм. В «Микроне» выстроена полная производственная цепочка от разработки чипа до конечного продукта, что позволяет самостоятельно производить целый спектр высокотехнологических продуктов, ориентированных на массовый рынок: интеллектуальные карты – смарт-карты, транспортные и другие RFID-карты (с использованием технологии радиочастотной идентификации), SIM-карты, банковские карты с чипом, социальные карты и другие идентификационные документы, новые изделия для промышленной электроники. Предприятие осуществляет поставки 400 заказчикам в России и 100 заказчикам за рубежом. В числе клиентов группы компаний «Микрон» – ГУП «Московский метрополитен», СПб ГКУ «Организатор перевозок», государственные транспортные предприятия Казани, Магнитогорска, Тюмени, Нижнего Новгорода и иных городов России и др.

В марте 2014 года «Микрон» лицензировал у мирового лидера в сфере инноваций электронного проектирования компании Cadence Design Systems программные средства для оптимизации проектирования интегральных схем по технологии 90 нм.

В 2014 году заводом «Микрон» поставлено более чем 2 млн. чипов для заграничных паспортов предыдущего поколения и 800 тыс. чипов для биометрических заграничных паспортов. Разработаны 32 типа интегральных схем промышленного и коммерческого назначения, а 51 интегральная схема различного назначения освоена в производстве. Завод поставил ок. 300 млн. билетов и 713 млн. чипов.

В 2014 году ОАО «Роснано» стало владельцем 25,1% акций «Микрона» в результате конвертации своей доли в ООО «Ситроникс-Нано», совместного проекта ОАО «Роснано» и «Микрона» по созданию производства интегральных микросхем с проектными нормами 90 нм.

Операционная стратегия

Стратегия сегмента оборонных решений связана с развитием сложных информационных систем воздушно-космической обороны, а также средств загоризонтной радиолокации воздушных, морских и наземных объектов. Среди среднесрочных приоритетов – последующая конверсия разработок в гражданские и экспортные продукты.

Группа «РТИ» также активно развивает направление комплексных систем безопасности. Основная задача ближайших лет – стать крупнейшим в России поставщиком комплексных решений освещения обстановки, мониторинга и контроля угроз, а также систем поддержки принятия решений на базе технологий и продуктов группы «РТИ» и партнеров. К стратегическим задачам

сегмента также относятся повышение рентабельности за счет наращивания доли интеллектуальной собственности в конечном продукте.

Стратегия дивизиона «Микроэлектронные решения» направлена на интеграцию цикла разработки и производства микроэлектронных компонентов с процессами поставки и технической поддержки готовой к применению сенсорной аппаратуры. Основная цель деятельности – обеспечить технологическую платформу российских микроэлектронных решений для промышленности. Технологическое лидерство дивизиона будет удерживаться за счет разработки собственных ключевых топологий интегральных схем, сверхвысокочастотных полупроводниковых приборов и технологий для специальной электронно-компонентной базы. Дивизион продолжит интеграцию экосистемы научных организаций и дизайн-центров, с целью обеспечения независимости от импорта ключевых технологий и оборудования, а также разработки продуктов и решений, конкурентоспособных на глобальных рынках.

Результаты деятельности в 2014 году

<i>(в млн. руб.)</i>	2014	2013	Изменение за год
Выручка	70 892	69 923	1,4%
Скорректированная OIBDA	4 564	3 908	16,8%
Скорректированная операционная прибыль	1 267	839	51,1%
Скорректированный чистый убыток в доле АФК «Система»	(4 416)	(670)	-
Чистый долг	37 907	29 748	27,4%

Основные события 2014 года

В феврале 2014 года «Микрон» стал членом международного Альянса «Открытый стандарт решений для общественного транспорта» (OSPT Alliance), который был создан в 2010 году лидерами платежной индустрии, в целях построения систем оплаты проезда нового поколения.

В мае 2014 года «Микрон» стал партнером международной маркетинговой программы Silicon Trust, в которую входят более 20 компаний, включая мировых лидеров микроэлектронной отрасли – Gemalto, Giesecke & Devrient and Infineon Technologies.

В августе 2014 года «РТИ» улучшил свои позиции в международном рейтинге крупнейших оборонных компаний мира Defence News Top 100, поднявшись с 80-го на 78-е место.

В декабре 2014 года «Микрон» выпустил первые процессоры «Эльбрус-2СМ», произведенные по технологии 90 нм, на базе которых ЗАО «МЦСТ» планирует осуществить производство компактных материнских плат «Монокуб-М».

4.12. ОАО «Система Масс-медиа»

ОАО «Система Масс-медиа» («СММ») – один из ведущих медийных холдингов в России, управляющий медиа-активами в сфере платного ТВ, производства кино- и телеконтента, рекламы, а также дистрибуции цифрового контента и VAS-услуг для операторов связи. «СММ» владеет и управляет ЗАО «Телекомпания «СТРИМ» («ТК «Стрим»), ОАО «Объединенные Русские Киностудии» («ОРК»), АО «РА «Максима» («Максима»), ООО «ЦТВ» («ЦТВ»), ООО «Стрим» (Stream).

Эффективная доля ОАО АФК «Система» в уставном капитале «СММ» составляет 96,4%.

Президент «СММ» – Г.Ш. Хасьянова, Председатель Совета директоров – А.В. Абугов.

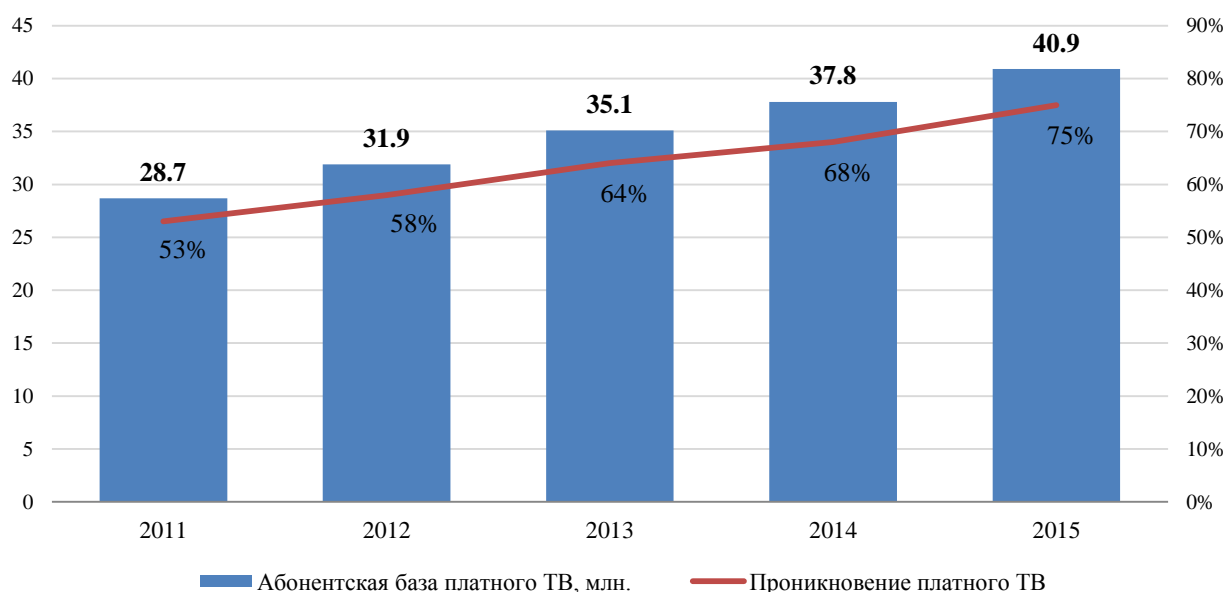
Отрасль

Медийный рынок России в 2014 году был подвержен общему замедлению темпов экономического развития, а также изменениям геополитической ситуации. По итогам 9 месяцев 2014 года рекламный рынок вырос на 5% и достиг объема 242 млрд. руб., при этом по итогам 2014 года общий рост рынка не превысил 1,4%.

В сегменте производства телевизионного (ТВ) контента изменения в геополитической ситуации привели к сокращению продаж российского контента на территории Украины и, как следствие, падению рентабельности российских производителей. Негативный эффект был частично компенсирован ростом российского рынка платного ТВ. Благодаря опережающему росту цифровых технологий заметно изменилась структура рынка по абонентам: доля абонентов кабельного ТВ (81% приходится на аналоговое ТВ), снизилась с 52% до 49%.

В 2014 году были внесены изменения в Федеральный закон «О средствах массовой информации», ограничивающие долю владения иностранных компаний в любом из российских СМИ на уровне до 20%. В результате о прекращении деятельности в России уже заявили такие компании, как BBC, CNN, NBC Universal.

Рынок платного телевидения в России



С 1 января 2015 года введен запрет на транслирование рекламы неэфирными каналами, однако уже в феврале 2015 года платные каналы, транслирующие в эфире не более 25% иностранного контента, вернули себе это право.

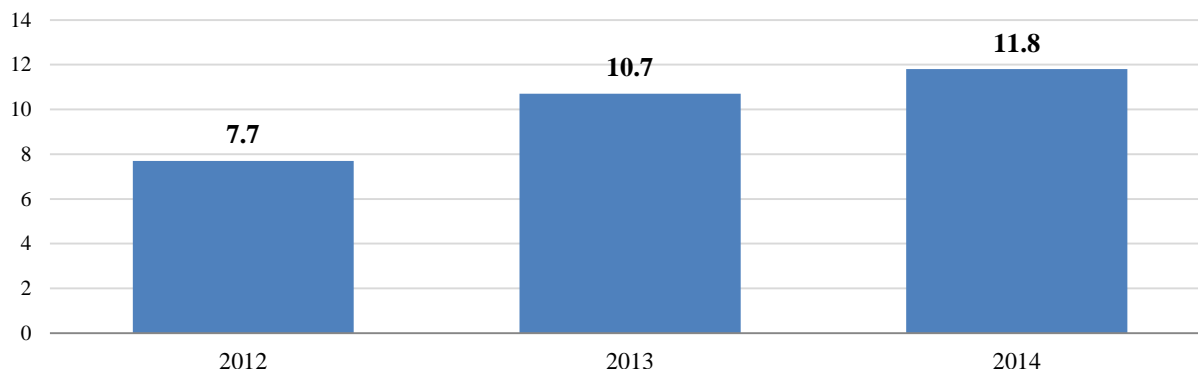
Наиболее перспективными сегментами отрасли в текущих условиях остаются цифровые медиа и интернет-реклама с использованием новых инструментов и технологий таргетирования и анализа данных об аудитории.

Бизнес «СММ» в 2014 году

В 2014 году была продолжена работа по оптимизации и повышению эффективности медийных активов ОАО АФК «Система», что позволило обеспечить рост чистой прибыли «СММ» несмотря на общее ухудшение ситуации в отрасли.

ТК «Стрим» сохраняет лидерство своих каналов по среднегодовому охвату аудитории в большинстве нишевых групп. В 2014 году компания продолжила наращивать абонентскую базу на российском рынке и рынках ближнего зарубежья, что позволило увеличить абонентскую базу на 10,3% до 11,8 млн. абонентов.

База абонентов ТК «Стрим», млн.



В 2014 году Stream активно развивал в партнерстве с ОАО «МТС» запущенные в 2013 году услуги GOOD'OK (замена музыкой стандартного сигнала ожидания при вызове на мобильные телефоны – RBT) и «МТС-Инфо» (информационные услуги для абонентов сети МТС) и запустил услугу «МТС Пульс» (приложение с развлекательным контентом для мобильных телефонов). Услуга GOOD'OK в 2014 году также была запущена для абонентов «МТС Украина» и «МТС Беларусь». Первичные продажи услуг RBT для абонентов МТС в России выросли на 31% по сравнению с 2013 годом.

В 2014 году Stream запустил новое направление деятельности – мобильная реклама и рассылка трафика информационных и сервисных сообщений на базе собственного технологического решения (A2P). Успешная реализация стратегии обеспечила существенный рост выручки и OIBDA. Выручка выросла на 60% до 1,3 млрд. руб., показатель OIBDA достиг 330 млн. руб., продемонстрировав рост маржинальности с 7% в 2013 году до 26% в 2014 году.

Операционная стратегия

«СММ» в 2015 году продолжит работу по повышению эффективности и рентабельности традиционных направлений бизнеса и планирует запуск новых направлений в области цифровых медиа и интернет-рекламы.

В условиях конъюнктурных изменений ТК «Стрим» сосредоточит усилия на удержании позиций в России и наращивании дистрибуции на рынках ближнего зарубежья. В планах компании – запуск и продвижение международной версии телеканала «Охота и рыбалка» и специальных версий каналов для зарубежных рынков.

Стратегия развития Stream предполагает дальнейшее развитие услуг с добавленной стоимостью (VAS) для ОАО «МТС» и развитие услуг A2P в партнерстве с оператором.

Результаты деятельности в 2014 году

Финансовые показатели

(в млн. руб.)	2014	2013	Изменение за год
Выручка	3 366	3 498	(3,8%)
OIBDA	977	1 454	(32,8%)
Операционная прибыль	308	199	54,7%
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	95	15	554,0%
Чистый долг	292	204	43,1%

Операционные показатели

	2014	2013	Изменение за год
Абонентская база ТК «Стрим», млн.	11,8	10,7	10,3%

Основные события 2014 года

В марте 2014 года на должность Президента «СММ» назначена Гюльнара Хасьянова.

В апреле 2014 года «ОРК» заключила контракт с каналом «Россия» на запуск проекта кинопроизводства полного цикла.

В октябре 2014 года телеканал «Охота и рыбалка» ТК «Стрим» победил в номинации «Лучший lifestyle-телеканал» в премии «Золотой луч».

В декабре 2014 года ООО «Стрим» перешло под контроль ОАО «СММ».

4.13. Активы в области недвижимости

Направление недвижимости в портфеле ОАО АФК «Система» представлено рядом компаний: ЗАО «Лидер-Инвест», ЗАО «Бизнес-Недвижимость» и ОАО «Мосдачтрест». В 2014 году начата реализация обновленной стратегии активов в области недвижимости, основными задачами которой являются повышение стоимости портфеля и постепенная монетизация активов через девелопмент и продажи объектов недвижимости.

Эффективная доля ОАО АФК «Система» в уставных капиталах ЗАО «Лидер-Инвест», ЗАО «Бизнес-Недвижимость» и ОАО «Мосдачтрест» составляет 100%.

Генеральный директор ЗАО «Лидер-Инвест» – Е.Г. Рубцов, Председатель Совета Директоров – Ф.В. Евтушенков.

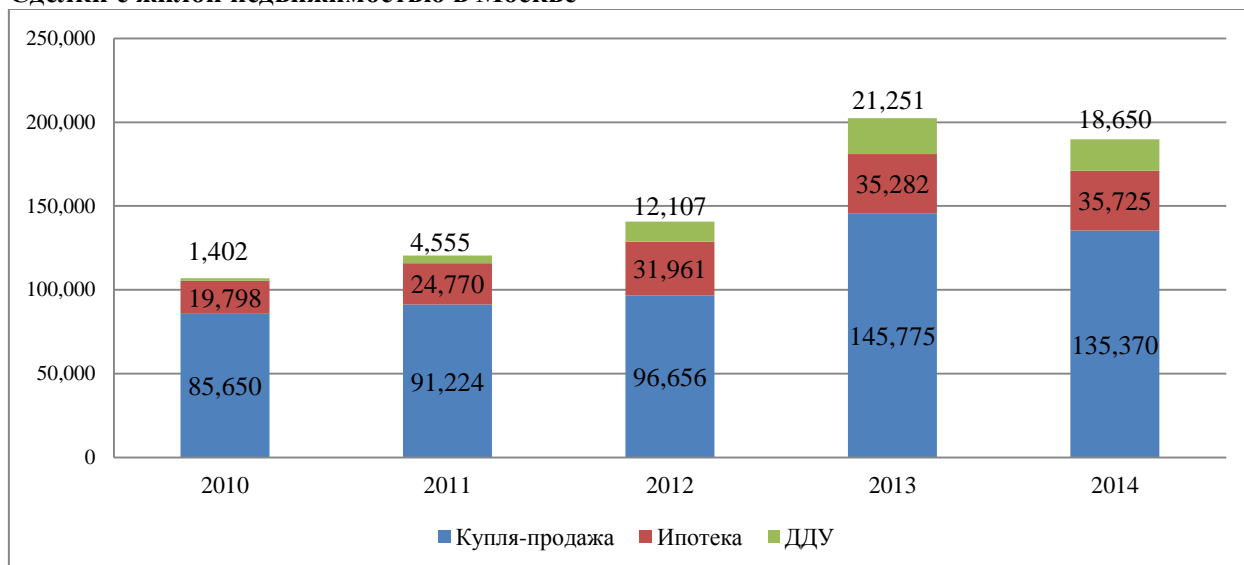
Генеральный директор ЗАО «Бизнес-Недвижимость» – И.В. Шабдурасулов, Председатель Совета Директоров – Л.А. Моносов.

Генеральный директор ОАО «Мосдачтрест» – С.В. Гавриленко, Председатель Совета Директоров – С.А. Дроздов.

Отрасль

В 2014 году рынок жилой недвижимости Москвы продемонстрировал рост объемов ввода жилья в эксплуатацию: до 3,2 млн. кв. м. по сравнению с 3,1 млн. кв. м в 2013 году. По состоянию на октябрь 2014 года количество заключенных сделок, однако, достигло 135 370 сделок, что на 7% меньше, чем в 2013 году.

Сделки с жилой недвижимостью в Москве



В 2015 году весьма вероятно снижение покупательской активности в силу увеличения ставок ипотечного кредитования и ужесточения требований к заемщикам. В большей степени это затронет сегмент жилья комфорт-класса, где доля ипотечных сделок составляет около 60%. Однако ожидается, что антикризисные меры Правительства по субсидированию процентных ставок по ипотеке (выделено 20 млрд. руб.) позволят снизить ставки до 13% и обеспечат поддержку ипотечному рынку уже во втором полугодии 2015 года.

В 2015 году наиболее вероятен рост конкуренции среди застройщиков и формирование «рынка покупателя», что должно повлечь за собой повышение качества объектов на первичном рынке и разработку специальных предложений в связи с борьбой за покупателя.

В 2014 году рынок офисной недвижимости продемонстрировал рекордный объем ввода площадей (1,4 млн. кв. м), что почти в два раза превысило значение 2013 года. В условиях сжатия спроса на фоне экономического кризиса уровень вакантных площадей демонстрирует рост до 29% в классе «А» и до 17% в классе «В». Снижение долларовых ставок аренды составило более 10% по всем классам офисных помещений.

В течение 2014 года было арендовано и куплено 1,29 млн. кв. м офисных помещений. Снижение объема в 2014 году более чем на 15% по сравнению с предыдущим годом вернуло объем рынка к показателю 2010 года. К концу 2014 года активность арендаторов и инвесторов еще более замедлилась. В 2015 году спрос на офисные площади может продолжить снижение.

Следствием высокой волатильности валютных рынков и девальвации рубля в конце 2014 года стало совокупное снижение средних ставок аренды на 10-15% в зависимости от класса объектов. В перспективе, учитывая экономическую ситуацию, тенденция снижения ставок аренды может сохраниться.

Планируемый рост объемов ввода в эксплуатацию в 2014-2016 годах (почти 3 млн. кв. м) на фоне невысоких объемов спроса может привести к дальнейшему росту доли вакантных площадей (в среднем до уровня 30%), снижению ставок аренды до 10% и усилению конкуренции между арендодателями.

По итогам 2014 года спрос на аренду недвижимости премиум-сегмента сократился на 9% по сравнению с 2013 годом. Основными причинами, вызвавшими снижение спроса на недвижимость данного формата, являются как общеэкономическая ситуация, так и сложившаяся на рынке практика фиксации арендных ставок в валюте, что при ослаблении национальной валюты привело к созданию рыночных условий, непривлекательных для арендаторов и снижению спроса.

В 2015 году рынок аренды премиум-сегмента Москвы будет зависеть от двух главных факторов: геополитической ситуации и курсов валют.

Бизнес активов в области недвижимости в 2014 году

ЗАО «Лидер-Инвест» – девелоперская компания, инвестирующая в строительство апартментов, жилых объектов (комфорт-, бизнес-, премиум-класса и класса deluxe в Москве) и коммерческую недвижимость. На конец 2014 г. портфель девелоперских проектов ЗАО «Лидер-Инвест» состоял из 13 объектов общей площадью 388 тыс. кв. м. Из них на стадии строительства находится 6 объектов общей площадью 103 тыс. кв. м. Также ЗАО «Лидер-Инвест» продолжил реализацию проекта строительства офисного здания общей площадью 31 тыс. кв. м в Нагатино iLand. В течение 2014 года было продано 25% от общего квартирного фонда 101 тыс. кв. м в жилищном комплексе «Лобачевский».

Завершены работы по реновации трех АТС общей площадью 28 тыс. кв. м и подписаны договоры участия в долевом строительстве квартир общей площадью 6,6 тыс. кв. м. и общей стоимостью 1,4 млрд. руб.

ЗАО «Бизнес-Недвижимость» оказывает услуги профессионального и эффективного управления, как собственной коммерческой недвижимостью, так и партнерской, включая услуги по аренде и продаже зданий. В апреле 2014 года ОАО АФК «Система» приобрела 49% акций ЗАО «Бизнес-Недвижимость» за 3,1 млрд. руб. В результате доля ОАО АФК Система в уставном капитале ЗАО «Бизнес-Недвижимость» достигла 100%.

ЗАО «Бизнес-Недвижимость» обладает уникальным пулом объектов недвижимости: особняки в центре Москвы, офисные и торговые помещения, бизнес-центры, расположенные практически в каждом округе столицы, производственно-складская недвижимость в г. Москве и Московской области. ЗАО «Бизнес-Недвижимость» также владеет 76 объектами, расположенными на территории Москвы, которые до внедрения технологии GPON использовались МГТС в качестве автоматизированных телефонных станций. Общая площадь этих объектов – 178 тыс. кв. м. Общий портфель объектов под управлением ЗАО «Бизнес-Недвижимость» на конец 2014 года – более 442 тыс. кв. м.

В 2014 году разработана пообъектная производственная программа дальнейшего коммерческого использования объектов, освобождаемых от технологии МГТС. Проведена частичная реновация площадей на 6 объектах в центре Москвы площадью более 22 тыс. кв. м, освобожденных МГТС.

ЗАО «Бизнес-Недвижимость» заключила сделку с партнером-соинвестором по строительству жилого дома общей площадью 13 тыс. кв. м и площадью квартирного фонда 6,3 тыс. кв. м со сроком сдачи в эксплуатацию в 1 квартале 2016 года. Объект на ул. Большая Грузинская продан внешнему покупателю.

ОАО «Мосдачтрест» – управляющая компания, основными направлениями деятельности которой являются предоставление в аренду и эксплуатация коттеджей (Серебряный Бор, Барвиха, Жаворонки, Трудовая) и офисных помещений в г. Москве. Общий коттеджный фонд на конец 2014 года – более 60,1 тыс. кв. м.

ОАО «Мосдачтрест» в течение 2014 года осуществлял управление земельными активами, реализацию участков в Московской области и управление недвижимостью в Серебряном Бору. В течение 2014 года проведены маркетинговые исследования и утверждена архитектурная концепция проекта реконструкции активов в Серебряном Бору.

Операционная стратегия

В 2015 году ЗАО «Лидер-Инвест» планирует ввод в эксплуатацию трех объектов общей площадью 11,3 тыс. кв. м. и начало строительства по четырем объектам общей площадью 41,8 тыс. кв. м.

Также в 2015 году ожидается передача 16 объектов общей площадью 179 тыс. кв. м от ЗАО «Бизнес-Недвижимость» в пользу ЗАО «Лидер-Инвест» для дальнейшего девелопмента.

В части управления коммерческой недвижимостью запланировано завершение сделок по передаче в собственность ЗАО «Бизнес-недвижимость» объектов недвижимости от ряда компаний Группы АФК «Система» с целью дальнейшей монетизации. Также на 2015 год запланировано завершение сделки по получению в собственность 51% акций ЗАО «Рент-Недвижимость», собственника 77 объектов МГТС общей площадью 326,2 тыс. кв. м.

Операционная стратегия ОАО «Мосдачтрест» в 2015 году направлена на реализацию земельных участков, расположенных в Московской области, и управление коттеджами в Серебряном Бору. В 2015 году компания рассмотрит вопрос о проведении программы капитальных ремонтов объектов в Серебряном Бору с целью поддержания денежного потока и индексации ставок аренды.

Основные события 2014 года

В апреле 2014 года ОАО АФК Система приобрела 49% акций ЗАО «Бизнес-Недвижимость». Цена сделки составила 3 088 млн. руб.

Подписан договор о покупке ЗАО «Бизнес-Недвижимость» 51% акций ЗАО «Рент-Недвижимость». Сумма сделки составила 3 788 млн. руб.

4.14. RZ Agro Holding Ltd.

RZ Agro Holding («РЗ Агро») – один из крупнейших производителей зерна и масличных культур на юге России с земельным банком площадью 99 тыс. га. Компания совместно контролируется ОАО АФК «Система» и членами семьи Луи-Дрейфус. Под управлением на данный момент находятся шесть хозяйств, которые объединены в три региональных кластера в Ростовской области и Ставропольском крае.

Эффективная доля ОАО АФК «Система» в уставном капитале «РЗ Агро» составляет 50%.

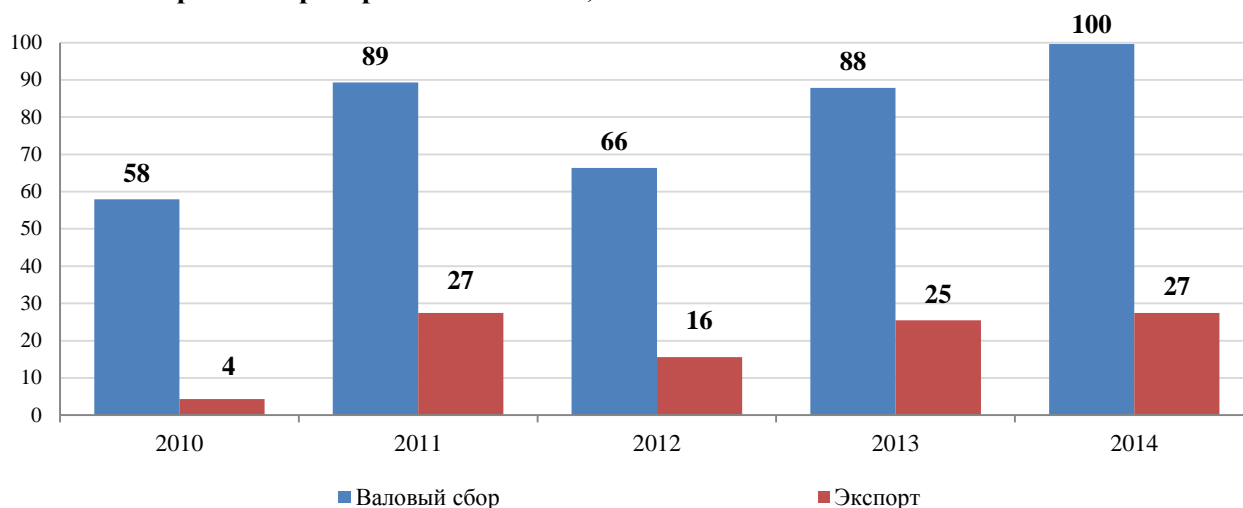
Президент «РЗ Агро» – С. МакФарлан, Председатель Совета директоров – Т. Шульц.

Отрасль

По итогам 2014 года общий объем российского экспорта зерновых составил 27 млн. тонн, из которых экспорт пшеницы составляет 20 млн. тонн (12% мирового экспорта данной культуры). В 2014 году погодные условия в России были благоприятными, что привело к существенному увеличению валового сбора основных растениеводческих культур – зерновых, масличных, сахарной свеклы, овощей, фруктов.

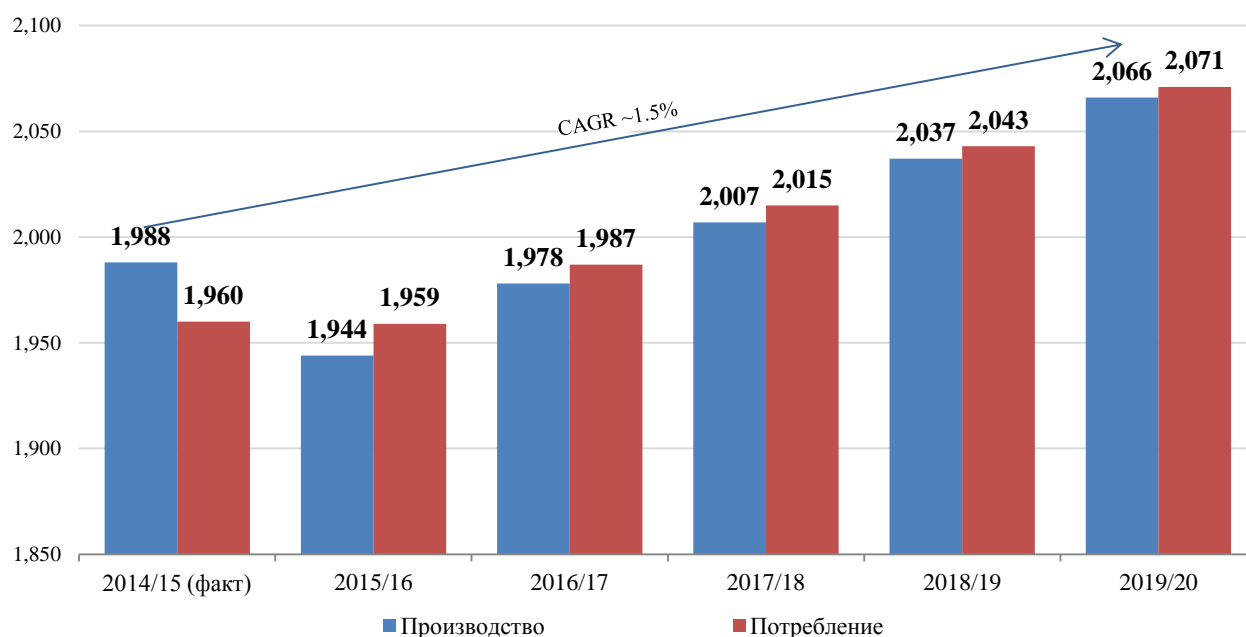
Урожай зерновых в 100 млн. т стал одним из самых высоких за более чем 20 лет. Производство пшеницы составило 59 млн. т, что позволило России войти в тройку крупнейших мировых производителей (после Китая и Индии), обеспечив 9% мирового производства. Прирост производства пшеницы в России по сравнению с предшествующим периодом составил 13% при приросте мирового производства на 1%.

