

Предварительно утвержден
Советом директоров
ОАО АФК «Система»
«25» мая 2013 г.
Протокол № 04-13
От 29 мая 2013 г.

Утвержден Годовым общим
собранием акционеров
ОАО АФК «Система»
«29» июня 2013 г.
Протокол № 1-13
От 3 июля 2013 г.

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ
Открытого акционерного общества
Акционерная финансовая корпорация
«Система» за 2012 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 из консолидированной
финансовой отчетности, составленной в
соответствии с международными стандартами.



Москва, 2013 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

	Стр.
1. Положение ОАО АФК «Система» в отрасли.	5
1.1. Профиль ОАО АФК «Система».	5
1.2. Структура акционерного капитала ОАО АФК «Система».	5
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 ОАО АФК «Система» о результатах развития Корпорации по приоритетным направлениям.	11
3.1. Ключевые события 2012 года.	11
3.2. Финансовые результаты ОАО АФК «Система» в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета (РСБУ) за 2012 год.	14
3.3. Консолидированные финансовые результаты ОАО АФК «Система» в соответствии с US GAAP за 2012 год.	16
3.4. Кредитные рейтинги ОАО АФК «Система».	28
3.5. Отчет о выплате объявленных (начисленных) дивидендов по акциям ОАО АФК «Система».	28
4. Перспективы и стратегия развития компаний Группы АФК «Система».	29
4.1. ОАО «МТС».	29
4.2. ОАО АНК «Башнефть».	31
4.3. ОАО «БЭСК».	34
4.4. ОАО «СММ».	36
4.5. ОАО «МТС-Банк».	39
4.6. ОАО ГК «Детский мир».	41

4.7. ВАО «Интурист».	42
4.8. ЗАО ГК «Медси».	44
4.9. ОАО «РТИ».	47
4.10. ЗАО «Биннофарм».	50
4.11. ОАО «НИС».	51
4.12. RZ Agro Holding.	53
4.13. ОАО «СГ-транс».	54
4.14. ОАО НК «РуссНефть».	56
4.15. SSTL.	58
5. Описание основных факторов риска.	62
5.1. Внешние риски.	62
5.2. Риски, связанные с основной деятельностью ОАО АФК «Система».	64
6. Система корпоративного управления.	68
6.1. Общее собрание акционеров.	69
6.2. Совет директоров.	72
6.3. Президент.	78
6.4. Правление.	79
6.5. Особенности системы риск-менеджмента, внутреннего контроля и аудита.	80
6.6. Развитие системы корпоративного управления в 2012 году.	82
7. Социальная ответственность.	83
8. Критерии определения и размер вознаграждения членов Совета директоров и высших должностных лиц Корпорации.	88
9. Приложения.	89
9.1. Краткие биографические данные членов Совета	89

директоров и их доля в уставном капитале ОАО АФК «Система».

9.2. Сведения о сделках, осуществленных членами Совета директоров ОАО АФК «Система» с принадлежащими им акциями Корпорации за период с 1 января по 31 декабря 2012 года.	97
9.3. Краткие биографические данные Президента и членов Правления ОАО АФК «Система».	99
9.4. Сведения о количестве акций ОАО АФК «Система», принадлежащих Президенту и членам Правления Корпорации.	105
9.5. 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 Корпорации распространяется порядок одобрения крупных сделок.	106
9.6. Перечень сделок, совершенных ОАО АФК «Система» в отчетном году, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имеется заинтересованность.	107
9.7. Сведения о соблюдении Корпорацией требований Кодекса корпоративного поведения ФСФР.	111
9.8. Сведения о соблюдении Корпорацией требований Кодекса корпоративного управления Великобритании.	123

1. ПОЛОЖЕНИЕ ОАО АФК «СИСТЕМА» В ОТРАСЛИ.

1.1. Профиль ОАО АФК «Система».

Обзор

ОАО АФК «Система» («Корпорация», «Компания») – крупнейшая российская публичная финансовая корпорация. Образованная в 1993 году, сегодня ОАО АФК «Система» входит в топ-10 российских компаний по выручке и является одним из крупнейших публичных инвестиционных холдингов в мире. Инвестиционный портфель ОАО АФК «Система» состоит преимущественно из российских компаний в различных секторах экономики, включая телекоммуникации, нефтегазовую отрасль, энергетику, потребительский сектор, высокие технологии и прочие. ОАО АФК «Система» имеет контрольный пакет акций в большинстве своих портфельных компаний.

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

Бизнес-концепция

ОАО АФК «Система» инвестирует в различные публичные и частные активы, которые соответствуют ее инвестиционным критериям, основным из которых является возврат на вложенный капитал. Управление инвестициями осуществляется Руководителями инвестиционных портфелей ОАО АФК «Система». Активы разделены на инвестиционные портфели по принципу отраслевой экспертизы портфельного управляющего. Посредством процедур корпоративного управления портфельных компаний, Руководители инвестиционных портфелей непрерывно работают над улучшением их ключевых бизнес-показателей. В основе успешной реализации потенциала активов ОАО АФК «Система» и широких возможностей рынков присутствия Корпорации лежит эффективное использование ключевых компетенций и финансовых ресурсов корпоративного центра.

Сектор	% от выручки, 2012 г.
Башнефть	50,2
МТС	37,4
РТИ	6,4
МТС-Банк	1,7
SSTL	0,8
Корпоративный центр	0,2
Прочее	3,3

1.2. Структура акционерного капитала.

Количество акций ОАО АФК «Система» в обращении составляет 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» провело первичное размещение акций. Акции Корпорации прошли листинг под тикером «SSA» на Лондонской фондовой бирже в виде глобальных депозитарных расписок (ГДР). Одна ГДР соответствует 20 обыкновенным акциям. Акции Корпорации также допущены к торгам под тикером «AFKS» на Фондовой бирже ММВБ-РТС. В виде ГДР на Лондонской фондовой бирже торгуется около 19% акций, в обращении на ММВБ-РТС – 5,2% акций.

В портфель ОАО АФК «Система» также входят 2 публичные компании: акции ОАО «МТС» в форме АДР торгуются на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE) под тикером «MBT» и в форме обыкновенных акций на ММВБ-РТС под тикером «MTSS». На бирже ММВБ-РТС также

торгуются обыкновенные и привилегированные акции ОАО АНК «Башнефть» под тикером «BANE, BANEP».

Основным акционером ОАО АФК «Система» является Председатель Совета директоров ОАО АФК «Система» Евтушенков В.П. (64,18% акций).

Диаграмма 1:



*По состоянию на 31 декабря 2012 года

Держатели ГДР – топ-10 институциональных инвесторов*

#	Инвестор	% от обращающихся ГДР	% от уставного капитала
1	UBS AG	25,1	4,77
2	SKAGEN AS	15,1	2,87
3	J.P. Morgan Asset Management	6,0	1,14
4	The Vanguard Group	5,4	1,03
5	GIC Asset Management Pte.	4,4	0,84
6	Baring Asset Management	3,7	0,70
7	TKB BNP Paribas Investment Partners	3,1	0,59
8	East Capital Asset Management AB	2,9	0,55
9	HSBC Global Asset Management	2,5	0,48
10	BlackRock Investment Management	2,1	0,40

*По состоянию на 30 января 2013 года

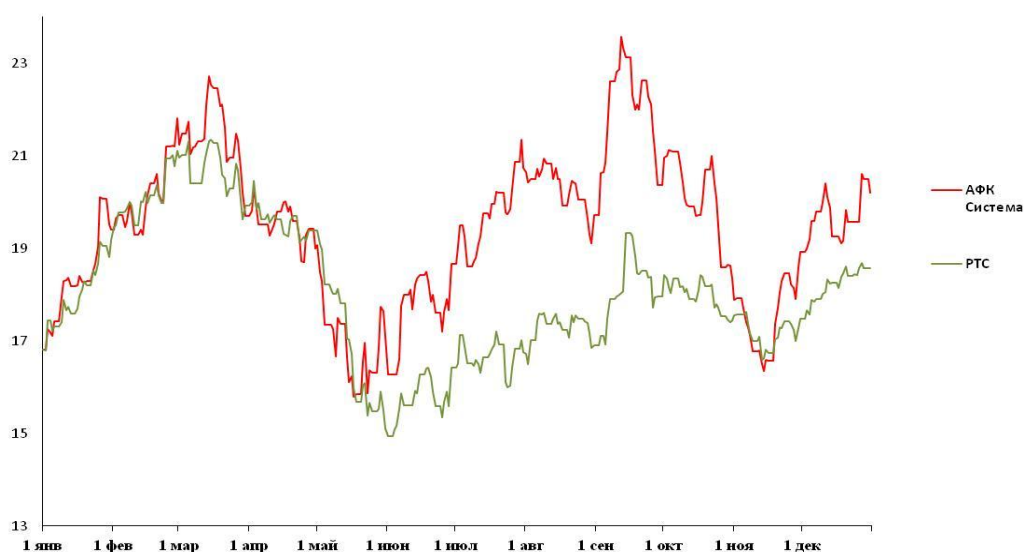
Динамика котировок ГДР ОАО АФК «Система» на Лондонской фондовой бирже

Стоимость ГДР ОАО АФК «Система» выросла на 20,2% в 2012 году и опередила динамику основных фондовых индексов, включая РТС и MSCI Russia. Цена закрытия ГДР на Лондонской фондовой бирже в первый торговый день 2012 года составила US\$ 16,81 при рыночной капитализации ОАО АФК «Система» в US\$ 8 111 млн., в последний торговый день 2012 года цена закрытия достигла US\$ 20,2 при рыночной капитализации ОАО АФК «Система» в US\$ 9 745 млн.

В 2012 году цена ГДР достигла максимума в US\$ 23,56 12 сентября 2012 г., минимальная стоимость была зафиксирована 17 мая 2012 г. и составила US\$ 15,79. Средний дневной объем торгов на Лондонской фондовой бирже составил 707 684 ГДР в 2012 году.

График 1:

*Сравнительная динамика котировок ГДР ОАО АФК «Система» и индекса РТС в 2012 году**



**Источник: Bloomberg*

Программа обратного выкупа

В мае 2012 года была начата программа обратного выкупа в отношении обыкновенных акций и ГДР ОАО АФК «Система». В период с начала программы 6 июня 2012 года до ее окончания 15 октября 2012 года ОАО АФК «Система» в совокупности приобрела 6 452 619 ГДР по средней стоимости US\$ 19,96 за расписку и 19 784 700 обыкновенных акций по средней стоимости 25,96 руб. за акцию.

2. ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ.

2.1. Миссия и стратегия ОАО АФК «Система».

Миссия

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

Модель создания стоимости

Инвестиционный портфель ОАО АФК «Система» преимущественно состоит из российских компаний и включает зрелые бизнесы, генерирующие стабильный денежный поток, а также компании с существенным потенциалом роста. Так как зрелые активы составляют большую часть портфеля, ОАО АФК «Система» обладает финансовыми ресурсами для эффективного инвестирования и реализации возможностей, имеющихся на рынках присутствия.

Инвестиционная стратегия

Критерии и процесс

- Корпорация приобретает активы преимущественно в комплементарных к существующим инвестициям секторах, позволяющих использовать компетенции Корпорации, а также реализовывать синергии с существующим портфелем. Также Корпорация инвестирует в новые экономически привлекательные отрасли, такие как сельское хозяйство, инфраструктура, транспорт и логистика, химия и нефтехимия.
- ОАО АФК «Система» фокусируется на крупных активах или проектах стоимостью не менее US\$ 300 млн., позволяющих обеспечить лидерство на рынке за счет синергетических эффектов, возможностей для консолидации отрасли и успешной реализации инвестиционной и операционной стратегии.
- Корпорация осуществляет инвестиции в соответствии с установленными внутренними инвестиционными критериями, направленными на рост экономической эффективности:
 - генерация доходности инвестиций, превышающей долгосрочную стоимость капитала ($IRR > WACC$) при инвестиционном горизонте 5-7 лет;
 - приоритет проектов, генерирующих положительный денежный поток на горизонте до 3 лет.

Управление активами

- ОАО АФК «Система» создает стоимость за счет эффективного управления портфелем, включая реструктуризацию текущих активов, продажу стратегическим инвесторам или публичное размещение акций.
- Корпорация стремится поддерживать сбалансированный портфель, состоящий из крупных активов, приносящих стабильные денежные потоки, а также развивающихся активов, находящихся в стадии активного роста.
- Активы разделены на портфели по принципу отраслевой экспертизы портфельного управляющего. Основным целевым показателем эффективности («KPI») для менеджмента служит показатель совокупного акционерного дохода («TSR»), который устанавливается для каждого актива.
- Корпорация реализует прогрессивную дивидендную политику. Размер дивидендов определяется на основе показателей предыдущего финансового периода и составляет не менее 10% чистой прибыли Группы по US GAAP и не менее 10% от чистой денежной прибыли от сделок, таких как, например, продажа активов.

Финансовая дисциплина

- Корпорация стремится поддерживать оптимальный уровень долговой нагрузки как на уровне Корпоративного центра, так и на уровне каждой портфельной компании.
- Для Корпоративного центра ключевым показателем финансовой устойчивости является отношение входящего денежного потока за год к размеру долга. В долгосрочной перспективе данный показатель планируется поддерживать на уровне, не превышающем единицу.
- ОАО АФК «Система» стремится приобретать активы с приемлемым уровнем долга (Долг/OIBDA приобретаемого актива $< 3,0x$) для сохранения устойчивого финансового положения Группы в целом.

Привлечение партнеров и профессионалов с соответствующей отраслевой экспертизой

- Корпорация стремится создавать и развивать сотрудничество с ведущими международными и российскими компаниями с целью обмена опытом, отраслевой экспертизой и диверсификации финансовых рисков.
- ОАО АФК «Система» осуществляет контроль за реализацией инвестиционной стратегии портфельных компаний через участие в работе их органов управления и привлечения отраслевых профессионалов к работе в советах директоров.

2.2. Портфель ОАО АФК «Система».

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

С введением новой структуры были скорректированы принципы управления капиталом, основанные на конкуренции за выбор проектов в зависимости от показателей чистой стоимости активов («NAV») и внутренней нормы доходности («IRR»). Также была усовершенствована система мотивации менеджмента, которая была увязана, в первую очередь, с результатами инвестиционных проектов.

Портфельные компании ОАО АФК «Система»:



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



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



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



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



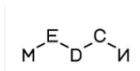
ОАО «МТС-Банк» - один из крупнейших коммерческих банков в Российской Федерации.



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



ВАО «Интурист» - одна из крупнейших в России компаний, работающая на туристическом рынке.



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



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



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



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



«Русская Земля» - крупный производитель зерна.



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



ОАО НК «РуссНефть» - один из крупнейших нефтяных холдингов России.



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

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

3.1. Ключевые события 2012 года.

Обзор макроэкономики в 2012 году

В 2012 году российская экономика демонстрировала разнонаправленную динамику показателей. Динамичный рост ВВП в начале года замедлился уже к его середине, в результате итоговый показатель прироста оказался самым скромным за весь посткризисный период. Несмотря на это, внешняя конъюнктура, в целом, оставалась благоприятной для России и для бизнесов ОАО АФК «Система» на протяжении всего года. Средние цены на нефть марки Urals остались на уровне 2011 года на отметке US\$ 111 за баррель, рубль по отношению к доллару и евро укрепился на 7,2% в реальном выражении. Удорожание рубля, в целом, положительно сказалось на внутреннем спросе и поддержало бизнесы Компании, ориентированные на российский рынок.

График 2:

Рост ВВП и цены на нефть

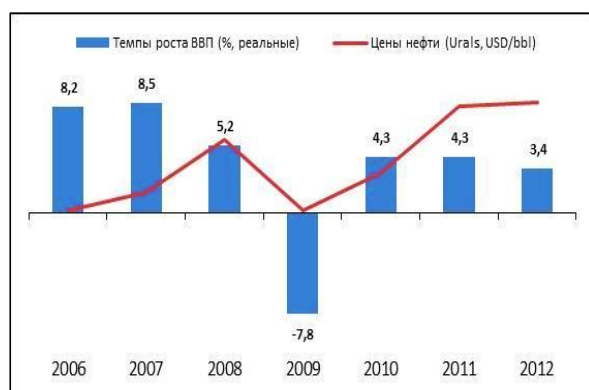


График 3:

Кредитование корпоративных заемщиков и физических лиц

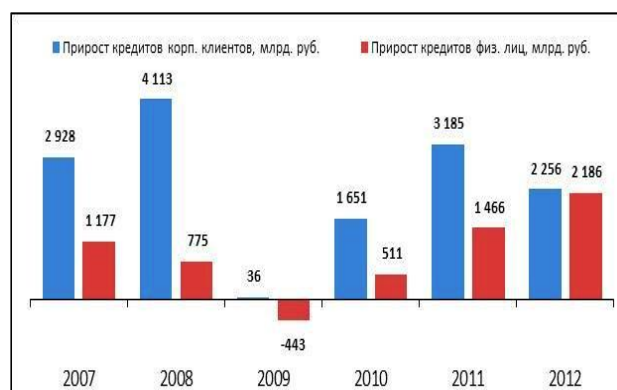


График 4:

Вклад потребления домохозяйств в прирост ВВП

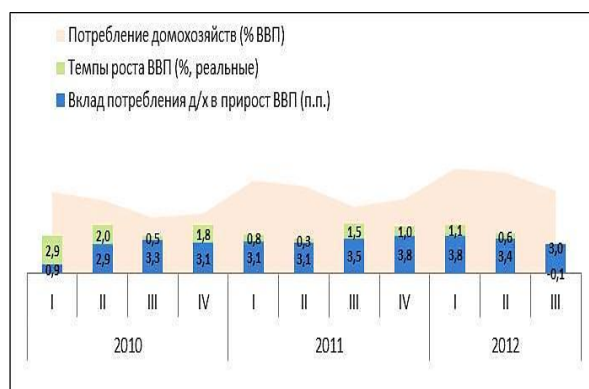


График 5:

Индекс потребительской уверенности и рост розничной торговли



Основные события Корпорации 2012 года:

- US\$ 885 млн. дивидендов от портфельных компаний
- US\$ 370 млн. денежного потока от успешной сделки по выходу из генерирующих активов. Выход из генерирующего бизнеса «Башкирэнерго»
- 20,2% рост цены акций
- Новая организационная структура
- Реструктуризация высокотехнологичных активов
- Новые проекты в сельском хозяйстве
- Партнерство в медицинском секторе и новые возможности для роста
- Повышение прозрачности структуры «Башнефти»
- Новые проекты в транспортной отрасли
- Выпуск еврооблигаций
- Совет директоров стал на 61% сформирован из независимых членов
- Программа обратного выкупа акций
- Новая стратегия развития банковского бизнеса
- Развитие ситуации вокруг SSTL

Сделки M&A

Новые проекты в сельском хозяйстве

Цель: Создать лидера в секторе, привлечь опытного партнера для наращивания масштабов бизнеса.

В апреле 2012 года ОАО АФК «Система» объявила о создании компании RZ Agro Holding Ltd. – совместного предприятия с компанией RZ Agro Ltd., учрежденной в 2009 году и аффилированной с Sierentz Group. Компании RZ Agro Ltd. и Sierentz Group подконтрольны нескольким членам семьи Луис-Дрейфус (Louis-Dreyfus). ОАО АФК «Система» внесла в совместное предприятие земельные участки площадью 46 тыс. га. Таким образом, общий земельный банк совместного предприятия составил 87,5 тыс. га.

Партнерство в медицинском секторе

Цель: Создать ведущую медицинскую компанию по оказанию услуг полного цикла.

В апреле 2012 года ГК «Медси» начала объединение с активами ГУП «Медицинский центр Управления делами Мэра и Правительства Москвы». ГУП внес свои активы в виде имущества рыночной стоимостью 6,043 млрд. руб. и получил 25,02% акций объединенной компании.

Выход из электрогенерирующего бизнеса

Цель: Монетизация инвестиций в электрогенерирующие активы в связи с неопределенностью в секторе; сохранение электросетевых активов для реализации рыночных возможностей в ходе предстоящей приватизации.

В июле 2012 года Совет директоров ОАО «Башкирэнерго» одобрил условия реорганизации компании, в результате которой ОАО «Башкирэнерго» была разделена на две компании: ОАО «Башкирская электросетевая компания», объединяющая электросетевые активы, и ОАО «Башэнергоактив», объединяющая генерирующие активы. ОАО АФК «Система» получила 92,48% голосующих акций ОАО «Башкирская электросетевая компания», а также 11,2 млрд. руб. в виде денежных средств и векселей «ИНТЕР РАО ЕЭС». По итогам реорганизации ОАО АФК «Система» вышла из всех электрогенерирующих активов.

Новые проекты в транспортной отрасли

Цель: Выйти на новый растущий рынок; реализовать синергии с существующим вагонным парком; реализовать скрытые возможности роста стоимости ОАО «СГ-транс»; создать крупнейшего игрока в секторе.

В августе 2012 года «Башнефть» стала владельцем 50% доли в «Финансовом альянсе», передав в распоряжение последнего парк из около 4,5 тыс. вагонов.

В ноябре 2012 года ОАО АФК «Система» приобрело 100% акций компании ОАО «СГ-транс» – крупнейшего независимого перевозчика на российском рынке транспортировки сжиженных углеводородных газов специализированными железнодорожными вагонами-цистернами – за 22,77 млрд. руб.

В декабре 2012 года ОАО АФК «Система» приобрело у АНК «Башнефть» 50% долю в уставном капитале ООО «Финансовый альянс» за 3,41 млрд. руб. Таким образом, общий вагонный парк под управлением ОАО АФК «Система» составил 34,5 тыс. вагонов.

Корпоративные события

Выпуск еврооблигаций

В мае 2012 года ОАО АФК «Система» выпустило еврооблигации в объеме US\$ 500 млн. по ставке 6,95% годовых со сроком погашения в мае 2019 года.

61% независимых членов Совета директоров

В июне 2012 года были избраны три новых члена Совета директоров ОАО АФК «Система»: Брайан Дикки, Жанно Креке и Марк Хольцман. В результате, количество независимых директоров в Совете директоров увеличилось до 8 человек из 13.

Программа обратного выкупа акций

В мае 2012 года была начата программа обратного выкупа в отношении обыкновенных акций и ГДР ОАО АФК «Система». В период с начала программы выкупа акций 6 июня 2012 года до ее окончания 15 октября 2012 года ОАО АФК «Система» в совокупности приобрело 6 452 619 ГДР по средней стоимости US\$ 19,96 за расписку и 19 784 700 обыкновенных акций по средней стоимости 25,96 руб. за акцию.

Новая организационная структура

В ноябре 2012 года Совет директоров ОАО АФК «Система» утвердил новую организационную структуру, в которой активы распределены по портфелям по принципу отраслевой экспертизы соответствующих портфельных управляющих.

События портфельных компаний

Новая стратегия развития банковского бизнеса

Цель: Синергетический эффект между финансовыми услугами и услугами мобильной связи, реализация возможностей роста на рынке потребительского кредитования.

В феврале 2012 года ОАО АКБ «МБРР» изменил свое прежнее наименование на ОАО «МТС-Банк», взяв за основу для дальнейшего развития бренд «МТС».

В октябре 2012 года ОАО АФК «Система», «МТС» и ОАО «МТС-Банк» подписали индикативное предложение «МТС», о покупке до 25,095% долей уставного капитала «МТС-Банка», в ходе дополнительной эмиссии акций банка. Сделка на данных условиях была совершена в марте 2013 года.

Развитие SSTL

Ситуация с выдачей лицензий в Индии была разрешена, приобретены лицензии на более привлекательных условиях и снижены денежные затраты.

В феврале 2012 года Верховный суд Индии аннулировал 122 лицензии у 8 операторов телекоммуникационных услуг, работающих в Индии, в их числе 21 лицензию SSTL.

В мае 2012 года SSTL направил надзорную жалобу в Верховный суд Индии о пересмотре решения.

В октябре 2012 года истек период подачи заявок индийских телекоммуникационных компаний на участие в аукционе на лицензии на спектр 2G. SSTL не подал заявку на участие, так как минимальная заявленная стоимость лицензий в размере 182 млрд. рупий (US\$ 3,3 млрд.) за 5 МГц была крайне завышена.

В феврале 2013 года Верховный суд Индии отклонил надзорную жалобу SSTL. В то же время SSTL уведомил Министерство телекоммуникаций Индии о прекращении оказания своих услуг в десяти телекоммуникационных округах: Ассам, Андхра-Прадеш, Бихар, Химачал-Прадеш, Харьяна, Джамму и Кашмир, Мадхья-Прадеш, Северо-Восточный, Орисса и Пенджаб.

В марте 2013 года SSTL выиграл лицензии в 8 округах в ходе аукциона на получение частот в диапазоне 800 МГц (Дели, Калькутта, Гуджарат, Карнатака, Тамил-Наду, Керала, Уттар-Прадеш (Западный) и Западная Бенгалия). Компания также продолжит свою работу в штате Раджастан, на который не распространялось решение Верховного суда Индии от 2 февраля 2012 года. Компания приняла решение не участвовать в аукционах на распределение частот в округах Мумбай, Махараштра и Уттар-Прадеш (Восточный) и прекращает оказание своих услуг в этих округах. В результате SSTL сможет предоставлять услуги связи 10,45 млн. пользователей, используя 3 частотных полосы по 1,25 МГц каждая в 9 округах.

Реструктуризация активов

Реструктуризация высокотехнологичных активов

Цель: Наращивание масштабов бизнеса в сфере системной интеграции.

В сентябре 2012 года ОАО «РТИ» и ООО «Управляющая компания Группы «Энвижн» завершили сделку, целью которой являлась стратегическая интеграция активов ОАО «РТИ» и ЗАО «Энвижн Групп» в области информационных и коммуникационных технологий. По завершении сделки ОАО «РТИ» (объединенная компания, включающая активы «СИТРОНИКС») стала владельцем 50%+0,5 акции ЗАО «Энвижн Групп», оплатив сделку частично денежными средствами в объеме 3 млрд. руб., частично путем внесения активов.

Повышение прозрачности структуры Группы компаний «Башнефть»

Цель: Упрощение структуры собственности и повышение качества корпоративного управления.

В апреле 2012 года Внеочередное общее собрание акционеров «Башнефти» приняло решение о реорганизации компании в форме присоединения нефтеперерабатывающих заводов – ОАО «Башкирнефтепродукт», ОАО «Уфанефтехим», ОАО «Оренбургнефтепродукт», ОАО «УНПЗ», ОАО «Новыйл». В октябре 2012 года реорганизация была завершена.

3.2. Финансовые результаты ОАО АФК «Система» в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета (РСБУ).

	2012	2011
Выручка, тыс. руб.	26 460 099	29 208 979
Прибыль от продаж, тыс. руб.	20 114 968	20 345 902
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. руб.	88 026 615	(13 605 646)

Структура выручки:

	2012	2011
Участие в уставных капиталах: дивиденды к получению	26 104 253	28 658 070
Прочая реализация (аренда недвижимости, агентские услуги и поручительства)	355 846	550 909
ИТОГО:	26 460 099	29 208 979

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

Структура прочих доходов и расходов:

	тыс. руб.	
	2012	2011
Проценты к получению	2 774 833	2 799 878
Проценты к уплате	(4 575 040)	(5 698 818)
Прочие доходы	168 304 649	116 447 056
Прочие расходы	(100 274 901)	(149 036 660)
ИТОГО:	66 229 541	(35 488 544)

Показатели эффективности

	2012	2011
Производительность труда, тыс. руб./чел.	135 692,8	129 817
Отношение размера задолженности к собственному капиталу	0,179	0,131
Отношение долгосрочной задолженности к сумме долгосрочной задолженности и собственного капитала	0,076	0,086
Степень покрытия долгов текущими доходами (прибылью)	2,41	0,65
Уровень просроченной задолженности, %	0	0

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

В структуре заемных средств меньшую долю занимают долгосрочные обязательства (46%). Дебиторская и кредиторская задолженность являются текущими.

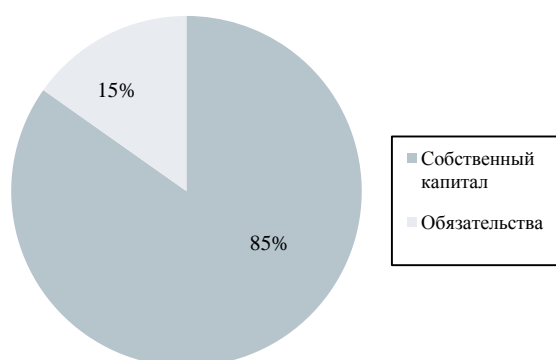
Показатели финансовой устойчивости

	2012	2011
Чистый оборотный капитал, тыс. руб.	(2 940 356)	68 720 564
Коэффициент текущей ликвидности	0,94	5,33
Коэффициент быстрой ликвидности	0,90	5,32

Оборотные активы Корпорации по состоянию на 31.12.2012 года составили 46 966 530 тыс. руб., объем краткосрочных обязательств на указанную дату составляет 49 906 886 тыс. руб., себестоимость за 2012 год составила 110 645 тыс. руб.

Диаграмма 2:

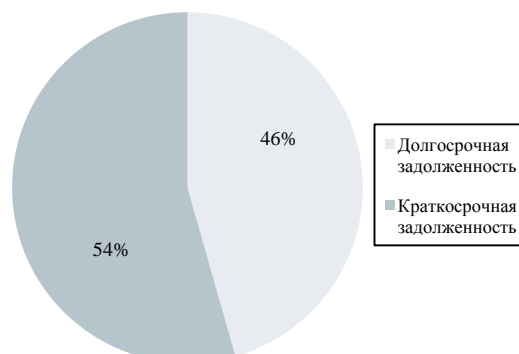
Обязательства и собственный капитал



Доля собственного капитала в структуре пассивов Компании составляет 85%.

Диаграмма 3:

Структура заемных средств



Доля долгосрочной задолженности в общем объеме обязательств Компании составляет 46%.

Сведения о расходе топливно-энергетических ресурсов и воды

<i>Вид ресурса</i>	<i>Единица измерения</i>	<i>Израсходовано за 2012 год</i>	<i>Справочно: Израсходовано за 2011 год</i>
Котельно-печное топливо	тут	0	0
Теплоэнергия	Г кал	5745,48	2136,325
Электроэнергия	тыс. кВт.ч	7328,48	6953,139
Вода	куб.м	32255,33	26582,0

3.3. Консолидированные финансовые результаты ОАО АФК «Система» в соответствии с US GAAP.

В 2012 году консолидированная выручка ОАО АФК «Система» увеличилась на 3,9% и на 9,9% в годовом сопоставлении в долларах США и рублях, соответственно, в результате органического роста ОАО «МТС», увеличения продаж ОАО АНК «Башнефть», консолидации ЗАО «Энвижн Групп», а также отличных результатов ГК «Детский мир» и ОАО «МТС-Банк». В четвертом квартале 2012 года выручка Группы выросла на 13,0% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Коммерческие, административные и управленческие расходы в 2012 году снизились на 1,6% по сравнению с 2011 годом до US\$ 3 855,8 млн., в основном, в результате мероприятий по эффективному управлению расходами в ОАО «МТС», а также снижения расходов Корпоративного центра ОАО АФК «Система». В 2012 году расходы на износ и амортизацию уменьшились на 3,4% по сравнению с 2011 годом до US\$ 3 159,4 млн.

Показатель OIBDA Группы без учета корректировок в 2012 году увеличился на 3,3% в годовом сопоставлении, в основном, вследствие роста рентабельности ОАО «МТС», а также ГК «Детский мир» и ОАО «МТС-Банк». Снижение показателя OIBDA без учета корректировок на 1,9% в четвертом квартале 2012 года по сравнению с аналогичным периодом прошлого года произошло в результате роста расходов по налогам в ОАО АНК «Башнефть». Маржа показателя OIBDA до корректировок составила 21,9% в четвертом квартале 2012 года и 25,0% за полный 2012 год.

Консолидированная чистая прибыль в доле ОАО АФК «Система» без учета корректировок в 2012 году увеличилась на 80,0% вследствие сильных результатов большинства портфельных компаний. В четвертом квартале 2012 года чистая прибыль Компании без учета корректировок выросла на 36,9% год-к-году.

Основные финансовые показатели

<i>(В млн. долл. США, за исключением сумм, указанных в расчете на акцию)</i>	2012	2011	Изменение за год
Выручка	34 240,7	32 940,9	3,9%
OIBDA без учета корректировок	8 543,1	8 268,5	3,3%
Операционная прибыль	3 718,7	3 942,2	(5,7%)
Операционная прибыль без учета корректировок	5 383,6	4 999,2	7,7%

Чистая прибыль/(убыток) в доле АФК «Система»	946,8	218,0	334,3%
<i>Чистая прибыль в доле АФК «Система» без учета корректировок</i>	1 794,5	996,8	80,0%
Базовая и разводненная прибыль на акцию (в центах США)	10,2	2,3	333,4%

Обзор операционных результатов¹

ОАО «МТС»

<i>(В млн. долл. США)</i>	2012	2011	Изменение за год
Выручка	12 435,7	12 318,7	0,9%
OIBDA	4 275,7	5 187,0	(17,6%)
Операционная прибыль	2 000,8	2 851,8	(29,8%)
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	533,9	769,5	(30,6%)

В 2012 году выручка ОАО «МТС» (МТС), несмотря на снижение курса рубля по отношению к доллару США и приостановление деятельности компании в Узбекистане в июле 2012 года, выросла на 0,9% по сравнению с аналогичным периодом 2011 года, в основном, за счет роста продаж оборудования и услуг в сегменте передачи данных. Общая абонентская база МТС (включая абонентов в Республике Беларусь) снизилась до 101 млн. абонентов по состоянию на 31 декабря 2012 года за счет выбытия абонентов Узбекистана. Без учета абонентов Узбекистана общая абонентская база по сравнению с прошлым годом выросла на 4,4% за счет возобновления деятельности в Туркменистане и роста базы в Украине и России.

В 2012 году показатель OIBDA МТС снизился в годовом исчислении в результате списания по операциям МТС в Узбекистане. Без учета списаний показатель OIBDA МТС в 2012 году продемонстрировал небольшое увеличение по сравнению с предыдущим годом в результате роста доходов от передачи данных и сокращения маркетинговых расходов.

Средний ежемесячный доход на одного абонента (ARPU) в России вырос в четвертом квартале 2012 года до 306 руб. по сравнению с 284 руб. в аналогичном периоде 2011 года, за счет стимулирования потребления голосовых услуг и сервисов передачи данных. Показатель MOU (минуты использования) в России вырос на 35,7% и составил 323 минуты в четвертом квартале 2012 года по сравнению с 283 минутами в четвертом квартале 2011 года, в основном, в результате стимулирования потребления голосовых сервисов, роста лояльности и повышения качества абонентской базы.

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.

В сегменте фиксированного широкополосного доступа (ШПД) количество пройденных домохозяйств в четвертом квартале 2012 года увеличилось на 3,0% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года и достигло 11,7 млн. абонентов. Абонентская база услуг платного телевидения составила в отчетном квартале 2,9 млн. Число абонентов услуг ШПД в отчетном квартале выросло до 2,3 млн. год-к-году.

В ноябре 2012 года МТС объявила о стратегическом партнерстве с Microsoft в сфере продвижения инновационных мобильных решений и запуске совместного проекта по открытию специальных промо-зон экосистемы Windows в салонах розничной сети оператора.

В октябре 2012 года ОАО АФК «Система», МТС и ОАО «МТС-Банк» подписали индикативное предложение, полученное от МТС, о покупке компанией МТС до 25,095% долей уставного капитала ОАО «МТС-Банк», образованного в результате дополнительной эмиссии акций банка. Сделка на данных условиях была совершена в марте 2013 года.

ОАО АНК «Башнефть»

<i>(В млн. долл. США)</i>	2012	2011	Изменение за год
Выручка	17 125,2	16 549,1	3,5%
OIBDA	3 150,1	3 390,7	(7,1%)
Операционная прибыль	2 557,7	2 778,8	(8,0%)
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	1 279,5	1 220,7	4,8%

Выручка ОАО АНК «Башнефть» (Башнефть) в 2012 году увеличилась на 3,5% по сравнению с 2011 годом за счет увеличения объемов экспорта вследствие роста продаж нефтепродуктов в дальнее зарубежье.

Показатель OIBDA Башнефти за 2012 год снизился на 7,1% в годовом исчислении, в основном, в связи с увеличением расходов по налогам.

В 2012 году добыча нефти Башнефти увеличилась на 2,2% по сравнению с предыдущим годом и составила 15,4 млн. тонн сырой нефти. За отчетный год Башнефть реализовала 4,9 млн. тонн нефтепродуктов – на 2,1% больше, чем в предыдущем году. Объем экспорта в 2012 году составил 1,1 млн. тонн сырой нефти и 2,2 млн. тонн нефтепродуктов.

Объем переработки на НПЗ в 2012 году немного снизился – до 20,8 млн. тонн сырой нефти, – вследствие плановых ремонтных работ на Уфимском НПЗ. В 2012 году глубина переработки составила 84,9%, а выход светлых продуктов составил 59,7%. При этом средний показатель индекса Нельсона вырос с 8,3 до 8,55 после завершения проекта по увеличению мощности установки замедленного коксования филиала «Башнефть-Уфанефтехим» с 1,2 млн. до 1,6 млн. тонн в год.

По состоянию на 31 декабря 2012 года во владении и эксплуатации «Башнефти» находилось 488 автозаправочных станций.

В декабре 2012 года Башнефть завершила сделки по приобретению ООО «Гарсар» и ООО «Мобел-нефть», владеющих лицензиями на нефтяные месторождения и перспективные участки недр в Ермекеевском районе на западе Республики Башкортостан.

В ноябре 2012 года консорциум в составе Башнефти (70%), Premier Oil (30%) и «Южной нефтяной компании» (South Oil Company), представляющей интересы Республики Ирак, подписали в Багдаде контракт на геологоразведку, разработку и добычу нефти (EDPSC) на Блоке 12. В контракте зафиксирована обязательная программа геологоразведочных работ на Блоке 12, которая включает проведение 2D-сейсмики в объеме 2000 погонных км и бурение одной разведочной скважины. Инвестиции в программу геологоразведочных работ предусмотрены в размере US\$ 120 млн. в течение пяти лет.

В октябре 2012 года Башнефть завершила все этапы реорганизации в форме присоединения дочерних обществ – ОАО «Уфимский нефтеперерабатывающий завод», ОАО «Новыйл», ОАО «Уфанефтехим», ОАО «Башкирнефтепродукт» и ОАО «Оренбургнефтепродукт», что привело к переходу компании на единую акцию.

ОАО «Башкирская электросетевая компания» (БЭСК)¹

<i>(В млн. долл. США)</i>	2012	2011	Изменение за год
Выручка	373,1	387,7	(3,8%)
OIBDA	129,0	99,3	29,9%
Операционный (убыток) / прибыль	84,2	57,7	45,9%
Чистая прибыль / (убыток) в доле АФК «Система»	24,4	20,4	19,7%

Выручка ОАО «Башкирская электросетевая компания» снизилась на 3,8% в 2012 году, в основном, вследствие изменения порядка расчета за услуги по передаче электроэнергии с 1 июля 2012 года, а также из-за снижения курса рубля к доллару США.

Показатель OIBDA вырос на 29,9% за 2012 год в результате оптимизации организационной структуры и снижения операционных расходов. Маржа показателя OIBDA в 2012 году выросла до 34,6% по сравнению с 25,6% в 2011 году.

В 2012 году потери электроэнергии в распределительных сетях относительно прошлого года сократились на 0,6 п.п. в результате снижения коммерческих потерь, в том числе за счет оснащения потребителей приборами учета электроэнергии, работы персонала по выявлению фактов бездоговорного и безучетного потребления и контроля за снятием показаний с приборов учета электроэнергии. Рост потерь в магистральных сетях вызван снижением потребительского спроса и операционными факторами.

¹ 7 ноября 2012 года «Башкирэнерго» было разделено на две компании: ОАО «Башкирская электросетевая компания», объединяющее электросетевые активы, и ОАО «Башэнергоактив», объединяющее генерирующие активы. ОАО «Система-Инвест» получила 92,48% голосующих акций в ОАО «Башкирская электросетевая компания» («БЭСК»). В соответствии со стандартами US GAAP все операции генерирующего сегмента были исключены из результатов.

