

2024

Годовой отчет



Информация об отчете

В настоящем годовом отчете представлена информация о деятельности публичного акционерного общества «Акционерная финансовая корпорация «Система» и его портфельных компаний (далее — АФК «Система», Общество, Корпорация или совместно с дочерними и зависимыми компаниями — Группа) в 2024 году.

Годовой отчет АФК «Система» за 2024 год составлен в соответствии с Федеральным законом от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (далее — Закон об акционерных обществах), Федеральным законом от 22 апреля 1996 года № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг» (далее — Закон о рынке ценных бумаг), а также с Положением Банка России от 27 марта 2020 года № 714 «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг» в действующей редакции. Годовой отчет утвержден Общим собранием акционеров АФК «Система» 27 июня 2025 года (Протокол № 2-25 от 02 июля 2025 года).

Предупреждение об ограничении ответственности

Некоторые заявления в настоящем годовом отчете могут содержать предположения или прогнозы в отношении предстоящих или ожидаемых событий АФК «Система» или портфельных компаний. Такие утверждения содержат выражения «ожидается», «оценивается», «намеревается», «будет», «мог бы», отрицания таких выражений или другие подобные выражения. Эти заявления являются только предположениями, и реальный ход событий или результаты могут существенно отличаться от заявленных. АФК «Система» не берет на себя обязательства по пересмотру этих заявлений с целью их соотнесения с реальными событиями и обстоятельствами, которые могут возникнуть в будущем, а также по отражению событий, появление которых в момент составления настоящего годового отчета не ожидается. Из-за многих факторов

Если не указано иное, финансовые показатели, представленные в настоящем годовом отчете, основаны на консолидированной финансовой отчетности по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО). В соответствии с МСФО за 2024 год в качестве аудитора консолидированной финансовой отчетности АФК «Система» выступило АО «Деловые решения и технологии». В отчете также раскрываются показатели экологической, социальной и управленческой эффективности Корпорации.

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

действительные результаты АФК «Система» и портфельных компаний могут существенно отличаться от данных, заявленных в предположениях и прогнозах в настоящем годовом отчете. В числе таких факторов могут быть общие экономические условия, конкурентная среда, риски, связанные с деятельностью в России, быстрые технологические и рыночные изменения в сферах деятельности АФК «Система» и портфельных компаний, влияние различных непредвиденных событий на макроэкономическую ситуацию на рынках присутствия ПАО АФК «Система» и портфельных компаний и на их финансовые результаты, а также многие другие риски, непосредственно связанные с ПАО АФК «Система» и его деятельностью.



Оглавление

Информация об отчете	2	КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	22	УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ	54	ПРИЛОЖЕНИЕ	122
Предупреждение об ограничении ответственности	2					Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России	124
О КОМПАНИИ	6	Система корпоративного управления	24	Ключевые показатели в области устойчивого развития в 2024 год	56	Отчет о заключенных ПАО АФК «Система» в 2024 году сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, и крупных сделок	164
АФК «Система» сегодня	8	Принципы корпоративного управления	24	Стратегический подход	58		
Кратко о Группе	8	Общее собрание акционеров	26	Стратегические ESG-приоритеты и система управления устойчивым развитием	58		
Стратегическая цель АФК «Система»	8	Соблюдение прав акционеров	26	Инвестиции в устойчивое развитие	67		
Цель устойчивого развития АФК «Система»	8	Сведения о проведении Общих собраний акционеров в 2024 году	27	Взаимодействие с заинтересованными сторонами	72		
Основные результаты 2024 года	9	Совет директоров	28	Соблюдение прав человека	75		
		Президент	32	Управление аспектами устойчивого развития	77		
		Правление	32	Управление ESG-рисками	77		
		Органы при Президенте и Правлении	33	Антикоррупционная деятельность	80		
		Особенности системы внутреннего контроля и внутреннего аудита	35	Подход к управлению закупочной деятельностью	86		
		Развитие системы корпоративного управления	38	Подход к управлению инновационной деятельностью. Цифровизация	88		
РАЗВИТИЕ КОРПОРАЦИИ	10	Управление рисками	39	Ответственность перед сотрудниками	92		
Стратегия и модель управления	12	Интегрированная система управления рисками Группы	39	Вклад в развитие местных сообществ	95		
Миссия АФК «Система»	12	Глобальные и страновые риски	44	Управление экологическим воздействием	118		
Стратегические цели, направления развития и конкурентные преимущества Корпорации	12	Отраслевые риски	45				
Портфельная стратегия	15	Внешние риски АФК «Система»	45				
Инвестиционный процесс: принятие решений об инвестициях	15	Риски, связанные с деятельностью Группы	48				
Модель управления: как Корпорация управляет активами и создает стоимость	16	Риски в области устойчивого развития	52				
Адаптация к новым условиям макросреды	20						
Ответственное инвестирование и принципы ESG	21						