Валовый сбор и экспорт зерновых в России, млн. т



По прогнозу Международного Зернового союза на 2015-2020 годы, мировое потребление и производство зерновых будут расти примерно одинаковыми темпами – около 1,5% ежегодно. Рост обусловлен постоянным увеличением населения и повышением спроса со стороны пищевой индустрии и животноводства. Рост производства будет обеспечен, прежде всего, повышением урожайности культур.

Прогноз мирового производства и потребления зерновых, млн. т



Деятельность группы «РЗ Агро» осуществляется в Южном и Северо-Кавказском федеральных округах – ключевых зернопроизводящих регионах России, обеспечивающих производство около 70% озимой пшеницы, более 95% озимого ячменя и около 35% масличных культур. В 2014 году производителям зерна в Ростовской области, где работают пять предприятий группы «РЗ Агро», удалось повторить рекорд 24-летней давности, собрав 9,5 млн. т зерновых и зернобобовых культур, что почти на 3 млн. т больше прошлогоднего показателя.

Бизнес «РЗ Агро» в 2014 году

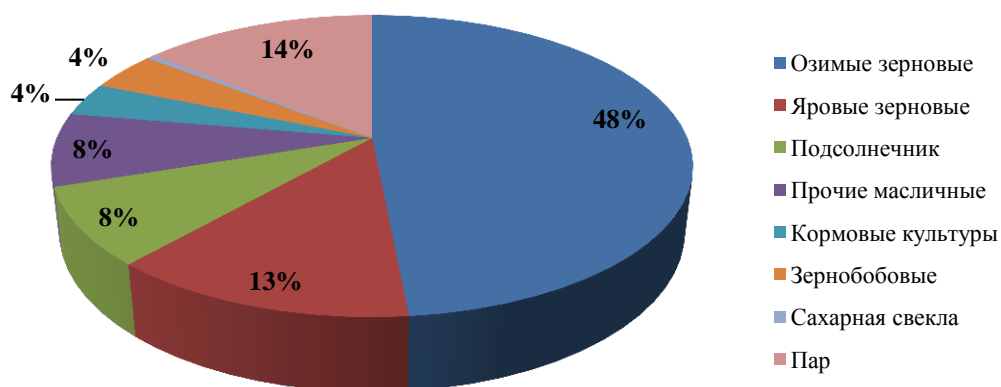
Общий земельный банк под управлением «РЗ Агро» на конец 2014 года составил 99 тыс. га, в том числе 65 тыс. га (66%) – земля в собственности. 91% земельного банка приходится на пашни в

обработке. В состав группы входят шесть предприятий, объединенных в три территориально-производственных кластера.

«РЗ Агро» является высокоспециализированным растениеводческим холдингом. Доля дохода от растениеводства составила в 2014 году 98%. Основные возделываемые культуры – озимая пшеница, ячмень, подсолнечник, кукуруза, горох, сахарная свекла. Животноводство присутствует в одном из хозяйств группы «РЗ Агро» («ОАО Конный завод имени Первой Конной Армии») и представлено молочной фермой и племенным заводом – держателем племенного ядра и самого крупного поголовья лошадей Буденновской породы.

В «РЗ Агро» разработан и внедрен долгосрочный план севооборота. Ежегодно осуществляются небольшие корректировки в зависимости от ожидаемой доходности культур и результатов предыдущего урожая.

Структура посевных площадей в 2014 году



Особое внимание в 2014 году было уделено диагностике состояния почв и мониторингу климата, мероприятиям по восстановлению почв и повышению плодородия земель и применению технологий, направленных на адаптацию производства к изменениям климата, прежде всего, усилению засушливости. Так, например, начиная с 2013-2014 производственного года, в кластере Ростов-Восток в севооборот включены такие засухоустойчивые культуры как рыжик и сорго.

«РЗ Агро» реализует около 90% произведенной продукции на внешнем и внутреннем рынках в зависимости от конъюнктуры. Остальные 10% продукции используются как семена и для выплаты арендной платы за землю.

В течение последних 4 лет группа «РЗ Агро» увеличила объем продаж в 5 раз, при этом доля самостоятельного экспорта возросла с 14% в 2011 году до 32% в 2014 году. В 2014 году «РЗ Агро» обеспечила прямые поставки зерна в Египет, Грузию, Армению, Турцию, Иран, Саудовскую Аравию, ЮАР.

«РЗ Агро» активно расширяет пул контрагентов за счет налаживания партнерских взаимоотношений с конечными потребителями в странах-импортерах и внутреннем российском рынке. С этой целью укрепляется сотрудничество «РЗ Агро» с Экспортным Страховым Агентством России (ЭКСАР). Внутренние продажи (68%) были осуществлены преимущественно средним экспортерам и крупным торговым домам, что в значительной части может рассматриваться как непрямой экспорт, а также непосредственно внутренним потребителям.

«РЗ Агро» уделяет особое внимание техническому перевооружению производства. В 2014 году приобретено 13 новых единиц современной почвообрабатывающей техники (культиваторы, бороны), 4 посевных комплекса, трактор, 2 погрузчика и прочая сельскохозяйственная техника. Наряду с этим были осуществлены инвестиции в установку систем контроля и безопасности,

таких как мониторинг расхода топлива, видеонаблюдение, ограждение и автоматизация учета произведенной продукции на токах.

В 2014 году в приобретенном хозяйстве ОАО «СП Новотроицкое» (Ставрополь-Запад) создана и оснащена современным оборудованием лаборатория по анализу качества зерна, а также введены в строй новые электронные весы. В ОАО «Красная звезда» (Ростов-Восток) лаборатория качества дооснащена новым прибором экспресс-анализа зерна.

В компании подготовлена пятилетняя программа технического перевооружения хозяйств на период 2015-2020 годов. Главные задачи – продолжение замещения устаревшей техники современными высокопроизводительными агрегатами, а также оптимизация структуры парка машин и оборудования. Одними из главных критериев при отборе новой техники являются показатели почвосбережения и энергоэффективности.

Операционная стратегия

«РЗ Агро» управляет сельскохозяйственными активами на базе кластерного подхода, который подразумевает создание полноценных и самодостаточных кластеров, состоящих из 30-50 тыс. га компактно расположенных пахотных земель. Данный подход позволяет оптимизировать операционные и инвестиционные затраты кластеров.

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

В целях повышения эффективности бизнеса менеджмент «РЗ Агро» нацелен на развитие таких сопутствующих видов деятельности как закупка зерна и торговые операции (целевая программа закупки – до 500 тыс. т в год), программа производства и продажи семян и контрактирование уборочных работ (услуги по уборке урожая в более северных регионах).

В 2015 году «РЗ Агро» планирует активно инвестировать в развитие парка машин, оборудования и инфраструктуры. Предполагается сделать акцент на осуществление основных инвестиций именно в 2015 году (включая часть ранее запланированных на 2016 год) с тем, чтобы успеть использовать преимущества существующей ситуации на рынке и приобрести на выгодных условиях, предлагаемых российскими и зарубежными поставщиками. Данная стратегия позволит ускорить план технического перевооружения и уменьшить риски значительного подорожания закупаемой техники.

Результаты деятельности в 2014 году

Финансовые показатели

<i>(в млн. руб.)</i>	2014	2013	Изменение за год
Выручка	2 387	895	166,7%
OIBDA	735	(150)	-
Операционная прибыль	594	(241)	-
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	182	-187	-

Операционные показатели

	2014	2013	Изменение за год
Валовый сбор пшеницы, тыс. т	188,7	96,9	94,7%
Урожайность пшеницы, т/га	4,5	3,0	50%

Валовый сбор ячменя, тыс. т	26,8	18,6	<i>44,1%</i>
Урожайность ячменя, т/га	3,4	1,9	<i>80%</i>
Валовый сбор подсолнечника, тыс. т	16,3	14,4	<i>13,2%</i>
Урожайность подсолнечника, т/га	2,3	1,8	<i>27,7%</i>

5. ОПИСАНИЕ ОСНОВНЫХ ФАКТОРОВ РИСКА

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

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

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

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

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

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

5.2. Внешние риски

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

Финансовые риски

Бизнес ОАО АФК «Система» неразрывно связан с состоянием мировой экономики и финансовых рынков, и, в частности, зависит от колебаний цен на экспортируемые Российской Федерацией нефть, газ и другие сырьевые товары. Дальнейшее ослабление курса рубля к доллару США и евро на фоне снижения цен на нефть, действующего режима санкций и увеличения оттока капитала из России может стать причиной роста расходов и/или сокращения выручки или затруднить достижение финансовых показателей и выполнение долговых обязательств компаниями Группы АФК «Система».

Отток иностранных инвестиций из России на фоне снижения суверенного кредитного рейтинга международными рейтинговыми агентствами и существующие ограничения для работы

иностранных компаний в России в связи с введением режима санкций могут негативно сказаться на совместных предприятиях (партнерствах) и новых инвестиционных проектах компаний Группы АФК «Система».

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

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

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

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

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

Политические и социальные риски

За отчетный год существенно увеличилось влияние геополитических рисков на деятельность Корпорации и ее портфельных компаний, поскольку такие инструменты, как протекционизм или экономические санкции могут применяться для решения геополитических задач непредсказуемым образом.

Риски межгосударственных конфликтов значительно возросли по сравнению с началом 2014 года, как с точки зрения вероятности их возникновения, так и с точки зрения того воздействия, которое они могут оказать на различные сферы деятельности компаний Группы АФК «Система». В частности, по этой причине страховщики могут установить для компаний Группы АФК «Система» повышенные страховые премии или отказать в страховании определенных рисков, что может привести к ухудшению финансовых результатов.

Введение санкций в отношении российского государства или российских компаний может послужить причиной прекращения или сбоев в функционировании международных расчетных систем, что может привести к невозможности осуществления расчетов Корпорацией и ее портфельными компаниями и снижению инвестиционной привлекательности ОАО АФК «Система».

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

Юридические риски

Существует риск вынесения непредсказуемых судебных и административных решений в отношении бизнеса Группы АФК «Система», которые могут негативно повлиять на бизнес группы. В частности 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 ОАО АФК «Система» может стать причиной ограничения возможностей для привлечения капитала в будущем.

Отсутствие ясности в отношении применимости Федерального закона «О порядке осуществления иностранных инвестиций в хозяйственные общества, имеющие стратегическое значение для обеспечения обороны страны и безопасности государства» и нормативно-правовых актов Таможенного союза между Россией, Белоруссией и Казахстаном к бизнесу Группы АФК «Система» может оказать негативное влияние, учитывая наличие иностранных акционеров.

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

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

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

В случае если Федеральная антимонопольная служба Российской Федерации придет к заключению, что ОАО АФК «Система» или одна из ее подконтрольных организаций, имеющих существенное значение, нарушили законодательство в сфере защиты конкуренции, она может наложить существенные административные санкции, что может повлечь за собой убытки для Корпорации. Федеральная антимонопольная служба также может воспрепятствовать заключению и/или исполнению отдельных сделок Корпорации и портфельных компаний, что может ограничить возможности компаний Группы АФК «Система» по совершению инвестиционных сделок и проведению реструктуризации бизнеса.

Налоговая система Российской Федерации

Налоговое законодательство и налоговая практика на рынках присутствия ОАО АФК «Система» характеризуются сложностью и неопределенностью и подвержены частым изменениям и неоднозначным толкованиям. В случае истолкования действий Корпорации как возможного нарушения налогового законодательства это может оказать негативное влияние на бизнес Группы АФК «Система».

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

С 1 января 2015 года вступили в действие новые правила налогообложения в Российской Федерации нераспределенной прибыли контролируемых иностранных компаний и прибыли от косвенной продажи российской недвижимости, новая концепция бенефициарного собственника и новые критерии определения статуса налогового резидента для юридических лиц. В результате применения новых правил налогообложения у компаний Группы могут возникнуть дополнительные налоговые обязательства ввиду неопределенности трактовок закона, а также ввиду отсутствия правоприменительной практики.

Рынки ценных бумаг

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

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

Реализация бизнес-стратегии

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

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

Приобретение, интеграция, отчуждение или реструктуризация активов

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

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

Задержки при реализации инвестиционных сделок или срыв их реализации может оказать негативное влияние на достижение ОАО АФК «Система» стратегических целей, а также на

результаты деятельности, финансовое состояние и инвестиционную привлекательность Корпорации.

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

- невозможность эффективно интегрировать операционные активы и персонал приобретенной компании,
- невозможность установить и интегрировать необходимые механизмы контроля, в том числе в отношении логистики и дистрибуции,
- конфликты между акционерами,
- враждебность и/или неготовность к сотрудничеству со стороны менеджмента и персонала приобретенного актива,
- потеря клиентов приобретенного актива.

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

При отчуждении активов Корпорация может столкнуться со следующими основными рисками:

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

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

Менеджмент и ключевой персонал

Реализация стратегии ОАО АФК «Система» во многом зависит от усилий и наличия профессиональной команды менеджмента. В случае невозможности привлечь достаточно профессиональную и мотивированную команду менеджеров это может оказать негативное влияние на бизнес, результаты деятельности, финансовое состояние и перспективы развития Корпорации.

Денежные потоки от дочерних и зависимых компаний.

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

Зависимость от результатов ОАО «МТС»

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

Привлечение капитала или финансирования

Денежные потоки со стороны портфельных компаний могут оказаться недостаточными для покрытия запланированных инвестиционных расходов Корпорации. Это может повлечь за собой

необходимость привлечения стороннего финансирования и может замедлить реализацию стратегии ОАО АФК «Система».

Ограничительные ковенанты

Соглашения ОАО АФК «Система» и компаний Группы АФК «Система» по кредитам и долговым ценным бумагам содержат ограничительные ковенанты. Такие ковенанты налагают ограничения на привлечение дополнительного долгового финансирования, обременение имущества залогом, продажу активов и сделки с аффилированными лицами. Такие ковенанты могут накладывать ограничения на операционную деятельность ОАО АФК «Система», в том числе финансирование капитальных затрат, либо ограничивать возможности своевременного погашения долга или осуществления выплат по обязательствам. 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.

Лицензии и разрешения

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

Приватизированные компании

В структуре бизнеса ОАО АФК «Система» есть ряд приватизированных компаний, в том числе компании ОАО «МГТС», ОАО ВАО «Интурист», ОАО «БЭСК», ООО «Таргин», ОАО «РТИ» и некоторые иные предприятия в технологическом секторе. Вероятно также, что и в будущем Корпорация будет участвовать в процессах приватизации. Поскольку российское законодательство, касающиеся вопросов приватизации, остается не окончательно ясным, может быть непоследовательным или содержать внутренние противоречия (например, существуют противоречия между федеральными и региональными нормами о приватизации), приватизация многих компаний может быть потенциально оспорена, в том числе избирательно.

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

Антикоррупционные нормы

Деятельность ОАО АФК «Система» подпадает под действие антикоррупционного законодательства в тех юрисдикций, в которых она ведет свой бизнес, включая нормативно-правовые акты Российской Федерации, Закон США о коррупции за рубежом (FCPA), а также может подпадать под действие Закона Великобритании о борьбе со взяточничеством (UK Bribery Act). Любое расследование в связи с возможными нарушениями FCPA, UK Bribery Act или других антикоррупционных законов США, Великобритании или иных юрисдикций может негативно

повлиять на репутацию, бизнес, финансовое состояние и результаты деятельности ОАО АФК «Система».

Конкуренция со стороны других компаний

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

Качество бренда и репутация

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

Передача акций ОАО «АНК «Башнефть»» государству

24 сентября 2014 года Первым заместителем Генерального Прокурора Российской Федерации (далее – «Прокурор») был предъявлен гражданский иск (далее – «Гражданский иск») об истребовании в собственность Российской Федерации всех принадлежащих ОАО АФК «Система» и ЗАО «Система-Инвест» акций ОАО «АНК «Башнефть»» (к которой в 2012 году были присоединены четыре предприятия топливно-энергетического комплекса Республики Башкортостан) (далее – «Акции Башнефти»). По ходатайству Прокурора Арбитражный суд г. Москвы наложил запрет на операции с Акциями Башнефти.

В материалах Гражданского иска утверждалось, что приватизация ОАО «АНК «Башнефть»» была незаконной, так как ОАО «АНК «Башнефть»» изначально находилась в собственности Российской Федерации, а власти Республики Башкортостан не имели права приватизировать ОАО «АНК «Башнефть»» без согласия органов федеральной власти.

7 ноября 2014 года Арбитражный суд г. Москвы принял решение об истребовании у ОАО АФК «Система» и ЗАО «Система-Инвест» Акции Башнефти в собственность Российской Федерации. 12 ноября 2014 года Совет директоров ОАО АФК «Система» после тщательного рассмотрения вопроса принял решение не подавать апелляцию на решение Арбитражного суда г. Москвы и обратиться с иском о взыскании убытков с лиц, у которых ОАО АФК «Система» приобрела Акции Башнефти.

В декабре 2014 года Корпорация и ЗАО «Система-Инвест» передали государству все принадлежащие им Акции Башнефти. Таким образом, ОАО АФК «Система» удовлетворила все требования Российской Федерации в отношении акций ОАО «АНК «Башнефть»».

В декабре 2014 года ОАО АФК «Система» в соответствии с решением Совета директоров ОАО АФК «Система» от 12 ноября 2014 года подала в Арбитражный суд г. Москвы иск к ООО «Урал-Инвест» о взыскании убытков, которые возникли в результате изъятия Акции Башнефти. ОАО АФК «Система» как добросовестный покупатель намеревалась возместить свои потери за счет контрагентов, у которых ОАО АФК «Система» и ЗАО «Система-Инвест» приобрели Акции Башнефти, и их правопреемников.

В феврале 2015 года Арбитражный суд г. Москвы удовлетворил иск ОАО АФК «Система» к ООО «Урал-Инвест» и постановил взыскать с ответчика в пользу ОАО АФК «Система» убытки в размере 70,7 млрд. руб.

В марте 2015 года ОАО АФК «Система» и ООО «Урал-Инвест» заключили мировое соглашение на стадии исполнения решения Арбитражного суда г. Москвы от 18 февраля 2015 года. В соответствии с условиями мирового соглашения все имеющееся у ООО «Урал-Инвест» имущество, а именно денежные активы в сумме около 46,5 млрд. руб., передаются ОАО АФК «Система». По условиям мирового соглашения Корпорация вложит часть полученных средств в размере 4,6 млрд. руб. в благотворительные проекты Фонда «Урал».

Уголовное расследование в связи с приватизацией предприятий топливно-энергетического комплекса Республики Башкортостан

В апреле 2014 года было возбуждено уголовное дело в отношении г-на Урала Рахимова, сына г-на Муртазы Рахимова, бывшего Президентом Республики Башкортостан в период приватизации предприятий топливно-энергетического комплекса Республики Башкортостан (далее – «Предприятия БашТЭК»), и г-на Левона Айрапетяна. Указанные лица обвиняются в хищении акций Предприятий БашТЭК в ходе их незаконной приватизации и легализации.

16 сентября 2014 года мажоритарному акционеру и Председателю Совета директоров ОАО АФК «Система» Евтушенкову В.П. было предъявлено обвинение в легализации имущества посредством приобретения через ОАО АФК «Система» и ЗАО «Система-Инвест» акций Предприятий БашТЭК. Владимир Евтушенков не признает вину и возражает против предъявленных ему обвинений.

История приобретения ОАО АФК «Система» Предприятий БашТЭК

В 2005 году ОАО АФК «Система» через ЗАО «Система-Инвест» приобрела пакеты акций ОАО «АНК «Башнефть» и пяти других Предприятий БашТЭК у сторонних продавцов, частных российских компаний, за 0,6 млрд. долл. США (далее – «Первая сделка»). Акции, приобретенные в рамках Первой сделки, составляли от 21% до 25% уставных капиталов каждого из Предприятий БашТЭК.

В 2009 году ОАО АФК «Система» увеличила долю участия в уставных капиталах Предприятий БашТЭК до более чем 75% в результате заключения договоров (далее – «Договоры») о приобретении контрольных пакетов акций Предприятий БашТЭК у сторонних продавцов - частных российских компаний (далее – «Вторая сделка»).

Согласно Договорам, цена Акции БашТЭК составляла 2 млрд. долл. США плюс дополнительный платеж в размере 0,5 млрд. долл. США, который по условиям Договоров осуществлялся только в случае выполнения ряда условий. Поскольку предусмотренные Договорами условия не были выполнены, дополнительный платеж не был осуществлен.

Перед совершением Второй сделки ОАО АФК «Система» получила согласование Федеральной антимонопольной службы России на приобретение акций Предприятий БашТЭК.

Сумма, уплаченная за акции Предприятий БашТЭК, соответствовала цене, определенной независимым оценщиком, который был привлечен для получения финансирования сделки у одного из крупнейших государственных банков России под залог акций Предприятий БашТЭК и других активов ОАО АФК «Система». Цена за акцию каждого из Предприятий БашТЭК, уплаченная Корпорацией в рамках Второй сделки, значительно превышала биржевые котировки акций на тот момент.

На дату приобретения акций Предприятий БашТЭК не существовало запретов и ограничений на сделки с акциями этих предприятий.

6. СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Принципы корпоративного управления

Обеспечение должного уровня корпоративного управления и информационной прозрачности компании на уровне самых высоких мировых стандартов является одним из важных элементов стратегии ОАО АФК «Система» как инвестиционной компании. В результате поддержания этих условий ОАО АФК «Система» получает возможность привлечения партнеров и инвесторов на условиях доверия, а также увеличивает возврат на собственный капитал за счет принятия более эффективных и креативных управленческих решений. Для достижения этой цели в основе структуры корпоративного управления Корпорации лежат следующие базовые принципы:

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

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

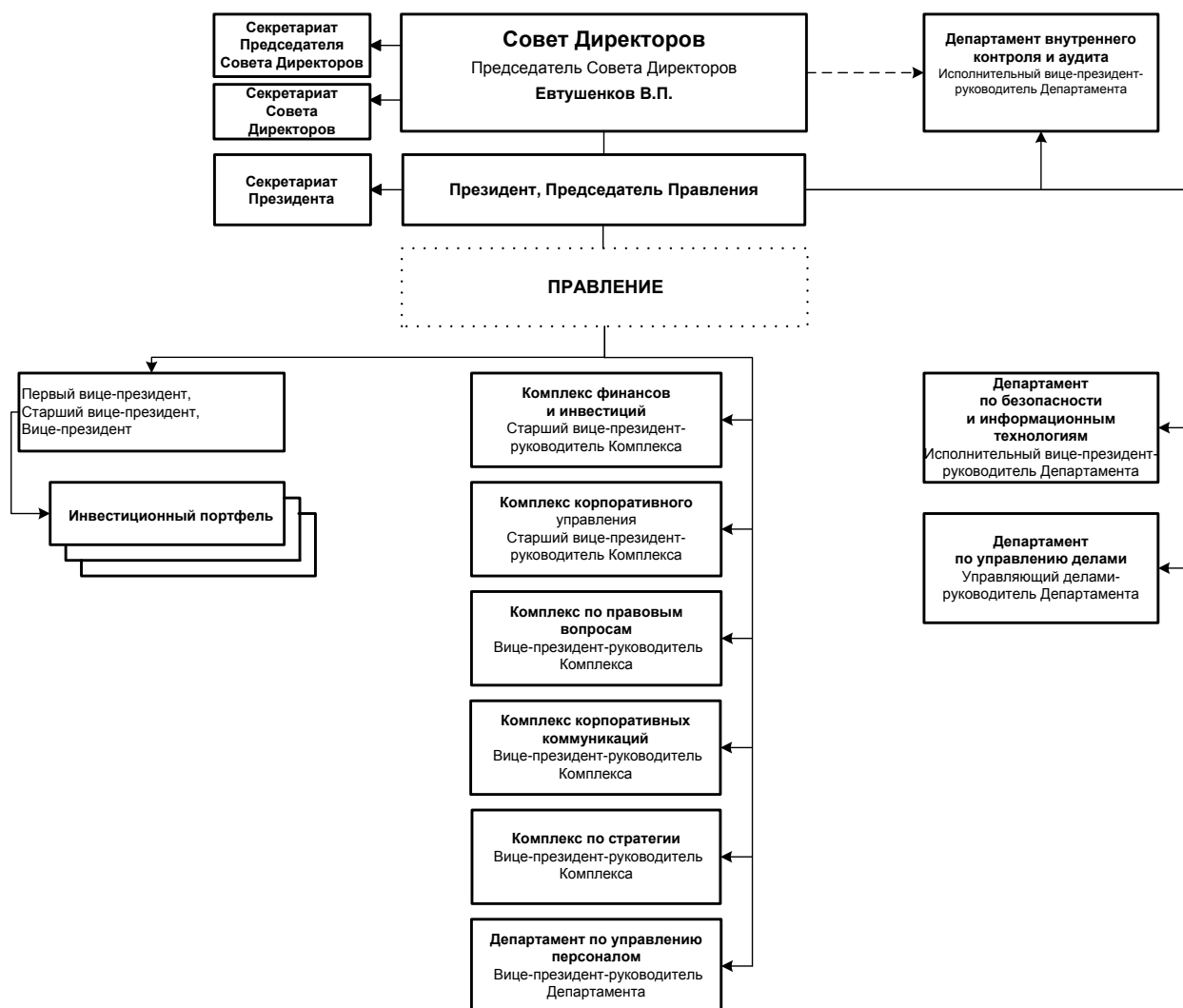
Принципы и процедуры корпоративного управления ОАО АФК «Система» закреплены в Уставе и ряде публично доступных внутренних документов, которые в совокупности определяют структуру и компетенцию органов управления и контроля Корпорации. Кодекс корпоративного управления и Кодекс Этики ОАО АФК «Система» содержат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

ОАО АФК «Система» прилагает все усилия для приведения практики корпоративного управления в соответствие с рекомендациями, изложенным в Кодексе корпоративного управления, рекомендованном Письмом Банка России от 10 апреля 2014 г. N 06-52/2463,¹ а также в Кодексе корпоративного управления Великобритании (The UK Corporate Governance Code)². Анализ соответствия практики корпоративного управления ОАО АФК «Система» нормам, изложенным в российском Кодексе корпоративного управления и Кодексе корпоративного управления Великобритании приводится в Приложениях 5 и 6 к настоящему отчету. В случаях, когда практика корпоративного управления ОАО АФК «Система» отклоняется от рекомендованных вышеуказанными документами норм, Корпорация приводит объяснение того, каким иным образом компания обеспечивает соблюдение баланса интересов, закрепленного в применимых стандартах корпоративного управления.

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

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

Структура корпоративного управления ОАО АФК «Система»¹



Основными органами управления ОАО АФК «Система» являются Общее собрание акционеров, Совет директоров, Президент и Правление. При Совете директоров и Президенте действуют комитеты, которые проводят более глубокий анализ предлагаемых решений в соответствующих областях и готовят рекомендации в адрес органов управления Корпорации.

Действующая организационная структура Корпорации, принятая в декабре 2013 года, с внесенными дополнениями и изменениями, отражает действующую модель управления ОАО АФК «Система» как инвестиционной компании.

6.1. Общее собрание акционеров

Принципы функционирования

Высшим органом управления ОАО АФК «Система» является Общее собрание акционеров («ОСА»). Его деятельность регулируется законодательством Российской Федерации об акционерных обществах, положениями Устава и внутренними документами Корпорации. Процедура проведения ОСА направлена на обеспечение соблюдения прав акционеров и отвечает всем требованиям применимого законодательства, а также лучшим мировым практикам корпоративного управления.

¹ По состоянию на 31 декабря 2014 года.

Информация и материалы к собранию предоставляются акционерам на русском и английском языках, а также публикуются на официальном сайте ОАО АФК «Система» в сети Интернет (www.sistema.ru; www.sistema.com). Акционеры получают извещение о предстоящем собрании вместе с бюллетенями для голосования. Места проведения Общего собрания акционеров ОАО АФК «Система» всегда расположены вблизи от главного офиса Корпорации.

Соблюдение прав акционеров

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

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

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

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

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

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

Важной гарантией права акционера на участие в управлении Корпорацией является право доступа к документам, которые компания обязана хранить в соответствии с положениями Федерального Закона «Об акционерных обществах». Для осуществления этого права акционеру необходимо направить письменный запрос в адрес Корпоративного секретаря ОАО АФК «Система» с просьбой предоставить доступ к интересующим документам. После согласования времени предоставления акционеру будут предоставлены требуемые им документы. При предоставлении конфиденциальных документов акционер также передает Корпорации письменное обязательство о неразглашении конфиденциальной информации, что является гарантией защиты прав всех акционеров Корпорации.

Акционеры, являющиеся владельцами существенных пакетов акций, имеют право на внесение предложений в повестку дня ОСА, а также на выдвижение кандидатов в состав органов управления и контроля Корпорации¹. Предложения касательно вопросов повестки дня годового Общего собрания акционеров ОАО АФК «Система» принимаются в письменном виде в течение 100 дней после окончания финансового года.² Кандидаты в состав органов управления и контроля

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

² В случае проведения внеочередного Общего собрания акционеров, повестка дня которого содержит вопрос об избрании Совета директоров, акционеры, являющиеся владельцами достаточных пакетов акций, имеют право выдвинуть кандидатов в состав Совета

Корпорации проходят предварительное собеседование на заседании Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО АФК «Система».

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

Дивидендная политика

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

Проведение Общих собраний акционеров в 2014 году и их результаты

Годовое Общее собрание акционеров ОАО АФК «Система» состоялось 28 июня 2014 года. На нем были (i) утверждены Годовой отчет и годовая бухгалтерская отчетность Корпорации, в том числе отчеты о прибылях и об убытках за 2013 год, (ii) определены размеры, порядок, формы и сроки выплаты дивидендов по акциям ОАО АФК «Система», (iii) избраны члены Совета директоров, (iv) избраны члены Ревизионной комиссии, а также (v) утверждены аудиторы Корпорации.

По решению годового Общего собрания акционеров и в соответствии с рекомендацией Совета директоров Корпорации, на выплату дивидендов была направлена сумма в размере 19 млрд. 879 млн. рублей, что составило 2,06 рубля на каждую обыкновенную акцию ОАО АФК «Система». Объем дивидендов был определен в соответствии с действующей дивидендной политикой. Размер дивидендных выплат по сравнению с 2013 годом вырос на 115%¹.