В четвертом квартале 2012 года эффективный отпуск из магистральных сетей остался практически на уровне четвертого квартала 2011 года, а в распределительных сетях полезный отпуск вырос на 2,6% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

В ноябре 2012 года была завершена реорганизация ОАО «Башкирэнерго». В соответствии с соглашением между ОАО АФК «Система» и ОАО «ИНТЕР РАО ЕЭС», которое было подписано в мае 2012 года, «Башкирэнерго» было разделено на две компании: ОАО «Башкирская электросетевая компания», объединяющая электросетевые активы, и ОАО «Башэнергоактив», объединяющая генерирующие активы. В результате проведенной реорганизации ОАО АФК «Система» получила 92,48% голосующих акций ОАО «Башкирская электросетевая компания», а также 11,2 млрд. руб. в виде денежных средств и векселей «ИНТЕР РАО ЕЭС», подлежащих к окончательной выплате к 29 сентября 2013 года. ОАО АФК «Система» вышла из всех электрогенерирующих активов.

Sistema Shyam TeleServices Ltd.

<i>(В млн. долл. США)</i>	2012	2011	Изменение за год
Выручка	303,0	262,3	15,5%
OIBDA	(546,5)	(730,0)	-
Операционный убыток	(621,2)	(828,1)	-
Чистый убыток в доле АФК «Система»	(462,9)	(636,1)	-

В 2012 году выручка Sistema Shyam TeleServices Ltd. (SSTL) выросла на 15,5% по сравнению с прошлым годом в долларовом эквиваленте и на 31% в индийских рупиях, благодаря росту доли выручки от неголосовых услуг и услуг с добавленной стоимостью.

Общая абонентская база беспроводных услуг SSTL (услуг мобильной связи и передачи данных) составила 15 млн. абонентов по состоянию на 31 декабря 2012 года. Смешанный показатель ARPU за четвертый квартал и полный 2012 год составили US\$ 1,48 и US\$ 1,52 соответственно.

Количество абонентов, пользующихся услугами передачи данных, за 2012 год увеличилось на 36,9% по сравнению с предыдущим годом и составило 1,78 млн. абонентов.

Выручка от неголосовых услуг – как услуг передачи данных, так и мобильных услуг с добавленной стоимостью (VAS) – в 2012 году выросла до US\$ 109 млн. Доля выручки от неголосовых услуг в процентном соотношении к общей выручке составила 36%.

В феврале 2012 года Верховный суд Индии аннулировал 122 лицензии у 8 операторов телекоммуникационных услуг, работающих в Индии, в их числе 21 лицензию SSTL.

В октябре 2012 года истек срок подачи заявок индийских телекоммуникационных компаний на участие в аукционе на лицензии на спектр 2G. SSTL не подала заявку на участие.

В марте 2013 года SSTL выиграла лицензии в 8 округах в ходе нового аукциона на получение частот в диапазоне 800 МГц. Компания также продолжит свою работу в штате Раджастан.

ОАО «Система Масс-медиа»¹

<i>(В млн. долл. США)</i>	2012	2011	Изменение за год
Выручка	81,8	101,9	(19,8%)
OIBDA	20,5	(32,0)	-
Операционный убыток	(14,7)	(73,7)	-
Чистый убыток в доле АФК «Система»	(11,1)	(63,9)	-

В 2012 году выручка ОАО «Система Масс-медиа» (СММ) снизилась на 19,8% по сравнению с аналогичным периодом 2011 года, вследствие закрытия киностудии в Москве в ходе реструктуризации бизнеса, изменения принципов учета выручки в рекламном сегменте и снижения курса рубля к доллару США.

Восстановление показателя OIBDA СММ в 2012 году связано с реализацией программы по оптимизации расходов, реструктуризацией бизнеса и фокусом на высокорентабельных сегментах.

В 2012 году абонентская база «Стрим-ТВ» выросла на 21,0% и составила 7,5 млн. абонентов. При этом доля выручки от рекламы «Стрим-ТВ» в 2012 году составила 15,4%, показав прирост на 0,6 п.п. в годовом сопоставлении. Библиотека контента RWS за отчетный год выросла на 7,3% и составила 1 600 часов. Количество часов собственного производства и количество часов проданного контента RWS в отчетном году составило 109 часов и 140 часов соответственно.

В третьем квартале 2012 года СММ продолжила оптимизацию бизнес-сегментов – закрыла киностудию в Москве и разделила кинобизнес на отдельные направления: студийное кинопроизводство (ОАО «Объединенные русские киностудии») и продюсирование (ЗАО «Всемирные русские студии», или RWS).

В июне 2012 года СММ начала осуществлять операционное управление мультимедийным контентным порталом Stream.ru.

ОАО «РТИ»²

<i>(В млн. долл. США)</i>	2012	2011	Изменение за год
Выручка	2 376,3	2 093,0	13,5%
OIBDA	12,5	154,4	(91,9%)
Операционный (убыток) / прибыль	(83,2)	50,4	-
Чистый убыток в доле АФК «Система»	(129,9)	(18,3)	-

¹ Финансовые результаты Stream.ru консолидированы в финансовых результатах ОАО «Система Масс-медиа» за все представленные периоды.

² Финансовые результаты ОАО «Концерн «РТИ Системы» и ОАО «СИТРОНИКС» консолидированы в финансовых результатах ОАО «РТИ» за все представленные периоды.

ОАО «РТИ» (РТИ) консолидирует ОАО «СИТРОНИКС», ЗАО «Энвижн Груп» и ОАО «Концерн «РТИ Системы» и состоит из 4 бизнес-единиц: «Оборонные решения», «Комплексные системы безопасности», «Системная интеграция» и «Микроэлектронные решения».

В 2012 году выручка РТИ увеличилась на 13,5% по сравнению с предыдущим годом в результате консолидации ЗАО «Энвижн Груп» в третьем квартале 2012 года и роста выручки в Дивизионе «Оборонные решения».

Снижение OIBDA по итогам 2012 года произошло в результате признания обесценения инвестиций в компанию Intracom Telecom в Греции и увеличения расходов в связи с интеграцией активов.

В декабре 2012 года ОАО «РТИ», X5 Retail Group N.V. и ОАО «РОСНАНО» запустили в тестовую эксплуатацию в Москве супермаркет «Перекресток. Магазин Будущего». В проекте был реализован синергетический эффект, достигнутый в результате взаимодействия ЗАО «Энвижн Груп» и ОАО «НИИМЭ и Микрон».

В ноябре 2012 года РТИ, совместно с дочерними компаниями, стало владельцем 83,54% голосующих акций «НПК «НИИДАР». По итогам сделки РТИ объявило об обязательном предложении по приобретению до 100% обыкновенных акций ОАО «НПК «НИИДАР».

В сентябре 2012 года РТИ завершил сделку по стратегической интеграции активов ОАО «РТИ» и ЗАО «Энвижн Груп». По итогам сделки ОАО «РТИ» получила 50%+0,5 акции ЗАО «Энвижн Груп».

В августе 2012 года РТИ стало владельцем 100% акций ОАО «СИТРОНИКС» в результате процедуры принудительного выкупа. По итогам выкупа был проведен делистинг ОАО «СИТРОНИКС» с Лондонской фондовой биржи, а также прекращено действие программ депозитарных расписок и депозитарных соглашений.

В июне 2012 года, согласно международному рейтингу Defence News Top 100, РТИ вошел в список 100 крупнейших оборонных компаний мира.

В феврале 2012 года ОАО «РОСНАНО» и ОАО «СИТРОНИКС» открыли производство микросхем на основе технологии 90 нм. Общий бюджет проекта составляет 16,5 млрд. руб., включая софинансирование «РОСНАНО» в размере 6,5 млрд. руб.

ЗАО «Биннофарм»

<i>(В млн. долл. США)</i>	2012	2011	Изменение за год
Выручка	73,8	38,5	91,5%
OIBDA	16,0	1,3	1103,2%
Операционный (убыток) / прибыль	6,1	(3,6)	-
Чистый (убыток) / прибыль в доле АФК «Система»	2,1	(4,4)	-

Выручка ЗАО «Биннофарм» (Биннофарм) практически удвоилась за 2012 год в результате успешной реализации препаратов собственного производства, а также расширения объемов дистрибуции.

Показатель OIBDA Биннофарма продемонстрировал значительный рост за 2012 год вследствие повышения операционной эффективности, а также в результате досрочного исполнения государственного контракта на поставку вакцины против гепатита В.

В отчетном периоде продуктовая линейка Биннофарма пополнилась новым биотехнологическим препаратом – «Эритропозтин β 2000 МЕ». В 2012 году были также расконсервированы линии по производству твердых и аэрозольных лекарственных форм.

В 2012 году началась интеграция активов ЗАО «Биннофарм» и Группы компаний «Алиум» – ведущей фармацевтической компании. В результате сделки ОАО АФК «Система» снизила свою долю владения в Биннофарме со 100% до 74%; 26% акций Биннофарма теперь принадлежат ООО «Зенитко Финанс Менеджмент». Интеграция была завершена в апреле 2013 года.

ОАО «МТС-Банк»¹

<i>(В млн. долл. США)</i>	2012	2011	Изменение за год
Выручка	712,3	560,8	27,0%
OIBDA	50,7	(6,2)	-
Операционная прибыль / (убыток)	32,3	(23,5)	-
Чистая прибыль / (убыток) в доле АФК «Система»	15,7	(19,9)	-

Выручка ОАО «МТС-Банк» (МТС-Банк) увеличилась на 27,0% за 2012 год. МТС-Банк зафиксировал значительный рост по показателю OIBDA за 2012 год, в основном, в результате увеличения процентного и комиссионного доходов в связи с развитием розничного бизнеса.

Портфель кредитов МТС-Банка без учета лизинга увеличился на 11,8% до US\$ 5 593 млн. в 2012 году по сравнению с US\$ 5 004 млн. в 2011 году. При относительно небольшом росте объема кредитного портфеля до вычета резервов, структура портфеля в 2012 году существенно изменилась в сторону увеличения объемов розничных кредитов (в том числе ипотеки, потребительских кредитов, кредитных карт). Объем ипотечных кредитов вырос на 38% до US\$ 623 млн., в то время как портфель потребительских кредитов вырос более чем в два раза до US\$ 558 млн. Процентные доходы за 2012 год выросли на 20,3% по сравнению с 2011 годом и составили US\$ 575,2 млн.

В октябре 2012 года ОАО АФК «Система», МТС и МТС-Банк подписали индикативное предложение, полученное от МТС, о покупке компанией МТС до 25,095% долей уставного капитала МТС-Банка, образованного в результате дополнительной эмиссии акций банка. В соответствии с условиями индикативного предложения, Группа МТС предполагает выкупить акции дополнительной эмиссии МТС-Банк, эквивалентные пакету в объеме до 25,095% его уставного капитала, за сумму в размере до 5,09 млрд. руб. Вырученные средства поступят в

¹ В феврале 2012 года АКБ «МБРР» сменил прежнее название и был переименован в ОАО «МТС-Банк».

уставный капитал банка. В марте 2013 года МТС заключила сделку по покупке миноритарного пакета на ранее объявленных условиях.

В апреле 2012 года на Внеочередном общем собрании акционеров МТС-Банка было инициировано присоединение дочернего «Далькомбанка».

ГК «Детский мир»

<i>(В млн. долл. США)</i>	2012	2011	Изменение за год
Выручка	892,5	782,9	14,0%
OIBDA	54,3	27,4	97,9%
Операционная прибыль	35,6	9,8	264,5%
Чистая прибыль / (убыток) в доле АФК «Система»	11,1	(5,6)	-

Выручка ГК «Детский мир» (Детский мир) увеличилась на 14,0% за 2012 год вследствие роста количества магазинов сети и сопоставимых продаж. Показатель OIBDA Детского мира вырос на 97,9% за 2012 год вслед за увеличением выручки и в результате реализации программы по оптимизации расходов.

По состоянию на 31 декабря 2012 года сеть магазинов розничной торговли Детского мира насчитывала 216 магазинов, расположенных в 96 городах России и Казахстана, включая 20 франчайзинговых магазинов Early Learning Centre (ELC), приобретенных в третьем квартале 2012 года. Общая торговая площадь по состоянию на 31 декабря 2012 года составила 291 тыс. квадратных метров. В четвертом квартале 2012 года Детский мир открыл 23 новых магазина. География доставки интернет-магазина охватила все города присутствия магазинов сети в РФ, при этом выручка выросла более чем в три раза до US\$ 4,1 млн.

В октябре 2012 года решением Совета директоров Генеральным директором ГК «Детский мир» назначен Владимир Чирахов.

ВАО «Интурист»

<i>(В млн. долл. США)</i>	2012	2011	Изменение за год
Выручка	87,5	276,6	(68,4%)
OIBDA	(13,5)	43,8	-
Операционный (убыток)/ прибыль	(23,2)	34,5	-
Чистый (убыток) / прибыль в доле АФК «Система»	(24,7)	8,9	-

Снижение выручки ВАО «Интурист» (Интурист) за 2012 год произошло из-за изменения метода учета туроператорского и розничного бизнеса Интуриста в результате сделки с Thomas Cook Group Plc.

Показатель OIBDA «Интуриста» за 2012 год показал убыток в связи с признанием убытка от сегмента туроперирования в совместном предприятии с Thomas Cook.

Снижение номерного фонда в 2012 году связано с расторжением договора управления с собственниками гостиницы «Октябрьская» в Нижнем Новгороде и гостиницы «Северная» в Петрозаводске. Количество туристов в совместном предприятии с Thomas Cook за 2012 год упало на 19,4% вследствие снижения продаж блоков мест посредникам – туристическим компаниям, за счет растущей тенденции самостоятельной организации поездок.

ГК «Медси»

<i>(В млн. долл. США)</i>	2012	2011	Изменение за год
Выручка	223,9	199,0	12,5%
OIBDA	29,1	31,1	(6,4%)
Операционная прибыль	12,0	19,6	(38,8%)
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	0,6	6,7	(90,1%)

Выручка ГК «Медси» (Медси) увеличилась на 12,5% за 2012 год за счет расширения спектра предоставляемых услуг, а также роста количества посещений.

Показатель OIBDA Медси снизился за 2012 год в связи с увеличением расходов на фоне присоединения активов ГУП «МЦ» и затрат на консультационные услуги.

В 2012 году количество посещений и оказанных услуг выросло, соответственно, на 20,9% и 47,6% по сравнению с 2011 годом, а средний чек составил 1,4 тыс. руб. В четвертом квартале 2012 года количество оказанных услуг выросло на 77% по сравнению с четвертым кварталом 2011 года, в то время как количество посещений увеличилось на 25,5%, а рост среднего чека составил 28,6% до 1,8 тыс. руб. На улучшение показателей оказали влияние расширение спектра оказываемых услуг и увеличение количества стационаров, поликлиник и реабилитационных центров.

В апреле 2012 года Медси начала объединение с активами ГУП «МЦ» – крупным комплексом лечебно-профилактических учреждений в Москве. В результате ГУП «МЦ» принадлежит 25% в объединенной компании. После объединения активов Медси располагает 22 поликлиниками в Москве, 11 поликлиниками в регионах, 3 стационарами в Москве на 1 160 койко-мест, более чем 80 медпунктами по всей России, собственной службой скорой медицинской помощи, 3 велнес-центрами в Москве, а также 3 санаториями (в Москве и в Крыму). По состоянию на 31 декабря 2012 года общая площадь медицинских учреждений Медси составила более 230 тыс. кв. м.

Корпоративный центр

<i>(В млн. долл. США)</i>	2012	2011	Изменение за год
OIBDA ¹	(240,7)	(219,0)	-
Чистый убыток	(251,7)	(380,6)	-
Задолженность	1 646,8	1 246,8	32,1%

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

Сумма дивидендов, объявленных дочерними компаниями во 2 кв. 2012 г. в пользу категории «Корпоративный центр», составила US\$ 842,0 млн.

Коммерческие, административные и управленческие расходы Корпоративного центра в 2012 году снизились на 18,1% до US\$ 225,7 млн.

В октябре 2012 года ОАО АФК «Система» объявило о смене держателя программы глобальных депозитарных расписок с Deutsche Bank Trust Company Americas на Deutsche Bank Aktiengesellschaft. Изменения вступили в силу 22 октября 2012 года.

В сентябре 2012 года Совет директоров ОАО АФК «Система» утвердил новый состав Правления Корпорации. Также Совет директоров принял решение разместить по открытой подписке трехлетние документарные процентные неконвертируемые биржевые облигации на предъявителя серий БО-01, БО-02 и БО-03 в количестве 10 млн. штук каждой серии номинальной стоимостью 1 тыс. руб. за облигацию. В ноябре 2012 года Внеочередное общее собрание акционеров ОАО АФК «Система», состоявшееся в форме заочного голосования, одобрило вопрос о внесении изменений и дополнений в Устав ОАО АФК «Система», в соответствии с которыми Корпорация получила возможность увеличить свой уставный капитал путем размещения дополнительно 386 млн. обыкновенных именных акций с номинальной стоимостью 0,09 руб. каждая.

В августе 2012 года ОАО АФК «Система» полностью выплатило дивиденды за 2011 год на общую сумму 2,7 млрд. руб. Таким образом, дивиденды составили 0,28 руб. на одну обыкновенную акцию ОАО АФК «Система».

Финансовый обзор

Чистый денежный поток от операционной деятельности Группы вырос на 4,9% за 2012 год по отношению к 2011 году до US\$ 5 844,3 млн.

Чистый денежный отток от инвестиционной деятельности Группы составил US\$ 4 672,3 млн. в 2012 году по сравнению с US\$ 5 185,9 млн. в 2011 году.

В отчетном году на капитальные вложения Группа потратила US\$ 4 209,6 млн. по сравнению с US\$ 4 132,1 млн. в 2011 году в результате роста расходов в МТС в соответствии с программой капитальных затрат на развертывание сетей, в том числе на подготовку сетей LTE. В 2012 году Группа потратила US\$ 889,4 млн. на приобретение новых активов за вычетом полученных денежных средств, включая покупку 100% ОАО «СГ-транс», денежные средства РТИ в процессе стратегической интеграции активов РТИ и ЗАО «Энвижн Груп», приобретение ГК «Детский мир» компании, развивающей в России британскую сеть детских товаров Early Learning Centre, а также

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

приобретений в компаниях МТС и «Башнефть». Группа также потратила US\$ 367,3 млн. на увеличение банковских активов и US\$ 3 438,4 млн. на увеличение краткосрочных и долгосрочных финансовых вложений.

Чистый денежный отток от финансовой деятельности Группы составил US\$ 3 098,6 млн. в 2012 году по сравнению с оттоком в размере US\$ 481,9 млн. в 2011 году. Поступления Группы от займов и кредитов в 2012 году составили US\$ 3 057,4 млн., в то время как платежи в счет погашения долгосрочных и краткосрочных займов достигли US\$ 4 444,2 млн. Также чистый отток от финансовой деятельности, связанный с выплатами акционерам дочерних компаний, составил US\$ 575,8 млн. в 2012 году по сравнению с US\$ 871,0 млн. в 2011 году. Дивиденды, выплаченные АФК «Система», составили в 2012 году US\$ 82,3 млн. по сравнению с US\$ 89,4 млн. в 2011 году.

Остаток денежных средств Группы от продолжающейся деятельности по состоянию на 31 декабря 2012 года составил US\$ 1 872,7 млн. (за исключением US\$ 769,4 млн. по банковской деятельности Группы и денежных средств и их эквивалентов от прекращенной деятельности в размере US\$ 0,9 млн.) по сравнению с US\$ 2 919,2 млн. на 31 декабря 2011 года (за исключением US\$ 1 315,1 млн. по банковской деятельности и денежных средств и их эквивалентов от прекращенной деятельности в размере US\$ 88,4 млн.). Чистый долг Группы, рассчитываемый как сумма краткосрочной и долгосрочной задолженности за вычетом денежных средств и их эквивалентов и высоколиквидных депозитов, составил US\$ 13 509,0 млн. по состоянию на 31 декабря 2012 года по сравнению с US\$ 12 454,5 млн. на 31 декабря 2011 года.

Финансовые показатели, не относящиеся к US GAAP

В настоящий раздел 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.

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

Показатель OIBDA представляет операционную прибыль до вычета износа основных средств и амортизации нематериальных активов. Маржа OIBDA – это показатель OIBDA, выраженный как процент от чистой выручки. Интерпретация показателя OIBDA может отличаться от использования этого параметра в других компаниях; данный показатель не является параметром US GAAP, и его следует рассматривать как дополнение к информации, содержащейся в консолидированной отчетности по US GAAP, но не как замену этой информации. Корпорация полагает, что показатель OIBDA полезен для инвесторов, поскольку он является индикатором устойчивости и эффективности операций, в том числе способности финансировать капитальные расходы, приобретение бизнесов и прочие инвестиции, а также способность привлекать заемное финансирование и обслуживать долг. Несмотря на то, что согласно US GAAP, износ и амортизация рассматриваются как операционные издержки, эти расходы главным образом указывают на не связанные с расходом денежных средств затраты, относящиеся к долгосрочным активам, приобретенным или созданным в предыдущие периоды. Метод расчета показателя OIBDA широко используется инвесторами, аналитиками и агентствами, присваивающими кредитные рейтинги, для оценки текущей и будущей операционной деятельности компаний и их стоимости. Расчет OIBDA без учета корректировки соотносится с консолидированными операционными результатами следующим образом:

Операционная прибыль и OIBDA

	4Q 2012	4Q 2011	2012	2011
Операционная прибыль	967,5	299,1	3 718,7	3 942,2
Единовременные корректировки	372,6	1 014,8	1 664,9	1 057,0
Операционная прибыль до корректировок	1 340,1	1 313,9	5 383,6	4 999,2

<i>Износ и амортизация</i>	(733,4)	(800,4)	(3 159,4)	(3 269,4)
OIBDA до корректировок	2 073,5	2 114,2	8 543,1	8 268,5

Чистая прибыль

	4Q 2012	4Q 2011	2012	2011
Чистая прибыль	200,9	(530,2)	946,8	218,0
<i>Единовременные корректировки</i>	157,1	791,6	847,7	778,8
Чистая прибыль до корректировок	357,9	261,4	1 794,5	996,8

3.4. Кредитные рейтинги ОАО АФК «Система».

	<i>Рейтинговое агентство</i>	<i>Дата последнего обновления рейтинга</i>	<i>Долгосрочный кредитный рейтинг</i>	<i>Прогноз</i>
ОАО АФК «Система»	Standard & Poor's	15.02.2013 г.	BB	Стабильный
	Fitch	04.12.2012 г.	BB-	Стабильный
	Moody's	01.11.2012 г.	Ba3	Стабильный

3.5. 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 не менее 10% чистой прибыли Группы по US GAAP (за вычетом выплаченных специальных дивидендов). Также Группа планирует выплачивать специальные дивиденды в размере не менее 10% от чистой прибыли, определяющейся Советом директоров, в случаях совершения сделок, таких как, например, продажа активов. По российскому законодательству совокупный объем выплачиваемых дивидендов ограничен размером неконсолидированной чистой прибыли по РСБУ.

30 июня 2012 года Годовое общее собрание акционеров ОАО АФК «Система» (Протокол № 2-12) приняло решение направить на выплату дивидендов за 2011 год 2 702 000 000,00 рублей. Таким образом, дивиденды составили 0,28 руб. на одну обыкновенную акцию ОАО АФК «Система» (5,6 руб. на одну ГДР). Сумма дивидендов была определена, исходя из чистой прибыли ОАО АФК «Система» за 2012 год, в соответствии со стандартами US GAAP и прибыли Корпоративного центра от продажи ОАО «Система-Инвенчур» компании МТС в декабре 2011 года.

По состоянию на 31 декабря 2012 года общий размер выплаченных дивидендов составил 2 701 785 762,96 рубля. Налог на доходы в виде дивидендов, выплаченных иностранным физическим и юридическим лицам, был удержан в размере 102 430 413,00 рублей.

На настоящий момент размер невыплаченных дивидендов за 2012 год составляет 214 237,04 рублей. По состоянию на 31 декабря 2012 года размер невыплаченных дивидендов составлял 490 793,66 рубля. Причины невыплаты объявленных дивидендов: отсутствие необходимой информации о получателях дивидендов для перечисления соответствующих сумм.

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

4.1. ОАО «Мобильные ТелеСистемы» (МТС)

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

О компании

Компания	Эффективная доля
ОАО «МТС»	53%

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

Отрасль

Российский рынок сотовой связи является одним из наиболее развитых в мире. Уровень проникновения услуг сотовой связи в России при этом продолжает расти, и в 2012 году достиг 161%. Усилия операторов, как и в 2011 году, были направлены на повышение лояльности существующих клиентов за счет роста качества обслуживания и маркетинговых усилий, направленных на стимулирование потребления дополнительных услуг и повышение привлекательности тарифной линейки. Переход операторов сотовой связи на систему разделения доходов с дилерами позволил в целом повысить качество привлеченных абонентов всех операторов.

По итогам 2012 года рынок мобильной передачи данных в России вырос на 32% (по доходам). Для операторов «большой тройки»¹ потребление мобильного интернет-трафика выросло на 36%, а доходы от передачи данных увеличились на 112%.

По итогам 2012 года рынок широкополосного доступа в Интернет (ШПД) в России вырос на 15% и составил 22 млн. домохозяйств, при этом уровень проникновения на рынке ШПД составил 50,1%. По объему абонентской базы МТС входит в топ-5 операторов ШПД.

На конец 2012 года рынок платного телевидения в России достиг уровня 41,24 млн. городских домохозяйств, доступных для платного кабельного ТВ, а также 11,46 млн. домохозяйств, доступных только для спутникового ТВ. Рост рынка платного ТВ за 2012 год составил 17,9%.

Перспективы отрасли

На период до 2015 года темп роста доходов на рынках телекоммуникационных услуг в России прогнозируется на уровне 3,4% ежегодно. Основным драйвером роста выручки станут услуги передачи данных. Продолжится интенсивный рост мобильного и фиксированного интернет-трафика – по прогнозам в 1,5-2 раза ежегодно за счет повышения уровня проникновения смартфонов и реализации потенциала развития в сегменте фиксированного ШПД. Ожидается, что в ближайшие три года рынки фиксированного ШПД и платного ТВ вырастут более чем на 20% в денежном выражении.

Значительный рост также ожидается на рынке мобильных платежей и конвергентных продуктов на стыке телекоммуникационных и финансовых услуг. Темп роста мирового рынка мобильных платежей ожидается в размере 102% в год в течение 2012-2014 гг. При этом, российский рынок платежей за этот период будет ежегодно прибавлять по 15%, а рынок розничного кредитования в России по 8% в год.

¹ МТС, Мегафон, Билайн

Устойчивый рост в 2012 году

В 2012 году компания МТС уделяла особое внимание развитию собственных сетей мобильной передачи данных. В течение года МТС Россия увеличила свою сеть формата 3G на 24,9%, доведя количество базовых станций до более чем 27 тыс., а также запустила сети формате 4G в Московском регионе и г. Казани.

В октябре 2012 года МТС завершила проект по модернизации сети сотовой связи в столичном регионе, тем самым подготовив инфраструктуру для обеспечения ожидаемого взрывного роста трафика передачи данных и развития сетей в формате LTE.

Благодаря реализации проекта GPON в 2012 году, подключение ШПД по оптоволоконным сетям со скоростью передачи данных до 200 Мб/сек. стало доступно более 1 млн. столичных квартир. В дальнейшем на базе сети GPON в Москве планируется реализация продуктов в области облачных сервисов, охранных систем и «коробочных» сервисов.

Операционная стратегия

МТС стремится к усилению своих позиций в качестве лидирующего национального оператора сотовой связи в России и странах СНГ, как по количеству абонентов, так и по выручке. МТС планирует дальнейшие инвестиции в расширение сетей в формате 3G и подготовку к развертыванию сетей в формате 4G, в том числе за счет строительства новых базовых станций, подключения базовых станций к оптоволоконным сетям, а также развития проекта GPON в Москве.

МТС уделяет приоритетное внимание развитию новых продуктов. В ближайшие годы благодаря запуску в 2012 году цифрового ТВ в ряде регионов России и внедрению платформы гибридного ТВ, которое объединит телевидение на трех экранах (телевизор, мобильное устройство и компьютер) ожидается рост доходов от проекта МТС Платное ТВ. Развитие сети CDN также будет способствовать повышению доходов проекта Платное ТВ.

За счет совместного проекта с «МТС-Банком», МТС становится заметным игроком на рынке розничного кредитования. Основными стратегическими направлениями развития проекта «МТС Деньги» являются дальнейшее развития платформы для мобильной коммерции, расширение возможностей для использования мобильных платежей, продвижение инновационных финансовых продуктов, стимулирование продаж смартфонов и иных устройств, генерирующих мобильный трафик данных.

Инвестиционная стратегия

ОАО АФК «Система» рассматривает МТС как перспективный актив, способный поддерживать хорошие темпы роста и наращивать акционерную стоимость за счет реализации своей операционной стратегии. Точки роста, в том числе, сконцентрированы в секторах, граничащих с традиционным телекоммуникационным бизнесом: розничная торговля, M2M, реализация контента, мобильный банкинг, услуги с использованием технологии NFC, облачные вычисления и прочие. Инвестиционная стратегия ОАО АФК «Система» в отношении МТС нацелена на поэтапное увеличение дивидендных выплат со стороны МТС.

Результаты 2012 года

Финансовые показатели

Показатель, млн. US\$	2012	2011	%
Выручка	12 436	12 319	0,9
OIBDA	4 276	5 187	(17,6)
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	534	770	(30,6)
Долг	7 631	8 700	(12,3)

Операционные показатели

Показатель	2012	2011	%
Абоненты мобильной связи (млн.)	101	106,1	(4,7)
ARPU в России (руб.)	297	273	9,2
MOU в России (мин.)	304	269	13,0

Основные события 2012 года

В октябре 2012 года ОАО АФК «Система», МТС и МТС-Банк подписали индикативное предложение, полученное от МТС, о покупке компанией МТС до 25,095% долей уставного капитала МТС-Банка в ходе дополнительной эмиссии акций банка. Сделка была совершена в марте 2013 года.

В сентябре 2012 года МТС начала коммерческую эксплуатацию первой российской сети четвертого поколения стандарта TDD LTE (дуплексная передача с мультиплексированием во времени/time-division duplexing) в Москве и Подмосковье.

В августе 2012 года Хозяйственный суд г. Ташкент поддержал заявление Узбекского агентства связи и информатизации (УзАСИ) о прекращении действия всех телекоммуникационных лицензий ИП ООО «Уздунробита» («Уздунробита»), 100% дочерней компании МТС в Узбекистане.

В июле 2012 года МТС была признана одним из победителей конкурса Роскомнадзора на получение частот для оказания услуг связи стандарта LTE в России.

В августе 2012 года МТС возобновила деятельность в Туркменистане после получения лицензий, технических и юридических условий, необходимых для возобновления операций в этой стране.

В июне 2012 года МТС и ОАО АФК «Система» объявили о совместном развитии и управлении мультимедийным контентным порталом Stream.ru (панee – Omlet.ru).

В июне 2012 года Годовое общее собрание акционеров МТС приняло решение выплатить дивиденды по итогам 2011 года в размере 14,71 руб. на одну обыкновенную акцию МТС, что в целом составляет 30,4 млрд. руб.

В мае 2012 года Группа МТС, через свою дочернюю компанию ОАО «МГТС», приобрела 100% уставного капитала ЗАО «Таском».

В мае 2012 года МТС, ОАО «ВымпелКом», ОАО «МегаФон» и ОАО «Ростелеком» подписали меморандум о намерениях по совместному строительству подводной волоконно-оптической линии связи «Сахалин-Магадан-Камчатка».

В феврале 2012 года МТС получила лицензии на оказание услуг подвижной радиотелефонной связи LTE в стандарте TDD (дуплексная передача с мультиплексированием во времени/time-division duplexing) в диапазоне 2595-2620 МГц на территории Москвы и Московской области.

4.2. ОАО АНК «Башнефть»

ОАО АНК «Башнефть» (Башнефть) – вертикально-интегрированная нефтяная компания (ВИНК), сформированная на базе крупнейших предприятий топливно-энергетического комплекса (ТЭК) Республики Башкортостан. Компания входит в топ-10 предприятий России по объему добычи нефти и в топ-5 по нефтепереработке. Объем добычи нефти в 2012 году составил 15,4 млн. тонн, доказанные запасы на конец 2012 года достигли 2 006,8 млн. баррелей нефти.

О компании

Компания	Эффективная доля	Доля в голосующих акциях
ОАО АНК «Башнефть»	75%	89%

Президент ОАО АНК «Башнефть» – Корсик А.Л., Председатель Совета директоров – Евтушенков Ф.В.

Отрасль

Экономическая ситуация в нефтяном комплексе России в 2012 году складывалась под влиянием колебаний мировых цен на нефть. Цена за баррель нефти сорта Brent в среднем выросла на 0,6% до US\$ 111,4, а в марте 2012 года цена достигла максимальной за период отметки US\$ 126,2. Колебание цен на внешнем рынке отражается на изменении налога на добычу полезных ископаемых, а также экспортной пошлины на нефть и нефтепродукты, которая в среднем снизилась на 1,1% до US\$ 404,3 за тонну.

Добыча нефти в России выросла на 1,3% за 2012 год до 518 млн. тонн. Несмотря на введение в 2011 году нового налогового режима 60-66, негативно влияющего на экономику нефтепереработки, объем переработки вырос на 4,6% до 265,9 млн. тонн. Увеличение объемов нефтепереработки отразилось также и на сокращении экспорта нефти на 1,7% до 238,9 млн. тонн (с учетом стран СНГ и дальнего зарубежья). Цены на бензин за 2012 год выросли на уровне инфляции – на 6,8%.

В декабре 2012 года были проведены аукционы по трем участкам недр, включающим месторождение имени Шпильмана, Имилорское, Западно-Имилорское и Источное в Ханты-Мансийском автономном округе и Лодочное месторождение в Красноярском крае.

В 2012 году тенденции к консолидации отрасли усилились – крупнейшая российская нефтяная компания «Роснефть» выступила покупателем компании ТНК-ВР за US\$ 61 млрд.

Перспективы отрасли

Согласно прогнозам экспертов, в 2013 году в России не ожидается роста добычи нефти; планируется стабилизация или незначительное снижение объемов добычи. Ожидается увеличение инвестиций ведущих ВИНК в модернизацию нефтеперерабатывающих заводов с целью приведения выпускаемой продукции к требованиям технических регламентов. Также значительные инвестиции должны быть направлены на увеличение глубины переработки и снижение выхода тяжелых фракций, на экспорт которых ожидается введение заградительных пошлин.

Согласно «Энергетической стратегии России на период до 2030 года», одобренной Правительством России, на территории России наблюдается истощение основных нефтяных месторождений Западной Сибири и, следовательно, в перспективе появляется необходимость освоения нефтяных ресурсов континентального шельфа арктических и дальневосточных морей, Восточной Сибири и Дальнего Востока. Прогнозируется увеличение доли трудноизвлекаемых запасов и расширенное вовлечение в эксплуатацию комплексных нефтегазовых месторождений сложнокомпонентного состава.

Добыча нефти в европейской части страны будет увеличиваться, главным образом, за счет освоения запасов в Тимано-Печорской провинции, на континентальном шельфе арктических морей и в российском секторе Каспийского моря при возможном снижении добычи в Поволжье и на Урале.

Устойчивый рост в 2012 году

Объем добычи Башнефти в 2012 году вырос на 2,19% и составил 15,4 млн. тонн. Рост добычи был достигнут, в первую очередь, за счет применения современных технологий и повышения эффективности геолого-технических процессов. Объем переработки снизился на 1,4% до 20,8 млн. тонн за счет проведения плановых ремонтов ряда установок. В 2012 году Башнефть осталась абсолютным лидером среди российских нефтяных компаний по глубине переработки, которая составила 84,9%.

С целью увеличения сырьевой базы в последние годы компания активно работает над поиском и разведкой новых месторождений нефти, как в Башкортостане, так и в Ненецком автономном округе (НАО) – новом стратегическом регионе разведки и добычи. В конце 2011 и начале 2012 гг. Башнефть приобрела в НАО 5 лицензионных участков, площадь которых составляет 6 209 кв. км. Компанией также реализуется новый крупный проект на севере Тимано-Печоры по освоению месторождения им. Р. Требса и А. Титова с суммарными извлекаемыми запасами по российской классификации (C1+C2) 140,1 млн. тонн. В 2012 году на месторождении были выполнены сейсморазведочные работы 3D.

В целях расширения потенциала в сфере разведки и добычи углеводородов, в 2012 году Башнефть вошла в международный проект в Ираке. В ноябре был подписан договор на оказание услуг по исследованию, освоению и добыче для Блока 12 (Ирак) между ОАО АНК «Башнефть», компанией Premier Oil Plc. и Южной нефтяной компанией Министерства нефти Ирака.

Согласно результатам аудита по международной классификации PRMS, доказанные запасы Башнефти на конец 2012 года составили 2 006,8 млн. баррелей нефти, при этом объем вероятных запасов вырос на 25,7% до 528,3 млн. баррелей, а возможных запасов – на 12,9% до уровня 657,4 млн. баррелей. Коэффициент замещения доказанных запасов нефти в 2012 году составил 123,4%.

В 2012 году Башнефть завершила присоединение нефтеперерабатывающих заводов – ОАО «Уфимский нефтеперерабатывающий завод», ОАО «Новыйл», ОАО «Уфанефтехим», ОАО «Башкирнефтепродукт» и ОАО «Оренбургнефтепродукт». Проведенная реорганизация позволила повысить прозрачность и качество корпоративного управления, а также централизовать принятие инвестиционных решений и консолидировать денежные потоки.

Операционная стратегия

В области разведки и добычи Башнефть ставит перед собой задачу стабилизировать добычу нефти на действующих месторождениях на уровне 15 млн. тонн в год и начать промышленную добычу на месторождениях им. Р. Требса и А. Титова. Стратегия Башнефти также предусматривает рост запасов за счет сделок M&A и приобретения новых лицензий.

В области переработки и нефтехимии компания планирует увеличение глубины переработки до 94,4% и уровня выхода светлых нефтепродуктов до 73,4%. Также стратегия предполагает оптимизацию себестоимости, повышение качества продукции и обеспечение технической возможности для производства до 100% видов моторных топлив. В стратегические планы компании также входит развитие собственных каналов сбыта продукции и экспортной логистики.

Инвестиционная стратегия

После завершения важнейшего этапа реструктуризации нефтяного бизнеса и оптимизации корпоративной структуры, Башнефть приобрела значительный потенциал для развития как за счет реализации операционной стратегии, так и посредством стратегических партнерств и M&A. Нефтяные активы в портфеле ОАО АФК «Система», при этом, по-прежнему обладают достаточными ресурсами для обеспечения стабильного дивидендного потока.

Результаты 2012 года

Финансовые показатели

Показатель, млн. US\$	2012	2011	%
Выручка	17 125	16 549	3,5
OIBDA	3 150	3 391	(7,1)
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	1 279	1 221	(4,8)
Долг	3 061	3 393	6,1

Операционные показатели

Показатель	2012	2011	%
Добыча нефти (млн. тонн)	15,4	15,1	2,2
Экспорт (млн. тонн)	20,8	21,1	(1,4)
Глубина переработки (%)	59,7	59,9	-0,2 п.п.
Выход светлых нефтепродуктов (%)	84,9	85,9	-1,0 п.п.

Основные события 2012 года

В ноябре 2012 года Консорциум в составе Башнефти (70%) и Premier Oil plc. (30%) и «Южной нефтяной компании» (South Oil Company), представляющей интересы Республики Ирак, подписали в Багдаде контракт на геологоразведку, разработку и добычу нефти (EDPSC) на Блоке 12. В контракте зафиксирована обязательная программа геологоразведочных работ на Блоке 12, которая включает проведение сейсморазведочных работ 2D в объеме 2000 пог. км и бурение одной разведочной скважины.

В октябре 2012 года Башнефть завершила процесс начавшегося в марте 2012 года присоединения нефтеперерабатывающих заводов – ОАО «Уфимский нефтеперерабатывающий завод», ОАО «Новыйл», ОАО «Уфанефтехим», ОАО «Башкирнефтепродукт» и ОАО «Оренбургнефтепродукт», и тем самым завершила программу перехода на единую акцию.

В июле 2012 года собственная сеть АЗС Башнефти полностью перешла на продажу автомобильного бензина и дизельного топлива стандарта Евро-5.

В июне 2012 года Годовое общее собрание акционеров Башнефти приняло решение выплатить дивиденды по результатам 2011 года в размере 99 руб. на одну обыкновенную и на одну привилегированную акцию Башнефти, а также избрало новый состав Совета директоров, увеличив число независимых директоров.