О КОМПАНИИ

6 АФК «Система» сегодня

АФК «Система» сегодня

АФК «Система» это

20+
отраслей

25+
компаний

0,6 %
вклад в ВВП¹
России

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

Основанная в 1993 году, АФК «Система» сегодня представлена в более чем 20 перспективных секторах экономики России, включая телекоммуникации, лесопереработку, сельское хозяйство, фармацевтику, медицину, недвижимость, гостиничный бизнес и электронную коммерцию. Инвестиционный портфель Корпорации состоит преимущественно из российских компаний.

Акции Корпорации обращаются на Московской бирже (AFKS).

AFKS MOEX

Кредитные рейтинги

ruAA–

Эксперт РА

AA–(RU)

АКРА

Стратегическая цель АФК «Система»

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

Цель устойчивого развития АФК «Система»

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

Основные результаты 2024 года

1231,6
млрд руб.
выручка

330,0
млрд руб.
OIBDA

167,0
млрд руб.
операционная прибыль

2,76
трлн руб.
активы

189,3
млрд руб.
инвестиции Группы

242,0
тыс. человек
численность персонала

ESG
Environmental
Social
Governance

10
незначительный уровень
подверженности
ESG-риск согласно
Sustainalytics

50%
доля независимых
директоров

1,5
млрд Р
социальные
инвестиции

А группа
индекса РСПП²
и Московской биржи
«Ответственность
и открытость»

Золото
в рейтинге лучших
работодателей России
по ESG-критериям
Forbes

¹ Валовой внутренний продукт.

² Российский союз промышленников и предпринимателей.

Развитие Корпорации

12 Стратегия и модель управления

Стратегия и модель управления

Миссия АФК «Система»

АФК «Система» — инвестиционная компания, создающая долгосрочную ценность для акционеров, общества и экономики России.

Корпорация реализует инвестиционные возможности в ключевых отраслях и перспективных технологиях, способствуя развитию компаний-лидеров и технологическому суверенитету страны. В основе подхода АФК «Система» — принципы ответственного инвестирования, эффективность и инновации, обеспечивающие устойчивый рост акционерной стоимости.

Развитие АФК «Система» базируется на умении развивать, коммерциализировать и внедрять передовые технологии, создавать компании — национальные лидеры в стратегически и социально значимых отраслях России. Основой бизнес-модели являются инвестиции в реальный сектор экономики, долгосрочное владение активами и создание стоимости через выстраивание современной и эффективной системы корпоративного управления.

Стратегические цели, направления развития и конкурентные преимущества Корпорации



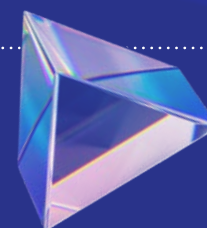
АФК «Система» фокусируется на создании и развитии современных производств, технологическом суверенитете и инфраструктуре будущего. Наши приоритетные направления включают в себя:

- **технологические решения и цифровизацию:** развитие компаний в сфере электронной торговли, финтеха, цифровых коммуникаций, медиа и рекламы, облачных технологий, мобильности, интеллектуального видеонаблюдения (AI), безопасной и приватной связи нового поколения, телемедицины, водородных технологий, производства речных судов с электродвигателями, беззипажного судовождения, спутниковых платформ и спутниковых приборов и др.;
- **импортозамещение и новые производства:** инвестиции в локализованные производства и выстраивание новых цепочек поставок, включая фармацевтическое производство, лесопереработку, растениеводство и молочное животноводство, производство натуральной косметики, микроэлектронику полного цикла, локализацию разработки программного обеспечения (ПО), производство вычислительной техники и систем хранения данных;
- **инфраструктурные проекты, строительство и модернизацию:** развитие инфраструктуры сотовой связи и высокоскоростного интернета, девелопмент жилой и офисной недвижимости, развитие туристической инфраструктуры и туристических кластеров, повышение надежности и эффективности электросетевой инфраструктуры, реализацию проектов с применением инновационных методов строительства (например, CLT), реконструкции и модернизации объектов энергетики, модернизацию инфраструктуры образовательных учреждений.