Годовое Общее собрание акционеров утвердило ЗАО «Делойт и Туш СНГ» аудитором финансовой отчетности ОАО АФК «Система» за 2014 год, подготавливаемой в соответствии с Российскими стандартами бухгалтерского учета и US GAAP. Аудитор был выбран на основании открытого конкурса, организованного Комитетом по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ОАО АФК «Система».

В течение 2014 года внеочередных Общих собраний акционеров ОАО АФК «Система» не проводилось.

6.2. Совет директоров

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

директоров. Предложения в письменном виде должны поступить в адрес Общества не позднее 30 дней до даты проведения такого собрания.

¹ В 2013 году на выплату дивидендов было направлено 9 млрд. 264 млн. руб., или 0,96 руб. на каждую акцию ОАО АФК «Система».

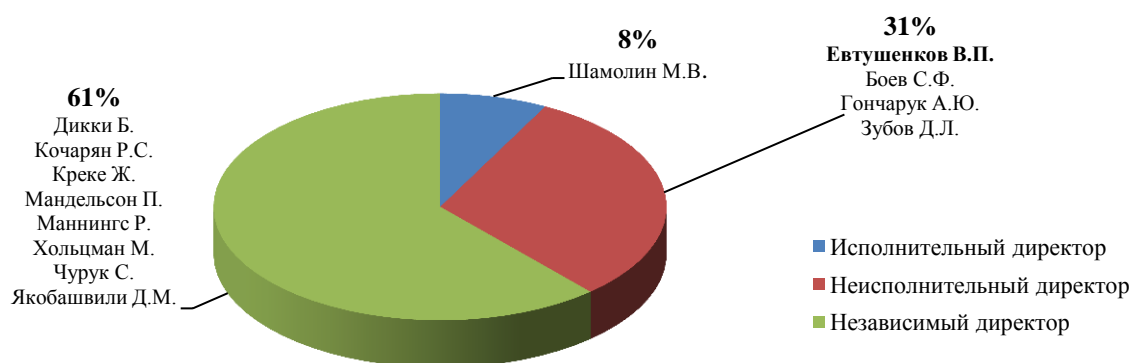
Состав Совета директоров

Действующий на 31 декабря 2014 года состав Совета директоров ОАО АФК «Система» был избран на годовом Общем собрании акционеров ОАО АФК «Система», состоявшемся 28 июня 2014 года, и остался неизменным по сравнению с предшествующим периодом. Количественный состав Совета директоров Корпорации – 13 человек. Большинство членов Совета директоров составляют независимые директора.

Состав Совета директоров ОАО АФК «Система», избранный 28 июня 2014 года¹

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

Состав Совета директоров ОАО АФК «Система»:



Изменения в составе Совета директоров

Изменений в составе Совета директоров ОАО АФК «Система», избранном 28 июня 2014 года, относительно действовавшего состава Совета директоров ОАО АФК «Система» в 2013 году не произошло.

Заседания Совета директоров

Заседания Совета директоров ОАО АФК «Система» проходят регулярно в соответствии с утвержденным годовым планом работы. План работы Совета директоров составлен исходя из

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

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

логики цикла стратегического планирования и отчетности ОАО АФК «Система». Дополнительные вопросы (например, сделки) включаются в повестки дня плановых заседаний Совета директоров ОАО АФК «Система» в рабочем порядке. В случае необходимости рассмотрения срочных вопросов проводятся внеочередные заседания.

Формирование плана работы Совета директоров и включение в него дополнительных вопросов относится к компетенции Председателя Совета директоров ОАО АФК «Система».

В 2014 году Совет директоров ОАО АФК «Система» провел 10 заседаний: 8 плановых очных заседаний, а также 2 внеплановых заседания, одно из которых было проведено в форме заочного голосования. Всего в 2014 году Совет директоров Общества рассмотрел 100 вопросов повестки дня:

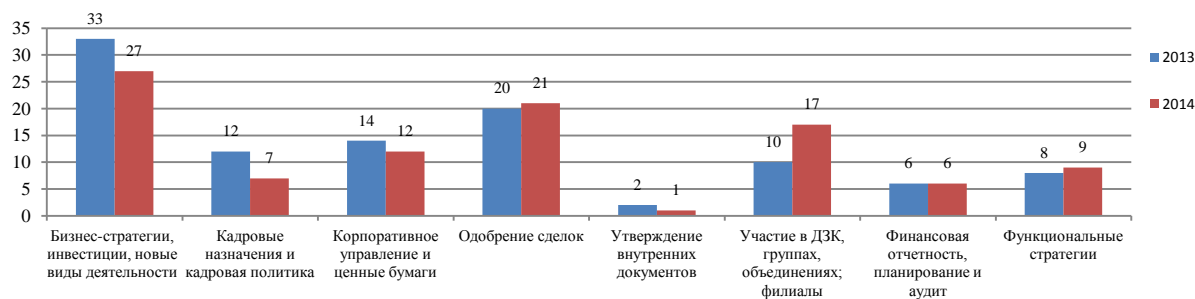
	2014	2013
Количество проведенных очных заседаний	9	8
Количество проведенных заочных заседаний	1	1
Количество вопросов согласно плану работы СД	39	43
Количество рассмотренных на заседаниях СД вопросов	100	105

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

- 1) Стратегия развития ОАО АФК «Система».
- 2) Показатели верхнего уровня и ключевые показатели эффективности в цикле стратегического планирования Группы компаний АФК «Система».
- 3) Инвестиционная политика Корпорации и приоритетные направления инвестиций в 2014-2015 гг.
- 4) Результаты перехода ОАО АФК «Система» к модели инвестиционной компании.
- 5) Стратегия развития и создание стоимости основных портфельных активов ОАО АФК «Система»:
 - телекоммуникационные активы;
 - медийные активы;
 - нефтесервисные активы;
 - гостиничные активы;
 - банковские активы;
 - высокотехнологичные активы;
 - транспортные активы;
 - активы в сфере недвижимости;
 - активы в сфере здравоохранения;
 - биотехнологические активы;
 - электросетевые активы;
 - сельскохозяйственные активы;
 - деревообрабатывающие и целлюлозно-бумажные активы;
 - потребительские (розничные) активы, в том числе активы в области интернет торговли.
- 6) Результаты деятельности ОАО АФК «Система» и исполнение бюджета.
- 7) Утверждение консолидированного бюджета ОАО АФК «Система» и ключевых показателей эффективности менеджмента на 2015 г.
- 8) Долгосрочная финансово-экономическая модель развития Корпорации.
- 9) Функциональная стратегия в области управления финансами и финансового планирования.
- 10) Размещение ценных бумаг (биржевых облигаций).
- 11) Управление рисками и возможностями в Корпорации.
- 12) Внутренний контроль и проверки компаний Группы ОАО АФК «Система» Департаментом внутреннего контроля и аудита.
- 13) Правовая защита интересов Корпорации и управление правовыми рисками в 2014-2015 гг.
- 14) Кадровые вопросы, управление персоналом и мотивация персонала.

- 15) Текущая деятельность и планы развития в области обеспечения связей с инвесторами и общественностью на 2014-2015 гг.
- 16) Оценка уровня корпоративного управления, в том числе, результаты самооценки Совета директоров ОАО АФК «Система».
- 17) Корпоративная социальная ответственность ОАО АФК «Система».
- 18) Направления деятельности Благотворительного фонда «Система».
- 19) Система корпоративного управления и корпоративные процедуры, в том числе созыв годового Общего собрания акционеров.
- 20) Состав комитетов Совета директоров.
- 21) Одобрение сделок.
- 22) Материально-техническое обеспечение деятельности Корпорации на 2013-2014 гг.

Тематика вопросов, рассмотренных Советом директоров в 2014 году



В повестке дня заседаний Совета директоров АФК «Система» в 2014 году преобладали вопросы бизнес-стратегии, одобрения сделок (включая участие в капитале портфельных компаний) и корпоративного управления. Фокус Совета директоров на этих областях обусловлен характером деятельности Корпорации как инвестиционной компании, при котором особое внимание уделяется стратегии и корпоративному управлению портфельных компаний, портфельной стратегии, изучению новых инвестиционных возможностей и сделкам.

Подготовка к заседаниям и кворум Совета директоров

Процедура подготовки и проведения заседаний Совета директоров нацелена на максимально эффективное использование времени и опыта членов Совета директоров для принятия решений по вопросам развития Корпорации. Материалы по вопросам повестки дня предоставляются членам Совета директоров ОАО АФК «Система» за 10 дней до заседания, что позволяет им комфортно сформировать свою позицию по голосованию. Большинство основных вопросов повестки дня подлежит обязательному предварительному обсуждению на заседаниях Комитетов Совета директоров Корпорации.

Накануне заседания проводится встреча членов Совета директоров ОАО АФК «Система» с докладчиками и менеджментом в неформальной обстановке делового ужина, на котором члены Совета директоров имеют возможность получить разъяснения по материалам повестки дня заседания, а также уточнить предварительные позиции сторон по голосованию.

Заседания Совета директоров ОАО АФК «Система» проходят при высокой явке членов Совета директоров. В 2014 году средний кворум заседаний составил 91,5%.

*Участие членов Совета директоров ОАО АФК «Система»
в заседаниях Совета директоров и Комитетов в 2014 году¹*

	Совет директоров	Комитет по стратегии	Комитет по аудиту, финансам и рискам	Комитет по назначениям, вознаграждениям и корп. управлению	Комитет по этике и контролю	Комитет по связям с инвесторами и дивидендной политике
Участие в заседаниях						
Евтушенков В.П.	9/10 ²	8/11				
Боев С.Ф.	9/10	6/11	10/13		4/7	
Гончарук А.Ю.	7/10	4/11		5/8	3/7	
Дикки Б.	10/10	0/3		3/3	7/7	
Зубов Д.Л.	10/10			8/8		
Кочарян Р.С.	10/10	5/8		8/8	6/7	
Креке Ж.	10/10			8/8		7/7
Мандельсон П.	8/10		11/13			5/7
Маннингс Р.	10/10		13/13	8/8	7/7	7/7
Хольцман М.	7/10		12/13			5/7
Чурук С.	9/10	1/3	2/5		6/7	
Шамолин М.В.	10/10	10/11		5/5		1/7
Якобашвили Д.М.	10/10	6/8	13/13			7/7

Оценка работы Совета директоров

Корпорация регулярно проводит оценку работы Совета директоров. Оценка проводится по десяти основным критериям в целях выявления элементов в составе или организации работы Совета директоров, которые нуждаются в усовершенствовании. Организатором оценки выступает Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО АФК «Система». Ежегодно на основе результатов оценки формируется план развития систем корпоративного управления Корпорации на год.

Оценка работы Совета директоров была проведена в мае 2014 года. В результате очередного анализа работы Совета директоров была дана общая оценка 4,19 по пятибалльной шкале (что выше показателя 2013 года на 0,15 баллов).

¹ Состав Совета директоров и Комитетов Совета директоров приведен по состоянию на 31 декабря 2014 года.

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



По итогам оценки работы Совета директоров на 2015 год в план работы по усовершенствованию систем корпоративного управления включены совершенствование процедур проведения заседаний Совета директоров, повышение вовлеченности членов Совета директоров в формирование стратегии Корпорации и ее отдельных проектов, развитие коммуникаций между членами Совета и менеджментом.

Комитеты Совета директоров

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

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

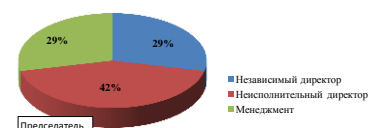
Начиная с 2011 года, членами Комитетов, за редким исключением, являются только члены Совета директоров ОАО АФК «Система». Основная роль Комитетов состоит в содействии Совету директоров в подготовке и принятии решений в соответствующих функциональных областях, а также в более детальном изучении вопросов,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

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

Комитет по стратегии

В состав Комитета по стратегии входят 6 членов Совета директоров ОАО АФК «Система» и один представитель менеджмента¹: **Евтушенков В.П.** (Председатель Комитета), **Боев С.Ф.**, **Гончарук А.Ю.**, **Кочарян Р.С.**, **Шамолин М.В.**, **Якобашвили Д.М.**, **Хеккер М.** (Вице-президент по стратегии)².

Доля независимых членов СД в составе Комитета



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

¹ По состоянию на 31 декабря 2014 года.

² После окончания отчетного года в феврале 2015 года Хеккер М. вышел из состава Комитета.

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

Комитет в обязательном порядке предварительно рассматривает:

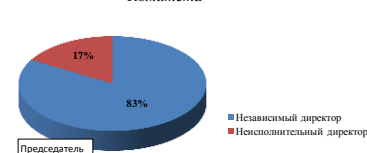
- все слияния и присоединения в Группе АФК «Система», денежное выражение которых превышает 100 млн. долларов США;
- все проекты Группы АФК «Система», связанные с выходом на новые рынки присутствия Корпорации;
- все проекты Группы АФК «Система» с существенным участием государства.

В 2014 году было проведено 11 заседаний Комитета по стратегии, на которых были рассмотрены 12 вопросов, касающихся стратегии портфельных компаний ОАО АФК «Система».

Комитет по аудиту, финансам и рискам

В состав Комитета по аудиту, финансам и рискам входят 6 членов Совета директоров ОАО АФК «Система»: **Маннингс Р.** (Председатель Комитета), Боев С.Ф., Мандельсон П., Хольцман М., Чурук С., Якобашвили Д.М.

Доля независимых членов СД в составе Комитета



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

- составление и аудит финансовой отчетности Корпорации, контроль над этими процессами;
- взаимодействие с внешними аудиторами Корпорации;
- оценка системы управления рисками и соблюдения применимых законодательных требований в области финансовой отчетности, аудита и планирования;
- бюджетный процесс и финансовое моделирование;
- внутренний аудит;
- система оповещения о потенциальных случаях недобросовестных действий;
- предварительная оценка крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность.

В 2014 году было проведено 13 заседаний Комитета по аудиту, и финансам и рискам, на которых были рассмотрены 74 вопроса, из них:

- 35 вопросов, касающихся оценки отдельных сделок, выносимых на рассмотрение Совета директоров ОАО АФК «Система»;
- 15 вопросов, касающихся подготовки и аудита финансовой отчетности;
- 8 вопросов, касающихся процессов финансового планирования и управления рисками;
- 6 вопросов, касающихся взаимоотношений с внешними аудиторами, их отбора и оценки результатов их деятельности;
- 2 вопроса, касающихся процессов внутреннего контроля, аудита и систем оповещения о потенциальных случаях недобросовестных действий;
- 8 организационных и прочих вопросов.

В 2014 г. Советом директоров Корпорации была утверждена новая редакция Положения о Комитете, в которой компетенция Комитета была уточнена в соответствии с требованиями новых правил листинга Московской биржи.

Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному

Доля независимых членов СД в составе Комитета



управлению

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

Комитет создан для целей содействия формированию и реализации кадровой политики Корпорации, а также поддержания и развития эффективной системы корпоративного управления, соответствующей международным стандартам и способствующей повышению качества управления Корпорацией. Комитет проводит детальное обсуждение и анализ вопросов управления ОАО АФК «Система» в следующих областях:

- предварительное рассмотрение кандидатов:
 - в состав Совета директоров ОАО АФК «Система»;
 - на топ-менеджерские позиции в Корпорации и портфельных компаниях;
 - в состав советов директоров портфельных компаний;
 - на позицию корпоративного секретаря Корпорации;
- политика мотивации и вознаграждения работников Корпорации;
- оценка результатов деятельности менеджмента и определение параметров премирования работников Корпорации;
- системы корпоративного управления Корпорации и портфельных компаний, защита прав и интересов акционеров.

В 2014 году Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению провел 8 заседаний, на которых было рассмотрено 26 вопросов, в том числе:

- 12 вопросов, касающихся формирования системы мотивации, оценки деятельности и премирования работников ОАО АФК «Система»;
- 8 вопросов, касающихся систем корпоративного управления и защиты прав акционеров;
- 6 вопросов, касающихся предварительного рассмотрения кандидатов.

В 2014 г. Советом директоров Корпорации была утверждена новая редакция Положения о Комитете, в которой компетенция Комитета была уточнена в соответствии с требованиями новых правил листинга Московской биржи.

Комитет по этике и контролю

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



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

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

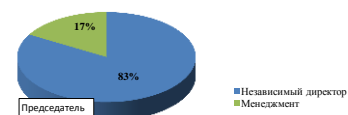
В 2014 году было проведено 7 заседаний Комитета по этике и контролю, на которых рассмотрено 16 вопросов, в том числе:

- 6 вопросов, касающихся внутренних проверок службы внутреннего контроля и аудита и качества контрольной среды;
- 4 вопроса, касающихся функциональной стратегии и внутреннего регулирования в области внутреннего контроля и безопасности;
- 2 вопроса, касающихся системы противодействия коррупции;
- 4 организационных вопроса.

Комитет по связям с инвесторами и дивидендной политике

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

Доля независимых членов СД в составе Комитета



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

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

В 2014 году было проведено 7 заседаний Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике, на которых было рассмотрено 11 вопросов.

6.3. Президент

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

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

Шамолин Михаил Валерьевич	Родился в 1970 году в г. Москве.
Президент ОАО АФК «Система», Председатель Правления.	В 1992 году окончил Московский автомобильно-дорожный институт. В 1993 году получил второе высшее образование в Российской академии государственной службы при Президенте РФ. В 1996-1997 гг. прошел программу подготовки для высших руководителей в школе бизнеса Wharton Business School в области финансов и управления.

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

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

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

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

6.4. Правление

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

В 2014 году Правление провело 24 заседания, на которых были рассмотрены 33 вопроса повестки дня. За отчетный период Правление рассмотрело вопросы по следующим основным тематикам:

- 1) Предварительное рассмотрение вопросов, выносимых на заседание Совета директоров, в частности:
 - инвестиционная политика Корпорации и приоритетные направления инвестиций;
 - стратегия развития и создание стоимости основных портфельных активов ОАО АФК «Система»;
 - внутренний контроль и аудит;
 - кадровая политика;
 - корпоративная социальная ответственность.
- 2) Прогнозы и итоги исполнения квартальных, полугодового и годового бюджета.
- 3) Стратегическое планирование в Корпорации и дочерних и зависимых компаниях, в том числе показатели верхнего уровня цикла стратегического планирования.
- 4) Управление долгом и заимствованиями.
- 5) Управление рисками и карта рисков.
- 6) Мониторинг и управление инвестиционными проектами.

Состав Правления ОАО АФК «Система»¹

1.	Шамолин Михаил Валерьевич	<i>Председатель Правления</i>
2.	Абугуов Антон Владимирович	
3.	Бакстер Кристофер Алан	
4.	Витчак Елена Леонидовна	
5.	Дроздов Сергей Алексеевич	
6.	Евтушенков Феликс Владимирович	
7.	Моносов Леонид Анатольевич	
8.	Мубаракшин Олег Сайдашович	

¹ По состоянию на 31 декабря 2014 года. В мае 2014 года из состава Правления вышли Буянов Алексей Николаевич и Чупин Алексей Николаевич. Краткие биографические данные и сведения о доле членов Правления в уставном капитале ОАО АФК «Система» см. в Приложениях.

9. Розанов Всеволод Валерьевич
10. Теребенин Андрей Борисович
11. Узденов Али Муссаевич
12. Хеккер Михаэль

После окончания отчетного периода, в феврале 2015 года, в состав Правления Корпорации вошел Васильков Николай Александрович, назначенный на должность Вице-президента, руководителя Комплекса стратегии. Одновременно из состава Правления вышел Хеккер Михаэль.

Изменения в составе топ-менеджмента в течение 2014 года

В течение 2014 года произошел ряд изменений в составе топ-менеджмента Корпорации:

<i>Буянов А.Н.</i>	25 июня 2014 г.	освобожден от должности Первого вице-президента.
<i>Теребенин А.Б.</i>	22 мая 2014 г.	переведен на должность Старшего вице-президента с освобождением должности Вице-президента, руководителя Комплекса корпоративных коммуникаций.
<i>Чупин А.Н.</i>	07 мая 2014 г.	освобожден от должности Вице-президента.
<i>Хидашели Д.</i>	30 сентября 2014 г.	освобожден от должности Вице-президента.
<i>Хеккер М.</i>	12 февраля 2014 г.	назначен на должность Вице-президента, руководителя Комплекса по стратегии.
<i>Шляхтуров А.В.</i>	10 сентября 2014 г.	переведен на должность Советника Председателя Совета директоров с освобождением от должности Исполнительного вице-президента, руководителя Департамента по безопасности и информационным технологиям.
<i>Шукиин В.С.</i>	10 сентября 2014 г.	назначен на должность Исполнительного вице-президента, руководителя Департамента по безопасности и информационным технологиям.

6.5. Комитеты при Президенте

В целях совершенствования процесса принятия управленческих решений в Корпорации действуют семь Комитетов при Президенте:

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

Комитеты являются постоянно действующими совещательными коллегиальными органами и призваны детально изучать вопросы текущей деятельности в пределах своей компетенции, а также содействовать Президенту и Правлению Корпорации в принятии решений, касающихся соответствующих областей.

Комитет по финансам и инвестициям

Комитет по финансам и инвестициям решает следующие задачи:

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

Комитет состоит из 9 членов. Председателем Комитета является Президент Корпорации Шамолин М.В., заместителем Председателя – Старший вице-президент, руководитель Комплекса финансов и инвестиций Розанов В.В.

В 2014 году Комитет провел 44 заседания.

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

Подкомитет по рискам состоит из 11 членов. Председателем Подкомитета по рискам является Исполнительный Вице-президент по корпоративным финансам ОАО АФК «Система» Кауров А.Ю.

В 2014 году Подкомитет по рискам провел 7 заседаний.

Тендерный комитет

Тендерный комитет решает следующие задачи:

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

Комитет состоит из 5 членов. Председателем Комитета является Старший вице-президент, руководитель Комплекса финансов и инвестиций ОАО АФК «Система» Розанов В.В.

В 2014 году Тендерный комитет провел 26 заседаний.

Комитет по кадрам

Комитет по кадрам решает следующие задачи:

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

Комитет состоит из 10 членов. Председателем Комитета является Президент ОАО АФК «Система» Шамолин М.В., заместителем Председателя – Вице-президент, руководитель Департамента по управлению персоналом Витчак Е.Л.

В 2014 году Комитет провел 7 заседаний.

Комитет по безопасности

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

В состав Комитета входят 27 членов. Председателем Комитета является Вице-президент, руководитель Департамента по безопасности и информационным технологиям ОАО АФК «Система» Шукшин В.С.

В 2014 году Комитет провел два заседания.

Комитет по внутреннему контролю

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

Комитет состоит из 14 членов. Председателем Комитета является Вице-президент, руководитель Департамента внутреннего контроля и аудита ОАО АФК «Система» Гурьев А.И.

В 2014 году Комитет провел три заседания.

Комитет по дисциплине

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

В состав Комитета входят 6 членов. Председателем Комитета является Президент ОАО АФК «Система» Шамолин М.В., заместителем Председателя – Вице-президент, руководитель Департамента внутреннего контроля и аудита ОАО АФК «Система» Гурьев А.И.

В 2014 году Комитет провел два заседания.

Комитет по информационным технологиям

Комитет по информационным технологиям рассматривает вопросы разработки стратегии Корпорации в области развития информационных технологий.

Комитет состоит из 7 членов. Председателем Комитета является Президент ОАО АФК «Система» Шамолин М.В., заместителем Председателя – Вице-президент, руководитель Департамента по безопасности и информационным технологиям ОАО АФК «Система» Шукшин В.С.

В 2014 году Комитет провел три заседания.

6.6. Особенности системы риск-менеджмента, внутреннего контроля и аудита

Риск-менеджмент

В основе системы риск-менеджмента ОАО АФК «Система» лежит двухуровневый подход к управлению рисками группы АФК «Система», а именно – определение рисков в дочерних и зависимых обществах и в самой Корпорации, с их последующей интеграцией для оценки воздействия на Группу АФК «Система» в целом.

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

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

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

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

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

Внутренний контроль и аудит

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

Процессы внутреннего аудита в Корпорации и компаниях Группы АФК «Система» входят в сферу ответственности Департамента внутреннего контроля и аудита, подчиняющегося Совету директоров (функционально) и Президенту менеджмент ОАО АФК «Система» (административно). Руководитель Департамента назначается на должность и освобождается от должности Президентом на основании решения Совета директоров менеджмент ОАО АФК «Система» после предварительного согласования Комитетом по этике и контролю Совета директоров Корпорации. Руководитель Департамента является сертифицированным внутренним аудитором (Certified Internal Auditor) и обладает опытом работы в профессии более 15 лет.

Основными задачами Департамента внутреннего контроля и аудита являются:

- содействие акционерам и менеджменту в совершенствовании системы внутреннего контроля путем осуществления регулярных проверок эффективности систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления Корпорации;

- содействие достижению стратегических целей Корпорации наиболее эффективными способами;
- предоставление руководству и акционерам Корпорации объективной информации о наличии и вероятности наступления внутренних рисков;
- повышение уровня информированности руководства Корпорации о результатах деятельности компаний Группы АФК «Система»;
- контроль выполнения акционерных целей Корпорации и компаний Группы АФК «Система».

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

- проведение независимых проверок отдельных операций, процессов и подразделений;
- оценка эффективности системы внутреннего контроля;
- оценка эффективности системы управления рисками;
- оценка эффективности системы корпоративного управления, в том числе мероприятий по недопущению нарушений законодательства, требований нормативных документов, обеспечения высоких профессиональных и этических стандартов и разработку рекомендаций по ее совершенствованию;
- разработка рекомендаций по устранению выявленных недостатков, а также осуществление контроля за их исправлением;
- экспертиза и оценка материалов инвестиционных проектов на соответствие действующим нормативным документам, проведение планового и внепланового мониторинга выполнения показателей проектов;
- обеспечение бесперебойного функционирования программы оповещения о недостатках и нарушениях;
- администрирование расследований, в том числе самостоятельное проведение расследований;
- проверка соблюдения требований внутренних нормативных документов Корпорации;
- проверка исполнения поручений Правления и Президента Корпорации;
- проведение контрольно-проверочных мероприятий по фактам, имеющим признаки дисциплинарного проступка и/или нарушения исполнительской дисциплины и/или конфликтной ситуации в Корпорации или компаниях Группы АФК «Система».

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

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

В 2014 году Департаментом внутреннего контроля и аудита проведено 65 плановых и внеплановых проверок для оценки эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками. По результатам проверок Департамента недостатков или рисков, которые могли бы повлиять на устойчивость бизнеса ОАО АФК «Система» в целом, не обнаружено.

Отчеты по результатам деятельности Департамента внутреннего контроля и аудита за первое полугодие 2014 года и 2014 год были предоставлены Комитету по аудиту, финансам и рискам и Комитету по этике и контролю Совета директоров ОАО АФК «Система»¹. Отчет Департамента внутреннего контроля и аудита по итогам 2014 года был рассмотрен Советом директоров ОАО АФК «Система» 13 марта 2015 года.

¹Совместное заседание Комитетов.

В декабре 2014 года, в соответствии с требованиями Правил листинга Московской биржи, Советом директоров Корпорации было утверждено Положение о внутреннем аудите ОАО АФК «Система», определяющее цели, задачи и полномочия Департамента внутреннего контроля и аудита.

После окончания отчетного года в феврале 2015 года Совет директоров ОАО АФК «Система» утвердил Положение о системе внутреннего контроля, которое является документом высшего уровня, формализующим основные принципы организации внутреннего контроля как непрерывного и интегрированного процесса, в осуществление которого вовлечены все подразделения и органы управления Корпорации. В частности, Положение о системе внутреннего контроля определяет:

- цели и задачи системы внутреннего контроля;
- принципы функционирования системы внутреннего контроля;
- структуру системы внутреннего контроля и перечень ее субъектов;
- распределение ответственности и функционала между субъектами системы внутреннего контроля (менеджмент, Департамент внутреннего контроля и аудита, Совет директоров и его комитеты).

Внешний аудит

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

6.7. Особенности развития системы корпоративного управления в 2014 году

В 2014 году в состав Совета директоров ОАО АФК «Система» были избраны 13 членов, 8 из которых отвечают критериям независимости в соответствии с требованиями Московской биржи и Кодекса корпоративного управления Российской Федерации.

В состав Совета директоров были избраны следующие независимые директора:

- Якобашвили Давид Михайлович;
- Дикки Брайан;
- Кочарян Роберт Седракович;
- Креке Жанно;
- Мандельсон Питер;
- Маннингс Роджер;
- Хольцман Марк;
- Чурук Серж.

Все независимые директора имеют большой опыт работы бизнес-лидерами, руководителями крупных организаций, а также пользуются репутацией высокого уровня в международных профессиональных кругах, что делает их суждения, в качестве членов Совета директоров, независимыми от влияния менеджмента или отдельных акционеров. Кроме того, Роджер Маннингс, один из членов Совета директоров ОАО АФК «Система», имеет обширный опыт в области аудита финансовой отчетности.

Независимые директора также составляют большинство членов Совета директоров, что обеспечивает должный уровень объективности и свободы от влияния исполнительных органов Корпорации при принятии решений Советом директоров ОАО АФК «Система».

В июне 2014 года обыкновенные акции ОАО АФК «Система» были включены в первый (высший) котировальный список Московской биржи, что дает им статус первоклассных бумаг на российском рынке, а также говорит о высокой оценке стандартов корпоративного управления ОАО АФК «Система» и открывает доступ к расширенной базе инвесторов.

В этой связи ОАО АФК «Система» принимает на себя дополнительные обязательства по поддержанию системы корпоративного управления на высоком уровне и приведению отдельных ее элементов в соответствие с новыми требованиями Правил листинга Московской биржи. В декабре 2014 года Совет директоров ОАО АФК «Система» утвердил новые редакции положений о ряде комитетов Совета директоров и о Корпоративном секретаре, а также принял новое Положение о внутреннем аудите. Изменения касались закрепления в положениях функций комитетов Совета директоров и Корпоративного секретаря, прямо указанных в Правилах листинга, и введения положений о порядке назначения руководителя Департамента внутреннего контроля и аудита. В ближайшем будущем Корпорации будет также необходимо внести корректировки в Положение об Общем собрании акционеров и Положение о Совете директоров.

В июне 2014 года годовое Общее собрание акционеров одобрило выплату дивидендов в сумме 19 млрд. 879 млн. рублей, что составило 2,06 рубля на каждую обыкновенную акцию ОАО АФК «Система», что соответствует дивидендной доходности примерно 5,22% годовых. Объем дивидендов был определен в соответствии с действующей дивидендной политикой. Это второй год стабильной работы действующей дивидендной политики ОАО АФК «Система».

7. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Ответственный инвестор

ОАО АФК «Система» оказывает существенное влияние на развитие многих отраслей российской экономики и общества в целом. Корпорация руководствуется в своей деятельности принципами ответственного инвестирования (Principles for Responsible Investment), разработанными международной группой инвесторов под эгидой ООН в качестве ответа на возрастающие проблемы взаимосвязи между экологическими и социальными вопросами, а также вопросами корпоративного управления и инвестиционной практикой. Компания соотносит свои бизнес-цели с общественными интересами, учитывает социальные, экологические и управленческие факторы, обеспечивающие устойчивое развитие тех секторов рынка и регионов, в которых работают ее портфельные компании.

ОАО АФК «Система» в 2002 году стала одной из первых российских компаний, присоединившихся к Глобальному договору ООН (UN Global Compact), и неукоснительно соблюдающей закрепленные в нем 10 принципов устойчивого развития.

Корпорация полностью разделяет концепцию социальной ответственности, сформулированную Российским союзом промышленников и предпринимателей в Социальной хартии российского бизнеса, а также положения Международного стандарта ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности» и стремится к тому, чтобы ее вклад в устойчивое развитие был долговременным, последовательным и понятным для общества.

ОАО АФК «Система» несет ответственность перед всеми заинтересованными сторонами: акционерами и инвесторами, государством, сотрудниками, клиентами, партнерами и поставщиками, общественными организациями, НКО и местными сообществами.

Вопросы корпоративной социальной ответственности ежегодно рассматриваются Советом директоров, который определяет стратегические цели и оценивает эффективность социальных инвестиций. Управление корпоративной социальной ответственностью, составление и публикацию нефинансовой отчетности осуществляет Комплекс корпоративных коммуникаций ОАО АФК «Система» и соответствующие структурные подразделения портфельных компаний.

Социальные инвестиции

Важной составляющей корпоративной социальной ответственности ОАО АФК «Система» является благотворительная деятельность, которая развивается в рамках концепции социального инвестирования – целенаправленной долгосрочной социальной политики, сочетающей в себе стратегические интересы Корпорации, акционеров и потребности общественного развития. Основные принципы и направления благотворительности устанавливает Политика «Благотворительная деятельность ОАО АФК «Система». Ключевой структурой, осуществляющей управление благотворительными и социальными проектами, является Благотворительный фонд «Система» (БФ «Система»), который аккумулирует средства, отчисляемые из прибыли дочерних компаний, и направляет их на реализацию общекорпоративных программ. Деятельность фонда сфокусирована на науке и образовании, культуре и искусстве, сохранении и развитии духовного наследия, охране здоровья и социальной поддержке, физической культуре и спорте.

Портфельные компании реализуют собственные проекты в сфере корпоративной социальной ответственности и благотворительности. Совокупный объем затрат на благотворительность и социальную ответственность 2012 – 2014 годы превысил 5,3 млрд. руб.

Корпорация ставит перед собой цель последовательно углублять интеграцию проектов корпоративной социальной ответственности и повышать их результативность за счет консолидации усилий всех компаний, входящих в Группу АФК «Система». При этом широкое распространение в Группе АФК «Система» получили проекты, которые одновременно

способствуют развитию бизнеса и решению социальных задач. В 2014 году Корпорация вышла на новый уровень синергии в области корпоративной социальной ответственности: дочерние и зависимые компании активно участвовали в совместных проектах, связанных с высоким технологиями, развитием человеческого потенциала и обучением молодежи, а также волонтерских акциях.

Образование, наука, инновации

Самым масштабным долгосрочным проектом ОАО АФК «Система» в сфере образования и науки является общероссийская программа по развитию талантливой молодежи «Лифт в будущее», которая реализуется на постоянной основе с 2011 года при поддержке Министерства образования и науки Российской Федерации, Агентства стратегических инициатив (АСИ) и более 500 организаций-партнеров. Программа предполагает собственную технологию отбора и развития талантов и нацелена на раннюю профессиональную ориентацию молодежи и ее вовлечение в научно-техническое творчество. Данный проект ОАО АФК «Система» был рекомендован к тиражированию в регионы Наблюдательным советом АСИ под председательством Президента России В.В. Путина (соглашения о сотрудничестве были подписаны с 19 регионами России).

В 2014 году были организованы четыре научно-образовательных школы для талантливых учеников старших классов в Московской, Смоленской, Владимирской областях и Республике Башкортостан. В рамках проведенных конкурсов в 2014 году на рассмотрение экспертов было представлено 370 инновационных проектов, разработанных школьниками и студентами по направлениям: «Экология и природопользование», «Электроэнергетика», «Информационные технологии», «Телекоммуникации», «Транспортные технологии», «Медицина и фармацевтика», «Микроэлектроника» и др. В проведении мастер-классов, лекций, конкурсов, конференций для школьников и студентов приняли участие представители большинства компаний Группы АФК «Система». Также была запущена программа профориентационных экскурсий на предприятия Корпорации для участников программы «Лифт в будущее», детей сотрудников портфельных компаний, подшефных детских учреждений и школ. В программе приняли участие компании «МТС», «МТС-Банк», «МГТС», «Детский мир», «Микрон», «Стрим», «БЭСК».

В декабре 2014 года в Нью-Дели ОАО АФК «Система», совместно со своими портфельными компаниями «МТС» и SSTL, при поддержке Посольства России в Индии, провели первый российско-индийский молодежный инновационный саммит, посвященный новейшим технологиям и перспективам международной кооперации в области инноваций в телекоммуникационной сфере. Компанией «МТС» проводится конкурс «Телеком Идея», направленный на выявление новых разработок с использованием «умных» ИТ-решений, способствующих развитию комфортной, экологичной и доступной среды жизни. В России конкурс проводится уже четыре года подряд; в 2014 году конкурс впервые состоялся в Индии.

В рамках саммита также была организована интерактивная культурно-технологическая выставка From Russia with Progress, посвященная выдающимся изобретениям, созданным в России.

Компании «МТС» и «МГТС» выступают партнерами проекта «Школа новых технологий», инициированного Департаментами образования и информационных технологий Москвы и направленного на расширение использования информационных и коммуникационных технологий (ИКТ) в образовательном процессе.

Компания «ВиваСелл-МТС» поддержала создание в региональных школах Армении «Креативных лабораторий» – технологических классных комнат, оснащенных интерактивными досками, современными компьютерами и мобильной мебелью, приспособленной для индивидуальной работы и групповых занятий.

ОАО АФК «Система» активно участвует в развитии национальной инновационной инфраструктуры. Корпорация является одним из акционеров Технопарка «Саров» – совместного проекта с ГК «Росатом» и ОАО «РОСНАНО» по реализации инновационных проектов в интересах

развития экономики России на основе научно-технического потенциала Российского федерального ядерного центра ВНИИЭФ.

В октябре 2014 года БФ «Система» впервые оказал поддержку Международному дискуссионному клубу «Валдай», который прошел в г. Сочи и собрал на своей авторитетной площадке более 800 представителей мирового научного сообщества, включая профессоров крупнейших мировых университетов почти из 50 стран.

Культура

ОАО АФК «Система» реализуют ряд значимых инициатив в сфере культуры и искусства, направленных на сохранение и популяризацию национального культурно-исторического наследия. БФ «Система» поддерживает более 20 учреждений и фондов культуры, в том числе: Фонд Николая Петрова, Центр «Бенуа», Фонд Валерия Гергиева, Фонд Спивакова, Фонд поддержки строительства храмов г. Москвы, Валаамский музей-заповедник, Музей бронетанковой техники «Прохоровское поле».

Крупнейшим объектом долгосрочных социальных инвестиций Корпорации с 2003 года является Государственный Русский музей (ГРМ). Благодаря поддержке Благотворительного фонда «Система» музей осуществляет масштабные выставочные, издательские, реставрационные и научно-просветительские проекты. В частности, продолжается реализация программы по созданию разветвленной межрегиональной и международной сети «виртуальных филиалов» Русского музея с целью повышения доступности крупнейшей коллекции русского искусства для самой широкой аудитории. За 2013-2014 годы количество новых филиалов удвоилось. В 2014 году было открыто 28 информационно-образовательных центров на базе библиотек, музеев и образовательных учреждений в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, Ангарске, Архангельске, Вольске, Ижевске, Ишиме, Калуге, Костомукше, Кондопоге, Петрозаводске, Пикалево, Саранске, Сортавале, Южно-Сахалинске, а также за пределами РФ – в Турции и Финляндии.

В Санкт-Петербурге в Западном павильоне Михайловского (Инженерного) замка был создан «Электронный Русский музей» – современный мультимедийный центр, где можно познакомиться с коллекцией Русского музея и музейным комплексом с использованием новейших технологий. Благодаря ОАО АФК «Система» центр постоянно пополняется новым оборудованием и программным обеспечением. В 2014 году были созданы новые мультимедийные программы, на средства БФ «Система» были изданы книги по российской живописи, проведен VII Международный фестиваль ландшафтного искусства «Императорские сады России».

С 2009 года ОАО АФК «Система» поддерживает благотворительную программу «Детский Кино Май», организующую бесплатные благотворительные показы лучшего российского кино и мультипликационных фильмов. Целью программы является развитие современных методов просвещения и организации досуга воспитанников детских социальных учреждений, детей-инвалидов, а также семей, взявших на воспитание детей-сирот.

Широкое развитие в регионах России получил инновационный социально-образовательный проект «Мобильная библиотека», инициированный компанией «МТС» и предполагающий установку «виртуальных» книжных полок в библиотеках и других местах массового доступа с возможностью загрузить лучшие произведения русской и зарубежной литературы, – в том числе включенные в школьную программу, – на мобильные устройства с помощью QR-кодов. «МТС» реализует федеральный проект «Мобильная библиотека» более чем в 30 регионах России, а также на территории Украины и Белоруссии.

Окружающая среда

ОАО АФК «Система» и ее дочерние компании активно участвуют в природоохранных мероприятиях на территории своего присутствия, последовательно снижая негативное воздействие на окружающую среду, способствуют улучшению экологической обстановки и

повышению уровня экологической культуры населения. Корпорация неукоснительно соблюдает природоохранные принципы, законодательные и нормативные требования в области охраны окружающей среды. Основные усилия Корпорации по защите экологии направлены на реализацию принципов энергосбережения, безопасную утилизацию отходов, охрану атмосферного воздуха, защиту водных и земельных ресурсов и экологическое просвещение молодого поколения.

Сведения о расходе топливно-энергетических ресурсов

	2014	2013
Котельно-печное топливо, тут	0	0
Теплоэнергия, Гкал	2 643,23	3 114,36
Электроэнергия, тыс. кВт·ч	3 223	3 556
Вода, куб. м	22 126,06	35 186,91

ОАО АФК «Система» приняла участие в финансировании водной программы Республики Башкортостан. Программа охватила 20 районов и восемь городов Башкирии, и включила в себя реконструкцию и капитальный ремонт действующих и строительство новых водозаборов, водоводов, водопроводных сетей, бурение скважин и установку водонапорных башен, преимущественно в удаленных деревнях и селах, где они зачастую являются единственным источником питьевой воды.

Повышенное внимание вопросам экологической безопасности уделяют компании, чья деятельность непосредственно связана с природопользованием или влияет на санитарно-эпидемиологическую обстановку. Например, в компании «Таргин» внедрена система управления охраной труда, промышленной безопасностью и экологией, позволяющая обеспечить безопасное выполнение работ на объектах заказчика и сохранить благоприятную окружающую среду. С 2014 года данная система управления сертифицируется на соответствие международным стандартам ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001.

Группа компаний «ЛесИнвест», являясь крупнейшим лесопользователем в Европейской части России, проходит добровольную независимую лесную сертификацию FSC¹, которая в числе прочего предполагает восстановление лесных угодий, тесное сотрудничество с природоохранными организациями и местными жителями и сообществами.

В группе компаний «Медси» строго соблюдаются санитарно-эпидемиологические требования к обращению с медицинскими отходами, в соответствии с законодательством Российской Федерации. В целях профилактики внутрибольничных инфекций, соблюдения эпидемиологической безопасности пациентов и сотрудников в клиниках «Медси» проводятся постоянные противоэпидемические мероприятия. За последние годы в клиниках отмечено улучшение эпидемиологической обстановки, что подтверждается снижением процента неудовлетворительных результатов бактериологических исследований объектов окружающей среды.

С 2012 года в рамках программы «Эко-офис», направленной на внедрение принципов рационального использования ресурсов, компания «МТС» организовала в своих административных офисах комплексную программу сбора и утилизации отработанных аккумуляторов и батареек «Выбрасывай правильно!»

В 2014 году компания «МТС» в рамках программы «Зеленые школы», при содействии межрегиональной общественной организации «Зеленое движение России ЭКА», впервые провела всероссийский открытый эко-урок «Мобильные технологии для экологии», во течение которого преподаватели и волонтеры в более чем 1 тыс. российских школ познакомили детей с ролью современных технологий в сохранении окружающей среды.

¹ FSC (Forest Stewardship Council, Лесной попечительский совет) – международная организация, создавшая систему подтверждения экологической и социальной ответственности управления лесами.

В Армении компания «ВиваСелл-МТС», совместно с Фондом по сохранению дикой природы и культурных ценностей (The Foundation for the Preservation of Wildlife and Cultural Assets, FPWC), запустила ряд инновационных проектов, направленных на развитие альтернативной энергетики и внедрение экологических решений в сельской местности.

Корпорация участвует и в сохранении биоразнообразия, поддерживая, в частности, деятельность Евроазиатского центра изучения и сохранения популяции леопардов и один из его главных проектов – национальный парк «Земля леопарда». В 2014 году на территории парка были выполнены биохимические мероприятия, улучшено техническое оснащение, приняты меры по предотвращению лесных пожаров, создана электронная база популяции дальневосточного леопарда; кроме того, была проведена культурно-просветительская работа среди местного населения, в том числе среди школьников Хасанского муниципального района (Приморский край).

Уже традицией стало волонтерское участие сотрудников ОАО АФК «Система» в благоустройстве общественных территорий городов и природных зон в рамках проводимых в Москве и других регионах весной экологических субботников.

С 2010 года ОАО АФК «Система» поддерживает проекты Российского географического общества (РГО). В 2014 году при поддержке Корпорации в Центральном доме художника в г. Москва, впервые прошел Фестиваль Русского географического общества, на котором были представлены все региональные отделения РГО. За неделю мероприятие посетило около 60 тыс. человек, в том числе множество детей и подростков, которые также приняли участие в обширной образовательной программе.

Общество

В 2014 году под эгидой БФ «Система» началось формирование общекорпоративного волонтерского движения как инструмента нематериальной благотворительности. Волонтеры ОАО АФК «Система» поддерживали десятки культурных, социальных, образовательных и спортивных проектов в регионах присутствия. Дальнейшее распространение получила уникальная инициатива корпоративного волонтерского театра «МТС», актеры которого выступают с просветительскими спектаклями перед детьми сотрудников и воспитанниками детских домов. В 2014 году к этому творческому движению присоединился «Детский мир». По заказу компании «БЭСК», при участии Башкирского государственного театра кукол, был поставлен и продемонстрирован в башкирских городах Белебей, Кумертау, Нефтекамск и Уфа обучающий спектакль по электробезопасности.

Количество вовлеченных в добровольческую деятельность сотрудников за год выросло почти в 2,5 раза – с 3,3 до 8 тыс. чел. В новогодних акциях 2014 года приняли участие сотрудники всех компаний Группы АФК «Система». Более 2 тыс. сотрудников выступили волонтерами.

Летом 2014 года БФ «Система» на собственные средства закупил и подготовил к отправке большой гуманитарный груз для беженцев с территории Украины. На призыв Фонда откликнулись и компании Группы АФК «Система», сотрудники которых приняли участие в сборе гуманитарной помощи для вынужденных переселенцев и собрали около 200 м3 груза, включая предметы первой необходимости и большую партию иммунобиологических препаратов для вакцинопрофилактики беженцев.

Значительные усилия компании Группы АФК «Система» направляют на реализацию социально-просветительских программ в интересах потребителей услуг. Компания «МТС» осуществляет комплексный проект «Дети в Интернете», направленный на популяризацию правил полезного и безопасного использования Интернета среди младших школьников, родителей и учителей, а также проект «Сети все возрасты покорны», направленный на повышение Интернет-грамотности и адаптации в информационном обществе людей старшего поколения.

Компании «МТС» и «МГТС» поддерживают работу консультационной Линии помощи «Дети онлайн», которая за время своего существования приняла более 10 тыс. звонков и обработала более 2,5 тыс. электронных обращений по вопросам безопасного использования Интернета несовершеннолетними.

В сентябре 2014 года в рамках проекта «Безопасное детство» компания «БЭСК» заключила с Министерством образования Республики Башкортостан соглашение о взаимодействии по реализации мероприятий, направленных на профилактику детского травматизма от поражения электрическим током. Работники «Башкирэнерго» провели уроки по электробезопасности в 221 школе республики.

В ноябре 2014 года стартовал новый уникальный проект популяризации здорового образа жизни «Будь здоров с Медси!» для корпоративных клиентов и партнеров компании. В рамках этой программы лучшие врачи и фитнес-тренеры «Медси» выступают с лекциями, консультациями в компаниях по таким вопросам как борьба с хронической усталостью, защита от стрессов, беременность и работа, здоровье ребенка и др.

Забота о здоровье, поддержка людей с ограниченными возможностями, развитие спорта – один из главных приоритетов социальной политики ОАО АФК «Система». В 2014 году была начата реконструкция помещения Центра реабилитации при Марфо-Мариинской обители милосердия для детей, страдающих детским церебральным параличом (ДЦП), на возрождение которой с 2008 года Благотворительный фонд «Система» направил 100 млн. руб. Реализация этого уникального совместного проекта с Правительством Москвы и Русской Православной Церковью позволит повысить качество жизни семей с детьми-инвалидами, требующими постоянного ухода.

На протяжении нескольких лет компания SSTL содействует борьбе с полиомиелитом в Индии, повышая осведомленность населения о необходимости вакцинации, в том числе через информационные SMS-рассылки и другие каналы коммуникаций. За три года абоненты «МТС Индия» получили 20 млн. сообщений с напоминанием о необходимости прививок. Результатом этой масштабной программы стало то, что Всемирная организация здравоохранения 27 марта 2014 года объявила Индию свободной от полиомиелита, а данная модель рассматривается ЮНИСЕФ для внедрения в Африке.

ОАО АФК «Система» стимулирует развитие отечественного спорта, оказывая поддержку олимпийским и паралимпийским сборным России, а также детско-юношеским спортивным школам и командам. В ноябре 2014 года ОАО АФК «Система» совместно с Паралимпийским комитетом России организовали лечение и реабилитацию спортсменов в Республике Алтай на базе уникального природно-оздоровительного комплекса «Алтай Resort», входящего в «Интурист Отель Групп». БФ «Система» также оказал поддержку Московской команде «Олимпро» клуба «Возрождение», которая приняла участие в XII Международном турнире по футболу среди инвалидов-ампутантов, проходивший в г. Сочи. Благодаря поддержке ОАО АФК «Система» в 2014 году в Евпатории (Республика Крым) был организован интеграционный семейный лагерь Московского конноспортивного клуба инвалидов, где дети прошли реабилитационный курс по уникальной программе посредством их привлечения к занятиям спортом. Дочерние компании ОАО АФК «Система» также активно поддерживают развитие спорта на региональном и национальном уровне.

Ответственность перед персоналом

Группа АФК «Система» является одним из крупнейших и самых привлекательных работодателей, обеспечивая занятость более 150 тыс. чел. в России (0,4% от занятых в экономике России) и иных странах присутствия. Корпорация применяет лучшие практики в области управления персоналом, полностью соблюдают трудовое законодательство стран присутствия, сотрудники получают достойное вознаграждение и социальную защиту (дополнительное страхование жизни и здоровья, спортивные мероприятия и т.д.)

В Корпорации действует система внутренних карьерных лифтов. В 2014 году в ОАО АФК «Система» был запущен проект «Банк талантов Корпорации», направленный на выявление, развитие и ротацию руководителей дочерних компаний с высоким потенциалом и высокой мотивацией к росту. В 2014 году более 100 руководителей из разных компаний Корпорации прошли дистанционную и очную оценку. По итогам оценки были отобраны 53 руководителя, для которых в 2015 году стартует программа развития.

Еще одна HR-инициатива, стартовавшая в 2014 году, – «Институт внутренних тренеров», проект по созданию пула эффективных корпоративных тренеров для развития основных бизнес-навыков и компетенций среднего и младшего менеджмента силами внутренних тренеров с использованием лучшей экспертизы в этой области.

Важными инструментами нематериальной мотивации и повышения вовлеченности персонала стали корпоративное волонтерское и спортивное движения. Центральным спортивным мероприятием года стала XII Летняя Спартакиада, которая объединила более 3 тыс. сотрудников из 60 организаций Группы АФК «Система» различных регионов России, стран СНГ и Индии.

В Группе АФК «Система» на ежегодной основе проходит опрос вовлеченности персонала с целью предоставления сотрудникам Корпорации и портфельных компаний возможности поделиться с руководством своим мнением о наиболее важных вопросах и дать обратную связь; выяснения сильных сторон организации и областей для улучшения и развития, а также расстановки приоритетов при планировании мероприятий стратегии управления персоналом на следующий год. Корпорация ставит перед собой амбициозные цели и ориентируется на бенчмарки наиболее успешных компаний мира. В 2014 году в опросе приняли участие около 28 тыс. сотрудников. За счет реализованных в ОАО АФК «Система» мероприятий вовлеченность персонала выросла на 14% по сравнению с 2013 годом и достигла уровня наиболее успешных компаний мира. ОАО АФК «Система» продемонстрировала позитивный тренд практически по всем направлениям опроса и положительную динамику по всем показателям.

ОАО АФК «Система» и «МТС» традиционно удерживают лидерские позиции в российских рейтингах работодателей. В 2014 году ОАО АФК «Система» подтвердила рейтинг привлекательности работодателей РА «Эксперт» на уровне A.hr («Высокий уровень привлекательности работодателя») и получила награду в специальной номинации «Лучшая система корпоративных СМИ» конкурса «Лучшее корпоративное медиа – 2014».

Компания «МТС» второй год подряд признается лучшим работодателем в ежегодном кадровом рейтинге «Работодатели России», а также вошла в топ лучших работодателей для молодежи среди российских компаний по версии HeadHunter.

8. ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ВЫСШИХ ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ

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

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

Также Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров, ОАО АФК «Система» предусматривает стандартное страхование ответственности членов Совета директоров.

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

Система материальной краткосрочной (до одного года) мотивации высших должностных лиц ОАО АФК «Система» в 2014 году состоит из следующих элементов:

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

В 2014 году завершена трехлетняя программа долгосрочной мотивации высших должностных лиц ОАО АФК «Система» (2012-2014 гг.), в рамках которой за участниками программы были закреплены последние акции за последний период действия программы.

Система материальной долгосрочной мотивации высших должностных лиц ОАО АФК «Система» обновлена на новый трехлетний период (2015-2017 гг.). Программа нацелена на увеличение акционерной стоимости ОАО АФК «Система» и создание дополнительных предпосылок для сохранения долгосрочных трудовых и корпоративных отношений между Корпорацией и ее менеджментом. В рамках программы за ее участниками закрепляется определенное количество акций ОАО АФК «Система», которые постепенно им передаются по мере достижения ОАО АФК «Система» целевых инвестиционных показателей. Передача происходит ежегодно в течение трехлетнего периода действия программы.

Выплаты повышенных компенсаций в случае прекращения трудовых отношений сверх уровня, установленного трудовым законодательством Российской Федерации, ни Президенту и прочим высшим должностным лицам не предусмотрены.

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

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

Всего в течение 2014 календарного года высшим должностным лицам Корпорации было выплачено суммарное вознаграждение в форме заработной платы и премии в размере 2 746 764 517 рублей. Сумма выплат указанным лицам, осуществленных в рамках программы долгосрочной мотивации в форме акций Корпорации, составила в 2014 году 1 659 419 767 рублей, в том числе 1 559 140 150 рублей за предшествующие периоды действия указанной программы.

Сумма вознаграждения членов Совета директоров ОАО АФК «Система» в 2014 году составила 334 447 900 рублей. Членам Совета директоров также были компенсированы расходы, понесенные в связи с исполнением ими своих обязанностей, в размере 3 608 900 рублей.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Краткие биографические данные членов Совета директоров, Президента, членов Правления, Корпоративного секретаря ОАО АФК «Система» и их доли¹ в уставном капитале ОАО АФК «Система»

Члены Совета директоров

<i>ФИО, должность</i>	<i>Краткие биографические данные</i>
Евтушенков Владимир Петрович Председатель Совета директоров Неисполнительный директор	<p>Родился в 1948 году в Смоленской области.</p> <p>В 1973 году окончил Московский химико-технологический институт им. Д.И. Менделеева, в 1980 году – экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова. Доктор экономических наук.</p> <p>1975-1982 гг. – начальник цеха; заместитель директора; главный инженер Карачаровского завода пластмасс.</p> <p>1982-1987 гг. – главный инженер, первый заместитель генерального директора НПО «Полимербыт».</p> <p>1987-1988 гг. – начальник Технического управления; начальник Главного управления по науке и технике Мосгорисполкома.</p> <p>1990 г. – Председатель Московского городского комитета по науке и технике.</p> <p>В 1993 году вместе с группой единомышленников создал Акционерную финансовую корпорацию «Система».</p> <p>В настоящее время является основным акционером, Председателем Совета директоров и Председателем Комитета по стратегии Совета директоров ОАО АФК «Система».</p> <p>В составе целого ряда правительственных комиссий активно участвует в выработке решений по вопросам повышения конкурентоспособности отечественной промышленности, развития высоких технологий и инноваций, науки и культуры; является Председателем Российско-Арабского Делового Совета, а также членом Национального Совета по корпоративному управлению, входит в состав правлений основных предпринимательских организаций страны – Российского союза промышленников и предпринимателей и Торгово-промышленной палаты Российской Федерации.</p> <p>Является Председателем Попечительского совета Фонда развития Государственного Русского музея «Друзья Русского музея». Входит в состав Попечительского совета Благотворительного фонда «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» –64,1862%.</p>
Гончарук Александр Юрьевич Заместитель Председателя	<p>Родился в 1956 году в г. Севастополе.</p> <p>В 1978 году окончил Севастопольское Высшее военно-морское инженерное училище, в 1987 году – Военно-морскую академию имени</p>

¹ На 31 декабря 2014 года.

Совета директоров	А.А. Гречко.
Неисполнительный директор	<p>1995-1998 гг. – Вице-президент ОАО АФК «Система».</p> <p>Возглавлял ЗАО «Система Телеком» с 1998 по 2003 гг., ОАО «СИТРОНИКС» – с 2003 по 2006 гг., ОАО АФК «Система» – с 2006 по 2008 гг.</p> <p>1998 и 2002-2003 гг. – Председатель Совета директоров ОАО «МТС».</p> <p>2009-2012 гг. – Председатель Совета директоров ОАО «АНК «Башнефть».</p> <p>Председатель Совета директоров ОАО «СИТРОНИКС», член Совета директоров ОАО «АНК «Башнефть», и ряда других компаний. Входит в состав Попечительского Совета Благотворительного фонда «Система».</p> <p>Член Совета директоров ОАО АФК «Система» с 1996 года. Председатель Комитета по этике и контролю, член Комитета по стратегии и Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0295%.</p>

Якобашвили Давид Михайлович	Родился в 1957 году в Грузии.
Независимый директор	<p>Учился на факультете промышленного и гражданского строительства Грузинского политехнического института г. Тбилиси.</p> <p>В 1986-2000 гг. участвовал в частной предпринимательской деятельности: официальный дилер автомобилей «Дженерал Моторс», туристический и гостиничный бизнес, переработка древесины, ритейл, телекоммуникационный и банковский бизнес.</p> <p>В 1992 году стал одним из основателей группы по производству продуктов питания «Вимм-Билль-Данн».</p> <p>1992-2011 гг. – член Совета директоров; Председатель Совета директоров производственно-торговой группы «Вимм-Билль-Данн».</p> <p>Является Председателем Совета директоров ООО «ОрионСервис». Входит в состав Совета директоров ЗАО «Агрокомплекс «Горки-2», Airport Financial Services Limited и ряда других компаний.</p> <p>Входит в состав руководящих органов ряда российских и международных организаций: Вице-президент и член Бюро Правления Российского Союза промышленников и предпринимателей (РСПП), руководитель Комитета РСПП по корпоративной социальной ответственности и демографической политике, Председатель объединенной Комиссии по этике, Председатель целевой группы В20 «Создание рабочих мест, занятость и инвестиции в человеческий капитал» (в рамках председательства России в 2013 году), Председатель Совета директоров НП «Русбренд», Президент Российско-американского совета делового сотрудничества, член Правления Торгово-промышленной палаты Российской Федерации (ТПП РФ), Генерального совета ООО «Деловая Россия», Всемирного экономического форума в Давосе, Президентского международного Совета Университета Нью-Йорка (NYU), Общественного Совета при Министерстве культуры Российской Федерации, Координационного</p>

Совета по защите интеллектуальной собственности.

Член Совета директоров ОАО АФК «Система» с 2011 года. Председатель Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике, член Комитета по стратегии и Комитета по аудиту финансам и рискам Совета директоров ОАО АФК «Система».

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

Боев Сергей Федотович

Неисполнительный
директор

Родился в 1953 году в г. Москве.

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

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

Является членом Совета при Президенте РФ по модернизации экономики и инновационному развитию России, Рабочей группы Экономического совета при Президенте Российской Федерации по направлению «Технологическое развитие» и Научного Совета при Совете Безопасности РФ.

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

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

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

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

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

С 2011 года – Генеральный директор ОАО «РТИ».

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

Является Председателем Совета директоров ОАО «Радиотехнический институт им. Академика А.Л. Минца», ОАО «Научно-производственный комплекс «Научно-исследовательский институт дальней радиосвязи», членом совета директоров ОАО «Концерн ПВО «Алмаз-Антей» и ряда других компаний.

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

Входит в состав Совета директоров ОАО АФК «Система» с 2013 года. Член Комитета по стратегии, Комитета по аудиту, финансам и рискам и Комитета по этике и контролю Совета директоров ОАО АФК

«Система».

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0148%.