4.3. «Башкирская электросетевая компания»

ОАО «Башкирская электросетевая компания» (БЭСК) создана в ноябре 2012 года в результате реорганизации ОАО «Башкирэнерго», одной из крупнейших региональных энергетических компаний России. В состав ОАО «БЭСК» вошли электросетевые активы на территории Республики Башкортостан: магистральные и распределительные электрические сети, а также сервисное предприятие ООО «Башэнергоучет».

О компании

Компания	Эффективная доля	Доля в голосующих акциях
ОАО «БЭСК»	79,2%	92,5%

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

Отрасль

На развитие энергетической отрасли России определяющее влияние оказывают механизмы государственного регулирования и контроля. В мае 2012 года постановлением Правительства Российской Федерации были упрощены процедуры перехода потребителей от гарантирующих поставщиков к энергосбытовым компаниям и их прямого выхода на оптовый рынок электроэнергии. Данные нововведения могут негативно отразиться на финансовых результатах деятельности энергосбытовых компаний России и способствовать сдерживанию цен на электроэнергию для конечных потребителей.

Значительное влияние на отрасль в 2012 году оказало решение Правительства РФ об ограничении тарифов для энергетических компаний и перенос сроков введения новых тарифов с 1 января 2012

года на 1 июля 2012 года. Не менее значимой для развития отрасли стала «перезагрузка» системы RAB (регулируемая база инвестированного капитала/regulatory asset base) для электросетевых компаний и пересмотр параметров для отдельных МРСК с 1 июля 2012 года.

Важным событием отрасли в конце 2012 года стало создание единой управляющей компании в российском электросетевом комплексе на базе ОАО «Холдинг МРСК» – ОАО «Российские сети». Предполагается, что это позволит обеспечить дальнейшее централизованное развитие электросетевого комплекса и обеспечит сдерживание роста тарифов для конечных потребителей. Положительное влияние на деятельность российских электросетевых компаний оказывает рост потребления электроэнергии в России на 1,7% за прошедший год, в Республике Башкортостан рост составил 3,1% в связи с реализуемой в последние годы в регионе программой малоэтажного жилищного строительства.

Перспективы отрасли

Основным драйвером инвестиционной привлекательности в секторе электрических сетей является подготовка Правительства РФ к приватизации распределительных электросетевых компаний, а также реализация ряда «пилотных» проектов по приватизации отдельных МРСК.

В ближайшей перспективе ожидается завершение формирования нормативной базы в части тарифного регулирования электросетевых компаний, в т.ч. при переходе к методу долгосрочного тарифного образования RAB (регулируемая база инвестированного капитала/ regulatory asset base). Предполагается, что при оценке деятельности сетевых компаний, будут использоваться механизмы отраслевого сравнения, что будет стимулировать сетевые компании к повышению операционной эффективности и обеспечит высокую доходность для лидеров отрасли.

Согласно прогнозу Федеральной службы по тарифам, в 2013 году ожидается рост потребления электроэнергии в России на 2,1%, в т.ч. по Республике Башкортостан данный показатель в 2013-2014 гг. будет сохраняться на уровне 1%.

Устойчивый рост в 2012 году

Основным событием 2012 года для электроэнергетических активов ОАО АФК «Система» стала реорганизация ОАО «Башкирэнерго». Была создана ОАО «Башкирская электросетевая компания», объединяющая электросетевые активы. ОАО АФК «Система» вышла из всех электрогенерирующих активов.

В 2012 году БЭСК реализовала ряд проектов, направленных на оптимизацию процессов и повышение конкурентоспособности компании. Одной из важнейших задач в 2012 году для БЭСК стало снижение коммерческих потерь при транспортировке электроэнергии. Реализация программы позволила снизить потери в распределительных электросетях при транспортировке электроэнергии с 9,2% в 2011 году до 8,6% в 2012 году.

Реализация инвестиционной программы объемом более 2,4 млрд. руб. позволила завершить строительство второй очереди подстанции «Акбердино», реконструкцию подстанции и высоковольтной кабельной линии (ВКЛ) «Затон-Краснодонская». В декабре 2012 года начат масштабный проект на юго-востоке Башкирии по реконструкции последней в республике высоковольтной линии на деревянных опорах. Начат процесс реконструкции высоковольтной линии «Глумилино – Краснодонская». Подключены мощности к строящейся в Уфе электростанции ПГУ ТЭЦ-5. Всего в 2012 году БЭСК осуществила технологическое присоединение новых потребителей в объеме 178,4 МВт.

Операционная стратегия

Стратегия органического роста БЭСК на 2012-2016 гг. предусматривает повышение операционной эффективности во всех сегментах. Реализация стратегии предполагает активное сотрудничество с региональными властями и крупными потребителями. Планируется оснащение потребителей приборами учета *Smart Metering* («Интеллектуальный учет»), повышение эффективности использования оборудования, а также техническое перевооружение. В настоящее время компания реализует «пилотный» проект в области *Smart Grid* («Интеллектуальная электрическая сеть»).

Электросетевые активы ОАО АФК «Система» обладают потенциалом роста стоимости за счет перехода на долгосрочное тарифное образование по методу RAB (регулируемая база инвестированного капитала/regulatory asset base), ставшего возможным после введения в действие соответствующей нормативной базы, а также за счет существенных резервов по повышению операционной эффективности.

Инвестиционная стратегия

Основным направлением инвестиционной стратегии ОАО АФК «Система» в электросетевом сегменте является укрупнение бизнеса за счет органического роста, а также за счет сделок слияний и поглощений, направленных на создание крупной межтерриториальной распределительной сетевой компании. ОАО АФК «Система» рассматривает возможность своего участия в потенциальной приватизационной программе МРСК. ОАО АФК «Система» также рассмотрит потенциальные возможности для монетизации инвестиций в магистральные сети при достижении достаточно высокого уровня возврата на вложенный капитал.

Результаты 2012 года

Финансовые показатели

Показатель, млн. US\$	2012	2011	%
Выручка	373	388	(3,8)
OIBDA	129	99	29,9
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	24	20	19,7

Операционные показатели

Показатель	2012	2011	%
Магистральные сети, полезный отпуск (млн. кВт)	20 192	21 296	-5,2
Магистральные сети, потери (млн. кВт)	305	315	-3,2
Распределительные сети, полезный отпуск (млн. кВт)	18 531	17 988	3,0
Распределительные сети, потери (млн. кВт)	1 741	1 815	-4,1

Основные события 2012 года

В ноябре 2012 года была завершена реорганизация ОАО «Башкирэнерго». В соответствии с соглашением между ОАО АФК «Система» и ОАО «ИНТЕР РАО ЕЭС», которое было подписано в мае 2012 года, «Башкирэнерго» было разделено на две компании: ОАО «Башкирская электросетевая компания», объединяющая электросетевые активы, и ОАО «Башэнергоактив», объединяющая генерирующие активы. В результате проведенной реорганизации ОАО АФК «Система» получила 92,48% голосующих акций ОАО «Башкирская электросетевая компания», а также 11,2 млрд. руб. в виде денежных средств и векселей «ИНТЕР РАО ЕЭС». ОАО АФК «Система» вышла из всех электрогенерирующих активов.

4.4. ОАО «Система Масс-медиа»

ОАО «Система Масс-медиа» (СММ) – ведущий медийный холдинг в России, управляющий медиа-активами в сфере платного ТВ, производства кино- и телеконтента, а также рекламы. СММ владеет и управляет ЗАО «Телекомпания «СТРИМ» («ТК «Стрим»), ЗАО «Всемирные Русские Студии» («RWS»), РА «Максима» («Максима»), ЗАО «ЦТВ» («ЦТВ») и интернет-порталом Stream.ru.

О компании

Компания	Эффективная доля
ОАО «Система Масс-медиа»	75%-1 акция

Президент ОАО «Система Масс-медиа» – Герви П., Председатель Совета директоров – Савостьянов Е.В.

Отрасль

В 2012 году объем медийного рынка России по данным PriceWaterhouseCoopers вырос на 10,3% до US\$ 26,6 млрд. Российский рынок платного ТВ, по данным J'son&Partners Consulting, по итогам 2012 года насчитывал 31,9 млн. домохозяйств, подключенных к технологиям кабельного, спутникового и IP телевидения, из них 30,3 млн. были активными пользователями. При этом доходы российского рынка по-прежнему уступают мировым тенденциям – показатель ARPU (средний доход на абонента) в России составляет около US\$ 4,4, в то время как в США достигает US\$ 86.

Производство полнометражных картин в России сокращается в связи с низким уровнем монетизации кинопроката и высокой конкуренцией со стороны мировых лидеров кинопроизводства. При этом производство сериальной продукции в России стабильно достигает уровня 1800 часов ежегодно.

Российский рынок рекламы растет опережающими темпами. В 2012 году рост составил 13%, при этом самыми перспективными сегментами рынка рекламы остаются Интернет и кабельное/спутниковое ТВ. Россия входит в топ-10 стран с наибольшим числом Интернет-пользователей и имеет самый высокий показатель роста числа пользователей – 38% в 2012 году.

Степень концентрации российского рекламного рынка очень высока: 50 компаний консолидируют более 70% рынка. При этом также существует внутренняя концентрация – более 80% рекламных бюджетов приходится на сетевые агентства (19 компаний или 7 групп).

Перспективы отрасли

В 2013-2015 гг. медийный рынок России продолжит свой рост, основной платформой для которого станет Интернет. В 2012 году главным событием на российском рынке Интернет-контента стал запуск международных сервисов iTunes и Google Play, что в перспективе может существенно усилить конкуренцию в VOD сегменте (video on demand/видео по запросу), но в то же время окажет и позитивное влияние на общий уровень потребления Интернет-контента в силу популярности соответствующих брендов и интеграции этих сервисов в большое количество действующих устройств. В 2013 году развитию данного направления будут способствовать альянсы производителей телевизионного контента и операторов сервисов OTT (over-the-top/доставка сигнала по сети Интернет), а также дальнейшее проникновение сервисов Smart-TV (телевидение с активным доступом к сети Интернет).

В сегменте рекламы будет наблюдаться консолидация вокруг крупнейших сетевых агентств, формирующих рекламный ландшафт рынка. Также будет расти конкуренция со стороны глобальных игроков. Динамика роста, согласно прогнозам ZenithOptimedia, позволит России уже в 2015 году войти в топ-7 крупнейших мировых рынков по объему расходов на рекламу.

В 2013 году в сегменте студийного производства ожидается сохранение спроса на сериальную продукцию, однако, за счет растущей конкуренции, в том числе со стороны западных производителей, прогнозируется снижение закупочных цен.

В ближайшие годы услуга платного ТВ в России продолжит демонстрировать устойчивый рост. В 2016 году, по прогнозам IKS-Consulting, 64% всех российских семей будут пользоваться услугой платного ТВ.

Устойчивый рост в 2012 году

В течение 2012 года студийный бизнес RWS наращивал объемы производства коротких сериалов, что также позволило расширить перечень каналов, заинтересованных в приобретении продукции RWS. Объем библиотеки контента вырос до 1600 часов. В 2012 году было принято решение отделить бизнес киностудий от продюсирования и сформировать отдельное направление бизнеса –

ОАО «ОРК». Реорганизация призвана снизить управленческую нагрузку на продюсерский центр и сконцентрировать усилия на сегменте с наибольшей профильной экспертизой. В результате реструктуризации была закрыта московская киностудия, кинопроизводство переведено в Санкт-Петербург.

В мае 2012 года СММ произвела успешный ребрендинг сервиса Stream.ru и запустила приложения для всех популярных устройств и платформ. К концу 2012 года была сформирована одна из наиболее полных и качественных библиотек контента в России.

ТК «Стрим» укрепила свои позиции на рынке и является лидером по среднемесячному охвату аудитории в каждой нишевой группе. Сеть дистрибуции телеканалов «СТРИМ» превышает 1350 операторов кабельных, спутниковых и IPTV-сетей в более чем 800 городах России. Абонентская база за год выросла на 21% до 7,5 млн. уникальных абонентов, а аудитория увеличилась до 19,5 млн. зрителей.

Операционная стратегия

В сегменте кинопроизводства компания планирует увеличить долю рынка сериальной продукции за счет роста производства коротких сериалов, а также магнетизировать сформированную библиотеку контента. Для киностудийного бизнеса основной задачей является выход на безубыточность, прежде всего, за счет перевода в Санкт-Петербург московского кинопроизводства и расширения клиентской базы.

В сегменте Интернет в 2013 году компания нацелена на увеличение доли рынка Интернет-портала Stream.ru по совокупной аудитории, и по уровню доходов. Данная цель достигается за счет развития функционала и доступности Stream.ru на всех массовых мобильных платформах (устройствах).

В сегменте рекламного бизнеса планируется развивать направление наружной рекламы за счет активного привлечения небольших высокомаржинальных рекламодателей, а также за счет борьбы за рекламные бюджеты крупных клиентов. СММ также рассматривает возможности существенного укрепления позиций на рынке рекламы через M&A или партнерства с другими игроками.

В телевизионном сегменте СММ нацелена на наращивание числа абонентов и дальнейшую монетизацию библиотеки контента.

Инвестиционная стратегия

Стратегия развития СММ нацелена на построение стержневых активов вокруг телевизионных и цифровых ресурсов. Компания будет развивать данные направления как органически, так и путем M&A с целью построения лидера в области новых медиа и платного ТВ.

Результаты 2012 года

Финансовые показатели

Показатель, млн. US\$	2012	2011	%
Выручка	82	102	(19,8)
OIBDA	21	(32)	-
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	(11)	(64)	-
Долг	33	46	(28,8)

Операционные показатели

Показатель	2012	2011	%
Абоненты Stream TV, млн.	7,5	6,2	21,0
Объем библиотеки, часы	1 600	1 491	7,3

Основные события 2012 года

В июне 2012 года СММ начала осуществлять операционное управление мультимедийным порталом Stream.ru в рамках соглашения, подписанного с МТС и ОАО АФК «Система» о совместном участии в уставном капитале ООО «Стрим».

В третьем квартале 2012 года СММ продолжила оптимизацию бизнес-сегментов: закрыта киностудия в Москве, кинопроизводство разделено на студийный бизнес – ОАО «ОРК» и продюсерский бизнес – RWS.

4.5. ОАО «МТС-Банк»

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

О компании

Компания	Эффективная доля
ОАО «МТС-Банк»	94%

Председатель Правления ОАО «МТС-Банк» – Чайкин М.М. (до февраля 2013 года – Шляховой А.З.), Председатель Совета директоров – Буянов А.Н.

Отрасль

В начале 2012 года на банковском рынке России наблюдался дефицит ликвидности. В этой ситуации серьезной опорой для кредитных учреждений стали денежные средства населения. Активное включение всех банков в работу с физическими лицами привело к существенному росту процентных ставок на рынке. Вклады физических лиц выросли за год на 21,5%.

Несмотря на дефицит ликвидности, банковская система России по итогам 2012 года продемонстрировала рекордные темпы роста в посткризисный период; самым активным стал сегмент розничного кредитования. Рост задолженности физических лиц перед банками превысил 40%, опередив прогноз Центрального Банка на 20%.

Существенно вырос рынок кредитных карт — более чем на 80% против 70% годом ранее. Общее число кредитов за 2012 год выросло на 44,5%, а количество кредитов, выданных с помощью кредитных карт, — на 74,8%.

В 2012 году доля государственных банков в суммарной прибыли банковского сектора превысила 60%. Продолжилось ужесточение регулирования банковской деятельности – увеличение нормативов достаточности капитала Н1, а также велась активная работа по внедрению стандартов Basel II и III в российскую банковскую практику.

Перспективы отрасли

В условиях ограниченных ресурсов, ожидается сокращение объемов кредитования экономики банковскими институтами. Активность кредитных организаций сместится в более маржинальную розницу, в то время как условия выдачи кредитов крупным корпоративным клиентам продолжают ужесточаться. Таким образом, ожидается сокращение темпов роста кредитования юридических лиц.

В последнее время наблюдается рост интереса к наиболее динамично растущим рынкам в сфере финансовых услуг для физических лиц: мобильный банкинг и банковские приложения. В ближайшем будущем ожидается существенное увеличение числа держателей банковских карт. Проникновение кредитных карт в России значительно ниже, чем в развитых странах, что свидетельствует о наличии предпосылок для роста рынка. На период до 2016 года ожидается

увеличение доли кредитных карт в общем объеме задолженности физических лиц с нынешних 6,5% до 16,1%. Благодаря ожидаемому бурному развитию рынка кредитных карт, рост рынка розничного кредитования на период с 2011 по 2015 гг. оценивается на уровне 36% в год.

Устойчивый рост в 2012 году

Ключевым драйвером развития банка в 2012 году стал совместный проект с МТС, основанный на интеграции телекоммуникационных и банковских услуг. В феврале 2012 года банк объявил о переименовании в ОАО «МТС-Банк» (ранее – ОАО АКБ «МБРР») и начал процесс ребрендинга. В ноябре 2012 года банк выдал миллионную карту «МТС Деньги».

В сентябре 2012 года завершился процесс присоединения ОАО «Далькомбанк» к ОАО «МТС-Банк», в результате которого охват филиальной сети МТС-Банка распространился на всю территорию России.

В середине 2012 года МТС-Банк, МТС и MasterCard представили первое в России решение для розничных платежей на основе технологии NFC (платежный сервис MasterCard PayPass). Прогнозы развития данного сегмента, а также результаты пилотных проектов свидетельствуют о больших перспективах динамично развивающегося рынка инновационных платёжных инструментов.

В течение 2012 года розничный кредитный портфель банка вырос почти вдвое и превысил 40 млрд. руб.

Операционная стратегия

В операционные задачи банка входит оптимизация внутренних бизнес-процессов, сокращение издержек и повышение качества обслуживания клиентов. Важной частью стратегии являются инвестиции в ребрендинг банковской группы, нацеленные на формирование единой концепции продвижения финансовых продуктов и услуг под брендом «МТС-Банк».

Также в числе задач, которые ставит перед собой МТС-Банк – увеличение доли высокомаржинальных продуктов в кредитном портфеле и рост непроцентных доходов.

Инвестиционная стратегия

Построение эффективного синергетического бизнеса на стыке мобильных и банковских услуг является основным направлением создания стоимости в банковском секторе. В октябре 2012 года МТС принял решение приобрести 25% акций банка на сумму 5,09 млрд. рублей. Блокирующий пакет в МТС-Банке позволит МТС влиять на стратегию развития банка, развивать розничное направление и услуги с максимальным синергетическим эффектом для бизнеса Группы.

Результаты 2012 года

Финансовые показатели

Показатель, млн. US\$	2012	2011	%
Выручка	712	561	27,0
OIBDA	51	(6)	-
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	16	(20)	-

Операционные показатели

Показатель	2012	2011	%
Активы, US\$ млн.	6 977	6 958	0,3
Кредитный портфель, US\$ млн.	5 596	5 097	9,8
- Кредитный портфель от совместного проекта с МТС US\$ млн.	234	14	1 571,4

Основные события 2012 года

В феврале 2012 года ОАО АКБ «МБРР» сменил прежнее название и был переименован в ОАО «МТС-Банк», взяв за основу для дальнейшего развития бренд МТС.

В апреле 2012 года Совет директоров МТС-Банка инициировал присоединение «Далькомбанка». В сентябре 2012 года присоединение ОАО «Далькомбанк» к ОАО «МТС-Банк» было завершено.

В октябре 2012 года ОАО АФК «Система», МТС и МТС-Банк подписали индикативное предложение о покупке компанией МТС 25,095% долей уставного капитала МТС-Банка в ходе дополнительной эмиссии акций банка. Сделка была закрыта в марте 2013 года.

4.6. ГК «Детский мир»

Группа компаний «Детский мир» («ГК «Детский мир») – крупнейший оператор розничный торговли детскими товарами в России и СНГ. В настоящее время Группа объединяет сеть магазинов «Детский мир» (Россия, Казахстан), сеть центров раннего развития ELC (Россия), торговый центр «Детская Галерея «Якиманка» и интернет-магазины detmir.ru и elc-russia.ru.

О компании

Компания	Эффективная доля
ОАО «Детский мир – Центр»	75%-1 акция

Генеральный директор ГК «Детский мир» – Чирахов В.С. (до ноября 2012 года – Левкин Г.Г.), Председатель Совета директоров – Бакстер К.

Отрасль

Согласно данным Renaissance Capital, рост российского потребительского рынка в 2012 году составил 4,6%. При этом объем рынка детских товаров в 2012 году вырос на 10,5% и достиг уровня US\$ 14 млрд. Темпы роста ГК «Детский мир» превысили темпы роста российского рынка детских товаров почти в два раза, а доля компании на рынке увеличилась с 5,8% в 2011 году до 6,4% в 2012 году.

Снижение доли неорганизованной розницы, продаж контрафактных и некачественных товаров является важной тенденцией для российского рынка детских товаров. В 2012 году существенных изменений законодательной базы в данном направлении не происходило, однако тенденция к усилению ответственности за нарушение правил торговли и ужесточение судебной практики сохраняется, в том числе после вступления России в ВТО в августе 2012 года.

Перспективы отрасли

В ближайшие годы российский рынок детских товаров будет развиваться в первую очередь за счет региональной экспансии. Ввод в действие существенного количества новых торговых площадей в регионах при существенно более низких ставках аренды по сравнению с Москвой и Московской областью делают регионы РФ привлекательным направлением для развития.

Доля неорганизованной розницы на рынке детских товаров будет продолжать снижаться в связи с развитием торговых сетей. Другим фактором, поддерживающим данную тенденцию, является качественное изменение структуры потребления. Согласно исследованиям РБК, увеличение доходов россиян отражается не только на росте объема потребления в целом, но и способствует изменению потребительских предпочтений в пользу более качественной и безопасной продукции. Наиболее перспективными сегментами рынка остаются товары для новорожденных, детская одежда и игрушки, составляющие около 80% всего сегмента.

Устойчивый рост в 2012 году

В 2012 году количество магазинов ГК «Детский мир» увеличилось на 44% до 216 (включая магазины сети ELC), а география сети пополнилась 22 городами в трех новых регионах в России и трех регионах в Казахстане.

В 2012 году ГК «Детский мир» приобрела сеть магазинов «Центр раннего развития» (ELC), что позволило компании войти в нишу популярных развивающих детских товаров, расширить ассортимент, а также перенять западные технологии розничной торговли и успешный опыт развития в данном сегменте.

Компания является активным участником быстрорастущего рынка интернет-торговли. География доставки интернет-магазина www.detmir.ru в 2012 году увеличилась с 13 до 66 городов.

Операционная стратегия

Стратегия развития компании направлена, в первую очередь, на повышение операционной эффективности. Основными драйверами этого процесса являются: рост выручки на квадратный метр торговых площадей, сокращение операционных расходов, оптимизация условий работы с поставщиками.

Компания стремится развивать собственные торговые марки с более высокой рентабельностью. Успешные собственные торговые марки способствуют повышению лояльности покупателей. Развитие интернет-торговли также остается одним из приоритетных направлений стратегии.

Среди прочих операционных задач следует отметить оптимизацию бизнес-процессов, а также оптимизацию цепочек поставок, и повышение качества ИТ-инфраструктуры.

Инвестиционная стратегия

Инвестиционная стратегия ОАО АФК «Система» нацелена на укрепление лидирующего положения ГК «Детский мир» на рынке и дальнейшее расширение сети с особым акцентом на органическом росте в регионах России. Сделки M&A также могут быть рассмотрены в случае наличия синергии с ГК «Детский мир».

Результаты 2012 года

Финансовые показатели

Показатель, млн. US\$	2012	2011	%
Выручка	893	783	14
OIBDA	54	27	97,9
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	11	(6)	-
Долг	99	125	(21,3)

Операционные показатели

Показатель	2012	2011	%
Торговые площади, тыс. кв. м	291	236	23,3
Количество магазинов	216	150	44,0

Основные события 2012 года

В июле 2012 года ОАО «Детский мир – Центр» приобрел сеть магазинов «Центр раннего развития» (ELC), которая работает в России по франшизе. ELC – динамично развивающаяся компания, представленная на конец 2012 года 20 самостоятельными магазинами, несколькими корнерами в магазинах «Детский мир» и интернет-магазином.

4.7. ВАО «Интурист»

ВАО «Интурист» (Интурист) – одна из крупнейших российских туристических компаний, в состав которой входит управляющая компания ОАО ВАО «Интурист», уже много лет успешно и динамично развивающаяся в сегменте гостиничного бизнеса, а также туроператорский и розничный бизнес в составе совместного предприятия с Thomas Cook, 49,9% которого принадлежит «Интуристу».

О компании

Компания	Эффективная доля
ВАО «Интурист»	66%

Президент ВАО «Интурист» – Майданов И.И. (до марта 2013 года – Басс Д.Я., до мая 2012 года – Арутюнов А.Б.), Председатель Совета директоров – Спиваковский А.А. (до января 2013 года – Нагапетьянц Р.Н.).

Отрасль

На развитие рынка выездного туризма в 2012 году оказывали влияние глобальные события 2011 года (революции и вооруженные конфликты в ряде стран Северной Африки и Ближнего Востока), в результате чего потребительский спрос сместился в сторону стран Европы и Юго-Восточной Азии.

Средняя цена для туристического пакета сохранилась на уровне 2011 года, за исключением направлений с высокой ценовой конкуренцией, таких как Испания и Греция, где средняя стоимость тура снизилась в среднем на 10-15%.

Несмотря на положительную динамику туристического потока и средней туристического пакета, финансовые показатели операторов не были улучшены по причине высокого уровня ценовой конкуренции в отрасли.

Что касается въездного туризма, то около 70% общего потока концентрируется в Москве и Санкт-Петербурге.

По данным мониторинга, проведенного STR-Global, в 2012 году загрузка и доходность гостиниц в городе Москве выросла на 5% и 7% соответственно. Кроме того, в том же 2012 году в Москве, по данным Госкомстата, насчитывалось порядка 285 объектов коллективного размещения с общим номерным фондом около 35 тыс. номеров. Около 30% от номерного фонда приходится на сегмент 3*. Иностранные операторы, доля которых оценивается в 29% от номерного фонда, представлены, в основном, в сегментах 4* и 5*. В сезон низкого спроса на рынке Москвы существует ценовая конкуренция между гостиницами разных категорий.

Перспективы отрасли

В 2013 году на рынке туристических услуг прогнозируется сохранение текущей структуры спроса в рамках существующих ценовых сегментов. Ожидается высокая концентрация спроса в нижних ценовых сегментах, а также рост средних цен (за исключением направлений с высокой рыночной конкуренцией). Кроме того, рынок ожидает усиление влияния со стороны глобальных европейских игроков.

По прогнозу UNWTO – Всемирной туристической организации – динамика въездного туристического потока в России будет расти в среднем на 3-5% в год в следующие несколько лет.

В гостиничном бизнесе ожидается положительная динамика основных операционных показателей доходности и загрузки. Международные гостиничные операторы, среди которых Accor, Rezidor Hotel Group, Hilton, Starwood Hotels, продолжают экспансию в российских регионах.

Рост числа самостоятельных бронирований различных составляющих туристического пакета через сеть Интернет остается одним из наиболее значимых трендов, продолжающих оказывать влияние на туристический и гостиничный рынки. Бронирование отелей напрямую через сеть Интернет позитивно сказывается на бизнесе операторов гостиниц, а для туроператоров, напротив, приводит к оттоку клиентов.

Устойчивый рост в 2012 году

Основной задачей ВАО «Интурист» в 2012 году являлось сохранение позиций на гостиничном рынке и повышение операционной эффективности гостиниц.

Основные усилия были направлены на повышение загрузки гостиниц и улучшение качества предоставляемых услуг (активное развитие продаж, в том числе в сети Интернет и др.), что позволило повысить показатели ADR (средняя цена за номер/ночь) и RevPar (доходность в расчете за номер) в 2012 году на 20% и 22% соответственно. Не менее важной задачей для менеджмента в текущем периоде сокращение расходов на Управляющую компанию и содержание гостиниц).

Операционная стратегия

Операционная стратегия гостиничного бизнеса в 2013 году концентрируется на повышении эффективности за счет оптимизации издержек. Операционную стратегию сегментов туроперирования и розницы реализует и разрабатывает Thomas Cook, основной задачей которого является выход на безубыточность по чистой прибыли.

Инвестиционная стратегия

Инвестиционная стратегия ОАО АФК «Система» на 2013-2017 гг. включает в себя укрепления позиций ВАО «Интурист» на гостиничном и туристическом рынках за счет применения лучших мировых практик управления совместно с Thomas Cook.

Гостиничный бизнес планируется реструктурировать по двум направлениям: «City hotels 3*» и «Medical SPA». Создание сети отелей «City Hotels 3*» предполагает привлечение международного бренда (франшиза) и последующее проведение ремонта на действующих объектах под стандарты бренда, а также строительство новых объектов в Москве.

Результаты 2012 года

Финансовые показатели

Показатель, млн. US\$	2012	2011	%
Выручка	88	277	(68,4)
OIBDA	(14)	44	-
Чистый (убыток)/ прибыль в доле АФК «Система»	(23)	35	-
Долг	81	102	-21,1

Операционные показатели

Показатель	2012	2011	%
Номера	2 610	2 866	-8,9
Количество туристов, тыс.	584	725	-19,4

Основные события 2012 года

В мае 2012 года на должность Президента ВАО «Интурист» был утвержден Д.Я. Басс.

В апреле 2012 года был расторгнут договор управления с собственниками гостиницы «Северная» (Петрозаводск).

В октябре 2012 года был расторгнут договор управления с собственниками гостиницы «Октябрьская» (Нижний Новгород).

4.8. ГК «Медси»

ЗАО «Группа компаний «Медси» (Медси) – крупнейшая в России федеральная сеть коммерческих медицинских клиник и профилактических учреждений, предоставляющая пациентам полный цикл медицинских услуг. В состав сети Медси входят 3 стационара, 18 поликлиник, 3 клинично-диагностических центра, 2 реабилитационных центра, 3 оздоровительных центра в Москве и Московской Области, сеть Медси также включает 10 клиник первичного приема, более 80 медпунктов в регионах РФ, а также 1 реабилитационный центр на Украине.

О компании

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

Президент ЗАО «Группы компаний «Медси» – Хавар Манн (до февраля 2013 года – Сергеева Т.Е.), Председатель Совета директоров – Шамолин М.В. (до февраля 2013 года – Хавар Манн).

Отрасль

Российский рынок платных медицинских услуг в 2012 году продолжил свой рост и, по сравнению с 2011 годом, увеличился на 9% до объема 417,8 млрд. руб.¹ Основными драйверами развития стали рост цен на медицинские услуги, развитие комплексных медицинских услуг, а также рост доходов населения. На развитие рынка коммерческих медицинских услуг также положительно влияет снижение доли теневой медицины в общем объеме медицинских услуг, постепенный переход квалифицированного медицинского персонала из государственных учреждений в частные клиники, а также общее повышение требований населения к качеству медицинских услуг.

Российские медицинские центры активно занимаются созданием собственных программ прикрепления пациентов, тем самым отбирая часть рынка у программ ДМС. При такой организации отношений с пациентами клиники получают дополнительную прибыль в размере 15-20% от потенциальной стоимости каждого страхового полиса – посреднической наценки, которая ранее уходила в пользу страховых компаний.

Заметным событием 2012 года стало размещение акций группы компаний «Мать и дитя» на Лондонской фондовой бирже, что свидетельствует о высоком интересе к отрасли со стороны инвесторов и ожиданиях дальнейшего роста в данном секторе. Планы по проведению IPO в обозримом будущем также имеются и у других крупных игроков рынка медицинских услуг.

Перспективы отрасли

В соответствии с прогнозами аналитиков на период до 2017 года темпы роста отрасли медицинских услуг в России составят около 12% в год. Основным драйвером роста по-прежнему будет являться повышение стоимости услуг, а также постепенная коммерциализация государственной медицины.

В 2013 году ожидается рост доли рынка коммерческой медицины из-за вступления в силу законодательной базы, в силу которой медицинские услуги разделяются на платные и бесплатные. Согласно новому закону, бесплатные услуги по полису ОМС (обязательного медицинского страхования) будут ограничиваться строго определенным перечнем.

Наиболее перспективным сегментом коммерческих медицинских услуг является стационарное лечение. До недавнего времени в России не существовало частных стационаров. Негосударственная стационарная помощь предоставлялась на территории государственных медицинских учреждений или силами небольших стационарных отделений внутри клинко-диагностических центров ряда коммерческих медицинских компаний. Соглашение между ГУП «Медицинский Центр» (ГУП «МЦ») и ЗАО «Группа Компаний «Медси» фактически позволяет говорить о появлении в России заметного сегмента частных стационаров общей мощностью более 1000 койко-мест.

Устойчивый рост в 2012 году

В 2012 году ГК «Медси» продолжила рост, оставаясь лидером российского рынка платных медицинских услуг. Благодаря сделке по приобретению медицинских активов ГУП «МЦ» и расширению спектра оказываемых медицинских услуг, по итогам 2012 года был достигнут значительный прирост выручки Медси. На прирост этого показателя также повлияло увеличение числа пациентов, рост выручки на каждое посещение и увеличение общего количества посещений клиник Медси.

В результате сделки с ГУП «МЦ» в начале 2012 года ГК «Медси» приобрела 3 стационара с общим конечным фондом более 1000 койко-мест, 4 взрослых и 1 детскую поликлинику, а также 2 реабилитационных центра в Москве и 1 центр на Украине. В результате этой сделки линейка продуктов Медси пополнилась сегментом стационарной и реабилитационной помощи. Медси стала медицинской компанией, предоставляющей пациентам полный цикл медицинских услуг, что на сегодняшний день является уникальным предложением на коммерческом рынке медицинских услуг в РФ.

¹ По данным Business Stat.

В течение 2012 года Медси также уделяла большое внимание оптимизации бизнес-процессов и организационной структуры. Был начат проект по унификации IT-инфраструктуры и созданию единого информационного пространства, а также начато внедрение международных стандартов оказания медицинской помощи.

Операционная стратегия

Ключевой целью ГК «Медси» является наращивание масштабов бизнеса, при повышении его эффективности. Повышение эффективности бизнеса достигается за счет присутствия на всех ключевых рынках, укрепления позиций в перспективных нозологиях, развития высокотехнологичных направлений медицинской помощи. За счет приобретения активов ГУП «МЦ», Медси получила стратегическую возможность создать первую в России интегрированную платформу оказания медицинской помощи от первичного терапевтического приема и амбулаторно-диагностического осмотра до стационарной и реабилитационной помощи.

Развитие стационаров является одним из приоритетных направлений стратегии Медси. В этой связи компания планирует проведение модернизации стационаров с целью доведения их качества до уровня современных международных стандартов оказания медицинской помощи.

Компания также планирует продолжить развитие региональной сети в России и СНГ. Стратегия развития предполагает открытие до 3 новых клиник ежегодно, с возможностью приобретения уже существующих региональных клиник с хорошими рыночными позициями.

Инвестиционная стратегия

ОАО АФК «Система» планирует развитие медицинских активов за счет заключения эффективных сделок M&A и партнерств. В целях совершенствования корпоративного управления ГК «Медси», роста инвестиционной привлекательности и узнаваемости Медси на международных рынках ОАО АФК «Система» считает целесообразным вхождение в капитал ГК «Медси» (до блокирующего пакета акций) международного партнера, обладающего широким опытом в медицинском секторе. Инвестиционной задачей для ОАО АФК «Системы» является подготовка Медси к потенциальному выходу на рынки капитала к 2016 году.

Результаты 2012 года

Финансовые показатели

Показатель, млн. US\$	2012	2011	%
Выручка	224	199	12,5
OIBDA	29	31	(6,4)
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	1	7	(90,1)
Долг	84	69	21,7

Операционные показатели

Показатель	2012	2011	%
Посещения, тыс.	4 979	4 118	20,9
Услуги оказанные, тыс.	11 055	7 491	47,6

Основные события 2012 года

В апреле 2012 года ГК «Медси» начала объединение с ГУП «Медицинский центр Управления делами Мэра и Правительства Москвы». В рамках сделки ГУП внес свои активы в виде имущества рыночной стоимостью 6,043 млрд. руб. в обмен на 25,02% акций Медси.

В феврале 2013 года Хавар Манн был назначен новым Президентом ЗАО «Группа Компаний «Медси».

4.9. ОАО «РТИ»

ОАО «РТИ» (РТИ) – крупнейшая в России компания в области обороны, комплексных систем связи и безопасности, системной интеграции и микроэлектроники. Предприятия РТИ имеют собственную R&D-инфраструктуру и реализуют уникальные по сложности и масштабу проекты в сфере радио- и космических технологий, навигации и микроэлектронной продукции. В состав ОАО «РТИ» входит ОАО «Концерн РТИ Системы» (97%), ОАО «СИТРОНИКС» (100%) и ЗАО «Энвижн Груп» (50%+0,5 акции).

О компании

Компания	Эффективная доля
ОАО «РТИ»	84,6%

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

Отрасль

Основным сегментом рынка оборонной промышленности, на котором присутствует РТИ, является рынок информационных средств ВКО (военно-космической обороны). Размер данного сегмента рынка составляет около US\$ 1 млрд. В высокотехнологичных сегментах государственного оборонного заказа прямая продуктовая конкуренция практически отсутствует из-за наличия у каждого игрока уникальных компетенций, дифференцирующих его от потенциальных конкурентов. В сегментах массового производства вооружений и военной техники конкурентная позиция определяется способностью компаний к снижению себестоимости.

По данным исследований рынков «АМИКО», российский рынок систем безопасности в 2012 году вырос на 12% и достиг объема приблизительно в US\$ 7 млрд. Более узкий сегмент комплексных систем безопасности и управления для регионов России находится на настоящий момент на пороге исключительного роста. Вследствие ужесточения требований Правительства России к качеству регионального управления, все больше регионов демонстрируют интерес и анализируют возможности создания интеллектуальных транспортных систем и систем «Безопасный город/регион». В этой связи на рынке наблюдается повышение спроса на системы городской и региональной безопасности.

По данным исследования Frost&Sullivan, российский рынок микроэлектроники в 2012 году достиг объема около US\$ 2 млрд. Растущим спросом стали пользоваться передовые полупроводниковые продукты. Принимая во внимание усилия государства по реализации программ импортозамещения в микроэлектронной промышленности, эта тенденция должна обеспечить высокую загрузку отечественных микроэлектронных производств.

По оценкам аналитиков, российский рынок информационных технологий в 2012 году вырос на 10% и достиг объема US\$ 30 млрд. По данным IDC около 67% расходов на информационные технологии на российском рынке по-прежнему приходится на оборудование, и только 19% приходится на услуги. Основные проекты на IT-рынке реализуются в рамках федеральных целевых региональных и муниципальных программ.

Перспективы отрасли

В соответствии с озвученными государственными программами в области обороны в 2013 году расходы на оборону могут составить до US\$ 70 млрд. Рынок оборонных решений рассматривается РТИ как очень стабильный сектор, который пользуется долгосрочным государственным финансированием. При этом сегмент ВКО, в котором работает РТИ, является одним из приоритетных оборонных направлений для государства.

На сегодняшний день сегмент систем безопасности является одним из самых быстрорастущих. Ожидаемый темп роста рынка по данным РТИ в среднесрочной перспективе составит около 15-20%. Ключевыми тенденциями, по мнению менеджмента РТИ, являются рост спроса, связанный с

необходимостью обеспечения безопасности на мировых спортивных мероприятиях в России в 2013, 2014 и 2018 годах, растущая потребность силовых ведомств в интеллектуальных аналитических системах, развитие когнитивных информационных и ситуационных центров.

В 2013-2015 гг. ожидается рост рынка микрочипов для RFID-карт и меток, а также чипов для документов с электронными носителями информации. По данным Frost&Sullivan, рост рынка микроэлектроники в 2013 году составит около 10-15%. По мнению менеджмента РТИ, ключевыми трендами в России в секторе микроэлектроники являются формирование нормативно-правовой базы для развития микроэлектроники, реализация государственных проектов и рост интереса крупных предприятий к решениям на базе RFID. Основными конкурентными преимуществами для компаний в этом сегменте будут являться достижение оптимальной загрузки мощностей и вертикальная интеграция.

По оценкам аналитиков, рост на рынке информационных технологий, в особенности в сегменте услуг, в 2013 году составит около 10%.

Устойчивый рост в 2012 году

Ключевыми драйверами развития РТИ в 2012 году стали расширение присутствия на рынке системной интеграции за счет консолидации ЗАО «Энвижн Груп» и рост выручки в сфере оборонных решений.