АФК «Система» обладает такими конкурентными преимуществами перед другими российскими инвестиционными компаниями, как:

- технологический задел и лидерство в научно-исследовательских и опытно-конструкторских работах (НИОКР) в выбранных технологических направлениях;
- глубокая экспертиза в отраслях присутствия, включая наличие передовых компетенций в большом количестве отраслей; готовность работать со сложными кейсами;
- сильная инвестиционная экспертиза и успешный трек-рекорд в инвестициях, привлечении сторонних финансовых инвесторов, а также выходах на IPO в России и за рубежом;
- стабильный и сбалансированный инвестиционный портфель активов и проектов, включающий в себя нециклические и контрциклические отрасли;
- статус крупнейшего частного инвестора в Российской Федерации с высоким уровнем доверия как в российской, так и в зарубежной бизнес-среде;
- разветвленная сеть деловых контактов в частном, государственном и научном секторах в России и за рубежом;
- высокая репутация социально ответственной компании; топ-позиции в международных и российских рейтингах.



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

- создает стоимость в активах за счет инвестиций в R&D и их коммерциализацию, развивает и выводит на рынок новые продукты и сервисы, внедряет современные технологии, масштабирует производство и продажи, усиливает команды активов, снижает стоимость привлечения капитала, развивает международные партнерства, реализует операционные улучшения и т. д.;
- реализует инвестиционные проекты — органические и неорганические (слияния и поглощения, совместные предприятия) возможности роста активов;
- постоянно повышает качество и эффективность корпоративного управления.

Стратегия АФК «Система»

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

Достижение целей возможно через решение трех ключевых вопросов, составляющих основу стратегии Корпорации.

1. Как мы управляем нашим портфелем?

Портфельная стратегия

Модель управления

2. Как мы инвестируем в новые проекты?

3. Как мы создаем стоимость в наших активах?

Инвестиционный процесс

Портфельная стратегия

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

Многие компании из портфеля АФК «Система» растут темпами выше отраслевых, увеличивая доли рынка и укрепляя свою конкурентоспособность, и уже являются отраслевыми лидерами либо имеют потенциал войти в топ-3 игроков в отраслях присутствия. Большинство активов работают на рынках, размер которых позволяет в долгосрочной перспективе выйти на оценку компаний более 100 млрд руб., а также стать интересными для привлечения инвесторов в ходе IPO.

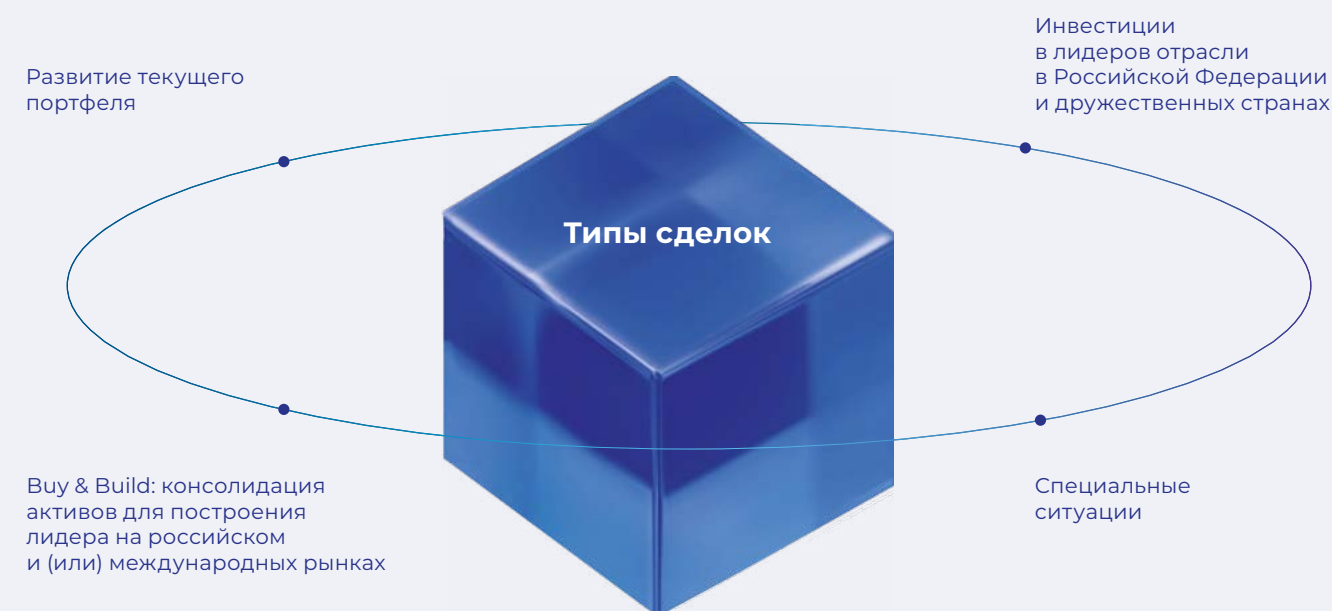
Вместе с тем, АФК «Система» инвестирует в перспективные технологические венчурные — активы, развивающие бизнес вокруг технологий, где рынок только формируется. Такие активы нацелены на завоевание и удержание технологического лидерства, что подтверждается патентами, правами на интеллектуальную собственность,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