**Дикки Брайан
(Brian Dickie)**

Независимый директор

Родился в 1955 году в Белфасте, Великобритания.

Окончил Оксфордский Университет со степенью «Магистр гуманитарных наук в области английской литературы»; получил степень MBA в Гарвардской бизнес-школе.

В 1981-1998 гг. работал в международной компании по управленческому консалтингу Booz Allen Hamilton Inc. С 1993 по

1998 гг. занимал пост президента компании; до этого являлся управляющим партнером компании по Азиатско-Тихоокеанскому региону.

В 1999-2003 гг. являлся Президентом TXU Energy (США).

С 2003 г. работает в компании по альтернативным инвестициям Investcorp, основанной в Бахрейне. До 2010 года являлся управляющим директором европейского подразделения прямых инвестиций (Лондон). В настоящее время является старшим советником ряда европейских и ближневосточных компаний.

Является членом советов директоров Icopal A/S (Дания), Hydrasun Ltd (Великобритания) и Lazurde Company for Jewelry (Саудовская Аравия) и неисполнительным директором Polyconcept Inc. (США).

Член Совета директоров ОАО АФК «Система» с 2012 года. Член Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению и Комитета по этике и контролю Совета директоров ОАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0020%.

**Зубов Дмитрий
Львович**

Неисполнительный директор

Родился в 1954 году в Горьковской области.

В 1977 году окончил Московский авиационный институт им. С. Орджоникидзе. Доктор экономических наук.

В 1992-1999 гг. являлся Генеральным директором АОЗТ «Алон», затем занимал руководящие должности в Мосэксимбанке, ОАО «Ай-Би-Эн-Система» и ЗАО «Промхиминвест».

В 1999 году был избран членом Совета директоров ОАО АФК «Система», в 2000 году – заместителем Председателя Совета директоров. В настоящее время является членом Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО АФК «Система». Входит в состав Попечительского совета Благотворительного фонда «Система».

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,9557%.

**Кочарян Роберт
Седракович**

Независимый директор

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

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

комитета обороны НКР и Премьер-министр НКР.

1994-1997 гг. – Президент НКР.

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

1998-2008 гг. – Президент Республики Армения.

Входит в состав Совета директоров ОАО АФК «Система» с 2009 года. Председатель Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению, член Комитета по стратегии и Комитета по этике и контролю Совета директоров ОАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0052%.

Креке Жанно
(Jeannot Krecké)

Независимый директор

Родился в 1950 году в Люксембурге.

Окончил Брюссельский свободный университет. Получил дополнительное образование в области экономики, бухгалтерского учета и налогообложения. Соавтор ежегодно издаваемого руководства по налогообложению в Люксембурге, а также книги по налоговому контролю и контролю над злоупотреблениями в сфере налогообложения.

2004 г. – министр спорта Люксембурга.

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

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

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

Входит в состав Совета директоров ОАО АФК «Система» с 2012 года. Член Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению и Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике Совета директоров ОАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0025%.

Мандельсон Питер
(Peter Mandelson)

Независимый директор

Родился в 1953 году в Великобритании.

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

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

1992-2004 гг. – член Парламента.

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

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

С 2008 года является членом Палаты лордов.

В 2010 году Лорд Мандельсон стал председателем Совета директоров консалтинговой фирмы Global Counsel и старшим советником компании Lazard, в 2013 году избран председателем Совета директоров Lazard International.

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

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

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0008%.

**Маннингс Роджер
(Roger Munnings)**

Независимый директор

Родился в 1950 году в Великобритании.

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

В настоящее время является членом рабочей группы при Правительстве Великобритании по вопросам торговли и инвестиций между Великобританией и Россией, а также Председателем Института аудиторских комитетов в России.

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

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

Входит в состав Совета директоров ОАО АФК «Система» с 2010 года. Председатель Комитета по аудиту, финансам и рискам, член Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению, Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике, Комитета по этике и контролю Совета директоров ОАО АФК «Система».

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

**Хольцман Марк
(Marc Holtzman)**

Независимый директор

Родился в 1960 году в США.

Имеет степень бакалавра экономики университета Лихай (Lehigh University).

В 1989 – 1998гг. г-н Хольцман работал в странах Восточной Европы и в России в качестве старшего советника Solomon Brothers, соучредителя и президента MeesPierson EurAmerica (инвестиционная банковская фирма, которую впоследствии приобрел ABN Amro Bank), а также заместителя

председателя совета директоров ABN Amro Bank.

В 1999-2003 гг. был первым министром по развитию технологий в Правительстве штата Колорадо. Кроме того, г-н Хольцман был председателем совета директоров Комиссии Колорадо по управлению информацией и сопредседателем Губернаторской комиссии по науке и технологии. Содействовал экономической трансформации штата Колорадо в полностью диверсифицированный технологический центр.

2003-2005 гг. – Президент Университета Денвера.

2004-2010 гг. – член Совета доверительных управляющих Фонда Космоса США.

2006-2008 гг. – член совета директоров Фонда национального благосостояния Казахстана «Казына».

2006-2013 гг. – заместитель председателя совета директоров ABN Amro Bank и в дальнейшем заместитель председателя совета директоров Barclays Capital.

2012–2014 гг. – председатель совета директоров Meridian Capital НК.

В настоящее время является членом совета директоров FTI Consulting (NYSE), Казкоммерцбанка (крупнейшая финансовая организация Казахстана), The Bank of Kigali (крупнейший коммерческий банк Руанды) и TeleTech (NASDAQ).

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

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0020%.

Чурук Серж
(Serge Tchuruk)

Независимый директор

Родился в 1937 году во Франции.

Окончил Политехническую школу в Париже (École Polytechnique).

1964-1979 гг. – работал в Mobil Corporation (Франция и США).

1979 год – Главный исполнительный директор Mobil Benelux.

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

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

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

1995-2006 гг. – возглавлял компанию Alcatel.

Член Совета директоров ОАО АФК «Система» с 2011 года, член Комитета по аудиту, финансам и рискам и Комитета по этике и

контролю Совета директоров ОАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0034%.

Шамолин Михаил Валерьевич	Родился в 1970 году в г. Москве.
Исполнительный директор	В 1992 году окончил Московский автомобильно-дорожный институт.
Президент	В 1993 году получил второе высшее образование в Российской академии государственной службы при Президенте РФ.
Председатель Правления	В 1996-1997 гг. прошел программу подготовки для высших руководителей в школе бизнеса Wharton Business School в области финансов и управления.
	В 1998-2004 гг. работал в международной консалтинговой компании McKinsey&Co.
	2004-2005 гг. – Управляющий директор ферросплавного бизнеса корпорации «Интерпайп» (Украина).
	2005-2011 гг. – Вице-президент по продажам и абонентскому обслуживанию; Вице-президент, Директор бизнес-единицы «МТС Россия»; Президент ОАО «МТС».
	Назначен на должность Президента ОАО АФК «Система» 10 марта 2011 года. По истечении трехлетнего срока полномочий 15 марта 2014 года Советом директоров вновь назначен на должность Президента, Председателя Правления ОАО АФК «Система» со сроком полномочий три года.
	Является Председателем Правления ОАО АФК «Система». Член Комитета по стратегии и Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике Совета директоров ОАО АФК «Система». Входит в состав Попечительского Совета Благотворительного фонда «Система».
	Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,1325%.

Президент и члены Правления

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

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

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

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

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,1325%.

**Абугов Антон
Владимирович**

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

Родился в 1976 году в г. Мытищи Московской области.

В 1998 году окончил Академию народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации по специальности «Менеджмент».

1995-1999 гг. – заместитель управляющего делами отдела операций с ценными бумагами, трейдер АОЗТ «Объединенная Финансовая Группа».

1999-2002 гг. – начальник отдела корпоративных финансов ЗАО «Объединенная Финансовая Группа».

2003-2006 гг. – управляющий директор, начальник управления корпоративных финансов АКБ «РОСБАНК».

2006-2012 гг. – Первый вице-президент, руководитель Комплекса стратегии и развития ОАО АФК «Система».

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

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,2388%.

Бакстер Кристофер

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

Родился в 1963 году в Великобритании.

В 1987 году окончил Имперский колледж Лондона с дипломом магистра технических наук первой степени. Действительный член Королевского общества поощрения художеств, производств и торговли.

1987-1995 гг. – работал на различных позициях в банке Chase Manhattan (в настоящее время входит в состав J.P. Morgan), в т.ч. занимал должность Вице-президента.

1995-2002 гг. – консультант по инвестиционно-банковской деятельности в области энергетических ресурсов компании Merrill Lynch.

2002-2012 гг. – Руководитель инвестиционно-банковского подразделения Renaissance Group, член совета директоров Renaissance Credit (розничного банка Группы).

С ноября 2012 года – Старший вице-президент ОАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0221%.

**Васильков Николай
Александрович¹**

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

Родился в 1980 году в г. Москве.

В 2004 году окончил Московский государственный университет по специальности «Менеджмент», присуждена степень магистра менеджмента. Диплом с отличием. Награжден золотой медалью МГУ.

2004-2005 гг. – Аналитик инвестиционно-банковского подразделения Представительства АО Корпорейт Файненс Эдвайзори (Франция).

2005-2012 гг. – Вице-президент по финансовому консалтингу ООО «Ренессанс Капитал - Финансовый Консультант».

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

С февраля 2015 года – Вице-президент, руководитель Комплекса по стратегии ОАО АФК «Система».

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

**Витчак Елена
Леонидовна**

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

Родилась в 1971 году в г. Москве.

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

Член Экспертного совета Национального союза кадровиков России.

Член Кадрового комитета Ассоциации Российских банков.

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

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

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

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

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

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0114%.

**Дроздов Сергей
Алексеевич**

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

Родился в 1970 году в г. Архангельске.

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

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

1995-1998 гг. – Заместитель руководителя департамента развития и

¹ Васильков Н.А. вошел в состав Правления Корпорации в феврале 2015 года.

инвестиций ОАО АФК «Система».

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

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

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

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

Председатель Совета директоров ОАО «Мосдачтрест», член Совета директоров АО «Биннофарм» и ряда других компаний.

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

Евтушенков Феликс Владимирович

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

Родился в 1978 году в г. Москве.

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

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

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

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

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

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

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

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

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0525%.

Моносов Леонид Анатольевич

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

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

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

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

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

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

2010-2012 гг. – Вице-президент Государственной Корпорации

«Олимпстрой».

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

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

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0325%.

**Мубаракшин Олег
Сайдашович**

Вице-президент,
руководитель Комплекса
по правовым вопросам
ОАО АФК «Система»

Родился в 1968 году в Саратовской области.

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

В 1991 году окончил Военный институт Министерства Обороны.

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

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

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

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

С декабря 2013 года назначен на должность Вице-президента, руководителя Комплекса по правовым вопросам ОАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0074%.

**Розанов Всеволод
Валерьевич**

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

Родился в 1971 году в г. Москве.

Образование высшее, закончил Экономический факультет Московского Государственного Университета им. М.В. Ломоносова по специальности «Экономика зарубежных стран».

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

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

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

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

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

С июня 2013 года назначен на должность Старшего вице-президента – руководителя Комплекса финансов и инвестиций ОАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0370%.

**Теребенин Андрей
Борисович**

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

Родился в 1962 году в г. Москве.

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

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

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

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

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0337%.

**Узденов Али
Муссаевич**

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

Родился в 1962 году в г. Кисловодске Ставропольского края.

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

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

1994-1997 гг. – руководитель Ростовской товарной биржи.

1997-1998 гг. – Директор ООО «Аякс».

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

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

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

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

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

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

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0325%.

Хеккер Михаэль¹

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

Родился 1970 года в г. Киль (Германия).

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

Доктор философии, Кандидат юридических наук.

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

¹ Хеккер М. входил в состав Правления Корпорации на 31 декабря 2014 года, но вышел из него в феврале 2015 года.

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

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

В феврале 2014 года назначен на должность Вице-президента, руководителя Комплекса по стратегии ОАО АФК «Система». Освобожден от должности в феврале 2015 года.

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0050%.

Корпоративный секретарь

<i>ФИО, должность</i>	<i>Краткие биографические данные</i>
Петров Игорь Олегович Корпоративный секретарь ОАО АФК «Система»	<p>Родился в 1978 году в г. Ленинграде.</p> <p>В 1999 году окончил Санкт-Петербургский государственный университет по специальности «Востоковедение, африканистика», а в 2000 году получил второе высшее образование в Санкт-Петербургском государственном университете по специальности «Филология». В 2004 году окончил Утрехтский университет (Нидерланды) по специальности «Юриспруденция», получив степень магистра права.</p> <p>В 2009 году получил диплом по специальности «Корпоративные финансы и финансовый анализ» в Академии народного хозяйства, г. Москва.</p> <p>2000-2001 гг. – Редактор отдела документации АОЗТ «Новавокс».</p> <p>2005 г. – Юрист Freshfields Bruckhaus Deringer, г. Амстердам</p> <p>2005-2006 гг. – Юрисконсульт, ООО «ICICI Банк Евразия».</p> <p>С 2006 года занимает должность Корпоративного секретаря ОАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0065%.</p>

Приложение 2. Сведения о сделках, осуществленных членами Совета директоров, Президентом, членами Правления ОАО АФК «Система» с акциями ОАО АФК «Система» за период с 1 января по 31 декабря 2014 года¹

Получение акций ОАО АФК «Система» высшими должностными лицами ОАО АФК «Система» в рамках программы долгосрочной мотивации 25 апреля 2014 года и 29 декабря 2014 года

<i>ФИО</i>	<i>Количество акций ОАО АФК «Система»</i>
Шамолин М.В.	7 810 795
Абуглов А.В.	6 583 944
Бакстер К.	3 998 824
Васильков Н.А.	1 049 471
Витчак Е.Л.	2 083 127
Гончарук А.Ю.	4 929 591
Дроздов С.А.	3 111 389
Евтушенков Ф.В.	5 064 124
Зубов Д.Л.	6 127 679
Моносов Л.А.	2 705 305
Мубаракшин О.С.	718 071
Розанов В.В.	3 567 797
Теребенин А.Б.	2 342 504
Узденов А.М.	3 131 999
Хеккер М.	478 898

Получение акций ОАО АФК «Система» членами Совета директоров ОАО АФК «Система» в качестве вознаграждения за работу в Совете директоров ОАО АФК «Система» 09 июля 2014 года

<i>ФИО</i>	<i>Количество акций ОАО АФК «Система»</i>
Евтушенков В.П.	72 500
Гончарук А.Ю.	72 500
Якобашвили Д.М.	75 833
Боев С.Ф.	72 500
Дикки Б.	75 833

¹ Сведения, представленные в настоящем Приложении, соответствуют сведениям, содержащимся в уведомлениях о совершении сделок с ценными бумагами Корпорации, направленных членами Совета директоров, Президентом, членами Правления в адрес ОАО АФК «Система».

Зубов Д.Л.	72 500
Кочарян Р.С.	75 833
Креке Ж.	75 833
Мандельсон П.	75 833
Маннингс Р.	75 833
Хольцман М.	75 833
Чурук С.	75 833
Шамолин М.В.	72 500

Отчуждение акций ОАО АФК «Система» членами Совета директоров, Президентом, членами Правления ОАО АФК «Система»

<i>ФИО</i>	<i>Количество акций ОАО АФК «Система»</i>	<i>Даты операций</i>
Гончарук А.Ю.	47 407 419	с 11.04.2014 по 14.11.2014
Зубов Д.Л.	10 000 000	с 22.07.2014 по 08.10.2014
Шамолин М.В.	5 470 930	с 16.01.2014 по 14.11.2014
Бакстер К.	564 045	30.04.2014
Витчак Е.Л.	981 003	с 30.04.2014 по 25.09.2014
Дроздов С.А.	20 112 389	с 27.06.2014 по 28.07.2014

Приложение 3. Перечень совершенных ОАО АФК «Система» в отчетном году сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками, а также иных сделок, на совершение которых в соответствии с уставом общества распространяется порядок одобрения крупных сделок

В 2014 году ОАО АФК «Система» не совершала сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками, а также иных сделок, на совершение которых в соответствии с уставом общества распространяется порядок одобрения крупных сделок.

Приложение 4. Перечень совершенных ОАО АФК «Система» в отчетном году сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имеется заинтересованность

Все сделки, совершенные в 2014 году ОАО АФК «Система», которые признаются в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имеется заинтересованность, были одобрены Советом директоров Корпорации.

№	Номер Протокола заседания Совета директоров и дата принятия решения	Предмет сделки	Контрагенты по сделке	Сумма сделки	Заинтересованные лица
1	01-14 01.02.2014	Заключение акционерного соглашения с ОАО «МТС» и акционерами Ozon Holdings Limited	ОАО «МТС», акционеры Ozon Holdings Limited	не более 75 000 000 долл. США	ОАО «Система Финанс», Абугов А.В., Дроздов С.А., Розанов В.В.
2	01-14 01.02.2014	Заключение договора поручительства по обязательствам компании Sistema Shyam TeleServices Limited перед ING Vysya Bank Limited по договору о предоставлении банковских гарантий	ING Vysya Bank Limited	до 13 421 948 долл. США	ОАО «Система Финанс», Абугов А.В., Теребинин А.Б., Розанов В.В.
3	01-14 01.02.2014	Участие ОАО АФК «Система» в уставном капитале TCF Project PTE LTD	TCF Project PTE LTD	не более 300 000 000 долл. США	ОАО «Система Финанс», Абугов А.В., Теребинин А.Б., Розанов В.В.
4	01-14 01.02.2014	Предоставление гарантии по английскому праву по обязательствам Sistema Shyam TeleServices Limited в пользу Bank of China Limited	Bank of China Limited, Shenzhen Branch	до 7 497 000 долл. США	ОАО «Система Финанс», Абугов А.В., Теребинин А.Б., Розанов В.В.
5	01-14 01.02.2014	Предоставление займа ОАО «НИС» для финансирования оборотного капитала	ОАО «НИС»	до 215 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс»
6	01-14 01.02.2014	Предоставление займа ОАО «НИС» для финансирования работ по ключевым проектам	ОАО «НИС»	до 320 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс»
7	01-14 01.02.2014	Предоставление займа ОАО «НИС» для реструктуризации задолженности перед кредиторами и финансовой поддержки перехода компании к операторской бизнес-модели	ОАО «НИС»	до 1 686 400 000 руб.	ОАО «Система Финанс»
8	02-14 15.03.2014	Предоставление процентного займа ООО «ЛесИнвест» для приобретения 100% акций ОАО «Сегежский целлюлозно-бумажный комбинат», 100% долей в ООО «Деревообработка-Проект», а также прав требования Банка Москвы к	ООО «ЛесИнвест»	до 12 000 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс», Дроздов С.А., Розанов В.В., Узденов А.М.

		данным обществам и их ДЗК			
9	02-14 15.03.2014	Заключение договора на оказание консультационных услуг в связи с управлением компанией Sistema Shyam TeleServices Limited	ОАО «МТС»	не более 10 000 000 долл. США	ОАО «Система Финанс», Абугов А.В., Теребенин А.Б., Розанов В.В.
10	02-14 15.03.2014	Участие ОАО АФК «Система» в дополнительной эмиссии акций East-West United Bank S.A. (без изменения доли)	EWUB	17 000 042,14 евро	ОАО «Система Финанс», Креке Ж., Буянов А.Н., Евтушенков Ф.В.
11	02-14 15.03.2014	Предоставление ОАО АФК «Система» субординированного займа в пользу ОАО «МТС-Банк»	ОАО «МТС-Банк»	до 33 000 000 евро	ОАО «Система Финанс», Буянов А.Н., Евтушенков Ф.В.
12	03-14 19.04.2014	Предоставление ОАО АФК «Система» процентного займа в пользу ЗАО «Краснодар Агро»	ЗАО «Краснодар Агро»	не более 72 000 000 долл. США	ОАО «Система Финанс»
13	03-14 19.04.2014	Внесение в уставный капитал ЗАО «Бизнес-Недвижимость» объектов недвижимости, находящихся в собственности ОАО АФК «Система», и приобретение ОАО АФК «Система» обыкновенных именных акций ЗАО «Бизнес-Недвижимость» дополнительного выпуска	ЗАО «Бизнес-Недвижимость»	1 392 004 785,60 руб.	ОАО «Система Финанс», Моносов Л.А.
14	03-14 19.04.2014	Изменения к гарантиям ОАО АФК «Система», предоставленным в пользу Bank Of China Limited, Shenzhen Branch в обеспечение всех обязательств компании Shyam TeleServices Limited по кредитным договорам, заключенным между Shyam TeleServices Limited и Bank Of China Limited, Shenzhen Branch	Bank Of China Limited, Shenzhen Branch	до 211 473 200,59 долл. США	ОАО «Система Финанс», Абугов А.В., Теребенин А.Б., Розанов В.В.
15	03-14 19.04.2014	Изменения к гарантии ОАО АФК «Система», предоставленной в пользу China Development Bank Corporation в обеспечение всех обязательств компании Shyam TeleServices Limited по кредитному договору, заключенному между Shyam TeleServices Limited и China Development Bank Corporation	China Development Bank Corporation	до 250 368 243,25 долл. США	ОАО «Система Финанс», Абугов А.В., Теребенин А.Б., Розанов В.В.
16	04-14 21.05.2014	Предоставление финансовой помощи ОАО «МТС-Банк» (докапитализация)	ОАО «МТС-Банк»	до 3 800 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс», Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В.
17	05-14 28.06.2014	Приобретение ОАО АФК «Система» акций ОАО «СММ» в рамках процедуры эмиссии	ОАО «СММ»	до 5 600 000 00 руб.	ОАО «Система Финанс», Абугов А.В., Хеккер М.
18	05-14 28.06.2014	Внесение 55% долей ООО «Стрим» в уставный капитал ОАО «СММ»	ОАО «СММ»	1 972 999 982 руб.	ОАО «Система Финанс», Абугов А.В., Хеккер М.

19	05-14 28.06.2014	Расторжение соглашения участников в отношении ООО «СТРИМ» в связи с выходом ОАО АФК «Система» из состава участников ООО «СТРИМ» путем внесения всей принадлежащей ОАО АФК «Система» доли ООО «СТРИМ» в качестве вклада в уставный капитал ОАО «СММ»	ОАО «МТС», ОАО «СММ»	-	ОАО «Система Финанс», Абугов А.В., Дроздов С.А., Розанов В.В., Хеккер М.
20	05-14 28.06.2014	Предоставление гарантии ОАО АФК «Система» в пользу банка Industrial and Commercial Bank of China Limited по обязательствам Sistema Shyam TeleServices Limited	Industrial and Commercial Bank of China Limited Sistema Shyam TeleServices Limited	до 20 000 000 долл. США	ОАО «Система Финанс», Евтушенков В.П., Абугов А.В., Теребинин А.Б., Розанов В.В.
21	05-14 28.06.2014	Увеличение доли участия ОАО АФК «Система» в уставном капитале ОАО «НИС»	ОАО «НИС»	до 2 856 665 997,08 руб.	ОАО «Система Финанс»
22	06-14 31.07.2014	Передача ОАО АФК «Система» в залог ОАО «Сбербанк России» обыкновенных именных акций ОАО «Детский мир» в обеспечение всех обязательств ОАО «Детский мир» по договору об открытии невозобновляемой кредитной линии, заключенному между ОАО «Детский мир» и ОАО «Сбербанк России»	ОАО «Сбербанк России»	4 542 514 482 руб.	ОАО «Система Финанс», Бакстер К., Мубаракшин О.С.
24	06-14 31.07.2014	Предоставление заемного финансирования в пользу ОАО «Система Финанс»	ОАО «Система Финанс»	до 8 000 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс»,
25	06-14 31.07.2014 Пункт 6.6.	Приобретение ОАО АФК «Система» обыкновенных акций ОАО «Концерн РТИ-Системы»	Боев С.Ф.	не более 800 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс», Боев С.Ф.
26	06-14 31.07.2014	Отчуждение обыкновенных акций ОАО «РТИ»	Боев С.Ф.	862 779 750 руб.	ОАО «Система Финанс», Боев С.Ф.
27	07-14 13.09.2014	Приобретение ОАО АФК «Система» акций ОАО «МТС-Банк» в рамках процедуры эмиссии	ОАО «МТС-Банк»	10 000 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс», Евтушенков В.П., Абугов А.В., Розанов В.В.
28	07-14 13.09.2014	Прекращение участия ОАО АФК «Система» в уставном капитале ОАО «Детский мир - розничные активы» и внесение обыкновенных именных акций ОАО «Детский мир - розничные активы» в качестве оплаты приобретения обыкновенных именных акций ЗАО «Бизнес-Недвижимость» в рамках процедуры эмиссии	ЗАО «Бизнес-Недвижимость»	2 213 704 000 руб.	ОАО «Система Финанс», Моносов Л.А.
29	07-14 13.09.2014	Участие ОАО АФК «Система» в уставном капитале ЗАО «Лидер-Инвест» путем приобретения	ЗАО «Лидер-Инвест»	не более 650 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс», Евтушенков В.П., Дроздов С.А., Евтушенков Ф.В.,

		обыкновенных именных акций ЗАО «Лидер-Инвест»			Моносов Л.А., Розанов В.В.
30	07-14 13.09.2014	Предоставление ОАО АФК «Система» процентного займа в пользу Rangecroft Limited	Rangecroft Limited	до 22 500 000 долл. США	ОАО «Система Финанс»
31	07-14 13.09.2014	Участие ОАО АФК «Система» в уставном капитале TCF Project PTE LTD путем приобретения акций TCF Project PTE LTD	TCF Project PTE LTD	до 400 000 000 долл. США	ОАО «Система Финанс»
32	07-14 13.09.2014	Предоставление заемного финансирования в пользу ОАО «НИС»	ОАО «НИС»	до 120 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс»
33	07-14 13.09.2014	Предоставление заемного финансирования в пользу ООО «Красносельская»	ООО «Красносельская»	до 35 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс»
34	08-14 25.10.14	Участие ОАО АФК «Система» в уставном капитале ОАО «Интеллект Телеком» путем приобретения у ОАО «МГТС» обыкновенных именных акций ОАО «Интеллект Телеком»	ОАО «МГТС»	344 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс»
35	08-14 25.10.14	Участие ОАО АФК «Система» в уставном капитале ОАО «Интеллект Телеком» путем приобретения у ОАО «Ситроникс» обыкновенных именных акций ОАО «Интеллект Телеком»	ОАО «Ситроникс»	330 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс»
36	08-14 25.10.14	Прекращение участия ОАО АФК «Система» в уставном капитале ОАО «НИС» путем отчуждения ОАО АФК «Система» в пользу ОАО «МГТС» обыкновенных именных акций ОАО «НИС»	ОАО «МГТС»	44 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс»
37	08-14 25.10.14	Заключение ОАО АФК «Система» и банком ING Vysya Bank Limited договора корпоративной гарантии по праву Индии в качестве обеспечения исполнения обязательств компании Sistema Shyam TeleServices Limited по договору о предоставлении банковских гарантий, заключаемому между Sistema Shyam TeleServices Limited и ING Vysya Bank	ING Vysya Bank	до 20 576 300 долл. США	ОАО «Система Финанс», Абугов А.В., Розанов В.В
38	08-14 25.10.14	Предоставление от ОАО АФК «Система» процентного займа в пользу ОАО «Система Финанс»	ОАО «Система Финанс»	до 11 000 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс»
39	10-14 13.12.14	Заключение ОАО АФК «Система» и ОАО «Сбербанк России» договора поручительства в качестве обеспечения исполнения обязательств ЗАО «Энвижн Груп» по договору об открытии невозобновляемой кредитной линии и	ОАО «Сбербанк России»	до 4 500 000 000 руб.	ОАО «Система Финанс», Евтушенков Ф.В., Хеккер М.

		генеральному соглашению об открытии возобновляемой рамочной кредитной линии с дифференцированными процентными ставками, заключенными между ОАО «Сбербанк России» и ЗАО «Энвижн Групп»			
40	10-14 13.12.14	Заключение ОАО АФК «Система» и ОАО «Альфа-Банк» договора поручительства в качестве обеспечения исполнения обязательств ЗАО «Энвижн Групп» по кредитному соглашению об открытии возобновляемой кредитной линии, заключенному между ОАО «Альфа-Банк» и ЗАО «Энвижн Групп»	ОАО «Альфа-Банк»	до 1 537 486 600,80 руб.	ОАО «Система Финанс», Евтушенков Ф.В., Хеккер М.
41	10-14 13.12.14	Заключение ОАО АФК «Система» и Банком ВТБ (ОАО) договора поручительства в качестве обеспечения исполнения обязательств ЗАО «Энвижн Групп» по кредитным соглашениям, заключенным между Банком ВТБ (ОАО) и ЗАО «Энвижн Групп»	Банк ВТБ (ОАО)	до 1 973 272 000 руб.	ОАО «Система Финанс», Евтушенков Ф.В., Хеккер М.
	10-14 13.12.14	Заключение договора о выпуске корпоративной гарантии по обязательствам компании TCF PROJECTS PTE. LTD. по соглашению об открытии аккредитива и соглашению о покрытии аккредитива, заключаемых между TCF PROJECTS PTE. LTD. и банком ING Bank N.V. в целях обеспечения обязательств Sistema Shyam TeleServices Limited по кредитному договору с банком ING Bank Vysya Limited	ING Bank N.V.	до 115 000 000 долл. США	ОАО «Система Финанс», Абугув А.В., Розанов В.В

Приложение 5. Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России

По мнению Совета директоров ОАО АФК «Система», Корпорация соблюдает принципы и рекомендации Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России (далее – «Кодекс»), с оговорками, приведенными ниже в таблице.

При оценке соответствия практики корпоративного управления ОАО АФК «Система» Кодексу Совет директоров обращал внимание как на закрепление рекомендуемых положений во внутренних документах Корпорации, так и на фактическое исполнение принципов и рекомендаций Кодекса в деятельности Корпорации и ее должностных лиц. В ходе указанной работы оценивалось не только выполнение отдельно взятых рекомендаций к каждому принципу, но и в целом достижение целей, поставленных соответствующим принципом, в том числе наличие альтернативных механизмов, позволяющих достигнуть такие цели.