В 2012 году было завершено объединение активов на базе РТИ – завершена интеграция ОАО «СИТРОНИКС» и «Энвижн Груп». Целью консолидации является развитие крупнейшего в СНГ системного интегратора, способного реализовывать крупномасштабные ИТ-проекты и обладающего самым широким региональным присутствием среди ИТ-компаний России.

В 2012 году были успешно реализованы крупные проекты: программно-аппаратные комплексы для организации системы видеонаблюдения за подсчетом голосов на президентских выборах в России, проект по созданию системы видеонаблюдения на парламентских выборах на Украине, ряд крупных проектов в области развития Системы предупреждения о ракетном нападении.

В области комплексных систем безопасности в 2012 году была продолжена реализация проекта «Интеллектуальная транспортная система» (Москва), в Тюмени сдан в эксплуатацию Центр управления силами и средствами управления Министерства внутренних дел.

В сегменте «Микроэлектроника» произошел запуск производства и начало поставок микросхем, произведенных по технологии 90 нм.

Компания «Энвижн Груп» в 2012 году увеличила свою филиальную сеть и реализовала ряд инновационных проектов в области аутсорсинга сетей, телемедицины и построения сетей по технологии GPON. Также было завершено строительство центра информационных технологий для Олимпиады в г. Сочи.

Операционная стратегия

На рынке государственного оборонного заказа РТИ планирует удерживать лидерство в области развития наземных разведывательно-информационных средств дальнего обнаружения и информационного обеспечения систем военно-космической обороны (ВКО). В планы компании также входит развитие современных радиолокационных станций (РЛС) двойного и экспортного назначения, участие в разработке и развитии систем спутниковой связи и формирование собственных R&D центров в сегменте телекоммуникационного оборудования.

Инвестиционная стратегия

Инвестиционная стратегия ОАО АФК «Система» в области высоких технологий направлена на повышение эффективности деятельности имеющихся активов, с целью занятия ими ведущих позиций в своих секторах в России. Для достижения этих целей ОАО АФК «Система» будет развивать 3 основных направления бизнеса: оборонная промышленность, микроэлектроника и

системная интеграция. Деятельность РТИ будет фокусироваться на проектах в области обороны и микроэлектроники. В дальнейшем планируется объединение «СИТРОНИКС» с ОАО «НИС» с целью развития сегмента телематических сервисов. «Энвижн Груп» будет концентрироваться на системной интеграции.

Финансовые показатели

Показатель, млн. US\$	2012	2011	%
Выручка	2 376	2 093	13,5
OIBDA	13	154	(91,9)
Чистый убыток в доле АФК «Система»	(130)	(18)	-
Долг	1 338	1 126	18,8

Основные события 2012 года

В феврале 2012 года решением Военно-промышленной комиссии при Правительстве Российской Федерации Генеральный директор ОАО «РТИ» Сергей Федотович Боев назначен генеральным конструктором Системы предупреждения о ракетном нападении.

В феврале 2012 года ОАО «РОСНАНО» и ОАО «СИТРОНИКС» открыли производство микросхем на основе технологии 90 нм. Запуск новой линии позволит нарастить производственную мощность завода в два раза до 36 тыс. пластин диаметром 200 мм в год. Общий бюджет проекта составляет 16,5 млрд. руб., включая софинансирование «РОСНАНО» в размере 6,5 млрд. руб.

В апреле 2012 года ОАО «СИТРОНИКС» завершил сделку по продаже 3% акций компании Intracom Telecom компании Rydra Trading Company. По итогам сделки доля ОАО «СИТРОНИКС» в Intracom Telecom сократилась с 51% до 48%.

В июне 2012 года РТИ по итогам 2011 года вошла в список 100 крупнейших оборонных компаний мира в соответствии с ежегодным международным рейтингом *Defence News Top 100*.

В августе 2012 года РТИ стала владельцем 100% акций ОАО «СИТРОНИКС» в результате процедуры принудительного выкупа. По итогам выкупа был проведен делистинг ОАО «СИТРОНИКС» с Лондонской фондовой биржи, а также прекращено действие программ депозитарных расписок и депозитарных соглашений.

В сентябре 2012 года РТИ завершила сделку, целью которой является стратегическая интеграция активов Группы ОАО «РТИ» и ЗАО «Энвижн Груп» в области информационных и коммуникационных технологий. По итогам сделки группа ОАО «РТИ» владеет 50%+0,5 акции ЗАО «Энвижн Груп». Группа ОАО «РТИ» оплатила сделку частично денежными средствами, частично путем передачи ЗАО «Энвижн Груп» активов, ныне входящих в направления «Ситроникс. Информационные технологии» и «Ситроникс. Телекоммуникационные решения» (кроме компании Intracom Telecom).

В ноябре 2012 года РТИ совместно с аффилированными лицами стало владельцем 83,54% голосующих акций «НПК «НИИДАР». В декабре по итогам сделки РТИ объявила об обязательном предложении по приобретению до 100% обыкновенных акций ОАО «НПК «НИИДАР».

В декабре 2012 года РТИ, X5 Retail Group N.V. и ОАО «РОСНАНО» запустили в тестовую эксплуатацию в Москве супермаркет «Перекресток. Магазин Будущего». В проекте был реализован синергетический эффект, достигнутый в результате взаимодействия ЗАО «Энвижн Груп», крупнейшего российского интегратора, и ОАО «НИИМЭ и Микрон», обладающего полной цепочкой мощностей по разработке и производству полупроводниковой продукции по технологии RFID.

4.10. ЗАО «Биннофарм»

ЗАО «Биннофарм» (Биннофарм) – фармацевтическая компания, управляющая 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).

О компании

Компания	Эффективная доля
ЗАО «Биннофарм»	74%

Генеральный директор ЗАО «Биннофарм» – Медведев П.В. (до апреля 2013 г. – Чупин А.Н.),
Председатель Совета директоров – Зубов Д.Л.

Отрасль

Российский фармацевтический рынок продолжает оставаться одним из наиболее динамично развивающихся фармацевтических рынков в мире. В 2012 году коммерческий сектор готовых лекарственных средств вырос на 16,4%, в основном, за счет роста отпускных цен.

Отечественные производители занимают почти две трети рынка по объемам производства, однако в денежном выражении по-прежнему уступают иностранным игрокам. При этом, в 2012 году доля российских производителей в денежном выражении увеличилась на 1 п.п. и составила 26,3%, несмотря на небольшое сокращение объемов производства.

Перспективным направлением развития рынка фармацевтики остается категория лекарственных средств, не являющихся, в соответствии с классификацией лекарственных средств, «жизненно необходимыми и важнейшими». Производство лекарственных средств этой категории демонстрирует существенные темпы роста и не находится под давлением государственного регулирования.

Перспективы отрасли

Большинство экспертов позитивно оценивают перспективы развития отечественного фармацевтического рынка. Согласно последним прогнозам ЦМИ «Фармэксперт», рост объемов рынка в 2013-2014 гг. останется на ежегодном уровне 13-14%. Среди факторов, которые должны обеспечить предполагаемые темпы роста, выделяются такие как программа модернизации здравоохранения, государственная программа «Фарма-2020», продолжающийся рост доходов населения и более внимательное отношение граждан к вопросам здоровья и профилактики.

Устойчивый рост в 2012 году

В 2012 году выручка от реализации Биннофарма значительно выросла как за счет увеличения продаж препаратов собственного производства, так и за счет расширения объемов дистрибуции.

В течение 2012 года Биннофарм досрочно исполнил государственный контракт на поставку вакцины против гепатита В на общую сумму более 500 млн. руб., расширил продуктовую линейку за счет нового биотехнологического препарата Эритроэтина β 2000 МЕ, а также запустил линии по производству твердых и аэрозольных лекарственных форм.

Компания успешно продолжила сотрудничество с GlaxoSmithKline и ее дочерней структурой ViiV Healthcare по локализации производства антиретровирусных препаратов, произведя переупаковку препарата Кивекса и начав дистрибуцию препарата Комбивир.

Начало полноценную работу дистрибуторское подразделение Биннофарма с представительствами в Москве, Екатеринбурге, Ростове-на-Дону и Краснодаре.

Существенным событием 2012 года стала интеграция активов ЗАО «Биннофарм» и Группы «Алиум». Объединение было осуществлено путем размещения дополнительного выпуска акций в пользу ОАО АФК «Система» (участвовала денежными средствами) и ООО «Зенитко Финанс Менеджмент» (участвовала активами ГК «Алиум»).

В результате объединения собственных активов ЗАО «Биннофарм» и активов ГК «Алиум», ЗАО «Биннофарм» представляет собой группу, в состав которой входят 2 крупных производственных комплекса, соответствующих европейским стандартам организации фармацевтических производств, и компании, занятые дистрибуцией. Общий объем дополнительного размещения составил 1,749 млрд. руб.

В результате сделки АФК «Система» снизила свою долю владения в ЗАО «Биннофарм» со 100% до 74%; 26% акций ЗАО «Биннофарм» теперь принадлежит ООО «Зенитко Финанс Менеджмент».

Операционная стратегия

Биннофарм ставит перед собой задачу войти в число крупнейших российских фармацевтических разработчиков и производителей и занять 50% рынка биотехнологических препаратов отечественного производства.

В качестве первого этапа развития биотехнологического производства компания расширяет номенклатуру выпускаемых вакцин и запускает собственное производство эритропозтина β, интерферона α и ГКС-Ф (филграстим).

Развертывание собственной сети дистрибуции в российских регионах позволит и дальше увеличивать объемы продаж, доведя их до уровня не менее US\$ 100 млн. ежегодно.

Инвестиционная стратегия

Важной частью инвестиционной стратегии компании является создание стратегических альянсов и совместных предприятий с крупными иностранными фармацевтическими производителями.

АФК «Система» рассматривает ряд проектов по приобретению компаний с комплементарным портфелем препаратов/бизнесом.

Результаты 2012 года

Финансовые показатели

Показатель, млн. US\$	2012	2011	%
Выручка	74	39	91,5
OIBDA	16	1	1103,2
Чистая прибыль/(убыток) в доле АФК «Система»	2	(4)	-
Долг	21	7	206,0

Операционные результаты

Показатель	2012	2011	%
Загрузка мощностей, ампулы	44,0%	16,0%	28 п.п.
Загрузка мощностей, таблетки	1,2%	0,1%	1.1 п.п.
Загрузка мощностей, аэрозоли	3,6%	3,5%	0.1 п.п.

Основные события 2012 года

В марте 2012 года Биннофарм запустил первую стадию сотрудничества с ViiV Healthcare: началась упаковка препарата «Кивекс».

В июле 2012 года было запущено аэрозольное производство, налажен выпуск ингаляционного препарата «Сальбутамол» для лечения астмы и бронхита.

В июле 2012 года подготовлена сделка с Panacea Biotec Ltd. (Индия) по трансферу технологий производства вакцины от гемофильной инфекции и комплексной пятивалентной вакцины от столбняка, дифтерии, коклюша, гепатита В и гемофильной инфекции.

4.11. ОАО «НИС»

ОАО «Навигационно-информационные системы» (НИС) является одним из лидеров российского навигационно-информационного рынка, а также исполнителем наиболее крупных проектов внедрения технологий ГЛОНАСС – российской спутниковой системы навигации.

О компании

Компания	Эффективная доля
ОАО «НИС»	60%

Генеральный директор ОАО «НИС» – Чуб А.В. (до сентября 2012 года – Гурко А.О.),
Председатель Совета директоров – Шавров А.И.

Отрасль

Объем российского навигационно-информационного рынка по итогам 2012 года составил 18-19 млрд. руб. Примерно 12 млрд. руб. пришлось на навигационные системы и услуги на автотранспорте, проекты обеспечения безопасности на транспорте, системы управления перевозками пассажиров и грузов.

Российский рынок навигационно-информационных систем насчитывает более 300 игроков, при этом 10 крупнейших игроков занимают около 80% рынка, демонстрируя, таким образом, высокий уровень концентрации бизнеса. Рынок услуг представлен в основном сегментом охранно-поисковых сервисов для автомобилистов.

На мировом навигационно-информационном рынке в 2012 году реализовывались крупные государственные проекты обеспечения транспортной безопасности, наблюдался существенный рост потребностей мобильных пользователей, в т.ч., в технологиях единой «бесшовной» навигации, а также были отмечены тенденции к появлению мультисистемного оборудования ГЛОНАСС/GPS. Технологии ГЛОНАСС стали стандартом глобального массового рынка.

Главными драйверами развития российского рынка являются наиболее крупные государственные инициативы: проект «ЭРА-ГЛОНАСС», система платных дорог для большегрузного транспорта, интеллектуальные транспортные системы городов, картографический контроль, а также растущий спрос на телематические и навигационные сервисы со стороны физических лиц.

Перспективы отрасли

В 2013 году ожидается 20%-ый рост российского навигационного рынка. Наибольшие темпы роста прогнозируются на 2014 год, когда будут запущены проекты «ЭРА ГЛОНАСС», цифровые тахографы, система взимания платы с большегрузного автотранспорта, региональные проекты внедрения технологий ГЛОНАСС.

Ожидается, что сегмент услуг будет расти опережающими темпами и, в перспективе, будет доминировать на рынке. Основным драйвером сегмента услуг станет дальнейшее развитие концепции «connected car». Благодаря созданию новых возможностей для использования спутниковых навигационных технологий в целях обеспечения удобства, комфорта, безопасности как на дорогах, так и внутри автомобиля, обеспечивается увеличение спроса на телематические и навигационные сервисы со стороны физических лиц и других категорий пользователей.

Устойчивый рост в 2012 году

В 2012 году НИС продолжила реализацию двух крупнейших государственных проектов - «ЭРА ГЛОНАСС» и «Интеллектуальная транспортная система» (г. Москва).

В рамках своей деятельности по внедрению систем мониторинга и диспетчеризации, в 2012 году оборудованием ГЛОНАСС/GPS было оснащено более 30 тыс. транспортных средств. Наиболее крупными клиентами стали компании: ОАО «Транснефть», ФГУП «Почта России», АНО «Транспортная дирекция Олимпийских игр», МВД России, МЧС России, Правительство Москвы.

Также, в 2012 году НИС приступила к реализации программы внедрения технологий ГЛОНАСС в регионах – стратегической государственной инициативы по продвижению технологий ГЛОНАСС. В рамках реализации данной программы в 19 субъектах РФ были созданы региональные компании – будущие операторы региональных навигационно-информационных систем ГЛОНАСС.

Операционная стратегия

В 2013 году запланировано создание региональных навигационно-информационных систем и начало предоставления сервисов в интересах федеральных ведомств, региональных и муниципальных властей, коммерческих предприятий и физических лиц. Реализация региональной программы позволит НИС создать сеть федерального масштаба в 58 регионах, став единственным

провайдером широкого спектра навигационно-информационных и телематических сервисов всем категориям пользователей в каждом из этих субъектов.

Инвестиционная стратегия

Инвестиционная стратегия в отношении НИС направлена на формирование ключевых компетенций операторского бизнеса, в т.ч., на построение централизованной технологической инфраструктуры оператора и быстрый выход на рынок с набором наиболее востребованных навигационно-информационных сервисов.

Эта стратегия будет реализовываться путем выполнения программы органического роста, привлечения стратегического партнера и приобретения ключевых игроков на рынке охранно-поисковых систем.

Результаты 2012 года

Финансовые показатели

Показатель, млн. US\$	2012	2011	%
Выручка	90	112	(19,7)
OIBDA	(21)	(3)	-
Чистый убыток в доле АФК «Система»	(19)	(5)	-
Долг	45	-	-

Операционные показатели

Показатель	2012	2011	%
Оснащенный транспорт (тыс. ед.)*	180	150	20,0

**Совместно с региональными партнерами*

Основные события 2012 года

В сентябре 2012 года Совет директоров ОАО «НИС» утвердил на должность Генерального директора компании А.В. Чуба, ранее руководившего представительствами крупных IT-вендоров 3Com, Bull и HP.

4.12. RZ Agro Holding

«Русская Земля» (RZ Agro Holding Ltd.) – крупный производитель зерна на юге России с земельным банком площадью 89 тыс. га, совместно контролируемый АФК «Система» и членами семьи Луи-Дрейфус (Louis-Dreyfus).

На данный момент «Русская Земля» состоит из 5 хозяйств, которые объединены в два региональных кластера в Ростовской области – Восточный и Южный; 42 тыс. га и 47 тыс. га соответственно.

О компании

Компания	Эффективная доля
RZ Agro Holding Ltd.	47%

Президент RZ Agro Holding – Мак Фарлан С., Председатель Совета директоров – Томас Шульц.

Отрасль

Существуют глобальные предпосылки, обуславливающие в будущем рост спроса на продукцию сельского хозяйства и, в частности, на пшеницу. Россия является одним из крупнейших экспортеров пшеницы и обладает таким конкурентными преимуществами как низкая себестоимость, потенциал роста урожайности и большое количество пахотных земель.

Богатство земельных и водных ресурсов России делают страну уникальной для выращивания зерна: на Россию приходится 10% всей пахотной земли, 55% всех черноземов и 20% запасов пресной воды на планете. Производство зерновых (главным образом, пшеницы) – самый успешный проект России в области сельского хозяйства; страна стабильно занимает второе-третье место на мировом рынке экспорта пшеницы.

В 2012 году от засухи пострадали многие крупные производители сельскохозяйственной продукции – Россия, Австралия, Бразилия и т.д. Засуха в США была сильнейшей за последние 56 лет. В результате значительно сократилось производство и запасы основных культур, что привело к росту мировых цен в данной отрасли на 50-80%.

Перспективы отрасли

В России ожидается устойчивый рост производства пшеницы, который к 2018 году достигнет 54 млн. тонн. По оценкам Минсельхоза России, рост урожайности будет происходить более быстрыми темпами, что обеспечит большие объемы производства пшеницы и её экспорта. По оценкам экспертов, в ближайшей перспективе именно аграрному сектору России предстоит стать одним из главных локомотивов экономики благодаря модернизации сельского хозяйства и его перехода на инновационный путь развития. В развивающихся странах можно ожидать повышение доли импорта в общем потреблении пшеницы с 24-26% до 30% – из-за возрастающего использования сельскохозяйственной культуры в животноводстве.

Устойчивый рост в 2012 году

В 2012 году ОАО АФК «Система» совместно с членами семьи Луис-Дрейфус (Louis-Dreyfus) создали компанию RZ Agro Ltd. с целью вхождения в отрасль сельского хозяйства. Общий земельный банк совместного предприятия на юге России составил 89 тыс. га; компания специализируется на производстве пшеницы и прочих традиционных культур в сегменте растениеводства.

Основным достижением RZ Agro Ltd. в 2012 году стало улучшение финансовых показателей в условиях засухи 2012 года за счет эффективного пересмотра бюджета и адаптации агрономических практик. При этом RZ Agro получила компенсацию от страховой компании за пострадавшие районы.

В 2012 году был создан и интегрирован в компанию кластер «Ростов-Юг» на базе ОАО «Донское» и ОАО «Конный завод имени Первой Конной Армии».

Операционная стратегия

Операционная стратегия в отношении RZ Agro Holding подразумевает рост компании за счет создания полноценных и самодостаточных кластеров, которые состоят из 30-50 тыс. га компактно расположенной пашни. Компактность позволяет значительно сократить операционные и инвестиционные затраты, а также улучшить управляемость хозяйствами.

Инвестиционная стратегия

Стратегия развития совместного предприятия предполагает наращивание площадей пахотных земель путем органического роста и стратегических приобретений с целью создания ведущей сельскохозяйственной компании в России. В дальнейшем СП проанализирует возможность приобретения земельных участков в ключевых зернопроизводящих регионах - на юге России и в Центральном Черноземье.

Основные события 2012 года

В апреле 2012 года ОАО АФК «Система» объявила о создании компании RZ Agro Holding Ltd. – совместного предприятия с компанией RZ Agro Ltd., учрежденной в 2009 г. и аффилированной с Sierentz Group. Компания RZ Agro Ltd. и Sierentz Group подконтрольны нескольким членам семьи Луи-Дрейфус (Louis-Dreyfus).

ОАО АФК «Система» внесла в совместное предприятие земельный банк общей площадью около 47 тыс. га, а RZ Agro Ltd. вложило существующий агропромышленный холдинг с общей площадью земельного банка около 42 тыс. га, в который входит управляющая компания ООО «Русская Земля».

4.13. Транспортные услуги

ОАО «СГ-транс» (СГ-транс) – один из крупнейших в РФ независимых операторов по транспортировке сжиженного газа. Парк вагонов СГ-транс состоит из приблизительно 15 тыс. единиц, включая вагоны-цистерны, специально оборудованные для перевозки сжиженного газа и продуктов на его основе (СУГ).

ООО «Финансовый альянс» (Финансовый альянс) – совместное предприятие ОАО АФК «Система» и группы лиц, представляющих менеджмент компании. Вагонный парк Финансового Альянса составляет около 12 тыс. вагонов-цистерн и полувагонов, находящихся в собственности компании, лизинге и аренде на конец 2012 года.

О компании

Компания	Эффективная доля
ОАО «СГ-транс»	100%
ООО «Финансовый альянс»	50%

Менеджмент «СГ-транса»

Президент ОАО «СГ-транс» – Тайчер А.Р., Председатель Совета директоров – Курбатов М.Ю.

Менеджмент «Финансового альянса»

Генеральный директор и Председатель Совета директоров ООО «Финансовый альянс» – Тайчер А.Р.

Отрасль

Рынок грузовых железнодорожных перевозок демонстрирует стабильный рост. Погрузка грузов железнодорожным транспортом в 2012 году выросла на 2,4%.

В кризисный период 2008-2009 гг. рынок практически не сократился. При этом рост погрузки нефтяных грузов происходил опережающими темпами.

По данным ОАО «РЖД», погрузка нефти и нефтепродуктов в 2012 году выросла на 3,3% до 258,2 млн. тонн. Погрузка бензина в 2012 году выросла на 5,4% до 38,2 млн. тонн, дизельного топлива – на 9,3% до 54,5 млн. тонн, мазута – на 0,4% до 68,6 млн. тонн. При этом рынок операторов, имеющих специализированные цистерны, остается небольшим – более половины объема перевозок осуществляется «Сибур-Транс», «Газпромтранс», «Лукойл-Транс» и «СГ-транс».

С 2012 года Правительством России была поставлена задача перед нефтяными компаниями - обеспечить утилизацию 95% попутного нефтяного газа для предотвращения загрязнения окружающей среды. Росту спроса на перевозки сжиженного газа также способствует повышение глубины переработки нефти, рост экспорта природного газа и увеличение доли производства сжиженного углеводородного газа, где он является попутным продуктом.

Перспективы отрасли

В 2013 году, по прогнозам ОАО «РЖД», прогнозируется рост отгрузки грузов железнодорожным транспортом на 3,3%. Ожидаемое укрепление ценовой конъюнктуры мирового рынка нефти благоприятно скажется на экспорте нефти и нефтепродуктов.

В целом, на рынке перевозок железнодорожным транспортом будет наблюдаться консолидация отрасли за счет сделок слияний и поглощений с соответствующим перераспределением объемов перевозок.

Производители активно лоббируют вопрос по запрету продления срока службы вагонов свыше нормативных показателей. Учитывая, что крупнейший оператор нефтеналивных грузов – ОАО «ПГК» – имеет наиболее изношенный парк цистерн, принятие на правительственном уровне данных мер приведет к росту спроса на услуги других операторов в пиковые периоды.

Устойчивый рост в 2012 году

В 2012 году ОАО АФК «Система» начало реализацию стратегии по вхождению в перспективную отрасль железнодорожных транспортировок в России с целью войти в топ-3 крупнейших игроков на рынке. В ноябре 2012 года ОАО АФК «Система» приобрело 100% акций компании ОАО «СГ-транс» – крупнейшего независимого перевозчика на российском рынке транспортировки СУГ – специализированными железнодорожными вагонами-цистернами, за 22,77 млрд. руб. Вагонный парк СГ-транс в 2012 году составлял 47% всего вагонного парка России с долей 37% на рынке перевозок СУГ.

В декабре 2012 года ОАО АФК «Система» приобрело у Башнефти 50% долю в уставном капитале Финансового альянса за 3,41 млрд. руб. Основным клиентом Финансового альянса в 2012 году была компания Башнефть, которая активно расширяла пул контрагентов – трейдинговых компаний, что потребует дополнительных транспортных перевозок, которые сможет обеспечить вагонный парк Финансового альянса.

В 2012 году Финансовый альянс провел ряд мероприятий, направленных на органический рост и обеспечение конкурентоспособности компании, что привело к существенному росту финансовых показателей.

Общий вагонный парк под управлением ОАО АФК «Система» на конец 2012 года составил 34,5 тыс. вагонов, что позволило ОАО АФК «Система» занять 5-ю позицию в ТОП-6 игроков в сегменте железнодорожных перевозок в России.

Операционная стратегия

В среднесрочной перспективе стратегически важным направлением деятельности Финансового альянса является расширение географии грузовых перевозок подвижным составом за счёт экспансии на территории СНГ и других стран. Наиболее перспективными для региональной экспансии являются рынки железнодорожных перевозок Украины, Казахстана, а также Белоруссии и стран Балтии.

Одним из основных направлений развития СГ-транс является выделение и продажа непрофильных активов, а также развитие транспортного бизнеса. В частности, перед компанией поставлена задача существенного увеличения показателя OIBDA за счет увеличения доли рынка, пересмотра тарифов и повышения загрузки мощностей.

Инвестиционная стратегия

Инвестиционной стратегией ОАО АФК «Система» в области транспорта является участие в консолидации отрасли, а также создание одного из крупнейших игроков, в целях обеспечения высокой доходности инвестиций, стабильного денежного потока и дивидендов.

ОАО АФК «Система» планирует консолидировать все транспортные активы на базе Финансового альянса, а также продолжит рассматривать варианты для сделок M&A в секторе.

Основные события 2012 года

В марте 2012 года Финансовый альянс приобрел по договору лизинга 3 485 цистерн.

В августе 2012 года Башнефть стала владельцем 50% доли в Финансовом альянсе, передав в распоряжение Финансового альянса парк вагонов порядка 4,5 тыс. шт.

В сентябре 2012 года за счет средств, внесенных Башнефтью в уставный капитал, Финансовый альянс приобрел 3 923 вагона.

В ноябре 2012 года ОАО АФК «Система» приобрела 100% акций компании ОАО «СГ-транс», крупнейшего независимого перевозчика на российском рынке транспортировки сжиженных углеводородных газов специализированными железнодорожными вагонами-цистернами, за 22,77 млрд. руб.

В декабре 2012 года ОАО АФК «Система» приобрела у Башнефти 50% долю в уставном капитале Финансового альянса за 3,41 млрд. руб.

4.14. ОАО НК «РуссНефть»

ОАО НК «РуссНефть» (РуссНефть) – вертикально-интегрированный нефтяной холдинг, входящий в топ-10 крупнейших нефтегазовых компаний страны по добыче нефти. В структуре РуссНефти – 24 добывающих предприятия, которые расположены в 11 регионах России, странах СНГ и Западной Африки.

О компании

Компания	Эффективная доля
ОАО НК «РуссНефть»	49%

Президент ОАО НК «РуссНефть» – Гучериев М.С., Председатель Совета директоров – Шамолин М.В.

Отрасль

Экономическая ситуация в нефтяном комплексе России в 2012 году складывалась под влиянием колебания мировых цен на нефть – цена за баррель нефти сорта Brent в среднем выросла на 0,6%, до US\$ 111,4, а в марте 2012 года – достигла максимальной за период отметки US\$ 126,2. Колебание цен на внешнем рынке приводит к изменению величины налога на добычу полезных ископаемых и экспортной пошлины на нефть и нефтепродукты, которая в среднем снизилась на 1,1%, до US\$ 404,3 за тонну.

Добыча нефти в России в 2012 году выросла на 1,3% до 518 млн. тонн. В результате применения нового режима налогообложения «60-66», значительно вырос объем капитальных вложений в добычу – на 14,8% до 836,9 млрд. руб. Такой рост обусловлен, главным образом, увеличением объемов эксплуатационного бурения, которое привело к стабилизации производства в традиционных регионах добычи нефти.

В декабре 2012 года были проведены аукционы по трем участкам недр, включающим месторождение имени Шпильмана, Имилорское, Западно-Имилорское и Источное в Ханты-Мансийском автономном округе и Лодочное месторождение в Красноярском крае.

Перспективы отрасли

Согласно прогнозам экспертов, в 2013 году в России не ожидается роста добычи нефти; планируется стабилизация производства или незначительное снижение объемов.

Ожидается увеличение инвестиций ведущих ВИНК в модернизацию нефтеперерабатывающих заводов с целью приведения выпускаемой продукции к требованиям технических регламентов. Кроме того, значительные инвестиции должны быть направлены на увеличение глубины переработки и снижение выхода тяжелых фракций, на которые ожидается введение заградительных пошлин.

Согласно «Энергетической стратегии России на период до 2030 года», утвержденной Правительством России, на территории России наблюдается истощение основных нефтяных месторождений Западной Сибири и, следовательно, в перспективе появляется необходимость освоения нефтяных ресурсов континентального шельфа арктических и дальневосточных морей, Восточной Сибири и Дальнего Востока. Прогнозируется увеличение доли трудноизвлекаемых запасов и расширенное вовлечение в эксплуатацию комплексных нефтегазовых месторождений сложнокомпонентного состава.

Добыча нефти в европейской части страны будет увеличиваться, главным образом, за счет освоения запасов в Тимано-Печорской провинции, на континентальном шельфе арктических морей и в российском секторе Каспийского моря, наряду со снижением добычи в Поволжье и на Урале.

Устойчивый рост в 2012 году

В 2012 году РуссНефть увеличила объем добычи нефти на 4,0% до 13,1 млн. тонн. По темпам роста добычи компания вошла в число лидеров нефтегазовой промышленности, значительно опередив среднеотраслевые показатели. В 2012 году в промышленную эксплуатацию были введены Ново-Аганское и Поселковское месторождения.

В 2012 году РуссНефть увеличила долю рационального использования попутного нефтяного газа на 19%, благодаря стабильному финансированию и своевременному строительству объектов.

Кроме того, компания провела очередную реструктуризацию долга перед «Сбербанком России» и Glencore, в результате которого срок действия кредита «Сбербанка России» был продлен до мая 2019 года, а процент по кредиту снижен до 7% годовых, с изменением графика погашения. РуссНефть выполнила в срок все обязательства по погашению долга. Операционные и управленческие успехи позволили снизить долговую нагрузку на конец 2012 года до US\$ 5,03 млрд.

Операционная стратегия

Операционная стратегия РуссНефти направлена на сохранение среднегодовых темпов роста добычи нефти и сконцентрирована на эксплуатационном бурении и построении инфраструктуры. Размер инвестиций на 2012-2017 гг. оценивается на уровне US\$ 3,2 млрд. Помимо этого, планируется интенсификация добычи на существующих месторождениях. В финансовые цели компании входит дальнейшее снижение долговой нагрузки, диверсификация источников привлечения средств и выход на международные рынки капитала.

Инвестиционная стратегия

ОАО АФК «Система» видит в РуссНефти значительный потенциал роста, реализуемый через ее операционную и финансовую стратегию, которая включает в себя рост объемов добычи, снижение долговой нагрузки, а также наращивание запасов и ресурсов.

Результаты 2012 года

Финансовые показатели*

Показатель, млн. US\$	2012	2011**	%
Выручка	5 384	5 507	(2,2)
OIBDA	1 652	1 662	(0,6)
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	414	771	(46,3)
Долг	5 031	5 403	(6,9)

**Данные по МСФО*

Операционные результаты

Показатель	2012	2011**	%
Добыча нефти (млн. тонн)	13,1	12,6	4,0
Запасы нефти (2P), млн. бар.	2 191	2 165	1,2
Запасы газа, млн. куб. ф.	1 380 728	1 313 212	5,1

*** Из показателей за 2011 год для сопоставимости данных исключены результаты ООО «ЗМБ», которое было продано в декабре 2012 года. Показатели за 2012 год также не включают данные ООО «ЗМБ» в связи с продажей предприятия.*

Основные события 2012 года

В августе 2012 года РуссНефть получила сертификат на право ведения поисковой и геологоразведочной деятельности на суше на территории Алжира в статусе «Оператор-Инвестор». Долгосрочная стратегия развития РуссНефти определяет активную позицию компании на мировых сырьевых рынках. Холдинг планирует выходить в новые регионы и расширять географию международной деятельности. В сфере интересов РуссНефти – месторождения углеводородного сырья стран Африки и СНГ.

В октябре 2012 года РуссНефть подписала соглашение о новых условиях по кредитам с основными кредиторами холдинга – ОАО «Сбербанк» и Glencore. Новое соглашение предусматривает снижение процентной ставки кредитором до 7% годовых. Эффективная ставка по кредиту Glencore также снижена на 1%.

В декабре 2012 года РуссНефть, следуя своей стратегии по досрочному погашению долга, продало ООО «ЗМБ» и направило вырученные средства на досрочное погашение кредита перед «Сбербанком России».

4.15. SSTL (MTC Индия)

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

О компании

Компания	Эффективная доля
SSTL Ltd	56,7%

Президент SSTL – Розанов В.В., Председатель Совета директоров – Зоммер Р.

Отрасль

В 2012 году в отрасли связи Индии сложилась кризисная ситуация: в феврале 2012 года Верховный суд Индии аннулировал 122 лицензии у 8 операторов телекоммуникационных услуг, работающих в Индии, в их числе – 21 лицензию SSTL. По мнению суда, лицензии были предоставлены операторам в порядке, не соответствующем процедурам и требованиям Министерства телекоммуникаций Индии. В результате с телекоммуникационного рынка Индии приняли решение уйти два оператора (STel и Etisalat DB), а пять операторов существенно сократили округа присутствия и размер бизнеса. По итогам года впервые за всю историю отрасли в стране произошел существенный отток числа абонентов мобильной связи.

Еще одной причиной снижения абонентской базы стало введение новых правил учета активных абонентов, согласно которым все операторы Индии были вынуждены списать часть своих абонентских баз.

Итогом регуляторного кризиса стало то, что в 2012 году абонентская база сотовой связи Индии впервые снизилась на 3% с 894 млн. до 865 млн. человек, а уровень проникновения сотовой связи снизился с 74% до 71% соответственно.

В ноябре 2012 года Правительство Индии организовало аукцион по продаже ранее аннулированных частот. В связи с необоснованно высокими резервными ценами на спектр 1800 МГц, в аукционе приняли участие только пять операторов. Было реализовано всего 57% выставленных частот, в основном, по стартовым ценам. В трех крупнейших округах (Дели, Мумбаи, Карнатака) частоты не были реализованы из-за отсутствия заявок. Аукцион на спектр 800 МГц, в котором работает SSTL, не состоялся из-за отсутствия претендентов.

Перспективы отрасли

Рынок широкополосного доступа все еще находится на начальной стадии развития; значительный потенциал роста ожидается и на рынке мобильной передачи данных, в связи с развертыванием сетей 3G и EVDO, а также запуском сетей 4G (LTE).

В конце 2012 года Правительство Индии предприняло определенные шаги по стабилизации ситуации и стимулированию развития отрасли. После неудачного аукциона в ноябре 2012 года резервные цены на частоты GSM 1800 МГц в наиболее дорогих лицензионных округах (Дели, Мумбаи, Карнатака) были снижены на 30%, а резервные цены на частоты CDMA 800 МГц уменьшены в 2 раза. Был назначен повторный аукцион на нераспределенные частоты. Выигранные на аукционе частоты становятся либерализованными (технологически нейтральными), что создает необходимые предпосылки для ускоренного внедрения передовых технологий и услуг высокоскоростной передачи данных 3G (UMTS, EVDO) и 4G (LTE).

Антикризисное развитие в 2012 году

В результате регуляторного кризиса, вызванного решением Верховного суда Индии, SSTL был вынужден практически свернуть инвестиционную программу. С марта 2012 компания реализует антикризисную стратегию по сохранению бизнеса и его дифференцированному развитию на период до разрешения кризисной ситуации с лицензиями и частотами.

Антикризисная стратегия компании предусматривает концентрацию развития в приоритетных округах с наилучшей экономикой, фокусирование на услугах передачи данных, поддержку и наращивание абонентской базы ШПД, сокращение капитальных затрат во второй половине 2012 года практически до нуля, а статей операционных затрат – до минимально возможного уровня.

По итогам 2012 года компания сохранила присутствие во всех 22 округах Индии, а также обеспечила развертывание сети высокоскоростной передачи данных в более чем 150 новых городах Индии. Общее число городов Индии с покрытием мобильной ШПД превысило 450.

Несмотря на некоторое сокращение общей абонентской базы – с 15,1 млн. до 15,0 млн. – наиболее перспективная и прибыльная абонентская база ШПД выросла на 33% до 1,8 млн. Годовая выручка компании, несмотря на кризис, выросла на 15,5% до US\$ 303,0 млн., при этом фактическая выручка в местной валюте выросла на 31%.

После отчетного периода

В марте 2013 года, в ходе аукциона на получение частот в диапазоне 800 МГц, SSTL выиграл лицензии в 8 округах – Дели, Калькутта, Гуджарат, Карнатака, Тамил-Наду, Керала, Уттар-Прадеш (Западный) и Западная Бенгалия. Компания также продолжит свою работу в штате Раджастан, на который не распространялось решение Верховного суда Индии от 2 февраля 2012 года; остальные округа будут закрыты.

SSTL обеспечит охват 40% населения Индии и 60% рынка услуг передачи данных, сохранив 75% текущей выручки. В результате SSTL сможет предоставлять услуги связи 10,45 млн. пользователей, используя 3 частотных полосы по 1,25 МГц каждая в 9 округах.

Общая стоимость приобретенных лицензий составила около US\$ 678 млн. со следующим порядком оплаты диапазона частот: 25% аванс, 75% отсроченными платежами 10 равными траншами под 9,75% годовых (по методу накопления) с 2016 года. В 2013 году SSTL не будет производить оплату в связи с зачетом оплаты лицензий в 2008 году (US\$ 296 млн.), отложенные платежи с 2012 года будут составлять US\$ 73 млн. ежегодно в течение 10 лет.

Операционная стратегия

SSTL планирует развивать наиболее экономически эффективные округа и сегменты услуг, концентрируясь на реализации возможностей сегмента передачи данных и развития базы активов для миграции на стандарты LTE.

Для целей роста услуг передачи данных SSTL собирается сфокусироваться на городах Tier 2/3 (по классификации Индии). В условиях небольшого выбора телефонных аппаратов, предпочтений населения в пользу голосовых услуг низкой стоимости, а также там, где у SSTL существует сеть дистрибуции, нацеленная на продажи в данных сегментах, SSTL сможет успешно конкурировать на рынке, за счет предложения тарифов с низкой стоимостью голосовых услуг в пакете с услугами передачи данных. Концентрация на округах с высоким потенциалом роста услуг передачи данных будет также выполнять задачу позиционирования бренда «МТС».

Доступность полосы шириной 5 МГц обеспечивает возможность SSTL для миграции на LTE и повышения качества услуг для пользователей по сравнению с 3G. Затраты на развертывание LTE оцениваются в US\$ 200 млн. с потенциальным синергетическим эффектом в US\$ 100 млн.

В соответствии с новой стратегией ожидается, что SSTL достигнет безубыточности по OIBDA к концу 2014 – середине 2015 гг.

Инвестиционная стратегия

ОАО АФК «Система» продолжает рассматривать Индию как перспективный телекоммуникационный рынок и планирует сосредоточиться на реализации операционной стратегии в наиболее экономически привлекательных округах и развертывании сети LTE в будущем.

Стратегия ОАО АФК «Система» также предполагает снижение операционных убытков и долговой нагрузки своего индийского актива при общем снижении затрат ОАО АФК «Система» в 2014-2015 гг. до уровня ниже US\$ 250 млн.

Результаты 2012 года

Финансовые показатели

Показатель, млн. US\$	2012	2011*	%
Выручка	303	262	15,5
OIBDA	(547)	(730)	-
Чистый убыток в доле АФК «Система»	(463)	(636)	-
Долг	1 047	1 574	(33,5)

Операционные показатели

Показатель	2012	2011	%
Абоненты мобильной голосовой связи (млн.)	13,2	13,7	(4)
Абоненты передачи данных (млн.)	1,8	1,3	33

Основные события 2012 года

В феврале 2012 года Верховный суд Индии аннулировал 122 лицензии у 8 операторов телекоммуникационных услуг, работающих в Индии, в их числе 21 лицензию SSTL.

В мае 2012 года SSTL направила надзорную жалобу в Верховный суд Индии о пересмотре решения.