№	Принцип 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.	Обществу рекомендуется создать для акционеров максимально благоприятные возможности 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.	Соблюдается.	Порядок созыва, подготовки и проведения Общего собрания акционеров Корпорации регламентирован Положением об Общем собрании акционеров, утвержденным Общим собранием акционеров (Протокол № 2-10 от 30 июня 2010 года).
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.	Соблюдается.	Корпорация раскрывает информацию о дате составления списка лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, не менее чем за семь дней до наступления такой даты. В соответствии с Уставом ОАО АФК «Система», сообщение о проведении Общего собрания акционеров Корпорации направляется акционерам не менее чем за 30 дней до даты его проведения. В тот же срок материалы Общего собрания акционеров становятся общедоступными на корпоративном сайте (www.sistema.ru/www.sistema.com) в электронном виде как на русском, так и на английском языке. Сообщения о проведении Общего собрания акционеров Корпорации содержат достаточную информацию, необходимую акционерам для принятия решения об участии в Общем собрании и о способе такого участия. Информация о том, кем был предложен каждый из включенных в повестку дня Общего собрания акционеров вопросов, а в отношении кандидатов, выдвинутых для избрания в органы общества – кем они были выдвинуты, приводится в пояснительных записках или иных материалах по соответствующим вопросам.
1.1.3.	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры должны иметь возможность	Соблюдается.	В период подготовки к Общему собранию акционеров акционеры имеют возможность получить ответы на интересующие их вопросы, направив такие вопросы на специальный адрес электронной почты

	беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом.		(osa@sistema.ru). Корпорация предоставляет акционерам дополнительные материалы по вопросам повестки дня Общего собрания акционеров, которые позволяют им сформировать свою позицию по таким вопросам. В соответствии с Положением об Общем собрании акционеров ОАО АФК «Система», акционеры вправе ознакомиться со списком лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, обратившись к Корпоративному секретарю ОАО АФК «Система».
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.	Соблюдается.	Уставом ОАО АФК «Система» установлен срок внесения акционерами предложений по вопросам повестки дня годового Общего собрания акционеров Корпорации – до 100 дней после окончания финансового года. При наличии в предложении акционера существенных недостатков Корпорация заблаговременно сообщает о них акционеру для предоставления возможности их исправления до момента принятия Советом директоров решения об утверждении повестки дня Общего собрания акционеров и списка кандидатур для избрания в соответствующие органы общества. При наличии возможности, для коммуникации с акционерами используются электронные средства связи.
1.1.5.	Каждый акционер должен иметь возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом.	Соблюдается.	Положением об Общем собрании акционеров ОАО АФК «Система» предусмотрен исчерпывающий перечень документов, подлежащих представлению счетной комиссии для регистрации для участия в Общем собрании. Функции счетной комиссии Корпорации исполняет ее регистратор. Работа Общего собрания акционеров завершается за один день. Общее собрание проводится либо по месту нахождения главного офиса Корпорации (г. Москва, ул. Моховая, д. 13, стр. 1), либо в непосредственной близости от него. Итоги голосования подводятся и оглашаются до завершения Общего собрания акционеров. Лицо, заполняющее бюллетень для голосования, вправе до момента завершения Общего собрания акционеров потребовать заверения копии заполненного им бюллетеня счетной комиссией. Любому лицу, принимающему участие в Общем собрании акционеров, фактически предоставляется возможность изготовления за счет такого лица копии заполненного бюллетеня. Решения Общего собрания акционеров доступны для всех акционеров. В соответствии с Положением об информационной политике Корпорация обеспечивает доступ акционеров к протоколам собраний.
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.	Соблюдается.	На Общем собрании акционеров предусматривается достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения таких вопросов. Акционерам предоставляется возможность задать вопросы единоличному исполнительному органу, главному бухгалтеру, членам Ревизионной комиссии, Председателю или иному члену Комитета Совета директоров по аудиту, финансам и рискам и получить ответы на заданные вопросы. Кандидаты, выдвинутые для избрания в состав Совета директоров и Ревизионной комиссии, также присутствуют на соответствующем Общем собрании акционеров. У участников Общего собрания акционеров имеется

			<p>возможность общаться и консультироваться друг с другом по вопросам повестки дня.</p> <p>Корпорация не использует телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров к Общему собранию акционеров, но предоставляет достаточно большое помещение, которое вмещает всех желающих принять участие в Общем собрании акционеров.</p>
1.2	Акционерам должна быть предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов.		
1.2.1.	Общество должно разработать и внедрить прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты.	Соблюдается.	<p>Советом директоров Корпорации утверждено Положение о дивидендной политике (Протокол № 09-11 от 01 ноября 2011 года), согласно которому при наличии прибыли Корпорация ежегодно направляет не менее 10% консолидированной чистой прибыли Корпорации по международным стандартам на выплату дивидендов (за вычетом выплаченных специальных дивидендов). Также Корпорация, по рекомендации Совета директоров ОАО АФК «Система», может выплачивать специальные дивиденды в размере не менее 10% от чистой прибыли от сделок с входящим денежным потоком, таких как продажа активов.</p> <p>Положение о дивидендной политике ОАО АФК «Система» раскрыто на корпоративном сайте в сети Интернет.</p> <p>Дивиденды Корпорации выплачиваются только денежными средствами.</p> <p>Корпорация разъясняет акционерам важность своевременного извещения общества об изменении их данных, необходимых для выплаты дивидендов.</p>
1.2.2.	Обществу не рекомендуется принимать решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества.	Соблюдается.	Корпорация не объявляет дивиденды при недостаточности прибыли, недостаточности величины денежного потока (недостаточности денежных средств) либо если это является экономически необоснованным.
1.2.3.	Общество не должно допускать ухудшения дивидендных прав существующих акционеров.	Соблюдается.	Корпорацией выпущен лишь один тип обыкновенных акций. Владельцы глобальных депозитарных расписок имеют право на получение дивидендов наравне с держателями обыкновенных акций.
1.2.4.	Общество должно стремиться к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости.	Соблюдается.	Акционеры Корпорации не получают прибыли (дохода) от Корпорации за счет займов, трансфертного ценообразования или оказания Корпорации услуг.
1.3.	Система и практика корпоративного управления должны обеспечивать равенство условий для всех акционеров - владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества.		
1.3.1.	Общество должно создать условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и	Соблюдается.	В Корпорации созданы все условия для недопущения действий акционеров, осуществляемых с намерением причинить вред другим акционерам или Корпорации, а также иных злоупотреблений правами акционеров.

	контролирующих лиц общества, в том числе обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам.		
1.3.2.	Обществу не следует предпринимать действия, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля.	Соблюдается частично.	Корпорацией выпущен лишь один тип обыкновенных акций. Корпорации не известно о наличии каких-либо акционерных соглашений между ее акционерами. Корпорация не использует инструменты финансового рынка в целях передачи права голоса по казначейским акциям. Корпорации также не известно о случаях использования инструментов финансового рынка в целях передачи права голоса по квазиказначейским акциям. Внутренние документы Корпорации не содержат запрета на голосование акциями Корпорации, принадлежащими юридическим лицам, подконтрольным Корпорации.
1.4.	Акционерам должны быть обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.		
1.4.	Акционерам должны быть обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.	Соблюдается.	Регистратор Корпорации имеет высокую репутацию, обладает отлаженными и надежными технологиями, позволяющими наиболее эффективным образом обеспечить учет прав собственности и реализацию прав акционеров. Корпорация осуществляет совместно с регистратором действия, направленные на актуализацию сведений об акционерах, содержащихся в реестре акционеров. Акции Корпорации включены в высший котировальный список Московской биржи и имеют достаточно высокую ликвидность, что дает возможность акционерам оперативно и по справедливой цене продать принадлежащие им акции.
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.	Соблюдается.	Уставом ОАО АФК «Система» к компетенции Совета директоров отнесены назначение Президента Корпорации, избрание членов Правления и досрочное прекращение полномочий Президента и членов Правления, а также утверждение условий договоров с Президентом и с членами Правления. Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров утверждает кандидатов на должности единоличных исполнительных органов подконтрольных организаций и согласует выдвижение кандидатов для образования советов директоров подконтрольных организаций. Полномочия Совета директоров в отношении выдвижения кандидатов для образования исполнительных органов и советов директоров подконтрольных организаций в Уставе не закреплены. Совет директоров на регулярной основе контролирует реализацию исполнительными органами стратегии и бизнес-планов Корпорации.
2.1.2.	Совет директоров должен установить основные	Соблюдается.	Совет директоров контролирует и поддерживает процесс выработки и исполнения стратегии

	<p>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.</p>		<p>Корпорации на каждом этапе, оценивает степень ее выполнения и реализуемость и корректирует ее в случае необходимости.</p> <p>Утверждаемые Советом директоров стратегия и бизнес-планы Корпорации содержат ясные критерии, большая часть которых выражена количественно измеримыми показателями, а также имеют промежуточные контрольные показатели.</p> <p>Совет директоров ежегодно утверждает бюджет Корпорации.</p> <p>Совет директоров регулярно рассматривает стратегии развития и отчеты руководства подконтрольных организаций.</p> <p>Совет директоров не реже чем раз в год рассматривает стратегию Корпорации и оценивает ход ее исполнения и необходимость актуализации.</p>
2.1.3.	<p>Совет директоров должен определить принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.</p>	Соблюдается.	<p>Уставом ОАО АФК «Система» к компетенции Совета директоров отнесено утверждение принципов управления рисками в Корпорации.</p> <p>Совет директоров оценивает финансовые, операционные, социальные, этические риски, связанные с деятельностью Корпорации.</p> <p>При утверждении принципов управления рисками Совет директоров указывает, что при проведении операций и сделок, связанных с повышенным риском, необходимо исходить из разумной степени риска.</p> <p>Совет директоров регулярно не менее одного раза в год рассматривает отчет об управлении рисками Корпорации и отчет о функционировании системы внутреннего контроля.</p> <p>Исполнительные органы Корпорации регулярно отчитываются перед Комитетом по аудиту, финансам и рискам Совета директоров о функционировании системы управления рисками и внутреннего контроля.</p>
2.1.4.	<p>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>	Соблюдается.	<p>Общим собранием акционеров Корпорации утверждено Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ОАО АФК «Система» (Протокол № 1-06 от 30 июня 2006 года).</p> <p>Советом директоров Корпорации утверждена кадровая политика и положения о вознаграждениях работников ОАО АФК «Система». Вознаграждение работников включает в себя фиксированную часть, премию за реализацию проектов и создание денежной прибыли, а также долгосрочную мотивацию.</p> <p>Советом директоров также утверждены правила компенсации расходов высших должностных лиц Корпорации.</p>
2.1.5.	<p>Совет директоров должен играть ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества.</p>	Соблюдается.	<p>Совет директоров принимает все необходимые меры для предупреждения и урегулирования конфликтов между органами Корпорации и акционерами.</p> <p>Корпорация получает информацию о связанных и аффилированных лицах членов Совета директоров и членов исполнительных органов Корпорации.</p> <p>Решения о совершении сделок с заинтересованностью принимаются лицами, не находящимися в положении конфликта интересов.</p> <p>Соблюдение работниками правил урегулирования конфликтов интересов обеспечено мерами дисциплинарной ответственности.</p>
2.1.6.	<p>Совет директоров должен играть ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия</p>	Соблюдается.	<p>Советом директоров утверждено Положение об информационной политике (Протокол № 04-10 от 17 апреля 2010 года).</p> <p>Обязанности по контролю за соблюдением норм Положения об информационной политике возложены</p>

	обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества.		на Корпоративного секретаря, подотчетного Совету директоров Корпорации.
2.1.7.	Совет директоров должен осуществлять контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играть ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества.	Соблюдается.	Совет директоров и Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров (далее – «Комитет») осуществляют контроль за практикой корпоративного управления в Корпорации. По результатам оценки практики корпоративного управления Комитет формулирует предложения, направленные на совершенствование практики корпоративного управления, включая изменения в Устав и иные внутренние документы Корпорации, а также предложения по соответствующим кадровым решениям.
2.2.	Совет директоров должен быть подотчетен акционерам общества.		
2.2.1.	Информация о работе совета директоров должна раскрываться и предоставляться акционерам.	Соблюдается.	В Годовом отчете и на сайте в сети Интернет (www.sistema.ru/www.sistema.com) Корпорация раскрывает информацию о количестве заседаний Совета директоров и его Комитетов, проведенных в течение прошедшего года, с указанием формы проведения заседания и сведений о присутствии членов Совета директоров на заседаниях, а также информацию об организации эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в Корпорации. Основные результаты оценки работы Совета директоров и исполнительных органов раскрываются в Годовом отчете Корпорации.
2.2.2.	Председатель совета директоров должен быть доступен для общения с акционерами общества.	Соблюдается.	Акционеры имеют возможность задавать вопросы Председателю Совета директоров по вопросам компетенции Совета директоров, а также доводить до него свое мнение (позицию) по таким вопросам через Корпоративного секретаря.
2.3.	Совет директоров должен являться эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров.		
2.3.1.	Членом совета директоров рекомендуется избирать лицо, имеющее безупречную деловую и личную репутацию и обладающее знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций.	Соблюдается.	Члены Совета директоров Корпорации имеют безупречную деловую и личную репутацию и обладают знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции Совета директоров, и требуемыми для эффективного осуществления его функций. Члены Совета директоров не являются участниками, не занимают должности в составе исполнительных органов и не являются работниками юридических лиц, конкурирующих с Корпорацией.
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.	Соблюдается.	Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению организует предварительное обсуждение с акционерами кандидатов, которые предлагаются ими для выдвижения в Совет директоров. Акционеры имеют возможность получить информацию о кандидатах в члены Совета директоров общества, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах и о соответствии кандидата требованиям, предъявляемым к независимым директорам. Корпорация не использует интернет-форум для сбора

			<p>мнений акционеров о соответствии кандидатов критериям независимости, так как установленные четкие критерии независимости позволяют Совету директоров однозначно определить статус каждого директора.</p> <p>Корпорация получает от каждого кандидата письменное согласие на избрание в Совет директоров. Полная информация о кандидатах в состав Совета директоров предоставляется в качестве материалов при подготовке и проведении Общего собрания акционеров.</p> <p>Статус вновь избранных членов Совета директоров, в том числе их независимость, подтверждается на первом после избрания нового состава Совета директоров заседании Совета директоров. В полномочия Общего собрания акционеров, в соответствии с законодательством, не входит определение статуса членов Совета директоров, в том числе подтверждение соответствия критериям независимости.</p>
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.	Соблюдается.	<p>Состав Совета директоров сбалансирован по квалификации его членов, их опыту и по числу независимых членов Совета директоров.</p> <p>В состав Совета директоров входят 8 независимых директоров, 4 неисполнительных директора и 1 исполнительный директор.</p>
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.	Соблюдается.	В состав Совета директоров ОАО АФК «Система» входят 13 директоров.
2.4.	В состав совета директоров должно входить достаточное количество независимых директоров.		
2.4.1.	Независимым директором рекомендуется признавать лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его	Соблюдается.	Критерии определения независимости членов Совета директоров Корпорации соответствуют критериям, рекомендуемым Кодексом корпоративного управления и правилами листинга Московской биржи.

	существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством.		
2.4.2.	Рекомендуется проводить оценку соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществлять регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание должно преобладать над формой.	Соблюдается.	Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров (далее – «Комитет») дает заключение о независимости кандидатов в состав Совета директоров. Совет директоров на первом заседании после Общего собрания акционеров, на котором избран новый состав Совета, определяет статус независимых членов Совета директоров. Комитет осуществляет регулярный анализ соответствия независимых членов Совета директоров критериям независимости.
2.4.3.	Рекомендуется, чтобы независимые директора составляли не менее одной трети избранного состава совета директоров.	Соблюдается.	8 из 13 членов Совета директоров являются независимыми.
2.4.4.	Независимые директора должны играть ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий.	Соблюдается.	Независимые директора проводят предварительную оценку возможных действий и проектов решений Корпорации, которые могут привести к возникновению корпоративного конфликта в рамках подготовки к заседаниям Совета директоров. Мнения членов Совета директоров приобщаются к материалам заседания.
2.5.	Председатель совета директоров должен способствовать наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров.		
2.5.1.	Рекомендуется избирать председателем совета директоров независимого директора либо определять из числа избранных независимых директоров старшего независимого директора, координирующего работу независимых директоров и осуществляющего взаимодействие с председателем совета директоров.	Соблюдается.	Один из заместителей Председателя Совета директоров является независимым директором, осуществляющим в том числе координацию действий независимых членов Совета директоров и взаимодействие с Председателем Совета директоров. Заместитель Председателя Совета директоров доступен для общения с акционерами Корпорации через Корпоративного секретаря.
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.	Соблюдается.	Председатель Совета директоров организует разработку плана работы Совета директоров, контроль за исполнением решений Совета директоров (через систему поручений), формирование повестки дня заседаний Совета директоров, выработку наиболее эффективных решений по вопросам повестки дня, а также обеспечивает эффективную работу Комитетов Совета директоров, выдвигает членов Совета директоров в состав того или иного Комитета, исходя из их профессиональных и личных качеств и учитывая предложения членов Совета директоров.
2.5.3.	Председатель совета директоров должен принимать необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия	Соблюдается.	В соответствии с Регламентом Совета директоров Председатель Совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам Совета информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня. Председатель Совета директоров поддерживает

	решений по вопросам повестки дня.		постоянные контакты со всеми органами и должностными лицами Корпорации.
2.6.	Члены совета директоров должны действовать добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности.		
2.6.1.	Разумные и добросовестные действия членов совета директоров предполагают принятие решений с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска.	Соблюдается.	<p>В принятии решений члены Совета директоров руководствуются принципами надлежащей заботливости и осмотрительности и соблюдения баланса интересов заинтересованных сторон.</p> <p>Члены Совета директоров воздерживаются от действий, которые приведут или могут привести к возникновению конфликта интересов, уведомляют Совет директоров при возникновении у них конфликтов интересов и не участвуют в принятии решений по вопросам, в отношении которых у них имеется конфликт интересов.</p> <p>Члены Совета директоров принимают активное участие в работе Совета директоров.</p> <p>Во внутренних документах Корпорации закреплены нормы о подарках или иных возможных ситуациях, которые могли бы привести к возникновению у членов Совета директоров конфликта интересов.</p> <p>Исполнительные директора воздерживаются от участия в голосовании при утверждении условий договоров с членами исполнительных органов Корпорации.</p> <p>Специальным внутренним документом Корпорации установлена обязанность членов Совета директоров уведомлять Корпорацию о количестве принадлежащих им ценных бумаг Корпорации и о сделках с ними.</p> <p>Корпорация осуществляет страхование ответственности членов совета директоров.</p>
2.6.2.	Права и обязанности членов совета директоров должны быть четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества.	Соблюдается.	Права и обязанности членов Совета директоров закреплены Уставом ОАО АФК «Система», Положением о Совете директоров ОАО АФК «Система» и Регламентом Совета директоров.
2.6.3.	Члены совета директоров должны иметь достаточно времени для выполнения своих обязанностей.	Соблюдается.	<p>Члены Совета директоров уделяют достаточное время работе Совета и его Комитетов, что подтверждается высокой явкой на заседаниях.</p> <p>Члены Совета директоров предоставляют информацию о намерении занять должности в составе органов управления иных организаций и уведомляют Корпорацию об избрании или назначении на такие должности.</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.	Соблюдается.	<p>После избрания членов Совета директоров Корпоративный секретарь в кратчайшие возможные сроки осуществляет ознакомление новых членов Совета директоров с деятельностью Корпорации и подконтрольных ей организаций, работой Совета директоров и внутренними документами Корпорации.</p> <p>Члены Совета директоров 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>Для предотвращения возможного неправомерного использования информации, содержащей коммерческую тайну, каждый кандидат в состав Совета директоров подписывает обязательство о неразглашении конфиденциальной информации.</p> <p>В Корпорации действует система еженедельной рассылки информационных бюллетеней членам Совета</p>

			директоров, обеспечивающая регулярное поступление членам Совета директоров информации о наиболее важных событиях.
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.	Соблюдается.	<p>Члены Совета директоров активно участвуют в работе Совета директоров и Комитетов Совета директоров. Регламентом Совета директоров предусмотрена возможность проведения заседаний Совета директоров как в очной, так и в заочной форме.</p> <p>Члены Совета директоров заранее уведомляют Совет директоров о невозможности своего участия в заседании Совета директоров.</p> <p>В протоколе заседания Совета директоров указывается информация о том, как голосовал каждый член Совета директоров по вопросам повестки заседания.</p> <p>Заседания совета директоров проводятся не реже шести раз в год на основании плана работы Совета директоров.</p> <p>Заседание Совета директоров, на котором происходит избрание Председателя Совета директоров, формирование состава Комитетов Совета директоров и избрание их председателей, происходит сразу после проведения годового Общего собрания акционеров.</p>
2.7.2.	Рекомендуется разработать и закрепить во внутренних документах общества порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению.	Соблюдается.	<p>Регламентом Совета директоров определены порядок и сроки направления каждому члену Совета директоров бюллетеня для голосования и получения заполненного бюллетеня в случае проведения заседания в заочной форме.</p> <p>При проведении заседаний Совета директоров в очной форме для определения наличия кворума и результатов голосования учитывается письменное мнение члена Совета директоров, отсутствующего на заседании. Порядок получения письменного мнения члена Совета директоров определен Регламентом Совета директоров.</p> <p>Отсутствующим в месте проведения заседания членам Совета директоров предоставляется возможность участия в обсуждении вопросов повестки дня и голосовании дистанционно посредством конференц- и видеоконференц-связи.</p> <p>Право требовать созыва заседания Совета директоров имеется у каждого члена Совета директоров. Акционеры, считающие необходимым проведение внеочередного заседания Совета директоров, могут обратиться к любому независимому члену Совета директоров для созыва такого заседания.</p> <p>Члены Совета директоров имеют постоянный доступ к плану работы Совета директоров. Вся информация к заседаниям Совета директоров предоставляется через информационный Портал Совета директоров (к которому подключены все члены Совета) за 10 дней до заседания Совета директоров.</p>
2.7.3.	Форму проведения заседания совета директоров следует определять с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы должны решаться на заседаниях, проводимых в очной форме.	Соблюдается.	<p>Все плановые заседания Совета директоров являются очными. Заседания в заочной форме проводятся при возникновении вопросов, требующих срочного рассмотрения.</p> <p>Для рассмотрения наиболее важных внеплановых вопросов Корпорация созывает внеочередные очные заседания Совета директоров. Важность вопроса определяется его существенностью для стратегического развития Корпорации.</p>
2.7.4.	Решения по наиболее важным вопросам деятельности	Соблюдается частично.	Уставом ОАО АФК «Система» предусмотрено, что решения по вопросам, связанным с увеличением

	общества рекомендуется принимать на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров.		уставного капитала, размещением отдельных типов ценных бумаг, одобрением существенных сделок и сделок с заинтересованностью принимаются с применением особых правил голосования. Решения по остальным вопросам повестки дня принимаются большинством голосов членов Совета директоров. Такой порядок голосования обеспечивает большую открытость при обсуждении вопросов и стимулирует высказывание своих мнений независимыми членами Совета директоров.
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.	Соблюдается.* *В Комитет входит большинство независимых директоров. Председателем Комитета является независимый директор	В Корпорации создан Комитет по аудиту, финансам и рискам Совета директоров (далее – «Комитет», «Комитет») и утверждено Положение о Комитете. Задачи Комитета, закрепленные Положением, соответствуют рекомендациям Кодекса корпоративного управления. В соответствии с требованиями правил листинга Московской биржи в Комитет входит большинство независимых членов Совета директоров (5 членов из 6). Председателем Комитета является независимый директор. Председатель Комитета Р. Маннингс обладает обширным опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности. Комитет может приглашать на свои заседания любых должностных лиц Корпорации и представителей внешних аудиторов общества, а также привлекать к участию в работе Комитета независимых экспертов. Встречи членов Комитета с руководителем подразделения внутреннего аудита Корпорации проводятся не реже, чем раз в квартал. Корпорация публично раскрывает информацию о подготовленной Комитетом оценке аудиторских заключений, представленных внешними аудиторами, а также информацию о наличии в составе Комитета независимого директора, обладающего опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.
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.	Соблюдается.* *В Комитет входит большинство независимых директоров. Председателем Комитета является независимый директор	В Корпорации создан Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров (далее – «Комитет») и принято Положение о Комитете. Задачи Комитета, закрепленные Положением, соответствуют рекомендациям Кодекса корпоративного управления. В соответствии с требованиями правил листинга Московской биржи большинство членов Комитета составляют независимые члены Совета директоров (4 члена из 6). Председателем Комитета является независимый директор. Комитет осуществляет надзор за раскрытием информации о политике и практике вознаграждения и о владении акциями Корпорации членами Совета директоров, Президентом и членами Правления.
2.8.3.	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы	Соблюдается.	В Корпорации создан Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров (далее – «Комитет») и принято Положение о Комитете. Задачи Комитета, закрепленные Положением, соответствуют рекомендациям Кодекса корпоративного управления. В соответствии с требованиями правил листинга Московской биржи большинство членов Комитета

	совета директоров, рекомендуется создавать комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого должны быть независимыми директорами.		составляют независимые члены Совета директоров (4 членов из 6). Председателем Комитета является независимый директор. Комитет определяет методологию оценки работы Совета директоров и организует такую оценку.
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.).	Соблюдается.	В Корпорации действуют пять Комитетов Совета директоров: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Комитет по стратегии, ▪ Комитет по аудиту, финансам и рискам, ▪ Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению, ▪ Комитет по этике и контролю, ▪ Комитет по связям с инвесторами и дивидендной политике. В отношении каждого из них Советом директоров утверждено Положение. Закрепленные Положениями задачи Комитета по стратегии и Комитета по этике и контролю соответствуют рекомендациям Кодекса корпоративного управления.
2.8.5.	Состав комитетов рекомендуется определять таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений.	Соблюдается.	Каждый Комитет Совета директоров состоит не менее чем из 5 членов Совета директоров. Максимальное число комитетов, в работе которых может принимать участие член Совета директоров Корпорации, не определено, однако на практике, как правило, член Совета директоров задействован в работе от одного до трех Комитетов. В случае необходимости к работе Комитетов могут привлекаться внешние эксперты и консультанты. Лица, не являющиеся членами Комитета по аудиту, финансам и рискам Совета директоров или Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению, могут присутствовать на заседаниях указанных Комитетов по приглашению их Председателей. Председателями трех Комитетов Совета директоров являются независимые директора (Комитет по аудиту, финансам и рискам, Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному, Комитет по связям с инвесторами и дивидендной политике). Председателями двух Комитетов Совета директоров являются неисполнительные директора (Комитет по стратегии, Комитет по этике и контролю).
2.8.6.	Председателям комитетов следует регулярно информировать совет директоров и его председателя о работе своих комитетов.	Соблюдается.	Председатели Комитетов регулярно информируют Председателя Совета директоров Корпорации о работе своих Комитетов. Комитеты ежегодно представляют отчеты о своей работе Совету директоров.
2.9.	Совет директоров должен обеспечивать проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров.		
2.9.1.	Проведение оценки качества работы совета директоров должно быть направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность	Соблюдается.	Проведение оценки качества работы Совета директоров предусмотрено Положением о Совете директоров ОАО АФК «Система». Процедура оценки работы Совета директоров выработана в Корпорации и утверждена Советом директоров на основе многолетнего опыта и включает в себя оценку работы Совета директоров, включая вопросы организации его работы, и оценку работы Комитетов. Отдельная оценка работы Председателя Совета директоров не проводится. Критерии оценки Совета директоров предусматривают оценку профессиональных и личных качеств членов Совета директоров, их независимость, слаженность

	может быть улучшена.		работы и степень личного участия, а также иные факторы, влияющие на эффективность работы Совета директоров. Результаты самооценки 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.
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).	Соблюдается.	Оценка работы Совета директоров и его Комитетов осуществляется ежегодно. В перспективе трех лет планируется привлечение независимого консультанта.
III. Корпоративный секретарь общества			
3.1	Эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координация действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержка эффективной работы совета директоров обеспечиваются корпоративным секретарем.		
3.1.1.	Корпоративный секретарь должен обладать знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользоваться доверием акционеров.	Соблюдается.	Советом директоров Корпорации утверждено Положение о Корпоративном секретаре ОАО АФК «Система» (Протокол № 10-14 от 17 декабря 2014 года). Положение устанавливает требования к лицу, занимающему должность Корпоративного секретаря, в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления. Лицо, занимающее должность Корпоративного секретаря, не аффилировано с Корпорацией, не связано с контролирующим акционером и исполнительным руководством и не занимает иных должностей в Корпорации. Корпоративный секретарь поддерживает регулярное профессиональное взаимодействие с другими корпоративными секретарями. Сведения о Корпоративном секретаре раскрываются в Годовом отчете.
3.1.2.	Корпоративный секретарь должен обладать достаточной независимостью от исполнительных органов общества и иметь необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач.	Соблюдается.	Корпоративный секретарь в своей деятельности подчиняется непосредственно Совету директоров, назначается на должность и освобождается от нее решением Совета директоров. Советом директоров Корпорации утверждено Положение о Корпоративном секретаре ОАО АФК «Система», устанавливающее требования к кандидатуре Корпоративного секретаря, порядок назначения и прекращения полномочий, подчиненность, порядок взаимодействия Корпоративного секретаря с органами управления и структурными подразделениями, его функции, права и обязанности, условия и порядок выплаты вознаграждения и ответственность Корпоративного секретаря. К функциям Корпоративного секретаря относятся участие в организации подготовки и проведения Общих собраний акционеров, обеспечение работы Совета директоров и Комитетов Совета директоров;

			<p>участие в реализации политики по раскрытию информации, а также обеспечение хранения корпоративных документов, обеспечение взаимодействия с акционерами и с регулирующими органами, организаторами торговли, регистратором, иными профессиональными участниками рынка ценных бумаг в рамках своих полномочий, обеспечение реализации процедур, обеспечивающих реализацию прав и законных интересов акционеров, участие в совершенствовании системы и практики корпоративного управления.</p> <p>Корпоративный секретарь имеет право запрашивать и получать документы Корпорации, в рамках своей компетенции выносить вопросы на рассмотрение органов управления, контролировать соблюдение должностными лицами и работниками Устава и внутренних документов в части вопросов, относящихся к его функциям, осуществлять взаимодействие с Председателем Совета директоров и Председателями Комитетов Совета директоров.</p>
IV. Система вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества			
4.1.	<p>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.</p>		
4.1.1.	<p>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.</p>	Соблюдается.	<p>Уровень вознаграждения членов Совета директоров и исполнительных органов Корпорации и иных ключевых руководящих работников соответствует уровню вознаграждения в сравнимых компаниях.</p>
4.1.2.	<p>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.</p>	Соблюдается.	<p>Политика Корпорации по вознаграждению разрабатывается Комитетом по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров (далее – «Комитет») и утверждается Советом директоров.</p> <p>Советом директоров утверждены внутренние документы в области вознаграждения и долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников.</p> <p>При формировании и пересмотре системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Комитет проводит анализ и представляет рекомендации Совету директоров в отношении каждой из составных частей системы вознаграждения, сопоставляет относительный размер переменных и постоянных составляющих</p>

			системы вознаграждения.
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.	Соблюдается.	Внутренние документы Корпорации детально регламентируют порядок определения размера и выплаты всех компонентов вознаграждения, а также любых компенсаций. Решения по размеру вознаграждения того или иного лица принимаются без участия такого лица и с ним не обсуждаются.
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.	Соблюдается.	Согласно внутренним документам Корпорации, возмещению подлежат лишь расходы членов органов управления и иных должностных лиц Корпорации, непосредственно связанные с осуществлением деятельности в интересах Корпорации. Уровень обслуживания, на который могут претендовать члены Совета директоров, Президент, члены Правления и иные ключевые руководящие работники при исполнении своих обязанностей, регламентирован. Указанным лицам компенсируются расходы, связанные с выездом к месту проведения заседаний и прочими поездками, совершаемыми в рамках исполнения указанными лицами возложенных на них обязанностей.
4.2.	Система вознаграждения членов совета директоров должна обеспечивать сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.		
4.2.1.	Фиксированное годовое вознаграждение является предпочтительной формой денежного вознаграждения членов совета директоров. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров нежелательна. В отношении членов совета директоров не рекомендуется применение любых форм краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования.	Соблюдается частично.	Основной формой вознаграждения членов Совета директоров является фиксированное вознаграждение. Корпорация также выплачивает членам Совета директоров дополнительное вознаграждение за достижение инвестиционных целей Корпорации. Предусмотрены дополнительные выплаты за исполнение обязанностей Председателя Совета директоров, заместителей Председателя Совета директоров, Председателей Комитетов Совета директоров. Члены Совета директоров также получают компенсации за каждое заседание Совета директоров, в котором они приняли участие для покрытия накладных расходов, которые напрямую не компенсируются Корпорацией в соответствии с положениями применимого налогового законодательства.
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.	Соблюдается частично.	Часть вознаграждения членов Совета директоров выплачивается в форме акций. Долгосрочное владение акциями членов Совета директоров стимулируется обязательствами по раскрытию информации о сделках с акциями членов Совета директоров, и на практике большинство членов Совета директоров сохраняют свои акции до прекращения членства в Совете директоров. Ограничения на сделки с акциями членов Совета директоров не установлены, так как это может быть признано нарушением фундаментального права членов Совета директоров на распоряжение собственностью. Обязанность не использовать механизмы хеджирования для членов Совета директоров не установлена.

4.2.3.	Не рекомендуется предусматривать какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами.	Соблюдается.	Дополнительные выплаты или компенсации (выходные пособия) членам Совета директоров в случае досрочного прекращения их полномочий, в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами не предусмотрены.
4.3.	Система вознаграждения исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества должна предусматривать зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата.		
4.3.1.	Вознаграждение исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества должно определяться таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат.	Соблюдается.	<p>В Корпорации действует система краткосрочной и долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников, утверждаемая Советом директоров.</p> <p>При определении размера фиксированного вознаграждения учитываются все льготы и привилегии, предоставляемые членам исполнительных органов общества и иным ключевым руководящим работникам.</p> <p>Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров участвует в разработке ключевых показателей, на основе которых строится система краткосрочной мотивации и контролирует ее исполнение.</p> <p>Результаты в рамках программы краткосрочной мотивации оцениваются по итогам года.</p> <p>При оценке результатов деятельности Корпорации в рамках краткосрочной и долгосрочной программ мотивации учитываются риски, которые несет Корпорация.</p> <p>В случае выявления фактов манипулирования показателями отчетности или иных недобросовестных действий со стороны исполнительных органов и иных руководящих работников, нацеленных лишь на формальное достижение целевых показателей деятельности и совершенных в ущерб долгосрочным интересам акционеров, соответствующие работники привлекаются к ответственности и должны компенсировать убытки Корпорации в соответствии с действующим законодательством.</p>
4.3.2.	Обществам, акции которых допущены к организованным торгам, рекомендуется внедрить программу долгосрочной мотивации исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества).	Соблюдается.	<p>В Корпорации действует программа долгосрочной мотивации высших должностных лиц и иных ключевых работников общества с использованием акций общества.</p> <p>Предоставление акций в рамках программы долгосрочной мотивации производится в течение четырех лет с ежегодной отсрочкой перечисления акций общества в зависимости от достигнутых показателей двух прошедших лет. Дальнейшие ограничения на реализацию акций не накладываются.</p> <p>Ввиду того, что акции в рамках программы долгосрочной мотивации предоставляются с отсрочкой, программой не предусмотрено дополнительных ограничений на реализацию акций в случае досрочного прекращения полномочий и (или) расторжения трудового договора.</p>
4.3.3.	Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий исполнительных органов или ключевых	Соблюдается.	Сумма компенсации, выплачиваемая Корпорацией в случае досрочного прекращения полномочий членов исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе Корпорации не превышает обязательного размера, установленного трудовым законодательством, и в любом случае составляет не

	руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не должна превышать двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.		более двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.
V. Система управления рисками и внутреннего контроля			
5.1.	В обществе должна быть создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей.		
5.1.1.	Советом директоров общества должны быть определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	Соблюдается.	Советом директоров утверждены Положение о внутреннем аудите ОАО АФК «Система», Положение о системе внутреннего контроля ОАО АФК «Система». В Корпорации также утвержден Кодекс «Управление рисками». Все документы разработаны в соответствии с Интегрированной концепцией построения системы внутреннего контроля COSO. Система управления рисками и внутреннего контроля построена на операционном и на организационном уровнях. Роли и задачи различных органов Корпорации в данном процессе установлены вышеуказанными документами.
5.1.2.	Исполнительные органы общества должны обеспечивать создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	Соблюдается.	Для осуществления мероприятий в области внутреннего контроля создан Департамент внутреннего контроля и аудита, несущий ответственность за выполнение решений Совета директоров в данной области. Для осуществления мероприятий в области управления рисками создано подразделение в Комплексе финансов и инвестиций. Руководители подразделений Корпорации в соответствии со своими функциональными обязанностями несут ответственность за разработку, документирование, внедрение, мониторинг и развитие системы управления рисками и внутреннего контроля во вверенных им функциональных областях.
5.1.3.	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе должна обеспечивать объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков.	Соблюдается.	Система внутреннего контроля и управления рисками позволяет Корпорации своевременно реагировать на возникающие риски. Советом директоров утверждена Антикоррупционная политика ОАО АФК «Система». В Корпорации действует единая горячая линия, с помощью которой любой работник Корпорации может сообщить о любых возможных нарушениях Корпорации и/или ее должностных лиц. Лицо, предоставившее соответствующую информацию, защищено от любых форм давления (в том числе от увольнения, преследования, любых форм дискриминации).
5.1.4.	Совету директоров общества рекомендуется принимать необходимые и достаточные меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и	Соблюдается.	Совет директоров регулярно (не реже одного раза в год) рассматривает вопросы организации, функционирования и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и при необходимости дает рекомендации по ее улучшению. Сведения о результатах рассмотрения Советом директоров вопросов эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля предоставляются акционерам в составе Годового отчета.

	подходам к ее организации и эффективно функционирует.		
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.	Соблюдается.	В Корпорации создан Департамент внутреннего контроля и аудита, действующий на основании Положения о Департаменте внутреннего контроля и аудита. Департамент функционально подчиняется Совету директоров, а административно – Президенту. Руководитель Департамента назначается на должность и освобождается от нее приказом Президента на основании решения Совета директоров.
5.2.2.	При осуществлении внутреннего аудита рекомендуется проводить оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками, оценку корпоративного управления, а также применять общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита.	Соблюдается.	Процедуры внутреннего аудита в Корпорации осуществляются на основании Международных профессиональных стандартов внутреннего аудита Института внутренних аудиторов. Осуществление внутреннего аудита в Корпорации включает в себя: <ul style="list-style-type: none"> оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками, оценку корпоративного управления.
VI. Раскрытие информации об обществе, информационная политика общества			
6.1.	Общество и его деятельность должны быть прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.		
6.1.1.	В обществе должна быть разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.	Соблюдается.	В Корпорации разработана и внедрена Информационная политика, утвержденная Советом директоров. Реализация Информационной политики осуществляется исполнительными органами Корпорации и Корпоративным секретарем. Контроль за соблюдением Информационной политики осуществляет Совет директоров. Встречи членов исполнительных органов с аналитиками, в том числе сопутствующие раскрытию (публикации) бухгалтерской (финансовой) отчетности Корпорации либо связанные с основными инвестиционными проектами и планами развития Корпорации, проводятся регулярно.
6.1.2.	Обществу следует раскрывать информацию о системе и практике корпоративного управления, включая	Соблюдается.	На сайте Корпорации в сети Интернет (www.sistema.ru / www.sistema.com) раскрывается информация об органах управления и их составе, в том числе биографические данные членов органов

	подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций настоящего Кодекса.		управления. В Корпорации утвержден Кодекс корпоративного управления ОАО АФК «Система» (далее – «Кодекс»), содержащий основополагающие принципы системы корпоративного управления и обязательства, которые взял на себя Совет директоров, в состав которого входят представители основного акционера, в отношении Корпорации. Кодекс размещен на сайте Корпорации в сети Интернет.
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.	Соблюдается.	Информационная политика Корпорации позволяет координировать работу всех служб и структурных подразделений Корпорации, связанных с раскрытием информации. Информация раскрывается Корпорацией по возможности в максимально короткие сроки. Существенная информация о Корпорации раскрывается для российских и иностранных инвесторов синхронно и в одинаковом объеме на русском и английском языке. Корпорация оперативно реагирует на появление слухов и/или недостоверных данных о ее деятельности. Корпорация использует для раскрытия информации собственный сайт в сети Интернет (www.sistema.ru/www.sistema.com) и ленту новостей Интерфакс. Корпорация при раскрытии информации руководствуется принципами непротиворечивости, объективности и нейтральности и не уклоняется от раскрытия негативной информации о себе.
6.2.2.	Обществу рекомендуется избегать формального подхода при раскрытии информации и раскрывать существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством.	Соблюдается.	Корпорация раскрывает имеющую существенное значение информацию не только о себе, но и о подконтрольных ей юридических лицах. Корпорация раскрывает дополнительную информацию: <ul style="list-style-type: none"> о миссии, стратегии и задачах Корпорации, о финансовой деятельности и финансовом состоянии Корпорации, о структуре капитала Корпорации, о социальной ответственности Корпорации.
6.2.3.	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, должен содержать информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год.	Соблюдается частично.	Корпорация раскрывает всю основную информацию в Годовом отчете в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления. В Годовой отчет включены все существенные данные из годовой бухгалтерской и финансовой отчетности. Корпорация раскрывает только суммарный объем вознаграждения членов Совета директоров и исполнительного руководства соответственно во избежание нарушения принципов разумной конкуренции.
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.	Соблюдается.	При предоставлении доступа акционерам к документам и информации Корпорация руководствуется применимым законодательством и стремится не создавать неоправданные сложности. Информационной политикой Корпорации установлен порядок предоставления такого доступа. Корпорация не завышает затраты на изготовление и пересылку копий документов. Вопросы предоставления информации о

			подконтрольных юридических лицах Информационной политикой не регулируются ввиду того, что подконтрольные Корпорации организации ведут самостоятельную деятельность и принятие оперативных управленческих решений относительно них не осуществляется на уровне ОАО АФК «Система».
6.3.2.	При предоставлении информации обществом 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.	Соблюдается.	Доступ к такой информации, относящейся к конфиденциальной, предоставляется акционеру при условии, что акционер предупрежден о конфиденциальном характере информации и принимает на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности, а также при соблюдении требований 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.	Соблюдается.	В соответствии с законодательством принятие решения об обращении с заявлением о делистинге акций, а также решений о реорганизации и одобрении крупных сделок в соответствии с применимым законодательством отнесено к компетенции Общего собрания акционеров. Принятие решений в отношении всех прочих действий, указанных в Кодексе корпоративного управления, отнесено Уставом ОАО АФК «Система» к компетенции Совета директоров.
7.1.2.	Совет директоров должен играть ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, опираясь на позицию независимых директоров общества.	Соблюдается.	Компетенция Совета директоров, в соответствии с Уставом ОАО АФК «Система», и его широкие полномочия позволяют ему играть ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий. Решение Совета директоров отражает в том числе мнение независимых директоров, которые составляют большинство в Совете. Уставом к компетенции Совета директоров отнесены: ▪ принятие решения об участии, изменении

			<p>доли участия и прекращении участия Корпорации в уставном капитале иных юридических лиц, в том числе, подконтрольных организаций,</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ одобрение крупных сделок, предметом которых является имущество, стоимость которого составляет от 25% до 50% балансовой стоимости активов Корпорации, ▪ одобрение сделок, связанных с отчуждением или возможностью отчуждения недвижимого имущества, стоимость которого превышает 10% балансовой стоимости активов Корпорации. <p>Решение об одобрении крупных сделок принимается единогласно. Крупные сделки одобряются Советом директоров до их совершения.</p> <p>В случае необходимости для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого в соответствии с условиями крупной сделки или существенной сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, Совет директоров привлекает независимого оценщика.</p> <p>Совет директоров как правило рассматривает все существенные сделки, совершаемые с казначейскими акциями, а также рассматривает сделки, совершаемые третьими лицами от своего имени, но за счет Корпорации.</p> <p>Сделки с заинтересованностью до рассмотрения данного вопроса на заседании Совета директоров предварительно рассматриваются Комитетом по аудиту, финансам и рискам Совета директоров, большинство членов которого составляют независимые директора. В состав материалов к соответствующему заседанию Совета директоров включается документ, отражающий позицию Комитета по данному вопросу.</p> <p>Совет директоров оценивает признаки заинтересованности членов органов управления Корпорации в сделках с подконтрольными юридическими лицами.</p> <p>Решения об одобрении сделок с заинтересованностью принимаются членами Совета директоров, не находящимися в положении конфликта интересов в связи с такой сделкой.</p> <p>В пределах отчетного года реорганизация Корпорации не проводилась.</p> <p>При рассмотрении вопросов, связанных с листингом и делистингом ценных бумаг Корпорации, Совет директоров заблаговременно оценивает все выгоды и издержки, связанные с такими корпоративными действиями, и обеспечивает полную прозрачность принятия соответствующих решений.</p>
7.1.3.	<p>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</p>	Соблюдается.	<p>Корпорацией выпущен лишь один тип обыкновенных акций, что исключает возможность существования дифференцированных прав акционеров при совершении Корпорацией существенных корпоративных действий.</p> <p>Корпорация стремится к тому, чтобы совершение сделок осуществлялось по справедливым ценам и на прозрачных условиях, обеспечивающих защиту интересов всех акционеров, в частности, чтобы приобретение и выкуп акций Корпорацией осуществлялись по справедливой цене и при этом обеспечивалась равная возможность для всех акционеров Корпорации продать свои акции.</p>

	законные интересы акционеров общества. При этом общество должно руководствоваться не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в настоящем Кодексе.		Корпорация не совершает действий, которые могут повлечь принудительный делистинг ее ценных бумаг. Корпорация предпринимает все шаги для выявления и, по мере возможности, пресечения попыток манипулирования ценой акций Корпорации.
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.	Соблюдается.	Корпорация, как публичная компания, раскрывает максимально полную информацию о любых корпоративных действиях, в том числе, влияющих на дивидендные и/или иные права акционеров. В случае осуществления в отношении Корпорации действий по ее поглощению, на корпоративном сайте в сети Интернет будет раскрываться добровольное или обязательное предложение о приобретении ценных бумаг Корпорации и иные значимые сведения, а также позиция Совета директоров в отношении осуществляемого поглощения, в том числе, о соблюдении поглощающим лицом требований законодательства и рекомендаций Кодекса корпоративного управления.
7.2.2.	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, рекомендуется закрепить во внутренних документах общества.	Соблюдается.	В той мере, в которой правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, не установлены применимым законодательством, такие правила и процедуры устанавливаются внутренними документами Корпорации исходя из вероятности наступления таких событий.

Приложение 6. Сведения о соблюдении обществом основных требований Кодекса корпоративного управления Великобритании

Положение Кодекса	Соблюдается / не соблюдается	Примечание
А. РУКОВОДСТВО		
А.1. Органы управления		
А.1.1. Работа совета директоров (СД) должна быть организована эффективно, что предполагает проведение достаточного количества регулярных заседаний СД.	Соблюдается	Совет директоров ОАО АФК «Система» проводит заседания не реже 8 раз в год, что позволяет обеспечить рассмотрение и принятие решений по вопросам, отнесенным к его компетенции.
Компетенция СД должна быть формально закреплена.	Соблюдается	Компетенция Совета директоров закреплена в Уставе ОАО АФК «Система» (п. 32 Устава).
Годовой отчет корпорации должен содержать описание принципов работы СД, включая общее описание решений, принятых Советом директоров и правлением.	Соблюдается	В Годовой отчет ОАО АФК «Система» за 2014 год включена информация о процедурах работы Совета директоров, включая отчет об основных вопросах, решения по которым приняли Совет директоров и Правление (п. 6.2, 6.4).
А.1.2. Годовой отчет корпорации должен содержать информацию о председателе СД, заместителях председателя СД, президенте, старшем независимом директоре, а также председателях и членах комитетов СД.	Соблюдается	В Годовой отчет ОАО АФК «Система» за 2014 год включена информация об избрании Евтушенкова В.П. Председателем Совета директоров ОАО АФК «Система», а также об избранных заместителях Председателя Совета директоров. Помимо этого, Годовой отчет за 2014 год содержит информацию о Президенте, а также о Председателях и членах комитетов Совета директоров. Должность Старшего независимого директора внутренними документами Корпорации не предусмотрена.
Годовой отчет корпорации должен содержать информацию о количестве заседаний СД и комитетов СД, а также о личном присутствии на них членов СД.	Соблюдается	В Годовой отчет ОАО АФК «Система» за 2014 год включена информация о количестве заседаний Совета директоров и комитетов Совета директоров, а также о личном участии членов Совета директоров в работе Совета директоров и комитетов Совета директоров (п.6.2.).
А.1.3. Корпорация должна обеспечить должное страховое покрытие ответственности членов СД.	Соблюдается	Согласно Положению о Совете директоров, Корпорация осуществляет страхование ответственности членов Совета директоров от судебных исков или претензий, в связи с бизнес-решениями или иными действиями директоров, совершенными ими в должности члена Совета директоров ОАО АФК «Система» или его дочерних компаний (Полис D&O). В дополнение с членами Совета

		директоров заключены соглашения об освобождении от ответственности (Indemnification).
--	--	---

А.2. Разграничение полномочий между Председателем Совета директоров и Президентом

А.2.1. Председателем СД и президентом корпорации не может быть одно и то же лицо. Разграничение полномочий председателя СД и президента должно быть четко определено и закреплено во внутренних документах корпорации, одобренных СД.	Соблюдается	Российским законодательством и Уставом ОАО АФК «Система» предусмотрено, что лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа, не может быть одновременно Председателем Совета директоров (п. 31.3. Устава ОАО АФК «Система»). Полномочия Председателя Совета директоров, членов Совета директоров и Президента четко разграничены в Уставе ОАО АФК «Система».
---	-------------	---

А.3. Председатель Совета директоров

А.3.1. Кандидатура председателя СД должна отвечать критериям независимости, указанным в п. В.1.1.	Не соблюдается	Председателем Совета директоров ОАО АФК «Система» избран основной акционер Корпорации Евтушенков В.П., являющийся неисполнительным членом Совета директоров, однако не отвечающий критериям независимости.
Президент не должен исполнять обязанности председателя СД той же компании. Если все же президент выдвинут на должность председателя СД, СД, в свою очередь, обязан предварительно обсудить его кандидатуру с основными акционерами корпорации, представив им достаточные основания для его избрания, а также раскрыть эту информацию в очередном годовом отчете.	Соблюдается	Российским законодательством и Уставом ОАО АФК «Система» предусмотрено, что лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа ОАО АФК «Система», не может быть одновременно Председателем Совета директоров (п. 31.3. Устава ОАО АФК «Система»). Полномочия Председателя Совета директоров и Президента четко разграничены в Уставе ОАО АФК «Система».

А.4. Неисполнительные директора

А.4.1. СД должен назначить одного из неисполнительных директоров, отвечающих критериям независимости, старшим независимым директором. Старший независимый директор должен быть доступен для акционеров для решения вопросов, которые не удалось решить посредством контакта с председателем СД, президентом и прочими исполнительными директорами. А.4.2. Председатель СД должен периодически проводить встречи с участием неисполнительных директоров без участия исполнительных директоров.	Соблюдается частично	Формальные заседания Совета директоров ОАО АФК «Система» без присутствия на них исполнительных директоров не проводятся, при этом регулярно проводятся встречи Председателя Совета директоров ОАО АФК «Система» с независимыми директорами в неформальном порядке. Должность Старшего независимого директора нормативными документами ОАО АФК «Система» не предусмотрена. Перед каждым заседанием Совета директоров ОАО АФК «Система» независимые члены Совета директоров проводят неформальную встречу в форме делового ужина, на которую приглашается менеджмент Корпорации для обсуждения актуальных вопросов
--	----------------------	--

		управления ОАО АФК «Система» и организации работы Совета директоров.
Неисполнительные директора корпорации должны, по крайней мере, один раз в год проводить совещания под руководством старшего независимого директора без участия председателя СД, в том числе для обсуждения эффективности работы председателя СД.	Не применимо	Оценка работы Председателя Совета директоров проходит в рамках процедуры оценки работы Совета директоров ОАО АФК «Система» в целом.
А.4.3. В случае если член СД выражает особое мнение относительно решений, принятых на заседании СД, то он должен убедиться, что его мнение учтено в протоколе заседания.	Соблюдается	<p>Весь ход заседания Совета директоров ОАО АФК «Система» фиксируется в письменной форме в виде тезисов выступлений участников заседания, и в последующем анализируется с тем, чтобы обеспечить включение в Протокол всех элементов принятых решений.</p> <p>Согласно Регламенту работы Совета директоров ОАО АФК «Система», утвержденному решением Совета директоров 27 октября 2007 года, директорам предоставляется возможность высказать (приложить к Протоколу заседания Совета директоров) свое особое мнение в течение суток с момента проведения заседания.</p> <p>Копия Протокола каждого заседания Совета директоров ОАО АФК «Система» предоставляется всем членам Совета директоров для ознакомления.</p>

В. ЭФФЕКТИВНОСТЬ

В.1. Состав Совета директоров

<p>В.1.1. Годовой отчет корпорации должен содержать информацию о каждом неисполнительном директоре, отвечающем критериям независимости.</p> <p>СД должен определить, является ли директор в целом независимым в принятии решений, а также установить, если ли у него какие-либо отношения и обстоятельства, которые могут с большей или меньшей долей вероятности повлиять на его решения.</p> <p>СД должен обосновать решение о присвоении статуса независимого директора, если существуют отношения или обстоятельства, которые могли бы повлиять на такой статус.¹</p>	Соблюдается	<p>Информация о каждом неисполнительном директоре, отвечающем критериям независимости, содержится в Годовом отчете ОАО АФК «Система» за 2014 год (п. 6.2.).</p> <p>В состав Совета директоров ОАО АФК «Система» входят 8 директоров, отвечающих критериям независимости: Дикки Б., Кочарян Р.С., Креке Ж., Мандельсон П., Маннингс Р., Хольцман М., Чурук С., Якобашвили Д.М.</p>
--	-------------	---

¹ Включая случаи, когда директор: а) работает или работал в компании или группе компаний в течение последних пяти лет; б) имеет или имел в течение последних трех лет существенные деловые отношения с компанией напрямую либо в качестве партнера, акционера, директора или руководителя высшего звена в организации, которая имеет такие отношения с компанией; в) получил или получает от компании дополнительное вознаграждение помимо вознаграждения за исполнение обязанностей члена СД, участвует в опционной программе компании, получает от компании обусловленные достижением определенных результатов выплаты или участвует в пенсионной программе компании; г) является близким родственником консультанта, члена СД или руководителя высшего звена компании; д) одновременно является членом СД в перекрестных компаниях или имеет существенные связи с другими членами СД

В.1.2. В крупных компаниях из списка FTSE 350, по меньшей мере, половину состава СД, в дополнение к председателю СД, должны составлять неисполнительные директора, отвечающие критериям независимости.	Соблюдается	ОАО АФК «Система» не входит в список FTSE 350, тем не менее, в состав Совета директоров Корпорации входят 8 членов Совета директоров, отвечающих критериям независимости, что составляет более 60% от общего количества членов Совета директоров (без учета Председателя Совета директоров).
--	-------------	--

В.2. Назначения членов совета директоров

В.2.1. При СД должен быть сформирован комитет по назначениям, одной из задач которого является сопровождение процесса выдвижения членов СД и выработка рекомендаций по данному вопросу для СД.	Соблюдается	Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО АФК «Система» сформирован и действует. Его компетенция определена в Положении о Комитете по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО АФК «Система», утвержденном 29 июня 2013 года (Протокол №06-13). Одной из основных функций Комитета является предварительное рассмотрение кандидатур на должности высших должностных лиц Корпорации, выносимых на утверждение Совета директоров ОАО АФК «Система». Данный Комитет также рассматривает кандидатов для избрания в состав Совета директоров в рамках рассмотрения вопросов о подготовке к Общему собранию акционеров.
Большинство членов комитета по назначениям СД должны составлять неисполнительные директора, отвечающие критериям независимости.	Соблюдается	Половину членов Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров Корпорации составляют независимые директора (Кочарян Р.С. (Председатель), Креке Ж., Маннингс Р.)
Руководство комитетом по назначениям СД должен осуществлять председатель СД либо неисполнительный директор Корпорации, отвечающий критериям независимости; однако председатель СД не должен председательствовать на заседании комитета по назначениям в случае, если рассматривается кандидатура на должность председателя СД.	Соблюдается	Председателем Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров Корпорации является неисполнительный независимый член Совета директоров Кочарян Р.С.
В.2.2. Комитет по назначениям СД должен определить совокупность навыков и компетенций, необходимых СД для эффективного исполнения им своих полномочий, и по результатам этой оценки подготовить квалификационные	Соблюдается частично	Кандидатуры в Совет директоров выдвигаются акционерами ОАО АФК «Система». Требования, предъявляемые к кандидатам в состав Совета директоров, закреплены в Положении о Совете

посредством участия в других компаниях или органах; е) представляет интересы крупного акционера; или ж) являлся членом СД в течение 9 лет и более с момента первого назначения.

требования к кандидатам на должность члена СД.		директоров ОАО АФК «Система». Кандидат должен иметь достаточный профессиональный опыт, не иметь судимости за экономические преступления, на него не должен быть наложен запрет занимать руководящие должности и др. Кандидат не должен входить в органы управления и контроля компаний, конкурирующих с ОАО АФК «Система», а также являться аффилированным лицом таких компаний. Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров рассматривает кандидатов для избрания в состав Совета директоров ОАО АФК «Система» в рамках рассмотрения вопросов о подготовке к Общему собранию акционеров.
В.2.3. Неисполнительные директора должны быть избраны на определенный срок и впоследствии могут быть переизбраны либо отстранены от должности в соответствии с применимым корпоративным законодательством.	Соблюдается	В соответствии с российским законодательством, члены Совета директоров избираются Общим собранием акционеров сроком на один год (на срок до следующего годового Общего собрания акционеров) с возможностью последующего переизбрания неограниченное количество раз.
Решение о переизбрании неисполнительного директора на любой срок свыше 6 лет должно приниматься на основании тщательной оценки его деятельности, а также с учетом того, что состав СД должен постепенно обновляться.	Не применимо	В соответствии с российским законодательством, члены Совета директоров избираются Общим собранием акционеров сроком на один год (на срок до следующего годового Общего собрания акционеров) с возможностью последующего переизбрания неограниченное количество раз. Ежегодно при избрании нового состава Совета директоров ОАО АФК «Система» проводится раскрытие информации о работе Совета директоров за прошедший год, включая данные посещаемости членами Совета директоров его заседаний, при этом акционеры самостоятельно делают выводы о качестве работы Совета директоров и отдельных его членов.
В.2.4. Отдельный раздел Годового отчета должен содержать описание полномочий и компетенции комитета по назначениям, процедур и основных вопросов, рассмотренных комитетом, включая процедуру по выдвижению кандидатов в состав СД. Если комитет по назначениям не пользовался услугами внешнего консультанта или не объявлял об имеющихся вакансиях публично, Годовой	Соблюдается частично	В Годовой отчет ОАО АФК «Система» за 2014 год (п.6.2.) включена информация о полномочиях и компетенции Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО АФК «Система», а также информация об основных вопросах, рассмотренных данным Комитетом. При этом Комитет не обладает полномочиями напрямую выдвигать

отчет должен включать описание использованной процедуры для подбора кандидатов в состав СД. Если комитет по назначению привлекал к работе внешнее агентство по подбору кандидатов, то необходимо указать, какое именно, и имеет оно какое-либо отношение к корпорации.		кандидатов в Совет директоров Корпорации, так как это относится к компетенции акционеров. В 2013 году Комитет не пользовался услугами внешнего консультанта.
Отдельный раздел Годового отчета должен содержать подтверждение применения принципа сбалансированности СД.	Соблюдается частично	В Совете директоров ОАО АФК «Система» соблюдается баланс исполнительных (1) ¹ , неисполнительных (4) ² и независимых (8) ³ директоров.
Отдельный раздел Годового отчета должен содержать цели и задачи работы комитета по назначениям и статус их выполнения.	Соблюдается	В разделе «Комитеты Совета директоров» (п. 6.2.) содержится описание целей и задач Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению, а также тематика рассмотренных на заседаниях вопросов.