В октябре 2012 года истек период подачи заявок индийских телекоммуникационных компаний на участие в аукционе на лицензии на спектр 2G. SSTL не подал заявку на участие, так как минимальная заявленная стоимость лицензий в размере 182 млрд. рупий (US\$ 3,3 млрд.) за спектр 5 МГц была крайне завышена.

В феврале 2013 года Верховный суд Индии отклонил надзорную жалобу SSTL. В то же время SSTL уведомил Министерство телекоммуникаций Индии о прекращении оказания своих услуг в десяти телекоммуникационных округах: Ассам, Андхра-Прадеш, Бихар, Химачал-Прадеш, Харьяна, Джамму и Кашмир, Мадхья-Прадеш, Северо-Восточный, Орисса и Пенджаб.

В марте 2013 года SSTL выиграл лицензии в 8 округах в ходе аукциона на получение частот в диапазоне 800 МГц. Это Дели, Калькутта, Гуджарат, Карнатака, Тамил-Наду, Керала, Уттар-Прадеш (Западный) и Западная Бенгалия. Компания также продолжит свою работу в штате Раджастан, на который не распространялось решение Верховного суда Индии от 2 февраля 2012 года. Компания приняла решение не участвовать в аукционах на распределение частот в округах Мумбай, Махараштра и Уттар-Прадеш (Восточный) и прекращает оказание своих услуг в этих округах. В результате SSTL сможет предоставлять услуги связи 10,45 млн. пользователей, используя 3 частотных полосы по 1,25 МГц каждая в 9 округах.

5. ОПИСАНИЕ ОСНОВНЫХ ФАКТОРОВ РИСКА.

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

В целях обеспечения разумной гарантии достижения целей развития Корпорации и поддержания уровня риска в пределах, приемлемых для акционеров, в ОАО АФК «Система» внедрена интегрированная система управления рисками (ERM), построенная на основании международных стандартов, рекомендаций и лучших практик риск-менеджмента.

5.1. Внешние риски

Риски, связанные с изменениями в политической и экономической обстановке в России являются существенными для ОАО АФК «Система» в связи с тем, что большая часть бизнеса Корпорации сконцентрирована на территории Российской Федерации. Кроме того, деятельность многих портфельных компаний Корпорации сосредоточена в странах, экономика которых находится в переходной стадии, – Украина, Узбекистан, Армения, Белоруссия, Индия, – и, потому, также несет в себе существенные внешние риски.

Экономические риски

- Бизнес ОАО АФК «Система» неотъемлемо связан с состоянием мировой экономики и финансовых рынков, и, в частности, зависит от колебаний цен на экспортируемую РФ нефть, газ и другие сырьевые товары.
- Неблагоприятные макроэкономические условия во многих странах присутствия могут привести к негативным последствиям для деловой репутации компаний Группы АФК «Система» и необходимости переоценки нематериальных активов.
- Рост инфляции может отрицательно сказаться на спросе на продукцию портфельных компаний на внутреннем рынке по причине роста расходов и снижения рентабельности производства.
- Девальвация национальной валюты может стать причиной роста расходов и сокращения выручки компаний Группы, а также затруднить достижение финансовых показателей и погашение долговых обязательств.
- Валютный контроль и ограничения в сфере репатриации капитала могут оказать негативное влияние на бизнес Группы и снизить стоимость инвестиций ОАО АФК «Система» в Российской Федерации.
- Ухудшение состояния инфраструктуры в Российской Федерации может нанести ущерб национальной экономике, осложнить транспортировку товаров и осуществление поставок, увеличить затраты или приостановить деятельность компаний, что негативно отразится как результатах деятельности отдельных компаний, их финансовом состоянии и перспективах, так и на бизнесе Группы в целом.

Политические и социальные риски

- Нестабильная политическая обстановка может привести к увеличению оттока капитала и общему ухудшению инвестиционного климата в Российской Федерации.
- Нецелесообразные действия Правительства РФ могут негативно отразиться на деловом климате.
- Террористические акты или участие Российской Федерации в каких-либо экономических или военных конфликтах в будущем могут привести к нестабильности и затруднить бизнес-планирование.

- Организованная преступность, мошенничество, коррупция и социальная нестабильность могут создать неопределенность и привести к удорожанию ведения бизнеса компаниями Группы.
- Политические конфликты между российскими федеральными и региональными органами власти могут привести к нестабильности при реализации бизнес проектов.

Юридические риски и неопределенность

Риски, связанные со слабостью российской законодательной системы, включают, в различной степени, следующие факторы:

- возможные несоответствия, двусмысленности и аномалии в отношении: (i) федеральных законов; (ii) указов, постановлений и положений, издаваемых Президентом, Правительством и федеральными министрами; и (iii) региональных и местных законов, правил и требований;
- относительная изолированность российских законодательных, судебных и административных решений и отсутствие средств, которые могли бы облегчить понимание таких законодательных и судебных решений;
- значительные пробелы в нормативно-правовой базе, вызванные задержками в принятии новых законов или отсутствием постановлений, необходимых для принятия таких законов;
- отсутствие судебной системы, независимой от политических, социальных и коммерческих сил;
- риск коррупции в судебных и правительственных органах;
- непоследовательная судебная практика в отношении обеспечительных мер, которая может нарушить ведение нормальной деятельности.

Неполнота существующей законодательной базы в сфере корпоративного права, рынка ценных бумаг в Российской Федерации может стать причиной ограничения возможностей для привлечения капитала в будущем.

Отсутствует ясность в отношении влияния «Закона о стратегических иностранных инвестициях» и нового таможенного соглашения между Россией, Белоруссией и Казахстаном на бизнес Группы и её иностранных акционеров.

Вступление Российской Федерации во Всемирную Торговую Организацию может привести к целому ряду изменений на рынках присутствия Группы, в том числе в области законодательства.

Ответственность акционера, в соответствии с корпоративным правом Российской Федерации, может привести к тому, что ОАО АФК «Система» будет нести финансовую ответственность за обязательства своих дочерних предприятий.

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

В случае если Федеральная антимонопольная Служба («ФАС») придет к заключению, что ОАО АФК «Система» или одна из ее портфельных компаний приобрели или учредили новую компанию с нарушениями антимонопольного законодательства, или иным образом нарушили законы о конкуренции, это может повлечь определенные административные санкции.

Формальное несоответствие некоторым требованиям российского законодательства может привести к тому, что ОАО АФК «Система» или одна из ее портфельных компаний, зарегистрированных на территории Российской Федерации, будут вынуждены произвести ликвидацию предприятия, также может быть опротестована структура собственности или ранее утвержденного срока востребована задолженность.

Налоговая система Российской Федерации

Налоговое законодательство, нормативы и налоговая практика Российской Федерации характеризуются сложностью, неопределенностью и подвержены частым изменениям и неоднозначным толкованиям, что может оказать негативное влияние на компании Группы.

Российское законодательство о трансфертном ценообразовании может потребовать корректировок в сфере ценообразования и повлечь за собой дополнительные налоговые обязательства в отношении контролируемых сделок.

Рынки ценных бумаг

Существует риск того, что акции российских компаний будут демонстрировать более слабую динамику роста по сравнению с аналогичными компаниями на других развивающихся рынках. Основная причина этого заключается в значительном оттоке капитала из России, вызванном как политическими и экономическими факторами внутри страны, так и ситуацией на мировых биржах.

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

Реализация бизнес-стратегии.

В начале 2011 года менеджмент ОАО АФК «Система» принял решение о трансформации холдинга в инвестиционную компанию. Ключевые ее элементы включают развитие сбалансированного и диверсифицированного портфеля активов в секторах и регионах, в которых ОАО АФК «Система» имеет конкурентные преимущества, активное управление портфелем инвестиций и привлечение ведущих международных и российских партнеров. Несмотря на выстроенную стратегию, ОАО АФК «Система» не может гарантировать выполнение поставленных целей, а также реализацию новых инвестиционных возможностей ввиду зависимости от рыночной конъюнктуры.

Существуют риски несвоевременной или неполной трансформации организационной структуры Корпорации и адаптации соответствующих кадровых ресурсов. Также, по мере завершения процесса перехода к модели инвестиционной компании, существует риск недостаточного положительного влияния данного перехода на увеличение доходов от текущего бизнеса.

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

У компании могут возникнуть трудности в получении прибыли от приобретения, интеграции, выбытия или реструктуризации активов.

ОАО АФК «Система» осуществляет наращивание бизнеса за счет новых приобретений, продажи и реструктуризации активов. Процесс реализации инвестиционных возможностей на рынке влечет за собой соответствующие риски, в т.ч. риски невыявления соответствующих компаний-целей или невозможность их приобретения, риск недостаточной или неадекватной процедуры due diligence (всестороннего исследования) операционной деятельности и/или финансового состояния компании-цели, риски переоцененности или переплаты за актив и, соответственно, возникновение финансовых рисков выше ожиданий, обнаружение не выявленных ранее финансовых обязательств.

Приобретение дополнительных бизнесов может оказать влияние на денежный поток Корпорации, особенно в случае оплаты приобретения денежными средствами. Несвоевременное закрытие

сделки или отказ от ее закрытия может отрицательным образом сказаться на выполнении ОАО АФК «Система» стратегических задач роста, а также оказать существенное негативное влияние на текущий бизнес, результаты операционной деятельности, финансовое состояние или перспективы. Помимо этого, ОАО АФК «Система» может столкнуться с проблемами интеграции активов в текущую структуру, оптимального управления ими или осуществления необходимой реструктуризации. Среди этих рисков – неспособность эффективно интегрировать операционные активы и персонал приобретенной компании, невозможность установить и интегрировать все необходимые системы и механизмы контроля, в том числе в отношении объектов и договоренностей в области логистики и дистрибуции, конфликты между мажоритарными и миноритарными акционерами, враждебность и/или неготовность к сотрудничеству со стороны менеджмента приобретенного актива, потенциальная потеря клиентов приобретенного актива.

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

То, насколько ОАО АФК «Система» способно сохранять конкурентную позицию и реализовывать бизнес стратегию, в большой степени зависит от менеджмента и ключевого персонала.

Команда высшего руководства – основа реализации стратегии ОАО АФК «Система». Более того, дальнейший успех инвестиционных портфелей и способность эффективно реализовать общую стратегию, включая планы роста и наращивания масштабов, во многом будет зависеть от усилий отдельных команд менеджеров, работающих с каждым отдельным активом.

Способность ОАО АФК «Система» обслуживать свои долговые обязательства во многом зависит от денежных потоков от ее портфельных компаний.

Финансовые показатели ОАО АФК «Система» существенно зависят от возможности компаний Группы генерировать денежные потоки, необходимые для обслуживания ее финансовых обязательств, включая погашение задолженности и процентов и любых других заимствований в будущем. Время от времени у компаний могут возникать ограничения относительно их способности осуществлять подобные выплаты – в результате ограничений регуляторного, налогового или иного характера. Например, по определенным займам компании Группы АФК «Система» существуют ограничительные ковенанты, в том числе, касающиеся соблюдения определенных финансовых коэффициентов, ограничений по отчуждению активов или ограничений по сделкам между портфельными компаниями ОАО АФК «Система». Такие ограничения могут оказать существенное отрицательное влияние на способность ОАО АФК «Система» обслуживать финансовые обязательства или оплачивать иные расходы.

Успех ОАО АФК «Система» в значительной степени зависит от успеха МТС и Башнефти.

Финансовые результаты ОАО АФК «Система» в значительной степени зависят от успеха основных активов – МТС и Башнефти. В случае снижения доходов этих бизнесов под угрозу будет поставлена способность ОАО АФК «Система» обслуживать свои долговые обязательства, а также обеспечивать рост и наращивание масштабов бизнеса за счет реструктуризаций и приобретения активов. В результате риски и события, которые могут оказать существенное негативное влияние на бизнес МТС и Башнефти, могут, в свою очередь, напрямую отразиться на текущем состоянии бизнеса ОАО АФК «Система» в целом и его перспективах.

В случае возникновения трудностей с привлечением капитала или финансирования, операционная деятельность ОАО АФК «Система» будет соответственно ограничена.

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

- отсутствие внешних источников финансирования;
- изменение условий существующих соглашений о финансировании;
- реализация новых бизнес возможностей или инвестиций в существующие бизнесы, требующих значительных вложений;
- более медленный, чем запланировано, рост выручки;
- изменение нормативных документов;
- изменение существующих соглашений по интерконнекту; ухудшения состояния экономики стран присутствия ОАО АФК «Система».

Ковенанты могут ограничивать возможности привлечения долгового финансирования, реализацию инвестиционных программ и участие в различных видах деятельности.

Соглашения ОАО АФК «Система» по банковским займам, а также соглашения некоторых компаний Группы АФК «Система» по банковским займам и долговым ценным бумагам содержат определенные ограничительные ковенанты. Эти ковенанты налагают ограничения, в частности, на привлечение дополнительного долгового финансирования, обременение имущества залогом, продажу активов и сделки с аффилированными лицами. Такие ковенанты могут накладывать ограничения на операционную деятельность ОАО АФК «Система», в том числе финансирование капитальных затрат, либо ограничивать возможности своевременного погашения долга или выплат по обязательствам. При ограничении операционной деятельности портфельных компаний возможно снижение их доходов, что, в свою очередь, может ограничить возможности ОАО АФК «Система» по использованию таких доходов для обслуживания долга или финансирования предприятий. Более того, слияния и реорганизации компаний Группы, в определенных обстоятельствах, могут стать нарушением ограничительных ковенант по кредитным договорам этих компаний, что может привести к требованию досрочной выплаты таких кредитов. Любое применение подобных положений о перекрестных требованиях досрочной выплаты или о кросс-дефолте может привести к возникновению требований о досрочном погашении долговых обязательств, полностью или частично, что может создать давление на ликвидность и негативно сказаться на бизнесе.

Лицензии и разрешения, необходимые для ведения бизнеса компаниями Группы АФК «Система», могут быть признаны недействительными, отозваны, не выданы или не пролонгированы, либо в них могут содержаться обременительные условия, ограничивающие операционную деятельность ОАО АФК «Система».

Деятельность компаний Группы регулируется различными государственными органами и ведомствами, в рамках получения и возобновления всевозможных лицензий, одобрений, санкций 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, нормативных актов и стандартов, выдаче или пролонгации лицензий, одобрений, санкций 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 быть уверенным в том, 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».

В случае если неточности или возможности двусмысленного толкования законов, касающихся приватизации, будут использованы для того, чтобы оспорить право владения ОАО АФК «Система» приватизированными дочерними предприятиями, и компания не сможет отстоять свою позицию в этой ситуации, существует риск потери доли участия в дочерних предприятиях или их активах.

В структуре бизнеса ОАО АФК «Система» есть несколько приватизированных компаний - МГТС, Башнефть, Интурист, а также ряд дочерних предприятий в энергетическом и технологическом секторах. Вероятно, и в будущем, согласно своей стратегии, ОАО АФК «Система» будет участвовать в процессах приватизации. Поскольку российские законы, касающиеся вопросов приватизации, остаются неясными, непоследовательными или противоречат другим законам (в том числе, существуют противоречия между федеральным и местным законодательством о приватизации), приватизация многих компаний может быть оспорена, в том числе избирательно.

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

Деятельность ОАО АФК «Система» подпадает под действие антикоррупционных законов в той юрисдикции, в которой она ведет свой бизнес, включая антикоррупционные законы Российской Федерации и Закон США о коррупции за рубежом (Foreign Corrupt Practices Act - «FCPA»), а также может подпадать под действие Закона Великобритании о борьбе со взяточничеством 2010 г. («UK Bribery Act») В случае нарушения применимого законодательства это может привести к наложению штрафов и возникновению репутационных рисков.

Любое расследование в связи с возможными нарушениями FCPA, UK Bribery Act или других антикоррупционных законов США, Великобритании или органов власти иностранных государств может негативно повлиять на репутацию ОАО АФК «Система», бизнес, финансовое состояние и результаты деятельности.

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

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

ОАО АФК «Система» зависит от возможности поддерживать качество своего бренда и репутации.

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 деятельность по поддержанию брендов.

6. СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Принципы корпоративного управления

Обеспечение высокого уровня корпоративного управления и информационной прозрачности компании на уровне самых высоких мировых стандартов является одним из важных элементов стратегии ОАО АФК «Система» как инвестиционной Корпорации.

В основе структуры корпоративного управления Корпорации лежат следующие базовые принципы:

- прозрачность всех процессов для инвесторов и партнеров;
- активный и профессиональный Совет директоров;
- последовательность и коллегиальность в принятии решений.

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

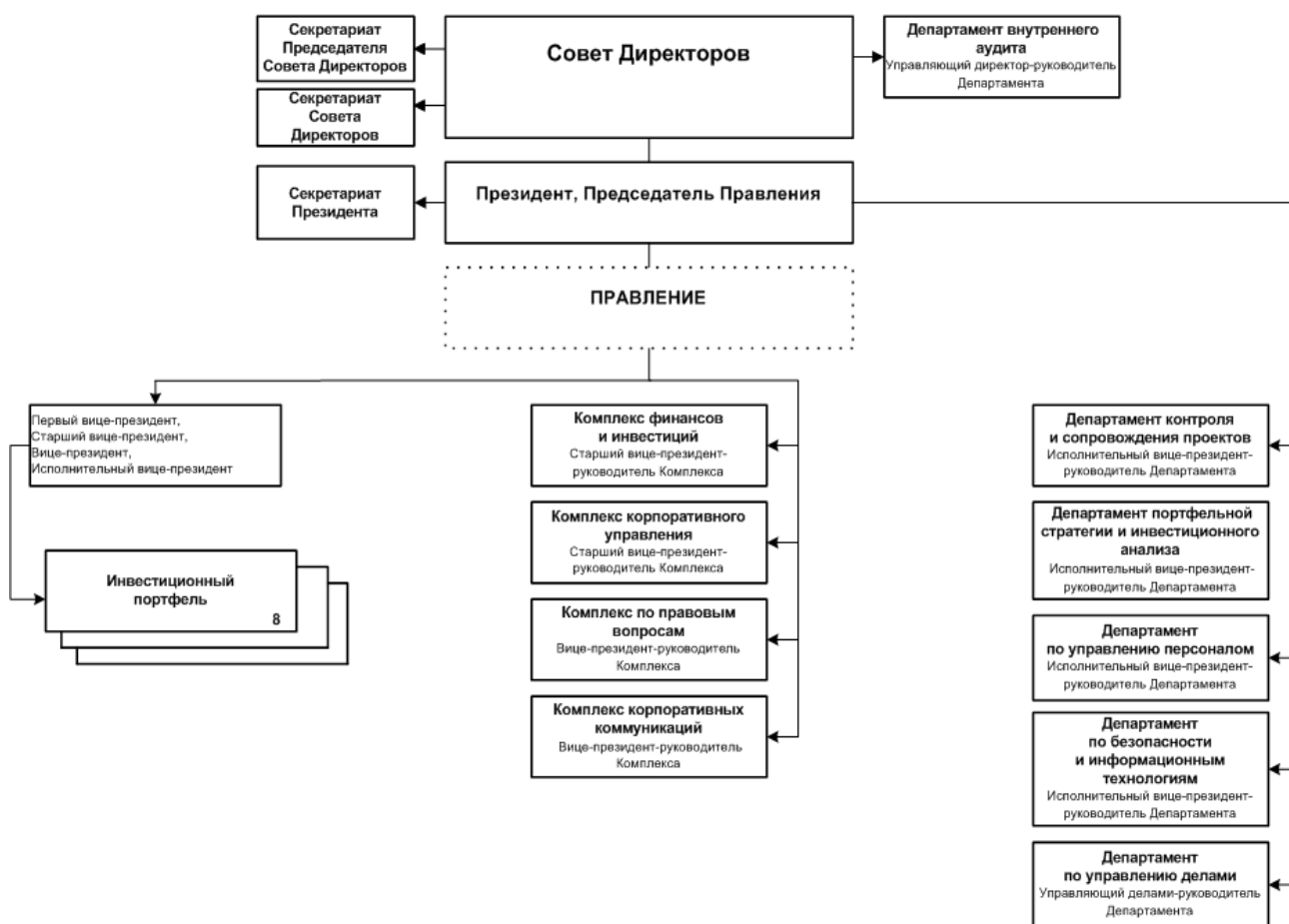
Принципы и процедуры корпоративного управления ОАО АФК «Система» закреплены в Уставе и ряде публично доступных внутренних документов, которые в совокупности определяют структуру и компетенцию органов управления и контроля Корпорации. Кодекс корпоративного поведения и Этический кодекс ОАО АФК «Система»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

ОАО АФК «Система» прилагает все усилия для приведения практики корпоративного управления в соответствие с рекомендациями, изложенным в Кодексе корпоративного поведения, рекомендованным Распоряжением ФКЦБ России № 421/р от 4 апреля 2002 года,¹ а также в Кодексе корпоративного управления Великобритании (The UK Corporate Governance Code)². Анализ соответствия практики корпоративного управления ОАО АФК «Система» нормам, изложенным в «Кодексе корпоративного поведения» и «Кодексе корпоративного управления Великобритании» приводится в приложении 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.fcsm.ru/ru/legislation/corp_management_study/corp_codex/

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

Структура корпоративного управления ОАО АФК «Система»



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

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

6.1. Общее собрание акционеров

Принципы функционирования

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

Информация и материалы к собранию предоставляются акционерам на русском и английском языках, а также публикуются на официальном сайте ОАО АФК «Система» в сети Интернет

(www.sistema.ru; www.sistema.com). Акционеры получают извещение о предстоящем собрании вместе с бюллетенями для голосования. Места проведения Общего собрания акционеров ОАО АФК «Система» всегда расположены вблизи от главного офиса Корпорации.

Соблюдение прав акционеров на участие в управлении

ОАО АФК «Система» стремится обеспечить максимальный уровень защищенности акционеров и их прав на участие в управлении Корпорацией. Основопологающим правом акционера в этой области является право на участие в работе Общего собрания акционеров, а также право на голосование по вопросам повестки дня.

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

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

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

Голоса собираются депозитарием 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 присутствовать на Общих собраниях акционеров¹ и голосовать по вопросам повестки дня непосредственно на Собрании.

Важным правом на участие акционера в управлении Корпорацией является право доступа к документам, которые компания обязана хранить в соответствии с положениями Федерального закона об «Акционерных обществах». Для осуществления этого права акционеру необходимо направить письменный запрос в адрес Корпоративного секретаря ОАО АФК «Система» с просьбой предоставить доступ к интересующим документам. После согласования времени предоставления, акционеру будут предоставлены требуемые им документы.

Акционеры, являющиеся владельцами существенных пакетов акций, имеют право на внесение предложений в повестку дня ОСА, а также на выдвижение кандидатов в состав органов управления и контроля Корпорации². Предложения в повестку дня Годового общего собрания акционеров ОАО АФК «Система» принимаются в письменном виде в течение 100 дней после окончания финансового года³. Совет директоров Корпорации рассматривает полученные предложения акционеров и, в случае их соответствия требованиям российского законодательства, налагаемым на работу Общего собрания акционеров, включает их в повестку дня.

¹ Либо через представителя.

² Акционеры, являющиеся владельцами 10 и более % голосующих акций Общества, также имеют право требовать проведения внеочередного Общего собрания акционеров.

³ В случае проведения внеочередного Общего собрания акционеров, повестка дня которого содержит вопрос об избрании Совета директоров, акционеры, являющиеся владельцами достаточных пакетов акций, имеют право выдвинуть кандидатов в состав Совета директоров. Предложения в письменном виде должны поступить в адрес Общества не позднее 30 дней до даты проведения такого собрания.

Проведение Общих собраний акционеров в 2012 году и их результаты

В 2012 году состоялось *три* Общих собрания акционеров Общества (ОСА).

Годовое Общее собрание акционеров ОАО АФК «Система» состоялось 30 июня 2012 года.

На Годовом ОСА были утверждены годовой отчет и годовая бухгалтерская отчетность Корпорации, в том числе отчеты о прибылях и об убытках за 2011 год, а также размеры, порядок, формы и сроки выплаты дивидендов по акциям ОАО АФК «Система»; кроме того, были избраны члены Совета директоров, Ревизионной комиссии и утверждены аудиторы Корпорации.

По решению Годового Общего собрания акционеров и в соответствии с рекомендацией Совета директоров ОАО АФК «Система», на выплату дивидендов было направлено 2,702 млрд. рублей, что составило 0,28 рубля на каждую обыкновенную акцию ОАО АФК «Система». Объем дивидендов был определен на основании чистой прибыли по US GAAP за 2011 год, а также чистой денежной прибыли корпоративного центра, полученной в результате сделки с ОАО «МТС» по продаже ЗАО «Система-Инвенчур» в декабре 2011 года, что соответствует действующей дивидендной политике. Размер дивиденда вырос по сравнению с дивидендом за 2010 год на 8%¹.

Аудиторами ОАО АФК «Система» на 2012 год были избраны:

- ЗАО «БДО» – для проведения аудита в соответствии со стандартами российского бухгалтерского учета;
- ЗАО «Делойт и Туш СНГ» – для проведения аудита в соответствии со стандартами US GAAP.

Аудиторы были предложены на основании результатов открытого конкурса, организованного Комитетом по аудиту Совета директоров ОАО АФК «Система».

Также в течение 2012 года состоялись *два Внеочередных Общих собрания акционеров* ОАО АФК «Система» в форме заочного голосования:

14 июня 2012 года	<p>В рамках повестки дня Собрания был рассмотрен вопрос: «Об одобрении сделки по обмену активами ОАО «Башкирэнерго» между Группой компаний АФК «Система» и ОАО «ИНТЕР РАО ЕЭС».</p> <p>Сделка была одобрена Общим собранием акционеров ОАО АФК «Система».</p> <p>Протокол составлен 18 июня 2012 года.</p>
01 ноября 2012 года	<p>В рамках повестки дня Собрания был рассмотрен вопрос: «О внесении изменений и дополнений в Устав Открытого акционерного общества «Акционерная финансовая корпорация «Система».</p> <p>Общее собрание акционеров одобрило внесение изменений в Устав, позволяющих размещение 386 000 000 объявленных дополнительных акций.</p> <p>Протокол составлен 02 ноября 2012 года.</p>

¹ В 2011 году на выплату дивидендов было направлено 2,509 млрд. рублей, или 0,26 рубля на каждую акцию ОАО АФК «Система».

6.2. Совет директоров

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

Состав Совета директоров

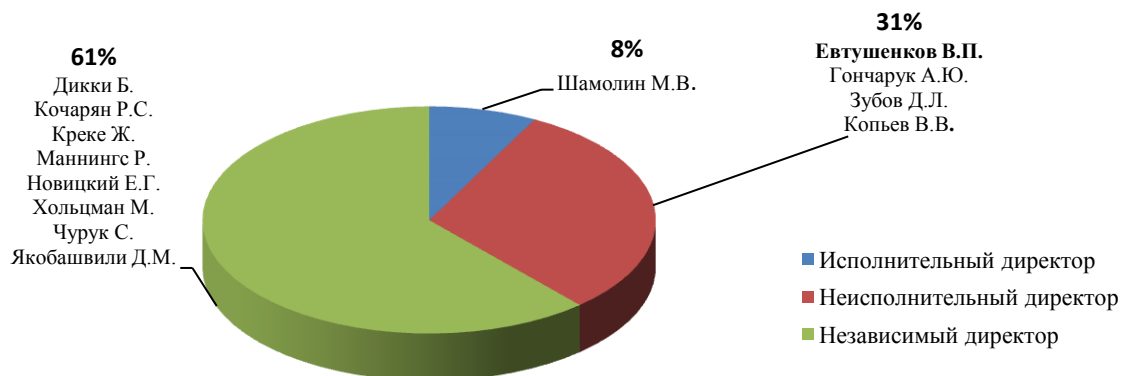
Действующий на 31 декабря 2012 года состав Совета директоров ОАО АФК «Система» был избран на Годовом общем собрании акционеров Общества, состоявшемся 30 июня 2012 года. Численность Совета директоров Корпорации – 13 человек:

*Состав Совета директоров ОАО АФК «Система»,
избранный 30 июня 2012 года**

1.	Евтушенков Владимир Петрович	Председатель СД
2.	Гончарук Александр Юрьевич	Зам. Председателя СД
3.	Дикки Брайан	
4.	Зубов Дмитрий Львович	
5.	Копьев Вячеслав Всеволодович	
6.	Кочарян Роберт Седракович	
7.	Креке Жанно	
8.	Маннингс Роджер	
9.	Новицкий Евгений Григорьевич	
10.	Хольцман Марк	
11.	Чурук Серж	
12.	Шамолин Михаил Валерьевич	
13.	Якобашвили Давид Михайлович	

Диаграмма 4:

*Состав Совета директоров
ОАО АФК «Система»:*



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

Изменения в составе Совета директоров

В состав Совета директоров ОАО АФК «Система», избранный 30 июня 2012 года, не вошли прежние члены Совета директоров Зоммер Р. и Меламед Л.А. Вместе с этим, в состав Совета директоров Корпорации были избраны новые независимые директора: Дикки Б., Креке Ж., Хольцман М., имеющие большой практический опыт организации и управления крупными компаниями.

Заседания Совета директоров

Заседания Совета директоров ОАО АФК «Система» проходят на регулярной основе в рамках годового календарного плана – с 1 января по 31 декабря. Повестки дня Совета директоров планируются, исходя из логики цикла стратегического планирования и отчетности ОАО АФК «Система». При необходимости рассмотрения срочных вопросов проводятся внеочередные заседания. Формирование плана работы Совета директоров и включение в него дополнительных вопросов находится в компетенции Председателя Совета директоров.

В 2012 году Совет директоров ОАО АФК «Система» провел 10 заседаний: 8 плановых очных заседаний, а также 2 внеплановых заседания в форме заочного голосования по вопросам, требовавшим немедленного рассмотрения. Всего в 2012 году Совет директоров Общества рассмотрел 89 вопросов.

	2012	2011
Количество проведенных очных заседаний	8	8
Количество проведенных заочных заседаний	2	2
Количество вопросов согласно плану работы СД	40	44
Количество рассмотренных вопросов на заседаниях СД	89	108

В 2012 году Совет директоров Корпорации рассмотрел вопросы по следующим основным направлениям деятельности:

- 1) Стратегия ОАО АФК «Система» и утверждение показателей верхнего уровня цикла стратегического планирования.
- 2) Управление инвестиционными проектами в Корпорации.
- 3) Концепция новой организационной структуры ОАО АФК «Система» в рамках развития стратегии Корпорации, утверждение новой организационной структуры.
- 4) Стратегия развития основных портфельных активов ОАО АФК Система»:
 - телекоммуникационные активы;
 - медийные активы;
 - нефтяные активы;
 - сельскохозяйственные активы;
 - гостиничные активы;
 - банковские активы;
 - медицинские активы;
 - биотехнологические активы;
 - розничные активы;
 - активы в области гео-навигации;
 - пан-индийский проект на базе компании Sistema Shyam TeleServices Ltd.;
 - стратегия развития ОАО «РТИ»;
 - стратегия развития ОАО «МОСДАЧТРЕСТ».
- 5) Финансовые итоги деятельности ОАО АФК «Система».
- 6) Утверждение консолидированного бюджета ОАО АФК «Система» и ключевых показателей эффективности менеджмента.
- 7) Долгосрочная финансово-экономическая модель развития Корпорации.
- 8) Управление долгом и заимствованиями в Корпорации.

- 9) Размещение ценных бумаг (биржевых облигаций).
- 10) Отчет об управлении рисками и возможностями в Корпорации.
- 11) Результаты внедрения в ОАО АФК «Система» «адекватных процедур» в соответствии с требованиями применимого антикоррупционного законодательства.
- 12) Реализация плановых приоритетных мероприятий функциональной стратегии ОАО АФК «Система» в области внутреннего контроля. Результаты комплексных проверок КЦ и ДЗК.
- 13) Реализация стратегии Корпорации в области управления персоналом, совершенствования действующих систем мотивации персонала ОАО АФК «Система» и компаний Группы АФК «Система»; мотивации руководителей и работников инвестиционных подразделений Корпорации; утверждение документов, регламентирующих реализацию системы мотивации на период после 2012 года.
- 14) Участие в национальных проектах и федеральных целевых программах государства.
- 15) Стратегия ОАО АФК «Система» в области связей с общественностью и взаимодействия с инвестиционным сообществом.
- 16) Корпоративная социальная ответственность ОАО АФК «Система».
- 17) Утверждение новой редакции Кодекса корпоративной этики ОАО АФК «Система».
- 18) Созыв Годового Общего собрания акционеров, внеочередных Общих собраний акционеров.
- 19) Отчет о качестве корпоративного управления ОАО АФК «Система».
- 20) Одобрение сделок.

Диаграмма 5:

Тематика вопросов, рассмотренных Советом директоров в 2012 году

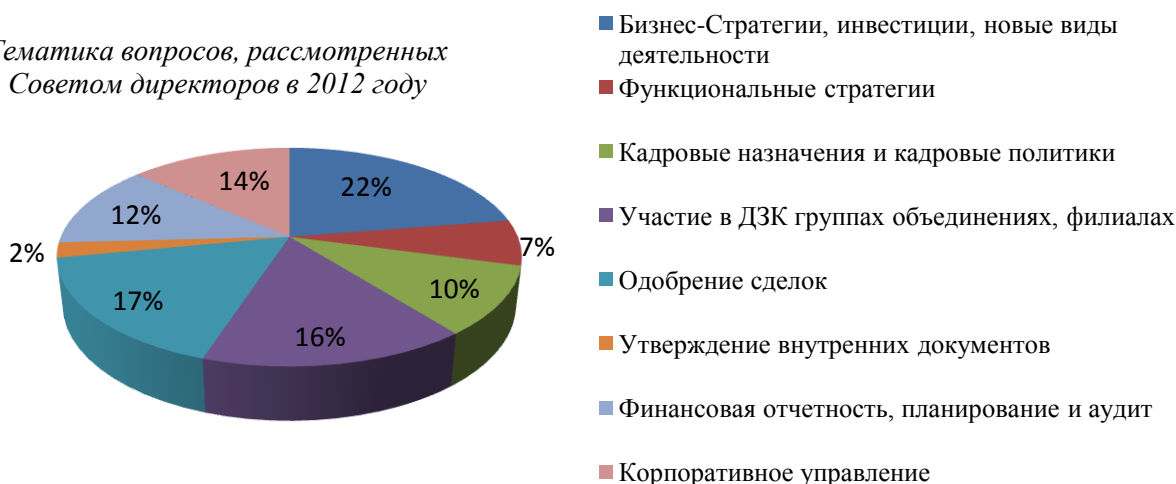
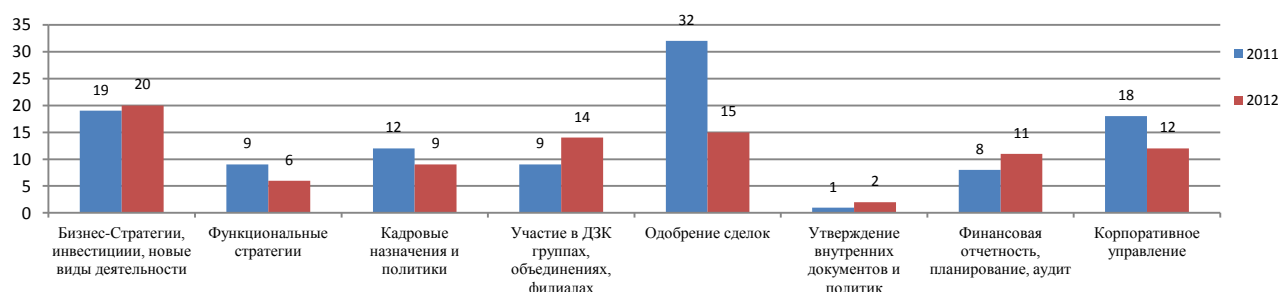


График 6:



Помимо одобрения сделок, большинство рассмотренных в 2012 году Советом директоров ОАО АФК «Система» вопросов относится к области стратегии, корпоративного управления, участия в капитале дочерних компаний и утверждения функциональных стратегий, направленных на поддержку и повышение результативности усилий бизнес-подразделений Корпорации.

Высокий процент рассмотренных вопросов об участии в капитале дочерних компаний, группах и объединениях свидетельствует о пристальном интересе Совета директоров ОАО АФК «Система» к инвестиционной активности Корпорации, что является одной из основных характеристик новой модели управления. Снижение количества рассмотренных сделок является следствием снижения их общего количества внутри Группы.

Подготовка к заседаниям и кворум Совета директоров

Материалы по вопросам повестки дня предоставляются членам Совета директоров ОАО АФК «Система» за 10 дней до заседания, что позволяет им сформировать свою позицию по голосованию. Большинство вопросов основной повестки дня в обязательном порядке предварительно рассматриваются на заседаниях Комитетов Совета директоров Корпорации. План работы Совета директоров заранее определяет, к зоне компетенции какого Комитета относится предварительное рассмотрение того или иного вопроса.

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

Заседания Совета директоров ОАО АФК «Система» проходят при высокой явке членов Совета директоров. Случаев переноса заседаний Совета директоров по причине отсутствия кворума не зарегистрировано.

Участие членов Совета директоров ОАО АФК «Система» в заседаниях Совета директоров и Комитетов в 2012 году

	Совет директоров	Комитет по стратегии	Комитет по аудиту и финансам	Комитет по назначениям, вознаграждениям корп. упр.	Комитет по этике и контролю	Комитет по связям с инвесторами и дивидендной политике
Участие в заседаниях						
Евтушенков В.П.	10/10*	16/16				
Гончарук А.Ю.	10/10	14/16		6/7	3/3	5/5
Дикки Б.	5/6			2/3		
Зубов Д.Л.	10/10		10/11	7/7		
Копьев В.В.	10/10				6/7	5/5
Кочарян Р.С.	10/10			6/7	7/7	3/3
Креке Ж.	6/6					3/3
Маннингс Р.	10/10		11/11	7/7	7/7	8/8
Новицкий Е.Г.	10/10	13/16	9/11			
Хольцман М.	6/6		4/6			1/3
Чурук С.	9/10	3/16				7/8
Шамолин М.В.	10/10	16/16		6/7	1/7	2/3
Якобашвили Д.М.	10/10		11/11			8/8

* Первая цифра отражает количество заседаний, в которых член Совета директоров принимал участие, вторая — общее количество заседаний, в которых он мог принять участие. Состав Совета директоров приведен по состоянию на 31 декабря 2012 года.

Комитеты Совета директоров¹.

В 2012 году, после избрания нового состава, Совет директоров ОАО АФК «Система» принял решение об обновлении профилей Комитетов Совета директоров. Были конкретизированы процедурные полномочия Комитетов, а также обновлена компетенция существующих Комитетов Совета директоров. Принятые шаги призваны обеспечить повышение вовлеченности членов Совета директоров в значимые аспекты работы Корпорации и способствовать успешной реализации новой модели управления – «инвестиционная компания».

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

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

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

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

Комитет по стратегии

В состав Комитета по стратегии входит 7 человек, из них 6 являются членами Совета директоров ОАО АФК «Система»: **Евтушенков В.П.** (Председатель Комитета), Шамолин М.В., Гончарук А.Ю., Дикки Б., Новицкий Е.Г., Чурук С., Боев С.Ф.

Комитет по стратегии осуществляет анализ стратегических вопросов управления ОАО АФК «Система», а также обеспечивает функционирование цикла стратегического управления, который включает в себя следующие аспекты:

- методологию стратегического планирования;
- предварительное утверждение стратегии и стратегических целей;
- рассмотрение сделок слияния и поглощения и крупных инвестиционных проектов.

Кроме того, Комитет принимает решения о предварительной разработке проектов, оценивает их риски, и определяет приоритетность. Комитет рекомендует проекты к рассмотрению на заседании Совета директоров ОАО АФК «Система», а также оценивает и корректирует процесс реализации проектов.

В 2012 году было проведено 16 заседаний Комитета по стратегии, на которых рассмотрен 21 вопрос, в том числе:

- 15 вопросов по стратегиям развития компаний Группы АФК «Система»;
- 5 проектов неорганического роста;
- 1 вопрос по стратегии развития Корпорации в целом.

Комитет по аудиту и финансам

В состав Комитета по аудиту и финансам входят 5 членов Совета директоров: **Маннингс Р.** (Председатель Комитета), Зубов Д.Л., Новицкий Е.Г., Хольцман М., Якобашвили Д.М.

Комитет по аудиту и финансам курирует подготовку финансовой отчетности, а также внутренний аудит ОАО АФК «Система» и ее дочерних компаний. Кроме того, Комитет осуществляет надзор

¹ Вся информация о работе Комитетов приводится по состоянию на 31 декабря 2012 года.