В.3. Назначения

В.3.1. При выборе председателя СД комитет по назначениям должен подготовить подробное описание позиции, включая информацию о том, какое количество времени потребует исполнение обязанностей председателя СД с учетом необходимости в доступе к нему в кризисных ситуациях.	Соблюдается	Характер работы, задачи Председателя Совета директоров закреплены в Положении о Совете директоров ОАО АФК «Система». Председатель Совета директоров избирается решением полного состава Совета директоров на первом заседании после годового Общего собрания акционеров.
Информация обо всех должностях, занимаемых председателем СД в иных компаниях, должна быть представлена СД и включена в годовой отчет. Информация обо всех последующих изменениях этих данных должна быть доступна СД по мере их возникновения и включена в очередной годовой отчет.	Соблюдается	Информация обо всех должностях, занимаемых Председателем Совета директоров ОАО АФК «Система», раскрыта и включена в текст Годового отчета за 2014 год. Председатель Совета директоров ОАО АФК «Система» Евтушенков В.П. не является Председателем Совета директоров каких-либо иных существенных компаний, кроме ОАО АФК «Система».
В.3.2. Информация об условиях и сроках избрания неисполнительных членов СД должна быть доступна для ознакомления любым заинтересованным лицам по месту нахождения корпорации, а также в ходе проведения общего собрания акционеров (ОСА).	Соблюдается	Информация об условиях и сроках избрания неисполнительных членов Совета директоров доступна на корпоративном сайте ОАО АФК «Система» (www.sistema.ru / www.sistema.com), по месту нахождения ОАО АФК «Система», а также участникам Общего собрания акционеров ОАО АФК «Система» в ходе его проведения. В соответствии с российским законодательством, все члены Совета директоров избираются сроком на один

¹ Шамолин М.В.

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

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

		год, с правом переизбрания неограниченное количество раз.
В уведомлении о выдвижении члена СД должно быть указано предполагаемое количество рабочего времени, необходимое директору для исполнения своих должностных обязанностей. Избранные члены Совета директоров Корпорации должны предоставить заверения в том, что они обладают достаточным количеством времени для исполнения своих должностных обязанностей в полном объеме.	Соблюдается частично	<p>Перед выдвижением все кандидаты в состав Совета директоров ОАО АФК «Система» знакомятся с планом работы Совета директоров ОАО АФК «Система» на год, правами и обязанностями членов Совета директоров, а также с предполагаемым членством в комитетах Совета директоров.</p> <p>В ходе процедуры введения в должность Корпоративный секретарь Корпорации разъясняет каждому вновь избранному члену Совета директоров процедуры и примерный объем рабочего времени, который занимает их исполнение. Перед своим избранием все кандидаты подписывают согласие на свое выдвижение, которое содержит, в том числе, согласие следовать всем нормам внутренних документов Корпорации, применимым к членам Совета директоров ОАО АФК «Система».</p> <p>Посещаемость заседаний Совета директоров и вовлеченность членов Совета директоров в обсуждение вопросов повестки дня заседания фиксируется и анализируется с целью последующего включения в отчет о качестве корпоративного управления.</p>
Информация обо всех должностях, занимаемых неисполнительными членами СД в иных компаниях (с указанием затрачиваемого на данную деятельность времени), должна быть представлена СД. Информация обо всех последующих изменениях этих данных должна быть доступна по мере их возникновения.	Соблюдается	<p>Биографии кандидатов для избрания в состав Совета директоров ОАО АФК «Система», в том числе данные о занимаемых должностях в иных организациях, представляются в качестве материалов к годовому Общему собранию акционеров, а данные о действующих членах Совета директоров включаются в Годовой отчет.</p> <p>Все кандидаты на должность членов Совета директоров заполняют анкету кандидата, предоставляя Корпорации соответствующую информацию.</p> <p>Обязанность раскрывать информацию об изменении предоставленных членами Совета директоров сведений закреплена в Положении о Совете директоров ОАО АФК «Система».</p>
В.3.3. Исполнительные директора не должны ни являться неисполнительными директорами, ни занимать должность председателя СД более чем в одной крупной компании, входящей в список FTSE 100.	Соблюдается	<p>По состоянию на 31 декабря 2014 года, в состав Совета директоров ОАО АФК «Система» входят 13 членов, из которых 1 является исполнительным директором (Шамолин М.В.).</p> <p>Шамолин М.В. занимает должность Президента Корпорации, а также является членом Совета директоров ряда компаний Группы АФК «Система», не</p>

		<p>входящих в список FTSE 100.</p> <p>Членство в Советах директоров компаний Группы АФК «Система» является частью основных должностных обязанностей исполнительных директоров, поэтому не создает конфликта интересов для работы в Корпорации.</p>
--	--	--

В.4. Профессиональное развитие

В.4.1. Председатель СД должен организовать профессиональную и полноценную процедуру введения в курс дел компании для новых членов СД. В рамках данной процедуры директорам должна быть предоставлена возможность встречи с основными акционерами корпорации.	Соблюдается	<p>Кандидат для избрания в состав Совета директоров ОАО АФК «Система» перед избранием встречается с Председателем Совета директоров, членами Совета директоров, менеджментом Корпорации, в ходе встреч с которыми он получает информацию о работе Совета директоров, его роли в Совете директоров, а также о бизнесе Корпорации.</p> <p>Корпоративный секретарь ОАО АФК «Система» консультирует вновь избранных членов Совета директоров о процедурах и организации работы Совета директоров и комитетов, а также предоставляет необходимые нормативные документы, содержащие описание стратегии Корпорации, бизнеса, рынков присутствия и финансовую отчетность.</p> <p>Описанная процедура введения члена Совета директоров в курс дел ОАО АФК «Система» не формализована.</p>
В.4.2. Председатель СД должен регулярно согласовывать с каждым членом СД индивидуальную потребность в обучении и развитии.	Соблюдается	<p>Члены Совета директоров ОАО АФК «Система», с согласия Председателя Совета директоров, представляют Корпорацию на различных международных симпозиумах, конференциях, профессиональных семинарах и т.д.</p>

В.5. Информационная поддержка

В.5.1. СД должен предоставить директорам возможность получить независимую профессиональную консультацию за счет средств компании в рамках исполнения ими своих должностных обязанностей.	Соблюдается	<p>Положением о Совете директоров ОАО АФК «Система» предусмотрено право членов Совета директоров привлекать к экспертизе материалов и решений по любым вопросам повестки дня внешних независимых экспертов. Проведение подобной независимой экспертизы, при необходимости, организует Секретариат Совета директоров.</p>
В.5.2. Все члены СД должны, в случае необходимости, иметь возможность получать консультации и помощь корпоративного секретаря, который ответственен перед СД за процедурные вопросы организации работы СД.	Соблюдается	<p>В соответствии с Положением о Корпоративном секретаре ОАО АФК «Система», одной из функций Корпоративного секретаря является обеспечение работы Совета директоров, в том числе: предоставление членам Совета директоров запрашиваемой</p>

		информации и документов о бизнес-деятельности Компании, направление членам Совета директоров материалов к заседаниям Совета директоров, обеспечение работы комитетов Совета директоров.
--	--	---

В.6. Оценка результатов деятельности

В.6.1. Годовой отчет должен содержать информацию о процедурах оценки работы СД, его комитетов и каждого директора в отдельности.	Соблюдается	Процедура оценки работы Совета директоров ОАО АФК «Система» отражена в п. 6.5. Годового отчета Общества за 2009 год. С 2009 года в Корпорации действует процедура самооценки работы Совета директоров. Члены Совета директоров заполняют анкеты, в которых выносят собственное суждение по вопросам организации работы Совета директоров: составе и структуре Совета директоров, порядке и организации работы Совета директоров, работе комитетов Совета директоров, качестве решений Совета директоров по функциональным областям. Секретариат Совета директоров ежегодно проводит опрос всех членов Совета директоров, анализирует результаты и представляет финальный анализ Комитету по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров, Председателю Совета директоров, а также членам Совета директоров ОАО АФК «Система».
В.6.2. Минимум каждые 3 года работа СД из списка 350 компаний FTSE должна оцениваться внешним независимым консультантом, указанным в годовом отчете. При привлечении к процессу сторонних участников необходимо представить информацию о них и сделать заявление, имеют ли они какие-либо связи с Компанией.	Не применимо	ОАО АФК «Система» не входит в список FTSE 350.
В.6.3. Неисполнительные директора под руководством старшего независимого директора должны осуществлять оценку деятельности председателя СД, принимая во внимание мнения исполнительных директоров.	Не применимо	Должность Старшего независимого директора документами ОАО АФК «Система» не предусмотрена. Оценка работы Председателя Совета директоров проходит в рамках процедуры оценки работы Совета директоров в целом.

В.7. Переизбрание

В.7.1. Все кандидатуры в состав СД должны быть утверждены на очередном годовом ОСА. Впоследствии члены СД подлежат переизбранию не реже одного раза в три года.	Соблюдается	В соответствии с российским законодательством, члены Совета директоров избираются Общим собранием акционеров сроком на один год (на срок до следующего годового Общего собрания акционеров) с возможностью последующего
---	-------------	---

		переизбрания количество раз.	неограниченное
Неисполнительный директор может занимать свою должность более девяти лет при условии ежегодного переизбрания. Если исполнительный директор осуществляет свои функции более девяти лет, его статус не должен определяться СД как независимый.	Соблюдается	В соответствии с российским законодательством, члены Совета директоров избираются Общим собранием акционеров сроком на один год (на срок до следующего годового Общего собрания акционеров) с возможностью последующего переизбрания неограниченное количество раз. В Положении о Совете директоров Корпорации закреплены критерии независимости для членов Совета директоров, в соответствии с которыми член Совета директоров, являющийся директором более 9 лет, не может рассматриваться как независимый.	
Сведения о кандидатах в СД должны включать биографические данные кандидатов и любую иную информацию, позволяющую акционерам принять обоснованное решение об избрании либо переизбрании членов СД.	Соблюдается	Информация о кандидатах в состав Совета директоров, включающая их биографии, предоставляется в качестве материалов к годовому Общему собранию акционеров, на котором избирается состав Совета директоров.	
В.7.2. СД должен предоставить акционерам обоснование для избрания конкретного кандидата на должность неисполнительного члена Совета директоров корпорации.	Соблюдается частично	Акционерам представляются биографии и данные о профессиональных навыках кандидатов, исходя из которых, акционеры самостоятельно делают вывод об их компетенции и целесообразности избрания в состав Совета директоров ОАО АФК «Система».	
В случае переизбрания неисполнительного директора на новый срок, председатель СД должен предоставить акционерам достаточное обоснование для его переизбрания, включая оценку результатов работы директора.	Соблюдается частично	Ежегодно при выборе нового состава Совета директоров ОАО АФК «Система» проводится раскрытие информации о работе Совета директоров за прошедший год, о посещаемости членами Совета директоров его заседаний, о работе комитетов, в которых работали члены Совета директоров. При этом акционеры самостоятельно делают выводы о качестве работы Совета директоров и отдельных его членов.	

С. ОТЧЕТНОСТЬ И АУДИТ

С.1. Финансовая отчетность

С.1.1. Годовой отчет должен содержать заявление членов СД о том, что годовой отчет и бухгалтерская отчетность компании в целом являются достоверными, сбалансированными и понятными и включают в себя информацию, необходимую акционерам для оценки результатов деятельности Компании, ее бизнес-модели и стратегии.	Соблюдается частично	Годовой отчет не содержит соответствующего заявления членов Совета директоров ОАО АФК «Система», однако данное положение соблюдается за счет предварительного утверждения Годового отчета и бухгалтерской отчетности Корпорации на заседаниях Совета директоров и Комитета по аудиту, финансам и рискам	
--	----------------------	---	--

		Совета директоров ОАО АФК «Система», результаты которых отражены в соответствующих протоколах.
Годовая отчетность должна содержать заявление аудитора относительно своих обязанностей по проверке отчетности.	Соблюдается	Соответствующее заявление содержится в аудиторском заключении, являющемся неотъемлемой частью годовой финансовой отчетности.
С.1.2. Годовой отчет должен содержать пояснения членов СД касательно создания либо сохранения стоимости компании в долгосрочном периоде (бизнес-модели) и стратегии достижения целей компании.	Соблюдается	Годовой отчет содержит описание стратегии развития Корпорации.
С.1.3. Годовая и полугодовая финансовая отчетность должна содержать заявление членов СД о непрерывности деятельности компании, с обосновывающими допущениями либо оговорками, при необходимости.	Соблюдается частично	Годовая и полугодовая финансовая отчетность не содержит соответствующих заявлений членов Совета директоров, однако данное положение соблюдается за счет отражения, при необходимости, соответствующих оговорок в заключении/отчете по обзору независимого аудитора, являющихся неотъемлемой частью годовой и полугодовой финансовой отчетности, утвержденной Комитетом по аудиту, финансам и рискам.
С.2. Управление рисками и Внутренний контроль		
С.2.1. СД должен не реже одного раза в год проводить анализ эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля компаний группы и отчитываться об этом перед акционерами. Данный анализ должен охватывать все виды контроля, включая финансовый, операционный контроль, а также контроль соблюдения законодательных и регуляторных требований.	Соблюдается	Совет директоров ОАО АФК «Система» ежегодно рассматривает отчет Департамента внутреннего контроля и аудита по итогам работы за год с анализом действующих систем контроля и выявленных нарушений. Отчет Ревизионной комиссии ежегодно прилагается к материалам годового Общего собрания акционеров.
С.3. Комитет по аудиту и аудиторы		
С.3.1. СД должен сформировать комитет по аудиту с минимально допустимым составом в количестве 3 членов (для крупных компаний), каждый из которых должен быть неисполнительным директором и отвечать критериям независимости. При этом хотя бы один из них должен иметь соответствующий опыт в финансовой сфере.	Соблюдается частично	Комитет по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ОАО АФК «Система» сформирован и действует. В состав Комитета входят 5 членов Совета директоров, из которых 4 отвечают критериям независимости – Мандельсон П., Маннингс Р., Хольцман М., Якобашвили Д.М. Председателем Комитета по аудиту, финансам и рискам является независимый член Совета директоров ОАО АФК «Система» Маннингс Р., который обладает обширнейшим опытом в области финансового аудита.
С.3.2. Основные функции комитета по аудиту должны быть закреплены в положении о комитете по аудиту и	Соблюдается во всех существенных	Компетенция Комитета по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ОАО АФК «Система» закреплена в

<p>должны включать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проверку достоверности финансовой отчетности компании и любых официальных заявлений в отношении финансовых показателей компании, рассмотрение содержащихся в них существенных суждений относительно финансовой отчетности; - анализ системы внутреннего финансового контроля компании и, если данный вопрос явным образом не является сферой ответственности отдельного комитета по рискам СД, состоящего из независимых членов, или самого СД, анализ систем внутреннего контроля и управления рисками компании; - контроль и анализ эффективности функции внутреннего аудита компании; - представление рекомендаций СД для дальнейшего вынесения на утверждение акционеров на ОСА в отношении назначения, повторного назначения или прекращения полномочий внешнего аудитора, а также одобрение вознаграждения и условий найма внешнего аудитора; - анализ и мониторинг независимости и объективности внешнего аудитора, а также эффективности процесса аудита с учетом соответствующих профессиональных и нормативных требований; - разработку и внедрение политики по найму внешнего аудитора для предоставления сопутствующих консультационных услуг с учетом соответствующих этических рекомендаций о предоставлении таких услуг внешней аудиторской фирмой; а также представление совету директоров отчетов с указанием каких-либо областей, требующих улучшений или принятия определенных мер, и представление рекомендаций относительно таких мер; и - представление СД отчетов о выполнении своих обязанностей. 	аспектах	<p>Положении о Комитете, утвержденном Советом директоров Корпорации 13 декабря 2014 года.</p> <p>Положение о Комитете по аудиту, финансам и рискам в целом соответствует рекомендациям раздела С.3.2. Объединенного Кодекса Корпоративного Управления Великобритании.</p>
<p>С.3.3. В компании должно действовать положение о комитете по аудиту, закрепляющее основные полномочия и обязанности, делегированные комитету советом директоров.</p>	Соблюдается	<p>Компетенция Комитета по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ОАО АФК «Система» закреплена в Положении о Комитете, утвержденном Советом директоров Корпорации 13 декабря 2014 года.</p>
<p>С.3.4. По поручению СД комитет по аудиту должен предоставлять мнение о том, являются ли годовой отчет и бухгалтерская отчетность компании в целом достоверными, сбалансированными и понятными, включают ли они информацию, необходимую акционерам для оценки результатов деятельности компании, ее бизнес-модели и стратегии.</p>	Соблюдается	<p>Данное требование соблюдается путем рассмотрения на заседаниях Комитета по аудиту, финансам и рискам Совета директоров Годового отчета и бухгалтерской отчетности на предмет ее полноты и достоверности.</p>

<p>С.3.5. Комитет по аудиту должен анализировать процедуры, посредством которых сотрудники компании могут на конфиденциальной основе выражать обеспокоенность относительно совершения потенциальных нарушений в области финансовой отчетности и в других областях. Задача Комитета по аудиту состоит в том, чтобы обеспечить внедрение соответствующих процедур для проведения надлежащего независимого расследования таких нарушений и для принятия мер по их устранению.</p>	<p>Соблюдается</p>	<p>Комитет по аудиту, финансам и рискам Совета директоров рассматривает вопросы функционирования «горячей линии» для оповещения о недостатках по вопросам обращения сотрудников Корпорации и иных заинтересованных лиц с информацией о возможных нарушениях в финансовой сфере, которые поступают в режиме конфиденциальности.</p>
<p>С.3.6. Комитет по аудиту должен осуществлять контроль и анализ эффективности процедур внутреннего аудита. В случае отсутствия функции внутреннего аудита комитет по аудиту должен на ежегодной основе осуществлять анализ необходимости создания функции внутреннего аудита и выносить соответствующие рекомендации на рассмотрение СД, при этом причины отсутствия такой функции должны в письменной форме излагаться в соответствующем разделе годового отчета.</p>	<p>Соблюдается</p>	<p>В соответствии с Положением о Комитете по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ОАО АФК «Система», одной из основных функций данного Комитета является осуществление надзора за системой внутреннего аудита Корпорации, функции которой осуществляет Департамент внутреннего контроля и аудита. Совместно с руководителем указанной службы и руководством Корпорации, Комитет по аудиту и финансам Совета директоров осуществляет анализ проведенных мероприятий, направленных на устранение недостатков внутренних бизнес-процессов.</p>
<p>С.3.7. Комитет по аудиту непосредственно отвечает за представление рекомендаций по назначению, повторному назначению и прекращению полномочий внешних аудиторов. Компании из списка FTSE 350 должны проводить тендер на предоставление услуг внешнего аудитора минимум каждые десять лет. Если СД не принимает рекомендации комитета по аудиту, то комитет должен включить в годовой отчет и в другие документы, рекомендуя назначение или повторное назначение аудитора, заявление с обоснованием своих рекомендаций и изложить причины, по которым СД принял иное решение.</p>	<p>Соблюдается</p>	<p>В соответствии с Положением о Комитете по аудиту, финансам и рискам Совета директоров, Комитет проводит анализ работы внешних аудиторов, а также предоставляет рекомендации Совету директоров Корпорации относительно выбора, повторного назначения внешних аудиторов или отказа от их услуг.</p>
<p>С.3.8. Отдельный раздел годового отчета должен быть посвящен исполнению комитетом по аудиту своих обязанностей. Отчет должен включать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - описание рассмотренных комитетом существенных проблем в отношении финансовой отчетности и того, как эти проблемы были решены; - описание процесса оценки эффективности внешнего аудита и принципы назначения или повторного назначения внешнего аудитора, а также информацию о сроке полномочий текущей аудиторской фирмы 	<p>Соблюдается</p>	<p>В Годовой отчет ОАО АФК «Система» за 2014 год включена информация о политике сохранения объективности и независимости аудитора Корпорации.</p>

и о датах проведения последнего тендера;
 - в случае если внешний аудитор предоставляет компании дополнительные консультационные услуги – объяснение того, каким образом обеспечивались объективность и независимость аудитора.

D. ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

D.1. Уровень и структура вознаграждений

D.1.1. При разработке системы вознаграждения для исполнительных членов СД комитет по вознаграждениям должен руководствоваться Приложением А к Кодексу Корпоративного Управления Великобритании.	Соблюдается	Разделы Приложения А к Кодексу Корпоративного Управления Великобритании, в целом, находят отражение при разработке системы вознаграждения для членов Совета директоров Корпорации (включая исполнительных). <i>Разделы Приложения А раскрыты далее в подпунктах</i>
D.1.2. В случае, если внутренние документы корпорации допускают занятие исполнительным директором должности неисполнительного директора в иной компании, сведения о вознаграждении исполнительного директора в иной компании должны быть включены в соответствующий отчет.	Соблюдается частично	Менеджеры Корпорации, избранные в советы директоров дочерних компаний ОАО АФК «Система», не получают дополнительного вознаграждения за работу в этих советах директоров. Менеджеры Корпорации или исполнительные директора, избранные в советы директоров иных компаний, сохраняют свое вознаграждение за работу в советах директоров таких компаний, в соответствии с принятыми в них правилами. Информация о размере вознаграждений, полученных сотрудниками ОАО АФК «Система» за исполнение обязанностей члена совета директоров в иных компаниях, не раскрывается.
D.1.3. Размер вознаграждения неисполнительных директоров должен зависеть, в том числе, от объема должностных обязанностей и уровня ответственности неисполнительных директоров. Неисполнительным директорам не должны предоставляться опционы на акции и прочие виды вознаграждений, зависящие от результатов деятельности. Если опцион все же предоставляется, предоставление такого опциона должно быть предварительно одобрено акционерами. Член СД, получивший акции в результате исполнения опциона, обязан оставаться их владельцем, по меньшей мере, год после сложения с себя полномочий члена СД. Получение опционов на акции может означать, что неисполнительный директор перестал отвечать критериям независимости (см. п. B.1.1.).	Соблюдается	Членам Совета директоров ОАО АФК «Система» выплачивается дополнительное вознаграждение за исполнение обязанностей Председателя Совета директоров, заместителя Председателя Совета директоров, Председателя Комитета Совета директоров. Также выплачивается отдельное вознаграждение за участие в заседаниях Совета директоров, в заседаниях комитетов Совета директоров ОАО АФК «Система». Опционы на акции Корпорации за работу в составе Совета директоров не предоставляются.
D.1.4. Комитет по вознаграждениям СД должен определить, каким образом	Соблюдается	В соответствии с п. 1.6. Положения о вознаграждениях и компенсациях,

рассчитывается вознаграждение директора в случае досрочного прекращения его полномочий. Размер вознаграждения должен быть уменьшен пропорционально неотработанному времени.		выплачиваемых членам Совета директоров ОАО АФК «Система», в случае прекращения полномочий члена Совета директоров досрочно, расчет суммы вознаграждения производится пропорционально фактическому времени пребывания члена Совета директоров в этой должности.
D.1.5. Срок полномочий директора, указанный в контракте или уведомлении о назначении, не должен превышать один год. В случае если по ряду причин новым директорам предложен более длительный срок полномочий, он должен быть впоследствии сокращен.	Соблюдается	В соответствии с российским законодательством, члены Совета директоров ОАО АФК «Система» избираются Общим собранием акционеров сроком на один год (на срок до следующего годового Общего собрания акционеров) с возможностью последующего переизбрания неограниченное количество раз.
D.2. Процедура		
D.2.1. СД должен сформировать комитет по вознаграждениям из, как минимум, трех членов (для крупных компаний), каждый из которых должен быть неисполнительным директором и отвечать критериям независимости.	Соблюдается частично	Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО АФК «Система» сформирован и действует. В состав Комитета входят 6 директоров, 2 из которых (Гончарук А.Ю. и Зубов Д.Л.) являются неисполнительными, а 3 (Кочарян Р.С., Креке Ж., Маннингс Р.) – независимыми (отвечают критериям независимости).
Комитет по вознаграждениям СД должен обеспечить свободный доступ к тексту положения о комитете, в котором описаны полномочия, предоставленные комитету Советом директоров.	Соблюдается	Компетенция Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО АФК «Система» закреплена в соответствующем Положении о Комитете, утвержденном решением Совета директоров 13 декабря 2014 года. Положение о вышеуказанном Комитете раскрыто на корпоративном сайте Корпорации (www.sistema.ru / www.sistema.com) и доступно для ознакомления по запросу акционеров.
При привлечении внешних консультантов по вопросам вознаграждения членов СД необходимо включить информацию об этих консультантах и об их связях с корпорацией.	Не применимо	В 2014 году внешние консультанты по вознаграждениям к работе Совета директоров ОАО АФК «Система» не привлекались.
D.2.2. СД должен закрепить за комитетом по вознаграждениям полномочия по определению размера вознаграждений всех исполнительных директоров, а также председателя СД.	Соблюдается	Размер и порядок выплаты вознаграждений и компенсаций членам Совета директоров Корпорации закреплены в Положении о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ОАО АФК «Система». В случае необходимости внесения изменений в указанное Положение Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО

		АФК «Система» разрабатывает необходимые изменения.
Комитет по вознаграждениям СД должен отслеживать размер и структуру вознаграждений высшего руководства и давать соответствующие рекомендации СД. Перечень должностей, охватываемых понятием «высшее руководство», определяет СД, обычно это первый уровень менеджмента после уровня СД.	Соблюдается	Одной из основных функций Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО АФК «Система», в соответствии с Положением о Комитете, является предварительное рассмотрение выносимых на утверждение Совета директоров условий трудовых договоров, заключаемых с Президентом и членами Правления Корпорации, а также оценка результатов деятельности высших должностных лиц и определение размеров соответствующих премиальных вознаграждений.
D.2.3. Акционеры или СД, в соответствии с уставом компании, должны определить размер вознаграждения неисполнительных директоров установленных им пределах. СД может передать данные полномочия комитету по вознаграждениям, если такая возможность закреплена в уставе.	Соблюдается	Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Совета директоров ОАО АФК «Система», устанавливает четкую формулу для расчета вознаграждений и компенсаций членам Совета директоров Корпорации. Отдельного решения Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров для таких выплат не требуется.
D.2.4. Акционеры корпорации должны участвовать в утверждении новых долгосрочных систем мотивации сотрудников или существенных изменений, вносимых в такие системы.	Соблюдается	Долгосрочные схемы мотивации утверждаются Советом директоров и, в случае необходимости, Общим собранием акционеров ОАО АФК «Система»; при этом участие акционеров в обсуждении вопросов обеспечивается как на уровне Совета директоров, так и на уровне Общего собрания акционеров.

Е. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРАМИ.

Е.1 Диалог с основными акционерами

E.1.1. Мнения акционеров о ходе развития компании должны быть известны членам СД. Председатель СД должен регулярно обсуждать с основными акционерами вопросы развития компании. Неисполнительным директорам должна быть предоставлена возможность участвовать во встречах с основными акционерами Компании, при этом по запросу акционеров они должны в обязательном порядке присутствовать на таких встречах.	Соблюдается	Представители большинства крупных акционеров избраны в состав Совета директоров ОАО АФК «Система». Работа с крупными институциональными инвесторами осуществляется подразделением по связям с инвесторами Корпорации. Результаты его работы, включающие мнение основных институциональных инвесторов Корпорации на стратегию и результаты развития ОАО АФК «Система», на регулярной основе рассматривает Совет директоров в рамках вопроса о стратегии Корпорации в области связей с инвесторами. Все члены Совета директоров, включая
--	-------------	---

		неисполнительных, обязательно присутствуют на годовом Общем собрании акционеров ОАО АФК «Система».
Старший независимый директор должен регулярно проводить встречи с акционерами с целью обсуждения вопросов развития Корпорации.	Не применимо	Должность старшего независимого директора документами ОАО АФК «Система» не предусмотрена. Независимые члены Совета директоров проводят перед каждым заседанием Совета директоров неформальную встречу в форме делового ужина, на которую приглашается менеджмент Корпорации. Информация о членах Совета директоров, отвечающих критериям независимости, доступна для акционеров на корпоративном сайте ОАО АФК «Система» (www.sistema.ru / www.sistema.com), поэтому в случае появления соответствующих вопросов акционеры могут обратиться к любому из них.
Е.1.2. Годовой отчет корпорации должен содержать информацию о способах учета СД мнения основных акционеров в отношении развития компании.	Соблюдается	В состав Совета директоров ОАО АФК «Система» включены представители большинства крупных акционеров. Работа с крупными институциональными инвесторами осуществляется подразделением по связям с инвесторами Корпорации. Совет директоров в рамках рассмотрения вопроса о стратегии в области связей с инвесторами регулярно рассматривает результаты его работы, включающие мнение основных институциональных инвесторов о развитии Корпорации.
Е.2. Конструктивное использование общего собрания акционеров		
Е.2.1. К каждому пункту повестки дня ОСА должен прилагаться соответствующий проект решения с вариантами голосования «за», «против» и «воздержался».	Соблюдается	В соответствии с российским законодательством и Уставом ОАО АФК «Система», каждый вопрос повестки дня Общего собрания акционеров имеет отдельный проект решения с вариантами голосования «за», «против» и «воздержался».
Е.2.2. Компания должна обеспечить надлежащую регистрацию голосов лиц, участвовавших в ОСА. В протоколе вышеназванного собрания должно быть указано количество лиц, принявших участие в голосовании по каждому вопросу повестки дня, а также соотношение голосов «за», «против» и «воздержался» по каждому вопросу повестки дня.	Соблюдается	Все голоса акционеров, поступившие в ОАО АФК «Система», регистрируются Счетной Комиссией и включаются в протокол Общего собрания акционеров. Все голоса «за», «против» и «воздержался» по каждому вопросу повестки дня учитываются отдельно, результаты голосования по каждому вопросу повестки дня раскрываются публично.
Е.2.3. Все члены СД должны присутствовать на ОСА. Председатели комитетов СД должны быть доступны для	Соблюдается	В соответствии с п. 2.3. Положения о Совете директоров ОАО АФК «Система», все члены Совета

<p>ответов на вопросы акционеров на ОСА.</p>		<p>директоров в обязательном порядке должны присутствовать на Общем собрании акционеров и отвечать на вопросы участников собрания. Акционеры, присутствующие на годовом Общем собрании акционеров ОАО АФК «Система», имеют возможность задать вопрос любому члену Совета директоров, присутствующему на собрании.</p>
<p>Е.2.4. Уведомление о проведении ОСА и соответствующие материалы должны направляться акционерам минимум за 20 рабочих дней до собрания.</p>	<p>Соблюдается</p>	<p>В соответствии с Уставом ОАО АФК «Система», Корпорация направляет уведомления о проведении Общего собрания акционеров и публикует материалы Общего собрания акционеров не менее чем за 30 дней до проведения собрания.</p>

**Президент
ОАО АФК «Система»**

Шамолин М.В.