за работой внешних аудиторов, дает рекомендации по их назначению и размерам вознаграждения, проводит оценку системы управления рисками и осуществляет контроль над её функционированием. Комитет контролирует соблюдение российского законодательства и соответствие проектов Корпорации нормативным требованиям в области финансов и отчетности. Помимо выполнения обозначенных выше задач, Комитет содействует бюджетному процессу, рассматривает материалы на этапе подготовки бюджета, предварительно рассматривает финансовую модель ОАО АФК «Система», а также утверждает оценку сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, и крупных сделок, выносимых на одобрение Совета директоров.

В 2012 году было проведено 11 заседаний Комитета по аудиту и финансам, на которых было рассмотрено 66 вопросов, из них:

- 22 вопроса по подготовке и аудиту финансовой отчетности;
- 6 вопросов по внутреннему аудиту;
- 21 сделка;
- 7 вопросов по финансовому планированию и управлению рисками;
- 10 вопросов носили организационный характер.

Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению

В состав Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению входят 6 членов Совета директоров: **Кочарян Р.С.** (Председатель Комитета), Гончарук А.Ю., Дикки Б., Зубов Д.Л., Маннингс Р., Шамолин М.В.

Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению предварительно рассматривает кандидатуры высших должностных лиц ОАО АФК «Система» и кандидатуры в состав Советов директоров основных дочерних компаний Корпорации, участвует в разработке и предварительно рассматривает проекты функциональных стратегий в области кадров и программ мотивации персонала Компании, а также формирует для Совета директоров Корпорации оценку результатов деятельности высших должностных лиц ОАО АФК «Система». Помимо этого, Комитет содействует развитию практики корпоративного управления в ОАО АФК «Система» и ее дочерних и зависимых компаниях.

В 2012 году Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению провел 7 заседаний, на которых было рассмотрено 19 вопросов, в том числе:

- 7 вопросов по совершенствованию системы мотивации;
- 2 вопроса по согласованию ключевых кандидатур топ-менеджеров ОАО АФК «Система»;
- 2 вопроса по кадровой политике и изменению организационной структуры ОАО АФК «Система»;
- 4 вопроса были посвящены рассмотрению ключевых показателей эффективности (КПЭ);
- 4 вопроса по тематике развития корпоративного управления.

Комитет по этике и контролю

В состав Комитета по этике и контролю входит 5 членов Совета директоров: **Гончарук А.Ю.** (Председатель Комитета), Копьёв В.В., Маннингс Р., Кочарян Р.С., Шамолин М.В.

Комитет по этике и контролю служит для целей содействия формированию в Корпорации эффективной системы экономической безопасности, внутреннего контроля, противодействия мошенничеству и прочим злоупотреблениям, связанным с нарушением применимого законодательства. Кроме того, Комитет осуществляет мониторинг соблюдения требований Кодекса этики ОАО АФК «Система».

В 2012 году было проведено 7 заседаний Комитета по этике и контролю, на которых рассмотрено 20 вопросов, из них:

- 8 вопросов по функциональным стратегиям в области внутреннего контроля и безопасности;
- 2 вопроса касались соблюдения требований законодательства и норм корпоративной этики;
- 4 вопроса по результатам проверок внутреннего контроля и эффективности действий менеджмента по устранению выявленных нарушений;
- 3 вопроса касались функционирования системы по противодействию коррупции;
- 3 вопроса носили организационный характер.

Комитет по связям с инвесторами и дивидендной политике

В состав Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике входят 6 членов Совета директоров: **Якобашвили Д.М.** (Председатель Комитета), Шамолин М.В., Креке Ж., Маннингс Р., Хольцман М., Чурук С.

Деятельность Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике призвана способствовать повышению капитализации Корпорации, а также защите прав и интересов его акционеров. Главными задачами Комитета в 2012 году, помимо рассмотрения текущих вопросов, стали активный анализ и мониторинг инвестиционной привлекательности ценных бумаг Корпорации, а также оценка восприятия Компании инвестиционным сообществом.

В 2012 году было проведено 8 заседаний Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике, на которых рассмотрено 12 вопросов, в том числе:

- 10 вопросов, по взаимоотношениям с инвесторами и дивидендной политике;
- 1 вопрос по связям с общественностью;
- 1 организационный вопрос.

6.3. Президент

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

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

Шамолин Валерьевич	Михаил	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.
		1998-2004 гг. – работал в международной консалтинговой компании McKinsey&Co.
		2004–2005 гг. – Управляющий директор ферросплавного бизнеса

корпорации «Интерпайп» (Украина).

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

10 марта 2011 года назначен на должность Президента ОАО АФК «Система».

6.4. Правление

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

В 2012 году Правление провело 31 заседание, на котором был рассмотрен 81 вопрос повестки дня, относящийся ко всем направлениям деятельности Корпорации. В 2012 году Правление рассмотрело вопросы по следующим основным тематикам:

- 1) Предварительное рассмотрение вопросов, выносимых на заседание Совета директоров, прежде всего, вопросов стратегии корпоративного центра и инвестиционных портфелей;
- 2) Финансовая деятельность, прогнозы и итоги исполнения квартальных, полугодового и годового бюджета Группы компаний АФК «Система»; управление рисками и карта рисков; внутренний контроль; финансово-экономическая модель развития Корпорации;
- 3) Порядок управления инвестиционными проектами;
- 4) Анализ организационной зрелости дочерних и зависимых компаний;
- 5) Кадровая и социальная политика; обучение и развитие сотрудников Группы компаний АФК «Система»; благотворительная деятельность;
- 6) Рассмотрение и предварительное одобрение сделок;
- 7) Аналитические обзоры восприятия СМИ и инвестиционным сообществом результатов деятельности Корпорации.

Состав Правления ОАО АФК «Система» на 31 декабря 2012 года¹

1.	Шамолин М.В.	<i>Председатель Правления, Президент ОАО АФК «Система»</i>
2.	Абуглов А.В.	
3.	Бакстер К.	
4.	Буянов А.Н.	
5.	Витчак Е.Л.	
6.	Голдин А.	
7.	Дроздов С.А.	
8.	Евтушенков Ф.В.	
9.	Моносов Л.А.	
10.	Теребенин А.Б.	
11.	Тюрденев К.В.	
12.	Узденов А.М.	
13.	Шавров А.И.	

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

Изменения в составе топ-менеджмента в 2012 году

В течение 2012 года произошёл ряд изменений в составе топ-менеджмента Корпорации:

<i>Абугов А.В.</i>	24.09.2012 г.	переведен с должности Первого вице-президента – руководителя Комплекса стратегии и развития на должность Первого вице-президента.
<i>Бакстер К.</i>	16.11.2012 г.	назначен на должность Старшего вице-президента.
<i>Витчак Е.Л.</i>	03.09.2012 г.	назначена на должность Исполнительного вице-президента – руководителя Департамента по управлению персоналом.
<i>Евтушенков Ф.В.</i>	24.09.2012 г.	переведен с должности Первого вице-президента – руководителя Бизнес-единицы «Базовые активы» на должность Первого вице-президента.
<i>Моносов Л.А.</i>	24.09.2012 г.	переведен на должность Исполнительного вице-президента.
<i>Нагапетьянц Р.Н.</i>	28.09.2012 г.	освобожден от должности Старшего вице-президента – руководителя Бизнес-единицы «Развивающиеся активы».
<i>Тюрденев К.В.</i>	24.09.2012 г.	переведен на должность Исполнительного вице-президента.
<i>Узденов А.М.</i>	01.10.2012 г.	назначен на должность Вице-президента.
<i>Шавров А.И.</i>	24.09.2012 г.	переведен на должность Исполнительного вице-президента.

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

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

Интегрированная система риск-менеджмента (ERM), функционирующая в Корпорации, построена на следующих базовых принципах:

- идентификация рисков на всех уровнях управления (от руководства до линейного менеджмента), включая определение владельца риска и составление паспорта риска;
- первичная оценка и анализ выявленных рисков (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;
- система контроля над выполнением планов митигации и оценка их эффективности;
- мониторинг рисков, ежеквартальная отчетность по рискам Компании.

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

Ежеквартальный мониторинг системы управления рисками и возможностями 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/возможностей.

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

В 2011 году Совет директоров ОАО АФК «Система» принял решение о разделении функций внутреннего контроля и внутреннего аудита в Корпорации.

Служба внутреннего контроля подотчетна Президенту и Комитету по этике и контролю Совета директоров ОАО АФК «Система».

В обязанности службы внутреннего контроля входит:

- осуществление целевых контрольных мероприятий бизнес-процессов и финансово-хозяйственной деятельности;
- контроль системного устранения недостатков, выявленных в ходе проверок;
- контроль соблюдения внутренних нормативных документов и законодательных требований;
- контроль исполнительской дисциплины и выполнения функциональных КПЭ (ключевых показателей эффективности);
- контроль соблюдения закупочных процедур;
- реагирование на сообщения, поступающие по каналам Программы оповещения о недостатках «Сотрудники предупреждают», путем инициирования и проведения служебных расследований.

Основными инструментами работы службы внутреннего контроля ОАО АФК «Система» являются проведение проверок и анализ сведений, полученных в результате этих проверок. Результаты работы службы внутреннего контроля передаются Президенту ОАО АФК «Система» и Комитету по этике и контролю Совета директоров ОАО АФК «Система» для принятия решений, необходимых для устранения выявленных недостатков.

Служба внутреннего аудита подотчетна Комитету по аудиту и финансам Совета директоров ОАО АФК «Система».

В обязанности службы внутреннего аудита входит:

- оценка эффективности функционирования системы управления рисками и выдача рекомендаций по ее совершенствованию;
- аудит качества управленческих бизнес-процессов;
- оценка эффективности системы внутреннего контроля.

Основными инструментами работы службы внутреннего аудита являются получение информации о вышеуказанных процессах, анализ полученных сведений и разработка на этом основании рекомендаций и оценок для менеджмента ОАО АФК «Система». Результаты работы службы внутреннего аудита передаются Комитету по аудиту и финансам и Совету директоров Корпорации для использования при принятии решений в области построения системы внутреннего контроля, а также повышения качества управления рисками и корпоративного управления.

Служба внутреннего аудита ежеквартально предоставляет Комитету по аудиту и финансам Совета директоров ОАО АФК «Система» отчет о проделанной работе.

В соответствии с решением Комитета по аудиту и финансам Совета директоров ОАО АФК «Система», в Корпорации установлены процедуры по закупке внешних аудиторских услуг для целей проведения аудита финансовой / бухгалтерской отчетности ОАО АФК «Система». Ежегодно Комитет по аудиту и финансам проводит оценку качества аудиторских услуг. В случае если качество услуг действующего аудитора признано недостаточным, Комитет по аудиту

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

6.6. Особенности развития системы корпоративного управления в 2012 году

В 2012 году Корпорация осуществила ряд мер для дальнейшего развития системы корпоративного управления.

После избрания нового состава, Совет директоров Общества принял решение об обновлении профилей Комитетов Совета директоров ОАО АФК «Система», в рамках завершения процесса по переходу Корпорации к модели управления «инвестиционная компания». Необходимо было решить задачу повышения вовлеченности Совета директоров в значимые аспекты работы Корпорации в рамках новой модели. Для достижения этой цели были конкретизированы процедурные полномочия Комитетов, а также обновлена компетенция существующих Комитетов Совета директоров ОАО АФК «Система».

Членами Комитетов, как правило, избираются только члены Совета директоров. Комитеты Совета директоров Корпорации пользуются расширенными процедурными полномочиями, имеют право привлекать внешнюю экспертизу и использовать иные ресурсы Корпорации. За каждым Комитетом закреплена профильная область деятельности, которая находится в сфере пристального внимания членов каждого Комитета.

Данные нововведения призваны обеспечить повышение вовлеченности членов Совета директоров в значимые аспекты работы Корпорации и способствовать успешной реализации новой модели управления «инвестиционная компания».

В июне 2012 года в состав Совета директоров вошел ряд новых членов. Впервые в состав Совета были избраны независимые директора Дикки Брайан, Креке Жанно, Хольцман Марк.

Благодаря своему огромному практическому опыту организации инвестиционной деятельности и управления крупными компаниями, новые члены Совета директоров ОАО АФК «Система» призваны значительно укрепить его бизнес-компетенции.

7. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Социальные инвестиции в долгосрочное развитие

Корпоративная социальная ответственность (КСО) ОАО АФК «Система» представляет собой целый комплекс мероприятий, который распространяется на деятельность Компании, оказывая влияние на все ключевые процессы бизнеса – от принятия ключевых стратегических решений до их ежедневной реализации.

Социальная стратегия Корпорации направлена на достижение реальных результатов в самых различных сферах жизни страны: от улучшения социального климата и укрепления национального самосознания до развития российской культуры и повышения интеллектуального потенциала общества, являясь, таким образом, долгосрочной инвестицией не только в будущее самой Компании, но и в развитие российского государства в целом.

В своей социальной деятельности Корпорация вместе со своими дочерними компаниями руководствуется принципами, описанными в базовом документе, который регулирует основные направления и приоритеты взаимодействия с заинтересованными сторонами в сфере КСО - Политике «О корпоративной социальной ответственности ОАО АФК «Система». Этот документ является инструментом стратегического управления социальными факторами устойчивого развития Компании, оптимизации ее вклада в решение задач национального социально-экономического развития страны и регионов присутствия, а также укрепления репутации ОАО АФК «Система» как социально ответственной компании.

Наряду с вышеупомянутым документом, в Корпорации действует Кодекс корпоративного поведения, в котором определены обязательства, добровольно принимаемые на себя Компанией в дополнение к требованиям действующего корпоративного законодательства, а также – Этический кодекс, регулирующий нормы корпоративных взаимоотношений со стейкхолдерами.

Социально ответственный подход Корпорации к ведению бизнеса предусматривает соблюдение ОАО АФК «Система» следующих принципов:

- улучшение качества жизни за счёт развития бизнеса;
- обеспечение безопасности труда и развитие человеческого потенциала;
- забота об окружающей среде;
- вклад в развитие местных сообществ;
- учёт ожиданий и мнений заинтересованных сторон;
- открытость и прозрачность

Основные принципы КСО, утвержденные на уровне Корпорации, последовательно внедряются и реализуются во всех её портфельных компаниях. В ОАО АФК «Система» разработана система каскадирования функции корпоративной социальной ответственности, включающая, в том числе, формулирование стандартов в области КСО, выстраивание соответствующей структуры управления в компании, обучение персонала, а также контроль через системы учетных показателей.

Одной из ключевых составляющих деятельности ОАО АФК «Система» в области КСО является качественное повышение уровня жизни – Корпорация стремится оказать посильное содействие в улучшении качества жизни людей, на которых влияет или может повлиять Компания в процессе своего развития.

Социальная деятельность ОАО АФК «Система» направлена на такие важнейшие аспекты жизни общества как образование, занятость населения, экология, здравоохранение, защита прав человека, доходы населения, строительство инфраструктуры, безопасность, культура и досуг, а также решение жилищной проблемы.

В ходе реализации основных принципов КСО Корпорация учитывает мировой опыт и принимает во внимание лучшие международные практики. Так, в 2002 году ОАО АФК «Система» стала одной из первых российских компаний, присоединившихся к Глобальному договору ООН, определяющего десять принципов устойчивого развития, которые неукоснительно соблюдаются Корпорацией в своей деятельности. ОАО АФК «Система» полностью разделяет концепцию

социальной ответственности, сформулированную Российским союзом промышленников и предпринимателей в Социальной хартии российского бизнеса, и стремится к тому, чтобы ее вклад в устойчивое развитие общества был долговременным, последовательным и понятным для общества.

Ключевые заинтересованные стороны

Политика ОАО АФК «Система» в области КСО неразрывно связана с задачами устойчивого развития бизнеса и достижения стратегических целей компании. Ответственное поведение и соблюдение интересов всех заинтересованных сторон, к числу которых относятся акционеры, инвесторы, сотрудники, потребители, партнеры, общественные организации и местные сообщества, а также государство, является необходимым условием для эффективного развития бизнеса.

ОАО АФК «Система» является одним из крупнейших налогоплательщиков государства, а ее портфельные компании зачастую вносят весомый вклад в формирование бюджетов регионов присутствия.

Корпорация в своей деятельности неукоснительно соблюдает экологические принципы. Этический кодекс ОАО АФК «Система» предусматривает участие в природоохранных программах.

Будучи участниками рынка углеводородов, предприятия Корпорации инвестируют значительные средства в защиту окружающей среды. Так, только затраты АНК «Башнефть» на эти цели в 2012 году составили около 1,4 млрд. рублей.

В отчетном периоде в компании реализовывалась, рассчитанная на 5 лет, стратегия в области охраны труда, промышленной безопасности и экологии. Всего, в рамках запланированных мероприятий до конца 2016 года, совокупные затраты на реализацию пятилетней Функциональной стратегии должны составить 16,44 млрд. рублей.

Приоритетными направлениями Башнефти в области снижения негативного воздействия на окружающую среду является: утилизация нефтешламов, в том числе оставшихся с советских времен, а также строительство комплекса очистных сооружений и переход на более экологически чистое топливо. В 2012 году компания полностью перешла на реализацию бензина ЕВРО 5.

К одному из значимых проектов 2012 года относится начало реализации программы повышения надежности трубопроводов, рассчитанная на период в 2013—2017 гг. Целью этой программы является минимизация негативного воздействия производственной деятельности в сфере добычи нефти на состояние окружающей среды, а также максимальное сокращение потерь продукции за счет снижения числа отказов оборудования и удельной аварийности трубопроводного транспорта.

В соответствии с данной программой, в течение 5 лет планируется провести реконструкцию (с заменой труб) более 1258 км трубопроводов и капитальный ремонт почти 250 км трубопроводов.

В целом на реализацию программы повышения надежности трубопроводов «Башнефть» в течение 2013–2017 гг. планирует направить 11,1 млрд. рублей.

Ответственность перед обществом

Еще одним из ключевых направлений корпоративной социальной ответственности ОАО АФК «Система» является инвестирование в социальную сферу, которое направлено на преумножение образовательного, научного и культурного потенциала страны.

ОАО АФК «Система» вместе со своими дочерними и зависимыми компаниями является также одним из крупнейших работодателей страны. Численность сотрудников дочерних и зависимых компаний, входящих в Корпорацию, превышает 140 тыс. человек. С учетом членов семей, корпорация несет ответственность за благосостояние около полумиллиона граждан Российской Федерации.

Обеспечение нормальных условий труда для построения качественной жизни является для Корпорации безусловным приоритетом и стержнем всей политики КСО.

ОАО АФК «Система» является одним из крупнейших меценатов и инвесторов в социальную сферу России. Основными направлениями социальных инвестиций являются:

- наука и образование;
- культура;
- спорт;
- прямая поддержка социальных инициатив и проектов.

В рамках своей поддержки ОАО АФК «Система» выбирает проекты, имеющие уникальный, новаторский характер, зачастую действующие в сферах, ранее не попадавших в поле зрения спонсоров и благотворительных организаций.

В 2012 году общий объем инвестиций Корпорации в социальную сферу составил свыше 2 млрд. рублей.

Наука и образование

Важнейшее место в структуре социальных инвестиций ОАО АФК «Система» занимают программы в сфере образования и науки

Поддерживая молодых специалистов и ученых, Корпорация также осуществляет инвестиции в собственный бизнес, обеспечивая свои предприятия профессиональными кадрами. Предоставляя своим нынешним и будущим потребителям возможность приобщаться к самым современным технологиям со студенческой скамьи, ОАО АФК «Система» способствует созданию более высокого уровня спроса на продукты и услуги сектора высоких технологий на годы вперед.

Корпорация осуществляет пошаговую программу поиска юных талантов, поддержку научно-технического творчества молодежи, выделяет гранты и присуждает стипендии студентам, высококлассным преподавателям и перспективным научным работникам, реализует совместные образовательные проекты с учебными и научными заведениями, а также активно содействует внедрению разработок студентов и молодых учёных в промышленное производство.

«Лифт в будущее»

В 2011 году ОАО АФК «Система» приступила к реализации масштабного проекта «Лифт в будущее», цель которого – помочь талантливой российской молодежи в полной мере реализовать свои научные и творческие способности, а также предоставить возможность потенциальным абитуриентам и студентам самостоятельно задавать свою образовательную и профессиональную траекторию.

В рамках проекта, Корпорацией совместно с Московским государственным университетом им. М.В. Ломоносова, был создан Научно-образовательный центр «Институт развития интеллектуального потенциала молодежи». Также партнерами ОАО АФК «Система» по развитию проекта «Лифт в будущее» стали МГТУ им. Баумана, Российский союз ректоров, Российский союз олимпиад школьников, ведущие научные коллективы, высокотехнологичные российские компании.

К участию в проекте приглашены все российские вузы, научные институты, структуры дополнительного образования, региональные центры проведения олимпиад, творческие коллективы, центры поддержки талантливых детей, детские дома и т.д. Таким образом, формируется единый всероссийский «банк талантов», интегрированный в образовательную среду нового типа. Ежегодно участниками стипендиальной программы «Лифт в будущее» становятся не менее 100 студентов.

В рамках реализации проекта «Лифт в будущее» уже создан уникальный интернет-портал с одноименным названием. Это технологическая платформа, позволяющая максимально плодотворно взаимодействовать всем участникам проекта: абитуриентам, студентам, кураторам, партнерам и работодателям. Портал консолидирует информацию о программах всех российских

вузов, проектах основных федеральных и региональных научных институтов, структур дополнительного образования, а также бизнеса, рассчитанных на молодую аудиторию.

Важная часть проекта – институт кураторства, где состоявшиеся профессионалы опекают участников программы, помогая им выбрать направление для дальнейшего обучения.

Сегодня портал насчитывает уже более 100 000 зарегистрированных пользователей и свыше 200 кураторов.

Результаты

Стремление Корпорации реализовывать инновационные подходы в сфере КСО делают Компанию одним из лидеров в числе российских корпораций.

- **Мы признаны лучшими в сфере КСО в России:** ОАО АФК «Система» заняла первое место в самом крупном ежегодном рэнкинге «Лидеры корпоративной благотворительности», проводимом деловой газетой «Ведомости», международной аудиторско-консалтинговой компанией PriceWaterhouseCoopers и некоммерческим партнерством грантодающих организаций «Форум Доноров».
- **«Лифт в будущее» - лучший КСО проект:** проект признан одной из лучших благотворительных программ по вовлечению молодежи в социально-экономическое развитие в этом же рэнкинге.
- **«Лифт в будущее» получил одобрение наблюдательного совета Агентства стратегических инициатив в категории «Молодые профессионалы»:** заседание наблюдательного совета под председательством Президента России Владимира Путина состоялось 22 ноября 2012 года.

Другие компании Группы

БАШНЕФТЬ - реализует самую масштабную социальную программу в Группе компаний АФК «Система» в республике Башкортостан:

- Социальный отчет ОАО АНК «Башнефть» за 2011 год признан лучшим в номинации «Лучший отчет об устойчивом развитии и социальной ответственности» в рамках XV ежегодного Конкурса годовых отчетов и корпоративных сайтов, проводимого журналом «Рынок ценных бумаг» и социальной сетью Investor.ru в партнерстве с Федеральной службой по финансовым рынкам РФ. Через филиал Благотворительного Фонда «Система» в городе Уфе «Башнефть» участвует в программе по обеспечению питьевой водой населения Республики Башкортостан в рамках финансирования объектов социальной инфраструктуры по соглашению с правительством республики.
- В 2012 году стартовала Корпоративная волонтерская программа среди сотрудников компании «Башнефть».

МТС:

- МТС стала лауреатом IX Национальной премии за вклад в развитие российского сегмента сети Интернет («Премии Рунета 2012») в специальной номинации «Безопасный Рунет» (были отмечены такие проекты компании как Федеральная программа «Дети в Интернете» и портал «Безопасность – это просто» (safety.mts.ru)).
- МТС стала лауреатом премии благотворительных программ «Лидеры корпоративной благотворительности-2012» в номинации «Лучшая программа, способствующая развитию волонтерства в России» и вошла в десятку лидеров компаний-благотворителей в России.
- Рейтинговое агентство «Репутация» присвоило компании МТС первый национальный рейтинг корпоративной социальной ответственности – «AA(s)»,

- Компанией МТС запущен уникальный для РФ проект «Сети все возрасты покорны», целью которого является обучение пожилого населения навыкам работы в сети «Интернет».
- Совместно с проектом «Лифт в будущее» и Cisco создан «IT Fitness-тест», с помощью которого любой россиянин может проверить свои ИТ-навыки, а также организован конкурс «ИТ для равных возможностей».
- Проекты МТС в области КСО («Сети все возрасты покорны», «КСО+маркетинг», «Телеком идея») учитываются во всех бизнес-процессах компании, а также внедряются в других портфельных компаниях Группы АФК «Система».

ДЕТСКИЙ МИР:

- Компания получила диплом Национальной программы «Лучшие социальные проекты России».
- Детский мир стал победителем Национальной премии в сфере товаров и услуг для детей «Золотой медвежонок» в номинации «Социальный проект года».
- В рамках акции «Участуй!», организованной компанией, оказана поддержка малоимущим россиянам на суммарную помощь 100 000 000 рублей.
- В 2012 году в рамках оказания помощи пострадавшим от стихийного бедствия в городе Крымск, компанией организован сбор и доставку гуманитарного груза для детей до 3 лет на сумму около 500 тыс. рублей, создана «горячая линия» для инсулинозависимых детей и т.д.

РТИ

- МИЦ «Система-Саров» победил в номинации «Лучший проект по популяризации инновационной деятельности» премии «Время инноваций-2012» – независимой награды, учреждаемой Фондом «Социальные проекты и программы» при поддержке Министерства экономического развития РФ и Министерства связи и массовых коммуникаций РФ за достижения в области инновационной деятельности.

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

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

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

Система материальной краткосрочной (до 1 года) мотивации высших должностных лиц ОАО АФК «Система» в 2012 году состояла из следующих элементов:

- ежемесячный должностной оклад, устанавливаемый в соответствии с внутренней системой должностей;
- годовая премия, выплачиваемая за выполнение инвестиционных ключевых показателей эффективности («КПЭ»), устанавливаемых для Корпорации в целом на соответствующий отчетный период. В 2012 году в качестве инвестиционных КПЭ были утверждены следующие показатели деятельности ОАО АФК «Система»: iTSR, TSR, Выручка (дивиденды и средства от продажи бизнесов), КиАУР / NAV, Чистая прибыль, Долг);
- дополнительное вознаграждение, (i) за генерацию денежной прибыли Корпорации по итогам года, выплачиваемое только в случае выполнения инвестиционных КПЭ за год, либо (ii) дополнительная премия, которая может быть выплачена исключительно по решению Совета директоров.

Система материальной долгосрочной (свыше 1 года) мотивации высших должностных лиц ОАО АФК «Система» в 2012 году состояла из следующих элементов:

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

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

Всего в течение 2012 календарного года высшим должностным лицам Корпорации было выплачено суммарное вознаграждение в размере 996 076 264 рублей. Суммы выплат членам Совета директоров ОАО АФК «Система» в 2012 году составили 122 402 181 рубль.

9. ПРИЛОЖЕНИЯ

9.1. КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ИХ ДОЛЯ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ОАО АФК «СИСТЕМА»

ФИО, должность	Краткие биографические данные
Евтушенков Владимир Петрович Председатель Совета директоров. Неисполнительный директор.	<p>Родился в 1948 году в Смоленской области.</p> <p>В 1973 году окончил Московский химико-технологический институт им. Д.И. Менделеева, а 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 – Начальник Технического управления; Начальник Главного управления по науке и технике Мосгорисполкома.</p> <p>1990 г.– Председатель Московского городского комитета по науке и технике.</p> <p>В 1993 году вместе с группой единомышленников создал Акционерную финансовую корпорацию «Система».</p> <p>В настоящее время является основным акционером, Председателем Совета директоров и Председателем Комитета по стратегии Совета директоров ОАО АФК «Система».</p> <p>В составе целого ряда правительственных комиссий активно участвует в выработке решений по вопросам повышения конкурентоспособности отечественной промышленности, развития высоких технологий и инноваций, науки и культуры; является Председателем российской части Российско-Арабского Делового Совета, а также членом Национального Совета по корпоративному управлению, входит в состав Правлений основных предпринимательских организаций страны – Российского союза промышленников и предпринимателей и Торгово-промышленной палаты РФ.</p> <p>Является Председателем Попечительского Совета Фонда развития Государственного Русского Музея «Друзья Русского музея». Возглавляет Попечительский совет Благотворительного фонда «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 64,1843%.</p>
Гончарук Александр Юрьевич Заместитель Председателя Совета директоров. Неисполнительный директор.	<p>Родился в 1956 году в г. Севастополе.</p> <p>В 1978 году окончил Севастопольское Высшее военно-морское инженерное училище, в 1987 году — Военно-морскую академию имени А.А. Гречко.</p> <p>1995-1998 гг. — Вице-президент ОАО АФК «Система».</p>

Возглавлял ЗАО «Система Телеком» с 1998 по 2003 гг., ОАО «СИТРОНИКС» — с 2003 по 2006 гг., ОАО АФК «Система» — с 2006 по 2008 гг.

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

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

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

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

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 1,0032%.

Брайан Дикки
(Brian Dickie)

Независимый директор.

Родился в 1955 году Великобритании.

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 занимал пост Президента, Председателя Правления отделения компании в Нью-Йорке; до этого являлся управляющим партнером компании по Азиатско-Тихоокеанскому региону (АТР) (Сингапур); занимался консультированием крупных корпораций и правительственных структур Северной Америки, Европы и АТР по стратегическим и операционным вопросам.

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

С 2003 по 2012 гг. работал в INVESTCORP, основанной в Бахрейне компании по альтернативным инвестициям. До 2010 года являлся управляющим директором европейского подразделения прямых инвестиций (Лондон). В настоящее время является старшим советником, членом комитета по инвестициям Gulf Opportunity Fund, одного из отделений INVESTCORP; а также председателем/членом советов директоров ряда европейских и ближневосточных компаний.

Член Совета директоров ОАО АФК «Система» с 2012 года. Член Комитета по стратегии и Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО АФК «Система».

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

Зубов Дмитрий Львович	Родился в 1954 году в Горьковской области.
Неисполнительный директор.	<p>В 1977 году окончил Московский авиационный институт им. С. Орджоникидзе. Доктор экономических наук.</p> <p>В 1992-1999 гг. являлся Генеральным директором АОЗТ «Алон», затем занимал руководящие должности в Мосэксимбанке, ОАО «Ай-Би-Эн-Система» и ЗАО «Промхиминвест».</p> <p>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 и членом Комитета по аудиту и финансам Совета директоров ОАО АФК «Система». Входит в состав Попечительского совета Благотворительного фонда «Система».</p>
Копьёв Вячеслав Всеволодович	Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,9764%.
Неисполнительный директор.	<p>Родился в 1954 году в г. Москве.</p> <p>В 1977 году окончил факультет кибернетики МИФИ, в 1993 году – факультет правоведения Российской академии управления, а в 1994 году – экономический факультет Международной академии маркетинга и менеджмента.</p> <p>Кандидат технических наук. Кандидат юридических наук. Автор более 70 научных трудов.</p> <p>В 1989 – 1997 гг. входил в состав Правления Союза научных и инженерных обществ, являясь директором по международным связям и инновационной деятельности этого Союза. С 1990 по 1997 гг. – Председатель Совета директоров АО «Спутник»; с 1995 года – заместитель председателя исполнительного комитета Российско-Британской Торгово-промышленной палаты.</p> <p>В 1997 году назначен вице-президентом ОАО АФК «Система», с 2000 года по 2003 год являлся Старшим вице-президентом, руководителем Комплекса формирования внешней бизнес-среды.</p> <p>С 2003 года по 2010 год – заместитель Председателя Совета директоров ОАО АФК «Система». Президент Благотворительного фонда «Система».</p> <p>Член Совета при Президенте Российской Федерации по развитию физической культуры и спорта, спорта высших достижений, подготовке и проведению XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр 2014 г. в г. Сочи, Президент Союза регбистов России.</p>

Входит в состав Совета директоров ОАО АФК «Система» с 1997 г. Является членом Комитета по этике и контролю Совета директоров ОАО АФК «Система».

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0569%.

Кочарян Роберт Седракович Независимый директор.	<p>Родился в 1954 году в г. Степанакерте Нагорно-Карабахской автономной области (НКАО). В 1982 году окончил Ереванский политехнический институт.</p> <p>1991 – 1994 гг. – депутат Верховного Совета Нагорно-Карабахской Республики (НКР) первого созыва, председатель Государственного комитета обороны НКР и Премьер-министр НКР.</p> <p>1994-1997 гг. – Президент НКР.</p> <p>1997–1998 гг. — Премьер-министр Республики Армения.</p> <p>1998 – 2008 гг. — Президент Республики Армения.</p> <p>Входит в состав Совета директоров ОАО АФК «Система» с 2009 г. Председатель Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению, член Комитета по этике и контролю Совета директоров ОАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0032%.</p>
Креке Жанно (Jeannot Krecké) Независимый директор.	<p>Родился в 1950 году в Люксембурге.</p> <p>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.</p> <p>2004 г. – Министр спорта Люксембурга.</p> <p>2004 – 2011 гг. – Министр экономики и внешней торговли Люксембурга, Представитель Правительства Люксембурга в Совете Министров Европейского Союза.</p> <p>Со-основатель и Президент Ассоциации Альцгеймера в Люксембурге (1987-1997 гг.). Президент Фонда Альцгеймера с 1997 г.</p> <p>С 1970 по 1977 гг. входил в состав национальной сборной Люксембурга по футболу, участник трансатлантических и полярных экспедиций (Гренландия, Шпицберген).</p> <p>Входит в состав Совета директоров ОАО АФК «Система» с 2012 года и является членом Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике Совета директоров ОАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0004%.</p>
Маннингс Роджер (Munnings Roger)	<p>Родился в 1950 году в Великобритании.</p>

Независимый директор. 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 (АЕВ) и членом Института дипломированных бухгалтеров Англии и Уэльса.

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

Входит в состав Совета директоров ОАО АФК «Система» с 2010 года. Председатель Комитета по аудиту и финансам, 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» – 0,0022%.

Новицкий Евгений Григорьевич

Независимый директор.

Родился в 1957 году в Томской области.

В 1985 году окончил МВТУ им. Баумана. В 1989– 1990 гг. изучал менеджмент в МГИМО и Manchester Business School (The University of Manchester, Великобритания). Кандидат экономических наук.

1985 – 1987 гг. – инженер-математик, МВТУ им. Баумана, 1987 –1990 гг. – аспирант МВТУ им. Баумана.

В 1991– 1995 гг. руководил созданием и выпуском серии отечественных компьютеров, а также организацией сборки компьютеров IBM на заводе «Квант» в городе Зеленограде, являлся Председателем Совета директоров ИВК – российской компании, работающей в сфере информационных технологий. Автор монографии и ряда публикаций, член Попечительского совета МГТУ им. Баумана.

С 1995 года работал в ОАО АФК «Система» в должности Президента, а с января 2005 года по февраль 2006 года – Председателя Совета директоров Корпорации. С 2006 года – неисполнительный директор, а с 2010 года – независимый директор Совета директоров ОАО АФК «Система». В настоящее время

является членом Комитета по стратегии, членом Комитета по аудиту и финансам Совета директоров ОАО АФК «Система», а также членом Попечительского Совета Благотворительного фонда «Система».

Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 1,9925%.

Хольцман Марк
(Marc Holtzman)

Независимый директор.

Родился в 1960 году в США.

Имеет степень бакалавра экономики университета Лей (Lehigh University). Является Вице-Президентом BarclaysCapital, также занимает пост Председателя Совета директоров без исполнительных полномочий в Indus, ведущей нефтегазовой компании, торгующейся на бирже AIM в Лондоне с рыночной капитализацией приблизительно \$2 млрд.

Является членом Совета директоров Prospect Global Resources и членом Совета директоров The Bank of Kigali, ведущего коммерческого банка Руанды.

Также входит в состав Совета директоров Космического фонда Соединенных Штатов Америки и является членом попечительского совета Центра по спасению животных штата Колорадо.

В результате почти двадцатилетней политической и общественной деятельности г-н Хольцман имеет обширные связи среди ведущих политических деятелей и высшего руководства различных государств. Входил в состав Совета попечителей Регионального Финансового Центра города Алматы. Являлся соучредителем Совета непартийной некоммерческой организации «Польша для Европы».

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

2003 – 2005 гг. – Президент Университета Денвера. В состав университета входит бизнес-колледж Daniels College of Business, который во время пребывания г-на Хольцмана на посту президента вошел в рейтинг пятидесяти ведущих учебных заведений по программе MBA.

До 2003 года г-н Хольцман занимал должность министра по развитию технологий в правительстве штата Колорадо, являлся Председателем Комиссии по управлению информацией и сопредседателем Комиссии по науке и технологиям. Внес значительный вклад в экономическое развитие штата Колорадо и в его превращение в диверсифицированный технологический центр.

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

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

Чурук Серж
(Serge Tchuruk)

Родился в 1937 году во Франции.

Независимый директор.

Окончил «Ecole Polytechnique».

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

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

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

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

С 1995 года С. Чурук возглавил компанию «Alcatel».

Член Совета директоров ОАО АФК «Система» с 2011 года, член Комитета по стратегии, член Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике Совета директоров ОАО АФК «Система».

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

**Шамолин Михаил
Валерьевич**

Родился в 1970 году в г. Москве.

Президент.
Председатель Правления.
Исполнительный
директор.

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.

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

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

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

10 марта 2011 года назначен на должность Президента ОАО АФК «Система».

Член Комитета по стратегии, Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике, Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению, Комитета по этике и контролю Совета директоров ОАО АФК «Система», член Попечительского Совета Благотворительного фонда «Система».

	Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0339%.
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>1986-2000 гг. – участвовал в частной предпринимательской деятельности: официальное дилерство автомобилей «Дженерал Моторс», туристический и гостиничный бизнес, переработка древесины, организация поставок мебели, организация ритейла, 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, затем Председатель Совета директоров производственно-торговой группы «Вимм-Билль-Данн».</p> <p>Входит в состав Совета директоров ЗАО «Агрокомплекс «Горки-2», Airport Financial Services Limited, ОАО «Мельничный комбинат №4», ООО «Шахта Колмогоровская-2», ООО «Управляющая компания Промуглесбыт» и ряда других компаний.</p> <p>С 2000 года – член Правления Российского союза промышленников и предпринимателей (работодателей) — РСПП(р), с июня 2004 года — член бюро правления РСПП.</p> <p>Член Совета директоров ОАО АФК «Система» с 2011 года. Председатель Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике, член Комитета по аудиту и финансам Совета директоров ОАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» – 0,0031 %.</p>

**9.2. СВЕДЕНИЯ О СДЕЛКАХ, ОСУЩЕСТВЛЕННЫХ ЧЛЕНАМИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ
ОАО АФК «СИСТЕМА» С ПРИНАДЛЕЖАЩИМИ ИМ АКЦИЯМИ ОБЩЕСТВА ЗА
ПЕРИОД С 1 ЯНВАРЯ ПО 31 ДЕКАБРЯ 2012 ГОДА**

<i>Член Совета директоров</i>	<i>Дата совершения сделки</i>	<i>Содержание сделки</i>	<i>Предмет сделки</i>
Евтушенков В.П.	09.07.2012	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	122 191 обыкновенных именных акций
Гончарук А.Ю.	16.01.2012	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	102 897 обыкновенных именных акций
	24.05.2012	списание ценных бумаг с лицевого счета владельца, зачисление ценных бумаг на лицевой счет номинального держателя ЗАО «ДКК»	48 250 000 обыкновенных именных акций
	09.07.2012	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	122 191 обыкновенных именных акций
Зубов Д.Л.	16.01.2012	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	9 114 968 обыкновенных именных акций
	09.07.2012	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	122 191 обыкновенных именных акций
Копьев В.В.	16.01.2012	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	1 997 144 обыкновенных именных акций
	09.07.2012	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	122 191 обыкновенных именных акций
	08.08.2012	списание ценных бумаг с лицевого счета владельца, зачисление ценных бумаг на лицевой счет номинального держателя ЗАО «БАНК КРЕДИТ СВИСС»	2 000 000 обыкновенных именных акций
Кочарян Р.С.	09.07.2012	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	127 808 обыкновенных именных акций
Креке Ж.	09.07.2012	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	1950 глобальных депозитарных расписок
Зоммер Р.	16.01.2012	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	1 577 378 обыкновенных именных акций
Маннингс Р.	09.07.2012	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	127 808 обыкновенных именных акций
Меламед Л.А.	16.01.2012	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	7 810 741 обыкновенных

			именных акций
	09.07.2012	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	122 191 обыкновенных именных акций
Новицкий Е.Г.	09.07.2012	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	122 191 обыкновенных именных акций
Чурук С.	09.07.2012	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	127 808 обыкновенных именных акций
Шамолин М.В.	16.01.2012	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	3 147 750 обыкновенных именных акций
	09.07.2012	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	122 191 обыкновенных именных акций
Якобашвили Д.	09.07.2012	зачисление ценных бумаг на лицевой счет владельца	122 191 обыкновенных именных акций

9.3. КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ ПРЕЗИДЕНТА И ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ ОАО АФК «СИСТЕМА»

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

Комплекса стратегии и развития ОАО АФК «Система».

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

Бакстер Кристофер Старший вице- президент ОАО АФК «Система». Член Правления ОАО АФК «Система».	<p>Родился в 1963 году в Англии.</p> <p>В 1987 году окончил Имперский колледж Лондона с дипломом магистра технических наук первой степени. Действительный член Королевского общества поощрения художеств, производств и торговли.</p> <p>1987-1995 гг. – работал на различных позициях в банке Chase Manhattan (в настоящее время входит в состав JPMorgan), в т.ч, занимал должность Вице-президента.</p> <p>1995-2002 гг. – консультант по инвестиционно-банковской деятельности в области энергетических ресурсов компании Merrill Lynch.</p> <p>2002-2012 гг. – Руководитель инвестиционно-банковского подразделения Renaissance Group, член совета директоров Renaissance Credit (розничного банка Группы).</p> <p>с ноября 2012 года – Старший вице-президент ОАО АФК «Система».</p>
Буянов Алексей Николаевич Старший вице-президент - руководитель Комплекса финансов и инвестиций ОАО АФК «Система». Член Правления ОАО АФК «Система».	<p>Родился в 1969 году в г. Москве.</p> <p>В 1992 году окончил Московский физико-технический институт по специальности «Прикладная математика и физика».</p> <p>1995-1998 гг. – Начальник управления, Вице-президент, Первый вице-президент ЗАО «Система-Инвест».</p> <p>1998-2002 гг. – Вице-президент ОАО «МТС».</p> <p>2002 г. – Вице-президент, руководитель Департамента финансовых реструктуризаций ОАО АФК «Система».</p> <p>2002-2005 гг. – Первый вице-президент ОАО АФК «Система».</p> <p>с 2005 г. – Старший вице-президент – руководитель Комплекса финансов и инвестиций ОАО АФК «Система».</p> <p>Председатель Совета директоров ОАО «МТС-Банк», член Совета директоров ОАО «МТС», ОАО АНК «Башнефть», Sistema Shyam Teleservices Limited (SSTL) и ряда других компаний.</p>
Витчак Елена Леонидовна Исполнительный вице-президент - руководитель Департамента ОАО АФК «Система».	<p>Родилась в 1971 году в г. Москве.</p> <p>В 1992 году окончила Ростовский государственный университет (факультет филологии); в 2005 году – Государственную Академию специалистов</p>

Член Правления ОАО АФК «Система».	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».
	С сентября 2012 года – Исполнительный вице-президент – руководитель Департамента по управлению персоналом ОАО АФК «Система».
Голдин Анна	Родилась в 1963 году в г. Ленинграде.
Вице-президент - руководитель Комплекса по правовым вопросам ОАО АФК «Система».	Окончила Университет Калифорнии в Беркли, Боалт Холл, доктор права.
Член Правления ОАО АФК «Система».	1988-1989 гг. – юрист/стажер в Baker & McKenzie; Gibson, Dunn & Crutcher и Morrison & Foerster.
	1990-2007 гг. – юрист; партер; управляющий партнер Latham & Watkins.
	с июня 2007 года – Вице-президент–руководитель Комплекса по правовым вопросам ОАО АФК «Система».
Дроздов Сергей Алексеевич	Родился в 1970 году в г. Архангельске.
Старший вице-президент-руководитель Комплекса корпоративного управления ОАО АФК «Система».	В 1993 году окончил Государственную академию управления им. С. Орджоникидзе по специальности инженер-экономист. Кандидат экономических наук.
Член Правления ОАО АФК «Система».	1994-1995 гг. – Начальник Управления финансовых инноваций и маркетинга Фонда имущества г. Москвы.
	1995-1998 гг. – Заместитель руководителя департамента развития и инвестиций ОАО АФК «Система».
	1998-2002 гг. – Вице-президент, Первый вице-президент ЗАО «Система-Инвест».
	2002 г. – Исполняющий обязанности Первого вице-президента, руководитель Департамента корпоративной собственности ОАО АФК «Система».
	2002-2011 гг. – ОАО АФК «Система», Первый вице-президент, Старший вице-президент, руководитель Имущественного комплекса ОАО АФК «Система».

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

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

Евтушенков Феликс Владимирович

Первый Вице-президент ОАО АФК «Система».

Член Правления ОАО АФК «Система».

Родился в 1978 году в г. Москве.

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

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

2000-2006 гг. – Заместитель генерального директора, Генеральный директор ЗАО «Система-Галс».

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

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

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

С 2012 г. – Первый вице-президент ОАО АФК «Система».

Председатель Совета директоров ОАО АНК «Башнефть», ОАО «БЭСК», член Совета директоров ОАО НК «РуссНефть», ОАО «Объединенная нефтехимическая компания» и ряда других компаний.

Моносов Леонид Анатольевич

Исполнительный вице-президент ОАО АФК «Система».

Член Правления 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».

С 2012 года – Исполнительный вице-президент Бизнес-

	<p>единицы «Развивающиеся активы»; Исполнительный вице-президент ОАО АФК «Система».</p>
<p>Теребенин Андрей Борисович</p> <p>Вице-президент - руководитель Комплекса корпоративных коммуникаций ОАО АФК «Система».</p> <p>Член Правления ОАО АФК «Система».</p>	<p>Родился в 1962 году в г. Москве.</p> <p>В 1985 году окончил МГИМО со специализацией в области международных экономических отношений и арабского языка.</p> <p>Занимал ряд управленческих позиций в ИД «Экономическая газета», «Дан энд Брэдстрит СНГ» и «AIG Россия».</p> <p>1999-2006 гг. – партнер коммуникационного агентства «Треугольник Porter Novelli»; Генеральный директор и партнер коммуникационного холдинга «Р.И.М. Porter Novelli».</p> <p>2006-2011 гг. – Вице-президент по корпоративным коммуникациям ОАО «МТС».</p> <p>С мая 2011 года – Вице-президент–руководитель Комплекса корпоративных коммуникаций ОАО АФК «Система».</p>
<p>Тюрденев Кирилл Владимирович</p> <p>Исполнительный вице-президент ОАО АФК «Система».</p> <p>Член Правления ОАО АФК «Система».</p>	<p>Родился в 1977 году в г. Москве.</p> <p>В 1999 году получил диплом магистра Международного права в Московском Государственном Институте Международных Отношений (МГИМО). В том же году получил степень магистра права (LL.M) Манчестерского университета.</p> <p>1999-2000 гг. – Unilever.</p> <p>2000-2004 гг. – A.T.Kearney (управленческий консалтинг).</p> <p>2004-2007 гг. – McKinsey &Co.</p> <p>2007-2012 гг. – Заместитель Генерального директора по стратегии и корпоративному развитию ОАО «СИБУР – Минеральные удобрения».</p> <p>С апреля 2012 года являлся Исполнительным вице-президентом Бизнес-единицы «Развивающиеся активы»; Исполнительным вице-президентом ОАО АФК «Система».</p>
<p>Узденов Али Муссаевич</p> <p>Вице-президент ОАО АФК «Система».</p> <p>Член Правления ОАО АФК «Система».</p>	<p>Родился в 1962 году в г. Кисловодске Ставропольского края.</p> <p>В 1985 году окончил Ростовский институт инженеров железнодорожного транспорта со специализацией «Автоматика, телемеханика и связь на железнодорожном транспорте».</p> <p>В 1990 году получил дополнительное образование в Международной школе выживания (Италия).</p>

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».

С октября 2012 года – Вице-президент ОАО АФК «Система».

Шавров Алексей Игоревич

Исполнительный вице-президент
ОАО АФК «Система».

Член Правления ОАО АФК
«Система».

Родился в 1971 году в г. Ленинграде.

Окончил МГИМО МИД РФ по специальности
«Международные экономические отношения».

1992-1996 гг. – Cargill Enterprises.

1996-2000 гг. – генеральный директор компании Oleina (Швейцария) и группы Cereol (Франция - Италия) в России и СНГ.

2000-2002 гг. – генеральный директор в России и СНГ компании Unibrasco (подразделение UBC Group, Швейцария)

2002-2004 гг. – Заместитель Генерального директора, член Правления ОАО «Объединенные машиностроительные заводы" (ОМЗ).

2004-2005 гг. – Генеральный директор Группы компаний «Исток».

2005-2006 гг. – Генеральный директор, член Совета директоров «Группы компаний «Каскол».

2006-2010 гг. – Управляющий директор, член Правления инвестиционной компании «А1-Групп» (Альфа-Групп).

С марта 2012 года занимал пост Исполнительного вице-президента Бизнес-единицы «Развивающиеся активы»; Исполнительного вице-президента ОАО АФК «Система».

9.4. СВЕДЕНИЯ О КОЛИЧЕСТВЕ АКЦИЙ, ПРИНАДЛЕЖАЩИХ ПРЕЗИДЕНТУ И ЧЛЕНАМ ПРАВЛЕНИЯ ОАО АФК «СИСТЕМА»

<i>Члены Правления</i>	<i>Количество принадлежащих акций</i>
Шамолин Михаил Валерьевич	3 269 941 акций ОАО АФК «Система»
Абуглов Антон Владимирович	5 029 243 акций ОАО АФК «Система»
Бакстер Кристофер	0 акций ОАО АФК «Система»
Буянов Алексей Николаевич	4 596 627 акций ОАО АФК «Система»
Витчак Елена Леонидовна	0 акций ОАО АФК «Система»
Голдин Анна	11 027 030 акций ОАО АФК «Система»
Дроздов Сергей Алексеевич	23 545 381 акций ОАО АФК «Система»
Евтушенков Феликс Владимирович	739 688 акций ОАО АФК «Система»
Моносов Леонид Анатольевич	0 акций ОАО АФК «Система»
Теребенин Андрей Борисович	400 160 акций ОАО АФК «Система»
Тюрденев Кирилл Владимирович	0 акций ОАО АФК «Система»
Узденов Али Муссаевич	0 акций ОАО АФК «Система»
Шавров Алексей Игоревич	0 акций ОАО АФК «Система»

9.5. ПЕРЕЧЕНЬ СОВЕРШЕННЫХ ОБЩЕСТВОМ В ОТЧЕТНОМ ГОДУ СДЕЛОК, ПРИЗНАВАЕМЫХ В СООТВЕТСТВИИ С ФЕДЕРАЛЬНЫМ ЗАКОНОМ «ОБ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ» КРУПНЫМИ СДЕЛКАМИ, А ТАКЖЕ ИНЫХ СДЕЛОК, НА СОВЕРШЕНИЕ КОТОРЫХ В СООТВЕТСТВИИ С УСТАВОМ ОБЩЕСТВА РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ ПОРЯДОК ОДОБРЕНИЯ КРУПНЫХ СДЕЛОК

<i>№ Протокола органа, одобrivшего сделку, и дата принятия решения</i>	<i>Предмет сделки</i>	<i>Контрагенты по сделке</i>	<i>Сумма сделки</i>	<i>Лица, признаваемые заинтересованными в совершении сделки</i>
01-12 14.06.2012 Пункт 1	Предоставление ОАО АФК «Система» регулируемого английским правом поручительства в обеспечение исполнения гарантийных и иных обязательств, возложенных на ОАО «Система-Инвест» и ECU GEST HOLDING S.A. в соответствии с Договором, заключаемым между ОАО «ИНТЕР РАО ЕЭС», ОАО «Система-Инвест», ECU GEST HOLDING S.A. и ОАО АФК «Система»	ОАО «ИНТЕР РАО ЕЭС» ОАО «Система-Инвест» ECU GEST HOLDING S.A. ОАО АФК «Система»	22 500 000 000,00 (двадцать два миллиарда пятьсот миллионов) рублей	Акционер, владеющий совместно с его аффилированными лицами более 20 (двадцать) % голосующих акций ОАО АФК «Система»

9.6. ПЕРЕЧЕНЬ СДЕЛОК, СОВЕРШЕННЫХ ОБЩЕСТВОМ В ОТЧЕТНОМ ГОДУ, ПРИЗНАВАЕМЫХ В СООТВЕТСТВИИ С ФЕДЕРАЛЬНЫМ ЗАКОНОМ «ОБ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ» СДЕЛКАМИ, В СОВЕРШЕНИИ КОТОРЫХ ИМЕЕТСЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ

<i>№ Протокола органа, одобrivшего сделку, и дата принятия решения</i>	<i>Предмет сделки</i>	<i>Контрагенты по сделке</i>	<i>Сумма сделки</i>	<i>Лица, признаваемые заинтересованными в совершении сделки</i>
01-12 04.02.2012 Пункт 7.2.1.	Заклучение с Bank of China Limited (Shenzhen Branch) договоров гарантии по обязательствам Sistema Shyam Teleservices Limited	ОАО АФК «Система» Bank of China Limited (Shenzhen Branch) Sistema Shyam Teleservices Limited	Сумма кредита: до 50 000 000,00 (пятьдесят миллионов) долларов США; Кредит может предоставляться траншами	Евтушенков В.П. Зоммер Р. Шамолин М.В. Буянов А.Н. Евтушенков Ф.В.
02-12 17.03.2012 Пункт 6.5.2.	Заклучение с Raiffeisen Bank договора об открытии аккредитива, гарантированного ОАО АФК «Система», с целью обеспечения кредитных обязательств Sistema Shyam TeleServices Limited	ОАО АФК «Система» Sistema Shyam TeleServices Limited Raiffeisen Bank	До 10 000 000 000,00 (десять миллиардов) индийских рупий, что эквивалентно примерно 198 млн. долларов США по курсу 50,3130 индийских рупий за 1 доллар США, установленному на дату принятия решения	Евтушенков В.П. Зоммер Р. Шамолин М.В. Буянов А.Н. Евтушенков Ф.В.
03-12 21.04.2012 Пункт 2.9.	Участие ОАО АФК «Система» в уставном капитале ООО «Стрим»	ОАО АФК «Система» ООО «Стрим»	496 112 222,00 (четыреста девяносто шесть миллионов сто двенадцать тысяч двести двадцать два) рубля	Акционер, владеющий совместно с аффилированными лицами более 20 (двадцать) % акций ОАО АФК «Система». Зоммер Р. Шамолин М.В. Нагапетьянц Р.Н.

03-12 21.04.2012 Пункт 6.2.	Внесение изменений и дополнений в соглашение о выдаче аккредитивов (letter of credit facility agreement) от 29 декабря 2011 года, с учетом изменений и дополнений от 21 марта 2012 года («Соглашение об аккредитивах»), выдаваемых The Royal Bank of Scotland N.V. на сумму до 300 млн. долларов США (эквивалент в индийских рупиях) в обеспечение обязательств Sistema Shyam TeleServices Limited	ОАО АФК «Система» The Royal Bank of Scotland N.V. Sistema Shyam TeleServices Limited	До 300 млн. долларов США (эквивалент в индийских рупиях)	Евтушенков В.П. Зоммер Р. Шамолин М.В. Буянов А.Н. Евтушенков Ф.В.
03-12 21.04.2012 Пункт 6.3.3.	Заключение договора поручительства между ОАО АФК «Система» и ОАО Газпромбанк по обеспечению обязательств Sistema Shyam TeleServices Limited	ОАО АФК «Система» ОАО «Газпромбанк»	Эквивалент 200 000 000,00 (двести миллионов) долларов США в индийских рупиях	Евтушенков В.П. Зоммер Р. Шамолин М.В. Буянов А.Н. Евтушенков Ф.В.
03-12 21.04.2012 Пункт 6.4.2.	Предоставление поручительства ОАО АФК «Система» по кредитным обязательствам Sistema Shyam TeleServices Limited перед банком Central Bank of India на сумму 5 млрд. индийских рупий	ОАО АФК «Система» Sistema Shyam TeleServices Limited Central Bank of India	5 000 000 000,00 (пять миллиардов) индийских рупий	Евтушенков В.П. Зоммер Р. Шамолин М.В. Буянов А.Н. Евтушенков Ф.В.
03-12 21.04.2012 Пункт 6.5.5.	Участие ОАО АФК «Система» в уставном капитале ООО «Алтай Резорт»	ОАО АФК «Система» ООО «Алтай Резорт»	Не более 1 009 000 000,00 (один миллиард девять миллионов) рублей	Акционер, владеющий совместно с аффилированными лицами более 20 (двадцать) % акций ОАО АФК «Система»

08-12 03.10.2012 Пункт 1.4.	Приобретение ОАО АФК «Система» у ОАО «УНПЗ» привилегированных именных акций ОАО «УНПЗ»	ОАО АФК «Система» ОАО «УНПЗ»	471 765 130,00 (четыреста семьдесят один миллион семьсот шестьдесят пять тысяч сто тридцать) рублей	Акционер ОАО АФК «Система»
08-12 03.10.2012 Пункт 1.8.	Приобретение ОАО АФК «Система» у ОАО «Уфанефтехим» привилегированных именных акций ОАО «Уфанефтехим»	ОАО АФК «Система» ОАО «Уфанефтехим»	861 153 990,00 (восемьсот шестьдесят один миллион сто пятьдесят три тысячи девятьсот девяносто) рублей	Акционер ОАО АФК «Система»
08-12 03.10.2012 Пункт 1.11.	Приобретение ОАО АФК «Система» у ОАО «Новойл» привилегированных именных акций ОАО «Новойл»	ОАО АФК «Система» ОАО «Новойл»	584 417 820,00 (пятьсот восемьдесят четыре миллиона четыреста семнадцать тысяч восемьсот двадцать) руб.	Акционер ОАО АФК «Система»
08-12 03.10.2012 Пункт 1.14.	Приобретение ОАО АФК «Система» у ОАО АНК «Башнефть» привилегированных именных акций ОАО АНК «Башнефть»	ОАО АФК «Система» ОАО АНК «Башнефть»	до 7 970 000 000,00 (семь миллиардов девятьсот семьдесят миллионов) руб.	Акционер, член Совета директоров и члены Правления ОАО АФК «Система»
09-12 27.10.2012 Пункт 6.3.4.	Отчуждение ОАО АФК «Система» обыкновенных именных бездокументарных акций ОАО «НИС» в пользу ООО «Система Телеком Активы»	ОАО АФК «Система» ООО «Система Телеком Активы»	не менее 229 500 000,00 (двести двадцать девять миллионов пятьсот тысяч) руб.	Акционер, имеющий совместно со своими аффилированными лицами более 20 (двадцать) % голосующих акций ОАО АФК «Система»
10-12 14.12.2012 Пункт 8.4.4.	Приобретение ОАО АФК «Система» доли в размере 50% от уставного капитала ООО «Финансовый Альянс»	ОАО АФК «Система» ОАО АНК «Башнефть»	не более 3 410 000 000,00 (три миллиарда четыреста десять миллионов) руб.	Акционер, имеющий совместно со своими аффилированными лицами более 20 (двадцать) % голосующих акций ОАО АФК «Система»

				Гончарук А.Ю. Буянов А.Н. Дроздов С.А. Евтушенков Ф.В.
10-12 14.12.2012 Пункт 8.6.4.	Выдача ОАО АФК «Система» кредита в пользу Sistema Shyam TeleServices Limited с целью последующего рефинансирования займа Gazprombank (Switzerland) Limited	ОАО АФК «Система» Sistema Shyam TeleServices Limited	230 000 000,00 (двести тридцать миллионов) долларов США	Акционер, имеющий совместно со своими аффилированными лицами более 20 (двадцать) % голосующих акций ОАО АФК «Система» Евтушенков В.П. Шамолин М.В. Буянов А.Н.
10-12 14.12.2012 Пункт 8.7.2.	Предоставление поручительства по обязательствам компании Sistema Shyam TeleServices Limited перед ICICI Bank Limited по договору о предоставлении банковских гарантий (Guarantee Facility Agreement), на основании которого ICICI Bank Limited предоставил и продлил в пользу Департамента телекоммуникаций Министерства связи Индии банковские гарантии (FBG), обеспечивающие исполнение компанией Sistema Shyam TeleServices Limited условий лицензионных соглашений	ОАО АФК «Система» Sistema Shyam TeleServices Limited	74 (семьдесят четыре) % от основной общей стоимости продлеваемых Гарантий, что составляет до 1 110 000 000,00 (один миллиард сто десять миллионов) индийских рупий, что эквивалентно до 20 408 914,00 (двадцать миллионов четыреста восемь тысяч девятьсот четырнадцать) долларов США (по курсу 54,388 индийских рупий за 1 доллар США), а также процентные платежи, комиссии и иные платежи согласно Поручительству	Акционер, имеющий совместно со своими аффилированными лицами более 20 (двадцать) % голосующих акций ОАО АФК «Система» Евтушенков В.П. Шамолин М.В. Буянов А.Н.

9.7. СВЕДЕНИЯ О СОБЛЮДЕНИИ ОБЩЕСТВОМ ТРЕБОВАНИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ ФСФР

Положение Кодекса корпоративного поведения	Соблюдается / не соблюдается	Примечание
Общее собрание акционеров.		
1. Сообщение о проведении Общего собрания акционеров Акционерного общества должно направляться в адрес акционеров не менее чем за 30 дней его проведения, если законодательством не предусмотрен больший срок.	Соблюдается	Данная норма содержится в Уставе ОАО АФК «Система» (п.28.9).
2. Порядок сообщения о проведении Общего собрания Акционерного общества акционеров должен обеспечивать акционерам возможность надлежащим образом подготовиться для участия в нем.	Соблюдается	Сообщение о проведении Общего собрания акционеров направляется акционерам по почте и публикуется на сайте ОАО АФК «Система» (www.sistema.ru).
3. Наличие у акционеров возможности ознакомиться со списком лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, начиная со дня сообщения о проведении ОСА и до закрытия очного Общего собрания акционеров, а в случае заочного Общего собрания акционеров – до даты окончания приема бюллетеней для голосования.	Соблюдается	В соответствии с Положением об Общем собрании акционеров ОАО АФК «Система» (утв. Протоколом № 2-10 от 30 июня 2010 года Общего собрания акционеров ОАО АФК «Система»), акционеры вправе ознакомиться со списком лиц, имеющих право на участие в ОСА, обратившись к Корпоративному секретарю ОАО АФК «Система».
4. Наличие у акционеров возможности ознакомиться с информацией (материалами), подлежащей предоставлению при подготовке к проведению Общего собрания акционеров, посредством электронных средств связи.	Соблюдается	ОАО АФК «Система» размещает полную информацию, касающуюся проведения ОСА на своём сайте в сети Интернет (www.sistema.ru).
5. Наличие у акционера возможности внести вопрос в повестку дня Общего собрания акционеров или потребовать созыва ОСА без предоставления выписки из реестра акционеров, если учёт его прав на акции осуществляется в системе ведения реестра акционеров, а в случае, если его права на акции учитываются на счете депо, – выписка со счета депо как достаточное основание для осуществления вышеуказанных прав.	Соблюдается	В соответствии с Положением об Общем собрании акционеров ОАО АФК «Система» (утв. Протоколом № 2-10 от 30 июня 2010 года Общего собрания акционеров ОАО АФК «Система»), кроме выписки со счета депо, к акционерам не предъявляются иные требования для документального подтверждения их прав.

6.	Наличие во внутренних документах Акционерного Общества процедуры регистрации участников Общего собрания акционеров.	Соблюдается	Регламентируется Положением об Общем собрании акционеров ОАО АФК «Система».
----	---	-------------	---

Работа Совета директоров.

1.	Наличие в уставе Акционерного Общества полномочий Совета директоров по ежегодному утверждению финансово-хозяйственного плана Общества.	Соблюдается	Компетенция Совета директоров, в соответствии с Уставом ОАО АФК «Система», включает в себя: «определение приоритетных направлений деятельности Общества, определение стратегии развития Общества, утверждение годовых бюджетов (финансовых планов) Общества, рассмотрение основных направлений деятельности и стратегии развития дочерних обществ».
2.	Наличие утвержденной Советом директоров процедуры управления рисками в Акционерном Обществе.	Соблюдается	Приложение 3 к Протоколу Совета директоров ОАО АФК «Система» № 03-09 от 22 апреля 2009 г. Решение Совета директоров ОАО АФК «Система» от 05 марта 2011 года, Протокол № 03-11.
3.	Наличие права Совета директоров устанавливать требования к квалификации и размеру вознаграждения Генерального директора и руководителей основных структурных подразделений Акционерного Общества.	Соблюдается	К компетенции Совета директоров ОАО АФК «Система» относятся такие вопросы как назначение Президента Общества; определение количественного состава Правления, избрание его членов; утверждение условий договора с Президентом и с членами Правления Общества; досрочное прекращение полномочий Президента Общества и членов Правления Общества; утверждение принципов оценки работы и системы вознаграждений; а также осуществление контроля над деятельностью высших должностных лиц Общества, находящихся в прямом (непосредственном) подчинении Президента Общества.
4.	Наличие в уставе Акционерного Общества права Совета директоров утверждать условия договоров с Генеральным директором и членами Правления Общества.	Соблюдается	В соответствии с Уставом ОАО АФК «Система», условия контракта с Президентом и членами Правления утверждаются Советом директоров ОАО АФК «Система».
5.	Наличие в составе совета директоров Акционерного Общества не менее 3 Независимых директоров, отвечающих требованиям Кодекса корпоративного поведения	Соблюдается	В составе Совета директоров ОАО АФК «Система» на 31 декабря 2012 года работают 8 членов Совета директоров, соответствующих требованиям Кодекса корпоративного поведения,

Общества.		предъявляемым к независимым директорам: Дикки Б., Кочарян Р.С., Креке Ж., Маннингс Р., Новицкий Е.Г., Хольцман М., Чурук С., Якобашвили Д.М.
6. Отсутствие в составе Совета директоров Акционерного Общества лиц, которые признавались виновными в совершении преступлений в сфере экономической деятельности или преступлений против государственной власти, интересов государственной службы и службы в органах местного самоуправления или к которым применялись административные наказания за правонарушения в области предпринимательской деятельности или в области финансов, налогов и сборов, рынка ценных бумаг.	Соблюдается	ОАО АФК «Система» предприняла усилия по изучению этого вопроса и не располагает информацией о подобных правонарушениях, допущенных членами Совета директоров.
7. Отсутствие в составе Совета директоров акционерного Общества лиц, являющихся участником, Генеральным директором (управляющим), членом органа управления или работником юридического лица, конкурирующего с Акционерным Обществом.	Соблюдается	В составе Совета директоров ОАО АФК «Система», по информации, доступной ОАО АФК «Система», отсутствуют лица, являющиеся участником, Генеральным директором (управляющим), членом органа управления или работником юридического лица, конкурирующего с ОАО АФК «Система».
8. Наличие во внутренних документах Акционерного Общества требования о проведении заседаний совета директоров не реже одного раза в шесть недель.	Соблюдается	Устав ОАО АФК «Система» определяет, что заседания Совета директоров проводятся по мере необходимости, но не реже чем 2 раза в квартал.
9. Проведение заседаний Совета директоров Акционерного Общества с периодичностью не реже одного раза в шесть недель в течение года, за который составляется годовой отчет Акционерного Общества.	Соблюдается	В 2012 году проведено 10 заседаний Совета директоров ОАО АФК «Система».
10. Наличие во внутренних документах Акционерного Общества порядка проведения заседаний Совета директоров.	Соблюдается	Порядок проведения заседаний Совета директоров ОАО АФК «Система» устанавливается Положением о Совете директоров и Регламентом работы Совета директоров ОАО АФК «Система».

11. Наличие во внутренних документах Акционерного Общества права членов Совета директоров на получение от исполнительных органов и руководителей основных структурных подразделений Акционерного Общества информации, необходимой для осуществления своих функций.	Соблюдается	Право члена Совета директоров на получение любой информации о деятельности ОАО АФК «Система» предусмотрено в Положении о Совете директоров ОАО АФК «Система».
12. Наличие Комитета Совета директоров по стратегическому планированию Акционерного Общества.	Соблюдается	В ОАО АФК «Система» функционирует Комитет по стратегии Совета директоров.
13. Наличие Комитета Совета директоров, который рекомендует Совету директоров аудитора Акционерного Общества и взаимодействует с ним и ревизионной комиссией Акционерного Общества.	Соблюдается	В ОАО АФК «Система» функционирует Комитет по аудиту и финансам Совета директоров.
14. Наличие в Акционерном Обществе Комитета Совета директоров, функцией которого является определение критериев подбора кандидатов в члены Совета директоров и выработка политики Акционерного Общества в области вознаграждения.	Соблюдается	В ОАО АФК «Система» функционирует Комитет по назначениям вознаграждения, и корпоративному управлению Совета директоров.
15. Осуществление руководства Комитетом по назначениям и вознаграждениям Акционерного Общества Независимым директором.	Соблюдается	Комитет возглавляется Независимым членом Совета директоров Кочаряном Р.С.
16. Наличие утвержденных Советом директоров внутренних документов Акционерного Общества, предусматривающих порядок формирования и работы Комитетов Совета директоров.	Соблюдается	В ОАО АФК «Система» утверждены Положения, определяющие компетенцию Комитетов Совета директоров, порядок их создания и деятельности.
17. Наличие в уставе Акционерного Общества порядка определения кворума Совета директоров, позволяющего обеспечивать обязательное участие Независимых директоров в заседаниях Совета директоров.	Не соблюдается	Кворум Совета директоров ОАО АФК «Система» определяется согласно количеству членов Совета директоров участвующих в заседании, вне зависимости от их статуса независимого, неисполнительного либо исполнительного директора.
18. Во внутренних документах эмитента должны быть предусмотрены обязанности членов совета директоров, членов коллегиального исполнительного органа управления, лица,	Соблюдается	Указанное обязательство отражено в Кодексе корпоративного поведения, Положении о Совете директоров, Положении о Правлении, а также во внутренних документах, закрепляющих обязанности ОАО АФК «Система» в области

осуществляющего функции единоличного исполнительного органа, в том числе управляющей организации Акционерного Общества и ее должностных лиц, раскрывать информацию о владении ценными бумагами эмитента, а также о продаже и (или) покупке ценных бумаг эмитента.	реализации требований законодательства о противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации.
--	--

Исполнительные органы.

1. Наличие коллегиального исполнительного органа (Правления) Акционерного Общества.	Соблюдается	В соответствии с Уставом ОАО АФК «Система», в Корпорации функционирует коллегиальный исполнительный орган – Правление.
2. Наличие во внутренних документах Акционерного Общества процедуры согласования операций, которые выходят за рамки финансово- хозяйственного плана акционерного общества.	Соблюдается	Процедуры согласования операций, не вошедших в бюджет, закреплены в бюджетной политике, Регламенте согласования договоров, а также Регламенте проведения сделок по слияниям и поглощениям ОАО АФК «Система». Все подобные сделки предварительно рассматриваются Комитетом по аудиту и финансам Совета директоров ОАО АФК «Система». При необходимости, изменения в бюджет вносятся решением Совета директоров.
3. Отсутствие в составе исполнительных органов Акционерного Общества лиц, являющихся участником, Генеральным директором (управляющим), членом органа управления или работником юридического лица, конкурирующего с Акционерным Обществом.	Соблюдается	В составе исполнительных органов ОАО АФК «Система», по доступной информации, отсутствуют лица, являющиеся участником, Генеральным директором (управляющим), членом органа управления или работником юридического лица, конкурирующего с ОАО АФК «Система».
4. Отсутствие в составе исполнительных органов Акционерного Общества лиц, которые признавались виновными в совершении преступлений в сфере экономической деятельности или преступлений против государственной власти, интересов государственной службы и службы в органах местного самоуправления или к которым применялись административные наказания за правонарушения в области предпринимательской деятельности или в области	Соблюдается	В составе исполнительных органов ОАО АФК «Система», по информации, доступной ОАО АФК «Система», указанные лица отсутствуют.

финансов, налогов и сборов,
рынка ценных бумаг.

5.	Наличие в уставе или внутренних документах Акционерного Общества запрета управляющей организации (управляющему) осуществлять аналогичные функции в конкурирующем Обществе, а также находиться в каких-либо иных имущественных отношениях с Акционерным Обществом, помимо оказания услуг управляющей организации (управляющего).	Соблюдается	Предусмотрено Уставом ОАО АФК «Система» (п. 34.10).
6.	Наличие во внутренних документах Акционерного Общества обязанности исполнительных органов воздерживаться от действий, которые приведут или потенциально способны привести к возникновению конфликта между их интересами и интересами Акционерного Общества, а в случае возникновения такого конфликта – обязанности информировать об этом Совет директоров.	Соблюдается	Такие требования содержатся в Положении о Совете директоров, Положении о Правлении, Положении о Президенте и контрактах с Президентом и членами Правления ОАО АФК «Система».
7.	Наличие в Уставе или внутренних документах Акционерного Общества критериев отбора управляющей организации (управляющего).	Не применимо	Нет необходимости, в связи с отсутствием управляющей организации и отсутствием планов по привлечению таковой к выполнению функций единоличного исполнительного органа ОАО АФК «Система».
8.	Представление Совету директоров Акционерного Общества ежемесячных отчетов о своей работе со стороны исполнительных органов.	Соблюдается	Совет директоров ОАО АФК «Система» ежеквартально рассматривает финансовые итоги деятельности. Менеджмент ОАО АФК «Система» еженедельно составляет отчет о важнейших событиях и предоставляет членам Совета директоров ОАО АФК «Система».
9.	Установление в договорах, заключаемых Акционерным Обществом с Генеральным директором (управляющей организацией, управляющим) ответственности за нарушение положений об использовании конфиденциальной и служебной информации.	Соблюдается	Требование о соблюдении конфиденциальной информации имеется в контрактах с Президентом и членами Правления ОАО АФК «Система».

Корпоративный секретарь.

1. Наличие в Акционерном Обществе должностного лица (Корпоративного секретаря Общества), задачей которого является обеспечение соблюдения органами и должностными лицами Акционерного Общества процедурных требований, гарантирующих реализацию прав и законных интересов акционеров Общества.	Соблюдается	В ОАО АФК «Система» назначен Корпоративный секретарь.
2. Наличие в Уставе или внутренних документах Акционерного Общества порядка назначения (избрания) Корпоративного секретаря Общества, обязанностей Корпоративного секретаря Общества.	Соблюдается	Совет директоров ОАО АФК «Система» утвердил Положение о Корпоративном секретаре, которое содержит обязанности Корпоративного секретаря и порядок его назначения.
3. Наличие в уставе Акционерного Общества требований к кандидатуре Корпоративного секретаря Общества.	Соблюдается частично	Данные требования включены в Положение о Корпоративном секретаре ОАО АФК «Система».

Существенные корпоративные действия.

1. Наличие в Уставе или внутренних документах Акционерного Общества требования об одобрении крупной сделки до ее совершения.	Соблюдается частично	Несмотря на отсутствие формальной нормы в Уставе ОАО АФК «Система», на практике это требование соблюдается.
2. Обязательное привлечение независимого оценщика для оценки рыночной стоимости имущества, являющегося предметом крупной сделки Акционерного Общества.	Соблюдается	В указанных случаях Совет директоров ОАО АФК «Система» привлекает независимого оценщика.
3. Наличие в уставе Акционерного Общества запрета на принятие при приобретении крупных пакетов акций Акционерного Общества (поглощении) каких-либо действий, направленных на защиту интересов исполнительных органов (членов этих органов) и членов Совета директоров Акционерного Общества, а также ухудшающих положение акционеров по сравнению с существующим (в частности, запрета на принятие Советом директоров до окончания предполагаемого срока приобретения акций, решения о выпуске дополнительных акций, о	Не соблюдается	Ввиду наличия в ОАО АФК «Система» контролирующего акционера, данные действия являются маловероятными.

выпуске ценных бумаг, конвертируемых в акции, или ценных бумаг, предоставляющих право приобретения акций общества, даже если право принятия такого решения предоставлено ему уставом).		
4. Наличие в Уставе или внутренних документах Акционерного Общества требования об обязательном привлечении независимого оценщика для определения соотношения конвертации акций при реорганизации.	Не соблюдается	Соответствующие положения в Уставе ОАО АФК «Система» отсутствуют, однако, в случае проведения реорганизации, в соответствии с Положением о Совете директоров, Совет директоров ОАО АФК «Система» будет принимать решение об определении соотношения конвертации акций при реорганизации только при наличии достаточных оснований, таких как, например, заключение независимого оценщика.

Раскрытие информации.

1. Наличие утвержденного Советом директоров внутреннего документа, определяющего правила и подходы Акционерного Общества к раскрытию информации (Положения об информационной политике).	Соблюдается	Советом директоров ОАО АФК «Система» утверждено Положение об информационной политике Корпорации.
2. Наличие во внутренних документах Акционерного Общества перечня информации, документов и материалов, которые должны предоставляться акционерам для решения вопросов, выносимых на Общее собрание акционеров.	Соблюдается	Перечень дополнительно предоставляемой информации содержится в Кодексе корпоративного поведения, Положении об информационной политике и Положении об Общем собрании акционеров ОАО АФК «Система».
3. Раскрытие финансовой информации о деятельности Акционерного Общества.	Соблюдается	Ежегодно раскрывается финансовая отчетность ОАО АФК «Система» по стандартам РСБУ. Ежеквартально раскрывается финансовая отчетность ОАО АФК «Система» по стандартам US GAAP.
4. Использование в Акционерном Обществе дополнительных форм и способов раскрытия информации.	Соблюдается	В ОАО АФК «Система» создано подразделение по работе с инвесторами. Регулярно проводятся встречи с инвесторами и роуд-шоу. Поддерживается корпоративный Интернет - сайт (www.sistema.ru . / www.sistema.com) с обширной информацией о деятельности ОАО АФК «Система».

5.	Эмитент должен раскрывать информацию о размере вознаграждений, получаемых членами Совета директоров, членами коллегиального исполнительного органа и лицом, осуществляющим функции единоличного исполнительного органа, в том числе управляющей организацией и управляющим.	Соблюдается	Информация о размере вознаграждений, получаемых членами Совета директоров, членами коллегиального исполнительного органа и лицом, осуществляющим функции единоличного исполнительного органа, раскрывается в рамках Годового отчета (раздел 8) и ежеквартального отчета эмитента (п. 5.3).
6.	Наличие у Акционерного Общества веб-сайта в сети Интернет и регулярное раскрытие информации об акционерном обществе на этом веб-сайте.	Соблюдается	Адрес страницы ОАО АФК «Система» в сети Интернет: www.sistema.ru / www.sistema.com
7.	Наличие во внутренних документах Акционерного Общества требования о раскрытии информации о сделках Акционерного Общества с лицами, относящимися в соответствии с Уставом, к высшим должностным лицам Акционерного Общества, а также о сделках Акционерного Общества с организациями, в которых высшим должностным лицам Акционерного Общества прямо или косвенно принадлежит 20 и более процентов уставного капитала Акционерного Общества или на которые такие лица могут иным образом оказать существенное влияние.	Соблюдается частично	Соблюдается в части исполнения требований законодательства о сделках с заинтересованностью.
8.	Наличие во внутренних документах Акционерного Общества требования о раскрытии информации обо всех сделках, которые могут оказать влияние на рыночную стоимость акций Акционерного Общества.	Соблюдается	Соблюдается в рамках требований законодательства РФ о рынке ценных бумаг, а также требований регулятора рынка ценных бумаг Великобритании. Принципы раскрытия информации закреплены в Положении об информационной политике ОАО АФК «Система».
9.	Наличие утвержденного Советом директоров внутреннего документа по использованию существенной информации о деятельности Акционерного Общества, акциях и других ценных бумагах общества и сделках с ними, которая не является общедоступной и раскрытие которой может оказать существенное влияние на рыночную стоимость акций и других ценных бумаг Акционерного Общества.	Соблюдается	Советом директоров Корпорации утверждено Положение об информационной политике ОАО АФК «Система» (Протокол №04-10 от 21.04.2010 г.)

Контроль над финансово-хозяйственной деятельностью.

1. Наличие утвержденных Советом директоров процедур внутреннего контроля над финансово-хозяйственной деятельностью Акционерного Общества.	Соблюдается	Процедуры внутреннего контроля закреплены во всех нормативных документах ОАО АФК «Система», утверждаемых Советом директоров и Президентом Корпорации.
2. Наличие специального подразделения Акционерного Общества, обеспечивающего соблюдение процедур внутреннего контроля (контрольно-ревизионной службы).	Соблюдается	В ОАО АФК «Система» созданы следующие подразделения: <ul style="list-style-type: none"> • Департамент внутреннего аудита (функциональное подчинение Совету директоров ОАО АФК «Система» через Комитет по аудиту и финансам Совета директоров). Департамент внутреннего аудита действует в целях оценки надежности и эффективности системы внутреннего контроля; • Департамент контроля и сопровождения проектов и (функциональное подчинение Комитету по этике и контролю Совета директоров; административное подчинение Президенту ОАО АФК «Система»). Департамент контроля и сопровождения проектов осуществляет контроль соблюдения процедур внутреннего контроля.
3. Наличие во внутренних документах Акционерного Общества требования об определении структуры и состава контрольно-ревизионной службы Акционерного Общества Советом директоров.	Соблюдается	Утверждены Положение о Департаменте внутреннего аудита и Положение о Департаменте контроля и сопровождения проектов, в которых, в том числе, определены структуры и состав указанных подразделений.
4. Отсутствие в составе контрольно-ревизионной службы Акционерного Общества лиц, которые признавались виновными в совершении преступлений в сфере экономической деятельности или преступлений против государственной власти, интересов государственной службы и службы в органах местного самоуправления или к которым применялись административные наказания за правонарушения в области предпринимательской деятельности или в области финансов, налогов и сборов, рынка ценных бумаг.	Соблюдается	В составе Департамента внутреннего аудита и Департамента контроля и сопровождения проектов указанные лица отсутствуют.

5.	Отсутствие в составе контрольно-ревизионной службы Акционерного Общества лиц, входящих в состав исполнительных органов акционерного общества, а также лиц, являющихся участниками, Генеральным директором (управляющим), членами органов управления или работниками юридического лица, конкурирующего с Акционерным Обществом.	Соблюдается	В составе Департамента внутреннего аудита и Департамента контроля и сопровождения проектов указанные лица отсутствуют.
6.	Наличие во внутренних документах Акционерного Общества срока представления в контрольно-ревизионную службу документов и материалов для оценки проведенной финансово-хозяйственной операции, а также ответственности должностных лиц и работников Акционерного Общества за их непредставление в указанный срок.	Соблюдается	Сотрудники Департамента внутреннего аудита и Департамента контроля и сопровождения проектов ОАО АФК «Система» имеют право запрашивать и получать любую необходимую информацию о совершаемых финансово-хозяйственных операциях и имеют право самостоятельно устанавливать срок предоставления такой информации.
7.	Наличие во внутренних документах Акционерного Общества обязанности контрольно-ревизионной службы сообщать о выявленных нарушениях Комитету по аудиту, а в случае его отсутствия – Совету директоров Акционерного Общества.	Соблюдается	В соответствии с п.2.3 Положения о Комитете по аудиту и финансам Совета директоров, в рамках содействия развитию функции внутреннего аудита и контроля результатов его деятельности, Комитет по аудиту и финансам регулярно рассматривает результаты деятельности Департамента внутреннего аудита. В соответствии с п.2.1 Положения о Комитете по этике и контролю Совета директоров ОАО АФК «Система», функциями Комитета являются рассмотрение результатов комплексных проверок Корпорации Департаментом контроля и сопровождения проектов, а также рассмотрение плана устранения выявленных нарушений и контроль его выполнения.
8.	Наличие требования о предварительной оценке контрольно-ревизионной службой целесообразности совершения операций, не предусмотренных финансово-хозяйственным планом Акционерного Общества.	Соблюдается	Предварительная оценка целесообразности совершения операций, не предусмотренных финансово-хозяйственным планом Корпорации, осуществляется в рамках исполнения Кодекса «Тендерные процедуры и закупки». В состав закупочных комиссий входят сотрудники Департамента контроля и сопровождения проектов.

9. Наличие утвержденного Советом директоров внутреннего документа, определяющего порядок проведения проверок финансово-хозяйственной деятельности Акционерного Общества Ревизионной комиссией.	Соблюдается	Советом директоров и Общим собранием акционеров Корпорации утверждено Положение о Ревизионной комиссии ОАО «АФК «Система» (протокол №2-04 от 01 сентября 2004 года).
10. Осуществление Комитетом по аудиту Акционерного Общества оценки аудиторского заключения до представления его акционерам на Общем собрании акционеров.	Соблюдается	В соответствии с п.2.2 Положения о Комитете по аудиту и финансам Совета директоров ОАО АФК «Система» от 24 сентября 2011 года, в рамках взаимодействия с аудиторами Корпорации, Комитет по аудиту и финансам анализирует и оценивает работу внешних аудиторов и рассматривает их замечания.

Дивиденды.

1. Наличие в Акционерном Обществе утвержденного Советом директоров внутреннего документа, которым руководствуется Совет директоров при принятии рекомендаций о размере дивидендов (Положения о дивидендной политике).	Соблюдается	В ОАО АФК «Система» утверждено Положение о дивидендной политике.
---	-------------	--

**9.8. СВЕДЕНИЯ О СОБЛЮДЕНИИ ОБЩЕСТВОМ ОСНОВНЫХ ТРЕБОВАНИЙ
ОБЪЕДИНЕННОГО КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ВЕЛИКОБРИТАНИИ**

<i>Положение Кодекса</i>	<i>Соблюдается / не соблюдается</i>	<i>Примечание</i>
А. РУКОВОДСТВО.		
А.1. Совет директоров.		
А.1.1. Работа Совета директоров Корпорации должна быть организована эффективно, что предполагает проведение достаточного количества регулярных заседаний Совета директоров.	Соблюдается	Совет директоров ОАО АФК «Система» проводит заседания не реже 8-ми раз в год, что позволяет обеспечить рассмотрение и принятие решений по вопросам, отнесенным к его компетенции.
Компетенция Совета директоров Корпорации должна быть формально закреплена.	Соблюдается	Компетенция Совета директоров закреплена в Уставе ОАО АФК «Система» (п. 32 Устава ОАО АФК «Система»).
Годовой отчет Корпорации должен содержать описание принципов работы Совета директоров, включая общее описание решений, принятых Советом директоров и Правлением.	Соблюдается	В Годовой отчет ОАО АФК «Система» за 2012 год включена информация о процедурах работы Совета директоров, включая отчет об основных вопросах, решения по которым приняли Совет директоров и Правление (пп. 6.2., 6.4. Годового отчета).
А.1.2. Годовой отчет Корпорации должен содержать информацию о Председателе Совета директоров, заместителях Председателя Совета директоров, Президенте, Старшем независимом директоре, а также Председателях и членах Комитетов Совета директоров.	Соблюдается	В Годовой отчет ОАО АФК «Система» за 2012 год включена информация об избрании Евтушенкова В.П. Председателем Совета директоров ОАО АФК «Система», а также об избранных заместителях Председателя Совета директоров (п. 6.2. Годового отчета). Помимо этого, Годовой отчет ОАО АФК «Система» за 2012 год содержит информацию о Президенте, а также о Председателях и членах Комитетов Совета директоров ОАО АФК «Система» (п.6.2. Годового отчета). Должность Старшего независимого директора нормативными документами Корпорации не предусмотрена.
Годовой отчет Корпорации должен содержать информацию о количестве заседаний Совета директоров и Комитетов Совета директоров, а также о личном присутствии на них членов Совета директоров.	Соблюдается	В Годовой отчет ОАО АФК «Система» за 2012 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 Совета директоров.	Соблюдается	Согласно п. 2.4.5. Положения о Совете директоров ОАО АФК «Система», Корпорация осуществляет страхование ответственности членов Совета директоров от судебных исков или претензий, в связи с бизнес-решениями или иными действиями директоров, совершенными ими в должности члена Совета директоров ОАО АФК «Система» или его дочерних компаний (Полис D&O). Дополнительно 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 Совета директоров и Президентом Корпорации не может быть одно и то же лицо. Разграничение полномочий Председателя Совета директоров и Президента должно быть четко определено и закреплено во внутренних документах Корпорации, одобренных Советом директоров.	Соблюдается	Российским законодательством и Уставом ОАО АФК «Система» предусмотрено, что лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа ОАО АФК «Система», не может быть одновременно Председателем Совета директоров ОАО АФК «Система» (п. 31.3. Устава). Полномочия Председателя Совета директоров, членов Совета директоров и Президента четко разграничены в Уставе ОАО АФК «Система».
А.3. Председатель Совета директоров.		
А.3.1. Кандидатура Председателя Совета директоров 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 отвечающим критериям независимости.
Президент Корпорации не должен исполнять обязанности Председателя Совета директоров той же Компании. Если все же Президент выдвинут на должность Председателя Совета директоров Корпорации, Совет директоров, в свою очередь, обязан	Соблюдается частично	Российским законодательством и Уставом ОАО АФК «Система» предусмотрено, что лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа ОАО АФК «Система», не может быть одновременно

предварительно обсудить его кандидатуру с основными акционерами Корпорации, представив им достаточные основания для его избрания, а также раскрыть эту информацию в очередном Годовом отчете.		Председателем Совета директоров. Полномочия Председателя Совета директоров и Президента четко разграничены в Уставе ОАО АФК «Система».
А.4. Неисполнительные директора.		
<p>А.4.1. Совет директоров Корпорации должен назначить одного из неисполнительных директоров, отвечающих критериям независимости, Старшим независимым директором. Старший независимый директор Корпорации должен быть доступен для акционеров для решения вопросов, которые не удалось решить посредством контакта с Председателем Совета директоров, Президентом/прочими исполнительными директорами.</p> <p>А.4.2. Председатель Совета директоров Корпорации должен периодически проводить встречи с участием неисполнительных директоров без участия исполнительных директоров.</p>	Соблюдается частично	<p>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.</p> <p>Должность Старшего независимого директора нормативными документами ОАО АФК «Система» не предусмотрена.</p> <p>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.</p>
Неисполнительные директора Корпорации должны, по крайней мере, один раз в год проводить совещания под руководством Старшего независимого директора без участия Председателя Совета директоров Корпорации, в том числе, для обсуждения эффективности работы Председателя Совета директоров.	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 Совета директоров Корпорации выражает особое мнение относительно решений, принятых на заседании Совета директоров, 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</p>

«Система», утвержденному решением Совета директоров 27 октября 2007 года, директорам предоставляется возможность высказать (приложить к Протоколу заседания Совета директоров) свое особое мнение в течение суток с момента проведения заседания. Копия Протокола каждого заседания Совета директоров ОАО АФК «Система» предоставляется всем членам Совета директоров для ознакомления.

В. ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

В.1. Состав Совета директоров.

<p>В.1.1. Годовой отчет Корпорации должен содержать информацию о каждом неисполнительном директоре, отвечающем критериям независимости. Совет директоров 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>Совет директоров должен обосновать решение о присвоении статуса независимого директора, если существуют отношения или обстоятельства, которые могли бы повлиять на такой статус.¹</p>	<p>Соблюдается</p>	<p>Информация о каждом неисполнительном директоре, отвечающем критериям независимости, содержится в Годовом отчете ОАО АФК «Система» за 2012 год (п. 6.2.). В состав Совета директоров ОАО АФК «Система» входят 8 директоров, отвечающих критериям независимости: Дикки Б., Кочарян Р.С., Креке Ж., Маннингс Р., Новицкий Е.Г., Хольцман М., Чурук С., Якобашвили Д.М.</p>
<p>В.1.2. В крупных компаниях из списка FTSE 350, по меньшей мере, половину состава Совета директоров, за исключением Председателя, должны составлять неисполнительные директора, отвечающие критериям независимости.</p>	<p>Соблюдается</p>	<p>ОАО АФК «Система» не входит в список FTSE 350, тем не менее, в состав Совета директоров Корпорации входят 8² членов Совета директоров, отвечающих критериям независимости, что составляет более 60% от общего</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 Совета директоров, 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 Совета директоров или руководителя высшего звена Компании; д) одновременно является членом Совета директоров в перекрестных компаниях или имеет существенные связи с другими членами Совета директоров посредством участия в других компаниях или органах; е) представляет интересы крупного акционера; или ж) являлся членом Совета директоров в течение 9 лет и более с момента первого назначения.

² Дикки Б., Кочарян Р.С., Креке Ж., Маннингс Р., Новицкий Е.Г., Хольцман М., Чурук С., Якобашвили Д.М.

		количества членов Совета директоров (без учета Председателя Советов директоров).
В.2. Назначения членов совета директоров.		
В.2.1. При Совете директоров Корпорации должен быть сформирован Комитет по назначениям, одной из задач которого является сопровождение процесса выдвижения членов Совета директоров и выработка рекомендаций по данному вопросу для Совета директоров Корпорации.	Соблюдается частично	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, утвержденному 24 сентября 2011 года (Протокол №08-11). Одной из основных функций вышеназванного Комитета является предварительное рассмотрение кандидатур на должности высших должностных лиц Корпорации, выносимых на утверждение Совета директоров ОАО АФК «Система». Однако данный Комитет не рассматривает вопросы выдвижения кандидатов в члены Совета директоров ОАО АФК «Система», так как это является компетенцией акционеров.
Большинство членов Комитета по назначениям Совета директоров Корпорации должны составлять неисполнительные директора, отвечающие критериям независимости.	Соблюдается частично	Половину членов Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО АФК «Система» составляют независимые директора (Дикки Б., Кочарян Р.С., Маннингс Р.).
Руководство Комитетом по назначениям Совета директоров Корпорации должен осуществлять Председатель Совета директоров либо неисполнительный директор Корпорации, отвечающий критериям независимости; однако Председатель Совета директоров не должен председательствовать на заседании Комитета по назначениям в случае, если рассматривается кандидатура на должность Председателя Совета директоров Корпорации.	Соблюдается Не применимо	Председателем Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО АФК «Система» является неисполнительный независимый член Совета директоров Кочарян Р.С. В компетенцию Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО АФК «Система» не входит рассмотрение вопроса о

		выдвижении кандидатов в члены Совета директоров ОАО АФК «Система», так как это является компетенцией акционеров.
В.2.2. Комитет по назначениям Корпорации должен определить совокупность навыков и профессиональных компетенций, необходимых Совету директоров для эффективного исполнения им своих полномочий, и по результатам этой оценки подготовить квалификационные требования к кандидатам на должность члена Совета директоров.	Соблюдается частично	<p>Кандидатуры в Совет директоров выдвигаются акционерами ОАО АФК «Система», в соответствии с пп. 23, 28 Устава ОАО АФК «Система».</p> <p>Требования, предъявляемые к кандидатам в члены Совета директоров ОАО АФК «Система», закреплены в Положении о Совете директоров ОАО АФК «Система». Кандидат, в том числе, должен иметь достаточный профессиональный опыт, не иметь судимости за экономические преступления, на него не должен быть наложен запрет занимать руководящие должности. Кандидат не должен входить в органы управления и контроля компаний, конкурирующих с ОАО АФК «Система», а также являться аффилированным лицом таких компаний.</p> <p>Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению не Совета директоров ОАО АФК «Система» разрабатывает формальных требований к кандидатам на должность членов Совета директоров, так как включение кандидата в члены Совета директоров ОАО АФК «Система», предложенного акционерами в список для голосования, является обязательным согласно российскому законодательству.</p>
В.2.3. Неисполнительные директора Корпорации должны быть избраны на определенный срок и впоследствии могут быть переизбраны, либо отстранены от должности, в соответствии с применимым корпоративным законодательством.	Соблюдается	В соответствии с российским законодательством, члены Совета директоров избираются Общим собранием акционеров ОАО АФК «Система» сроком на один год (на срок до следующего Годового общего собрания акционеров) с возможностью последующего переизбрания неограниченное

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 Совета директоров Корпорации должен постепенно обновляться.	Не применимо	<p>количество раз.</p> <p>В соответствии с российским законодательством, члены Совета директоров избираются Общим собранием акционеров ОАО АФК «Система» сроком на один год (на срок до следующего Годового общего собрания акционеров) с возможностью последующего переизбрания неограниченное количество раз.</p> <p>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, при этом акционеры самостоятельно делают выводы о качестве работы Совета директоров и отдельных его членов.</p>
<p>В.2.4. Отдельный раздел Годового отчета Корпорации должен содержать описание полномочий и компетенции Комитета по назначениям Корпорации, процедур и основных вопросов, рассмотренных Комитетом, включая процедуру по выдвижению кандидатов в состав Совета директоров Корпорации.</p> <p>Если Комитет по назначениям не пользовался услугами внешнего консультанта или не объявлял об имеющихся вакансиях публично, Годовой отчет должен включать описание использованной процедуры для подбора кандидатов в состав Совета директоров Корпорации.</p> <p>Если Комитет по назначению привлекал к работе внешнее агентство по подбору кандидатов, то необходимо указать, какое именно, и имеет оно какое-либо отношение к Корпорации.</p>	Соблюдается частично	<p>В Годовой отчет ОАО АФК «Система» за 2012 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.</p> <p>При этом Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО АФК «Система» не обладает полномочиями напрямую выдвигать кандидатов в Совет директоров Корпорации, так как это является компетенцией акционеров.</p> <p>В 2012 году Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению не пользовался услугами внешнего консультанта.</p>
Отдельный раздел Годового отчета	Соблюдается	В Совете директоров ОАО АФК

должен содержать подтверждение применения принципа сбалансированности Совета директоров.	частично	«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» содержится описание целей и задач Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению, а также перечень рассмотренных на заседаниях вопросов.

В.3. Назначения.

В.3.1. При выборе Председателя Совета директоров Корпорации Комитет по назначениям должен подготовить подробное описание позиции, включая информацию о том, какое количество времени потребует исполнение обязанностей Председателя Совета директоров с учетом необходимости в доступе к нему в кризисных ситуациях.	Соблюдается	Характер работы, задачи Председателя Совета директоров закреплены в Положении о Совете директоров ОАО АФК «Система». Председатель Совета директоров ОАО АФК «Система» избирается решением полного состава Совета директоров на первом заседании после Годового общего собрания акционеров ОАО АФК «Система».
Информация обо всех должностях, занимаемых Председателем Совета директоров Корпорации в иных компаниях, должна быть представлена Совету директоров и включена в Годовой отчет. Информация обо всех последующих изменениях этих данных должна быть доступна Совету директоров по мере их возникновения и включена в очередной Годовой отчет Корпорации.	Соблюдается	Информация обо всех должностях, занимаемых Председателем Совета директоров ОАО АФК «Система», раскрыта и включена в текст Годового отчета за 2012 год (п. 9.1). 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 Совета директоров Корпорации должна быть доступна для ознакомления любым заинтересованным лицам по месту нахождения компании, а также в ходе проведения Общего собрания акционеров.	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.

¹ Шамолин М.В.

² Евтушенков В.П., Гончарук А.Ю., Зубов Д.Л., Копьев В.В.

³ Дикки Б., Кочарян Р.С., Креке Ж., Маннингс Р., Новицкий Е.Г., Хольцман М., Чурук С., Якобашвили Д.М.

		В соответствии с российским законодательством, все члены Совета директоров избираются сроком на 1 год, с правом переизбрания неограниченное количество раз.
В уведомлении о назначении члена Совета директоров Корпорации 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. В ходе процедуры введения в должность Корпоративный секретарь Корпорации разъясняет каждому вновь избранному члену Совета директоров ОАО АФК «Система» процедуры и примерный объем рабочего времени, который занимает их исполнение. Перед своим избранием все кандидаты подписывают согласие на свое выдвижение, которое содержит, в том числе, согласие следовать всем нормам внутренних документов ОАО АФК «Система», применимым к членам Совета директоров ОАО АФК «Система».</p> <p>Посещаемость заседаний Совета директоров ОАО АФК «Система» и вовлеченность членов Совета директоров в обсуждение вопросов повестки дня заседания фиксируется и анализируется с целью последующего включения в отчет о качестве корпоративного управления.</p>
Информация обо всех должностях, занимаемых неисполнительными членами Совета директоров Корпорации в иных компаниях (с указанием затрачиваемого на данную деятельность времени), должна быть представлена Совету директоров. Информация обо всех последующих изменениях этих данных должна быть доступна по мере их возникновения.	Соблюдается	Биографические данные кандидатов для избрания в состав Совета директоров ОАО АФК «Система», в том числе данные, о занимаемых должностях в иных организациях, представляются в качестве материалов к Годовому Общему собранию акционеров, а данные о действующих членах Совета директоров ОАО АФК

		<p>«Система» включаются в Годовой отчет.</p> <p>Все кандидаты на должность членов Совета директоров ОАО АФК «Система» заполняют анкету кандидата, предоставляя Компании соответствующую информацию.</p> <p>Обязанность раскрывать информацию об изменении предоставленных членами Совета директоров ОАО АФК «Система» сведений закреплена в Положении о Совете директоров Общества (п.2.3).</p>
В.3.3. Исполнительные директора не должны ни являться неисполнительными директорами, ни занимать должность Председателя Совета директоров более чем в одной крупной компании, входящей в список FTSE 100.	Соблюдается	<p>По состоянию на 31 декабря 2012 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 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 Совета директоров Корпорации должен организовать профессиональную и полноценную процедуру введения в курс дел компании для новых членов Совета директоров. 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 Корпорации и</p>

		<p>Комитетов, а также предоставляет необходимые нормативные документы, содержащие описание стратегии компании, бизнеса Корпорации, рынков присутствия и финансовую отчетность.</p> <p>Порядок проведения описанной процедуры введения члена Совета директоров в курс дел ОАО АФК «Система» не формализован.</p>
В.4.2. Председатель Совета директоров Общества должен регулярно согласовывать с каждым членом Совета директоров Корпорации 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. Совет директоров Корпорации 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» (п. 2.2.1) предусмотрено право членов Совета директоров привлекать к экспертизе материалов и решений по любым вопросам повестки дня внешних независимых экспертов. Проведение независимой экспертизы, в случае необходимости, организует Аппарат Совета директоров.</p>
В.5.2. Все члены Совета директоров Корпорации должны, в случае необходимости, иметь возможность получать консультации и помощь Корпоративного Секретаря, который ответственен перед Советом директоров за процедурные вопросы организации работы Совета директоров.	Соблюдается	<p>В соответствии с Положением о Корпоративном секретаре ОАО АФК «Система», последняя редакция которого утверждена Советом директоров (Протокол от 14.02.2004 г.), одной из функций Корпоративного секретаря Компании является обеспечение работы Совета директоров, в том числе: предоставление членам Совета директоров запрашиваемой информации и документов о деятельности Компании, направление членам Совета директоров материалов к заседаниям Совета директоров, обеспечение работы Комитетов Совета директоров.</p>

В.6. Оценка результатов деятельности.		
В.6.1. Годовой отчет Корпорации должен содержать информацию о процедурах оценки работы Совета директоров, 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. Аппарат 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. Как минимум каждые 3 года работа Совета директоров 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 члена Совета директоров Корпорации должны осуществлять оценку деятельности Председателя Совета директоров Корпорации, принимая во внимание мнения исполнительных директоров.	Не применимо	Должность Старшего независимого директора внутренними документами ОАО АФК «Система» не предусмотрена. Оценка работы Председателя Совета директоров проходит в рамках процедуры оценки работы Совета директоров ОАО АФК «Система» в целом.
В.7. Переизбрание.		
В.7.1. Все кандидатуры на должность членов Совета директоров должны быть	Соблюдается	В соответствии с российским законодательством, члены

утверждены на очередном Годовом Общем собрании акционеров Корпорации. Впоследствии члены Совета директоров должны подлежать переизбранию не реже одного раза в три года.		Совета директоров избираются Общим собранием акционеров ОАО АФК «Система» сроком на один год (на срок до следующего Годового общего собрания акционеров) с возможностью последующего переизбрания неограниченное количество раз.
Неисполнительный директор может занимать свою должность более 9-ти лет при условии ежегодного переизбрания. Если исполнительный директор осуществляет свои функции более 9-ти лет, его статус не должен определяться Советом директоров Общества как независимый.	Соблюдается	В соответствии с российским законодательством, члены Совета директоров избираются Общим собранием акционеров ОАО АФК «Система» сроком на один год (на срок до следующего Годового Общего собрания акционеров) с возможностью последующего переизбрания неограниченное количество раз. В Положении о Совете директоров Общества (п. 2.5.5.) 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 Совет директоров должны включать биографические данные кандидатов и/или любую иную информацию, позволяющую акционерам принять обоснованное решение об избрании либо переизбрании членов Совета директоров Корпорации.	Соблюдается	Информация о кандидатах в состав Совета директоров, включающая биографические данные кандидатов, предоставляется в качестве материалов к Годовому Общему собранию акционеров, на котором избирается состав Совета директоров ОАО АФК «Система».
В.7.2. Совет директоров должен предоставить акционерам обоснования для избрания конкретного кандидата на должность неисполнительного члена Совета директоров Корпорации.	Соблюдается частично	Акционерам представляются биографические данные 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 Совета директоров Корпорации должен предоставить акционерам достаточные обоснования для его переизбрания, включая оценку	Соблюдается частично	Ежегодно при выборе нового состава Совета директоров ОАО АФК «Система» проводится раскрытие информации о работе Совета директоров за прошедший год, о

результатов работы директора.		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 Совета директоров Корпорации 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 путем рассмотрения Годового отчета и бухгалтерской отчетности Корпорации на заседаниях Совета директоров и Комитета по аудиту и финансам Совета директоров ОАО АФК «Система», результаты которых отражены в соответствующих протоколах.
Годовой отчет должен 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 Совета директоров Корпорации по созданию либо сохранению стоимости Компании в долгосрочном периоде (бизнес-модели) и стратегии достижения целей Компании.	Соблюдается частично	Годовой отчет не содержит соответствующих пояснений членов Совета директоров ОАО АФК «Система», однако данное положение соблюдается путем рассмотрения долгосрочной бизнес-модели и стратегии Корпорации на заседаниях Совета директоров и Комитета по аудиту и финансам Совета директоров ОАО АФК «Система», результаты которых отражены в соответствующих протоколах.
С.1.3. Годовая и полугодовая финансовая отчетность должна содержать заявление членов Совета директоров Корпорации о непрерывности деятельности Компании, с обосновывающими допущениями либо оговорками, при необходимости.	Соблюдается частично	Годовая и полугодовая финансовая отчетность не содержит соответствующих заявлений членов Совета директоров ОАО АФК «Система», однако данное положение соблюдается путем отражения, при необходимости, соответствующих оговорок в заключении/отчете по обзору независимого аудитора, являющихся неотъемлемой

частью годовой и полугодовой финансовой отчетности.		
С.2. Управление рисками и Внутренний контроль.		
С.2.1. Совет директоров Корпорации 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 сопровождения проектов Корпорации по итогам работы за год с анализом действующих систем контроля и выявленных нарушений. Отчет Ревизионной комиссии ежегодно прилагается к материалам Годового общего собрания акционеров ОАО АФК «Система».
С.3. Комитет по аудиту и аудиторы.		
С.3.1. Совет директоров Корпорации должен сформировать Комитет по аудиту с минимально допустимым составом в количестве 3-х 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 и финансам Совета директоров ОАО АФК «Система» сформирован и действует. В состав Комитета входят 5 членов Совета директоров, из которых 4 отвечают критериям независимости – Маннингс Р., Новицкий Е.Г., Хольцман М., Якобашвили Д.М. Председателем Комитета по аудиту является Независимый член Совета директоров Маннингс Р., который и 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 должны включать: - 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 Совета директоров, состоящего из независимых членов, или самого Совета директоров,	Соблюдается во всех существенных аспектах	Компетенция Комитета по аудиту и финансам Совета директоров ОАО АФК «Система» закреплена в Положении о Комитете, последняя редакция которого была утверждена Советом директоров Корпорации 24 сентября 2011 года. Положение о Комитете по аудиту и финансам в целом соответствует рекомендациям раздела С.3.2. Объединенного Кодекса Корпоративного Управления Великобритании.

анализ систем внутреннего контроля и управления рисками Компании;

- контроль и анализ эффективности функции внутреннего аудита Компании;
- представление рекомендаций Совету директоров для дальнейшего вынесения на утверждение акционеров на Общем собрании акционеров 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 Совету директоров отчетов о выполнении своих обязанностей.

С.3.3. В компании должно быть действовать Положение о Комитете по аудиту, закрепляющее основные полномочия и обязанности, делегированные Комитету Советом директоров.	Соблюдается	Компетенция Комитета по аудиту и финансам Совета директоров ОАО АФК «Система» закреплена в Положении о Комитете, последняя редакция которого была утверждена Советом директоров Общества 24 сентября 2011 года.
С.3.4. По поручению Совета директоров Корпорации, Комитет по аудиту должен предоставлять мнение о том, являются ли Годовой отчет и бухгалтерская отчетность Компании в целом достоверными, сбалансированными и понятными, включают ли они информацию, необходимую акционерам для оценки результатов деятельности Компании, ее бизнес-модели и стратегии.	Соблюдается	Данное требование соблюдается путем рассмотрения на заседаниях Комитета по аудиту и финансам Совета директоров ОАО АФК «Система» Годового отчета и бухгалтерской отчетности на предмет ее полноты и достоверности.
С.3.5. Комитет по аудиту должен	Соблюдается	Комитет по аудиту и финансам

анализировать процедуры, посредством которых сотрудники Компании могут на конфиденциальной основе выражать обеспокоенность относительно 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.		Совета директоров ОАО АФК «Система» рассматривает вопросы функционирования «горячей линии» для оповещения о недостатках по вопросам обращения сотрудников Общества и иных заинтересованных лиц с информацией о возможных нарушениях в финансовой сфере, которые поступают в режиме конфиденциальности.
<p>С.3.6. Комитет по аудиту должен осуществлять контроль и анализ эффективности процедур внутреннего аудита.</p> <p>В случае отсутствия функции внутреннего аудита, Комитет по аудиту должен на ежегодной основе осуществлять анализ необходимости создания функции внутреннего аудита и выносить соответствующие рекомендации на Совет директоров, при этом причины отсутствия такой функции должны в письменной форме излагаться в соответствующем разделе Годового отчета.</p>	Соблюдается	В соответствии с Положением о Комитете по аудиту и финансам Совета директоров ОАО АФК «Система», одной из основных функций данного Комитета является осуществление надзора за системой внутреннего аудита Компании, функции которой осуществляет Департамент внутреннего аудита. Совместно с руководителем указанной службы и руководством Компании, Комитет по аудиту и финансам Совета директоров осуществляет анализ проведенных мероприятий, направленных на устранение недостатков внутренних бизнес-процессов.
<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 Совет директоров не принимает рекомендации Комитета по аудиту, тогда 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 Совет директоров принял иное решение.</p>	Соблюдается	В соответствии с Положением о Комитете по аудиту и финансам Совета директоров ОАО АФК «Система», Комитет проводит анализ работы внешних аудиторов, а также предоставляет рекомендации Совету директоров Корпорации относительно выбора, повторного назначения внешних аудиторов или отказа от их услуг.
<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 		В годовой отчет ОАО АФК «Система» за 2012 год включена информация о политике сохранения объективности и независимости аудитора

существенных проблем в отношении финансовой отчетности и того, как эти проблемы были решены;

-описание процесса оценки эффективности внешнего аудита и принципы назначения или повторного назначения внешнего аудитора, а также информацию о сроке полномочий текущей аудиторской фирмы и о датах проведения последнего тендера;

- в случае, если внешний аудитор предоставляет дополнительные консультационные услуги – объяснение того, каким образом обеспечивались объективность и независимость аудитора.

Корпорации.

D. ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ.

D.1. Уровень и структура вознаграждения.

D.1.1. При разработке системы вознаграждения для исполнительных членов Совета директоров Корпорации Комитет по вознаграждениям должен руководствоваться Приложением А к Объединенному Кодексу Корпоративного Управления Великобритании.	Соблюдается	Разделы Приложения А к Объединенному Кодексу Корпоративного Управления Великобритании, в целом, находят отражение при разработке системы вознаграждения для исполнительных членов Совета директоров Корпорации. <i>Разделы Приложения А раскрыты далее в подпунктах</i>
D.1.2. В случае, если внутренние документы Корпорации допускают занятие исполнительным директором должности неисполнительного директора в иной компании, сведения о вознаграждении исполнительного директора в иной компании должны быть включены в соответствующий отчет.	Соблюдается частично	Менеджеры Корпорации, избранные в Советы директоров дочерних компаний ОАО АФК «Система», не получают дополнительного вознаграждения за работу в этих Советах директоров. Менеджеры Корпорации/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	Соблюдается	Членам Совета директоров ОАО АФК «Система» выплачивается

<p>Корпорации 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 Корпорации. Член Совета директоров, получивший акции в результате исполнения опциона, обязан оставаться их владельцем, по меньшей мере, год после сложения с себя полномочий члена Совета директоров Корпорации. Получение опционов на акции может означать, что неисполнительный директор перестал отвечать критериям независимости (см. п. В.1.1.).</p>		<p>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».</p> <p>Опционы на акции Корпорации за работу в составе Совета директоров не предоставляются.</p>
<p>D.1.4. Комитет по вознаграждениям Корпорации должен определить, каким образом рассчитывается вознаграждение директора в случае досрочного прекращения его полномочий. Размер вознаграждения должен быть уменьшен пропорционально неотработанному времени.</p>	<p>Соблюдается</p>	<p>В соответствии с п. 1.6. Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ОАО АФК «Система», в случае прекращения полномочий члена Совета директоров досрочно, расчет суммы вознаграждения производится пропорционально фактическому времени пребывания члена Совета директоров в этой должности.</p>
<p>D.1.5. Срок полномочий директора, указанный в контракте или уведомлении о назначении, не должен превышать один год. В случае если по ряду причин новым директорам предложен более длительный срок полномочий, он должен быть впоследствии сокращен.</p>	<p>Соблюдается</p>	<p>В соответствии с российским законодательством, члены Совета директоров ОАО АФК «Система» избираются Общим собранием акционеров сроком на один год (на срок до следующего Годового общего собрания акционеров) с возможностью последующего переизбрания неограниченное количество раз.</p>
<p>D.2. Процедура.</p>		
<p>D.2.1. Совет директоров Корпорации должен создать Комитет по вознаграждениям из не менее трех членов (для крупных компаний), каждый из которых должен быть неисполнительным директором и отвечать критериям независимости.</p>	<p>Соблюдается частично</p>	<p>Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО АФК «Система» сформирован и действует. В состав Комитета входят 6 директоров, большинство из которых (5 из 6) – Гончарук А.Ю., Дикки Б.,</p>

		Зубов Д.Л., Кочарян Р.С., Маннингс Р. – являются неисполнительными, трое из них отвечают критериям независимости: Дикки Б., Кочарян Р.С., Маннингс Р.
Комитет по вознаграждениям Корпорации 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, последняя редакция которого была утверждена решением Совета директоров 24 сентября 2011 года. Положение о вышеназванном Комитете по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению 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 Совета директоров, необходимо включить информацию об этих консультантах и об их связях с Корпорацией.	Не применимо	В 2012 году внешние консультанты по вознаграждениям к работе Совета директоров ОАО АФК «Система» не привлекались.
D.2.2. Совет директоров Корпорации должен закрепить за Комитетом по вознаграждениям полномочия определять размер вознаграждений всех исполнительных директоров, а также Председателя Совета директоров.	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», редакция которого была утверждена решением Общего собрания акционеров 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). 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 Корпорации должен отслеживать размер и структуру вознаграждений высшего руководства и давать соответствующие рекомендации Совету директоров. Перечень должностей, охватываемый понятием «высшее руководство», определяет Совет директоров, обычно это первый уровень менеджмента после уровня Совета директоров.	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 Совет директоров, в соответствии с Уставом Корпорации, должны определить размер вознаграждения неисполнительных директоров в пределах лимитов, в нём указанных. Совет директоров Корпорации 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», редакция которого была утверждена решением Общего собрания акционеров 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), устанавливает четкую формулу для расчета вознаграждений и компенсаций членам Совета директоров Корпорации. Отдельного решения Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО АФК «Система» для таких выплат не требуется.
D.2.4. Акционеры Корпорации должны участвовать в утверждении новых долгосрочных систем мотивации сотрудников или существенных изменений, вносимых в такие системы.	Соблюдается	Долгосрочные схемы мотивации утверждаются Советом директоров и, в случае необходимости, Общим собранием акционеров ОАО АФК «Система», при этом участие акционеров в обсуждении вопросов обеспечивается как на уровне

		Совета директоров, так и на уровне Общего собрания акционеров Корпорации.
Е. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРАМИ.		
Е.1 Диалог с основными акционерами.		
<p>Е.1.1. Мнения акционеров о ходе развития Компании должны быть известны членам Совета директоров Корпорации.</p> <p>Председатель Совета директоров должен регулярно обсуждать с основными акционерами вопросы развития Компании.</p> <p>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.</p>	Соблюдается	<p>Представители большинства крупных акционеров избраны в состав Совета директоров ОАО АФК «Система». Работа с крупнейшими институциональными инвесторами осуществляется подразделением по связям с инвесторами Корпорации. Результаты его работы, включающие мнение основных институциональных инвесторов Общества на стратегию и результаты развития ОАО АФК «Система», регулярно рассматривает Совет директоров в рамках вопроса о стратегии Корпорации в области связей с инвесторами. Все члены Совета директоров, включая неисполнительных, в обязательном порядке присутствуют на Годовом общем собрании акционеров ОАО АФК «Система».</p>
<p>Старший независимый директор должен регулярно проводить встречи с акционерами с целью обсуждения вопросов развития Корпорации.</p>	Не применимо	<p>Должность старшего независимого директора нормативными документами ОАО АФК «Система» не предусмотрена. Независимые члены Совета директоров проводят перед каждым заседанием Совета директоров неформальную встречу в форме делового ужина, на которую приглашается менеджмент ОАО АФК «Система». Информация о членах Совета директоров, отвечающих критериям независимости, доступна для акционеров на корпоративном сайте ОАО АФК «Система», поэтому в случае появления соответствующих вопросов акционеры могут обратиться к любому из них.</p>
<p>Е.1.2. Годовой отчет Корпорации должен содержать информацию о способах учета Советом директоров мнения основных</p>	Соблюдается	<p>В состав Совета директоров ОАО АФК «Система» включены представители</p>

акционеров в отношении развития Компании.		большинства крупных акционеров. Работа с крупнейшими институциональными инвесторами осуществляется подразделением по связям с инвесторами Корпорации. Результаты его работы, включающие мнение основных институциональных инвесторов о развитии Корпорации, регулярно рассматривает Совет директоров в рамках рассмотрения вопроса о стратегии ОАО АФК «Система» в области связей с инвесторами. Все члены Совета директоров, включая неисполнительных, в обязательном порядке присутствуют на Годовом Общем собрании акционеров Корпорации.
Е.2. Конструктивное использование ОСА.		
Е.2.1. К каждому пункту повестки дня Общего собрания акционеров Корпорации 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 Общем собрании акционеров Корпорации. В Протоколе вышеназванного собрания должно быть указано количество лиц, принявших участие в голосовании по каждому вопросу повестки дня, а также соотношение голосов «за», «против» и «воздержался» по каждому вопросу повестки дня.	Соблюдается	Все голоса акционеров, поступившие в ОАО АФК «Система», регистрируются Счетной Комиссией и включаются в протокол Общего собрания акционеров Корпорации. Все голоса «за», «против» и «воздержался» по каждому вопросу повестки дня учитываются отдельно, результаты голосования по каждому вопросу повестки дня публично раскрываются.
Е.2.3. Все члены Совета директоров Корпорации должны присутствовать на Общем собрании акционеров. Председатели Комитетов Совета директоров должны быть доступны для ответов на вопросы акционеров на Общем собрании акционеров.	Соблюдается	В соответствии с п. 2.3. Положения о Совете директоров ОАО АФК «Система», все члены Совета директоров обязаны присутствовать на Общем собрании акционеров и отвечать на вопросы участников собрания. Акционеры, присутствующие на Годовом общем собрании

		акционеров ОАО АФК «Система», имеют возможность задать вопрос любому члену Совета директоров, присутствующему на собрании.
Е.2.4. Уведомление о проведении Общего собрания акционеров и соответствующие материалы должны направляться акционерам минимум за 20 рабочих дней до собрания.	Соблюдается	В соответствии с Уставом, ОАО АФК «Система» направляет уведомления о проведении Общего собрания акционеров и публикует материалы Общего собрания акционеров не менее чем за 30 дней до проведения собрания.

Президент

Шамолин М.В.

Главный бухгалтер

Борисенкова И.Р.