Зрелые активы Корпорации регулярно выплачивают дивиденды, постоянно повышают экономическую эффективность и увеличивают возврат от инвестиций через растущие денежные потоки.

Текущий портфель АФК «Система» обладает высоким инвестиционным и технологическим потенциалом. Вместе с уникальными компетенциями и опытом Корпорации это создает возможности получать высокую доходность на вложенный капитал.

Инвестиционный процесс: принятие решений об инвестициях

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



Наша инвестиционная декларация включает в себя следующие критерии отбора новых инвестиционных проектов и активов:

Сумма сделки

≥ 1 млрд R

Приобретаемая доля

$\geq 25\%$

или возможность получить контроль в перспективе 1–2 лет

$< 25\%$

в случае возможности получения доступа к технологиям, необходимым для развития текущего актива АФК «Система» (качественного усовершенствования продукта)

ESG и санкционные риски

- Исключение неэтичных отраслей¹ и деятельности, незаконной в стране нахождения или подпадающей под международные запреты
- Учет ESG-профиля компаний при принятии инвестиционных решений (в высокорисковых с точки зрения ESG отраслях)
- Учет санкционных рисков актива и (или) партнеров по сделке

Доходность

Положительный NPV при

$WACC = 30\%$

с расчетным периодом пять лет

$TV = 3 \times OIBDA$

последнего года

Качественные факторы

- Целевой рынок / сегмент проекта имеет свободные ниши и (или) находится в стадии роста
- Проект имеет явное конкурентное преимущество (технологии, основные средства, прочие нематериальные активы, команда)
- Сильный квалифицированный менеджмент и (или) наличие отраслевого партнера в сделке
- Низкий уровень долга приобретаемого актива относительно уровня EBITDA
- Потенциал выхода на IPO в течение двух лет; бизнес-модель asset light с ростом выше 30%
- Возможность реализации безденежных сделок по усилению текущих активов с укрупнением активов и привлечением партнеров
- Возможности привлечения мер государственной поддержки (льготное финансирование или субсидии)

Модель управления: как Корпорация управляет активами и создает стоимость

В АФК «Система» внедрена партнерская модель управления. Данная модель позволяет управляющим партнерам разделять с акционерами доходность и риск от инвестиционной деятельности. Управляющие партнеры несут ответственность за реализацию стратегии портфельных компаний. В большинстве случаев управляющие партнеры являются председателями советов директоров компаний и несут ответственность за формирование и работу советов директоров, поиски и назначение топ-менеджмента и выстраивание эффективной системы корпоративного управления.

При необходимости функциональные комплексы и департаменты Корпорации консультируют профильные департаменты портфельных компаний. Такие консультации могут быть оказаны в рамках формирования стратегий развития, подготовки ключевых инвестиционных проектов активов, привлечения долгового и акционерного финансирования, разработки долгосрочных систем мотиваций, формирования оптимальных юридических и налоговых структур, внедрения стандартов корпоративного управления и улучшения систем безопасности. Таким образом формируется долгосрочное устойчивое создание стоимости и происходит рост бизнеса портфельных активов Корпорации.

¹ Производство табака и порнографии, игорный бизнес.

Принципы управления активами

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

Модель управления строится на элементах, единых для всех участников Группы:

1
Стратегия и стратегическое планирование

2
Финансы: бюджет, мониторинг, контроль

3
Утверждение значимых инвестиционных проектов

4
Стандарты корпоративного управления

5
Управление персоналом

Совет директоров + комитеты

Президент

Правление

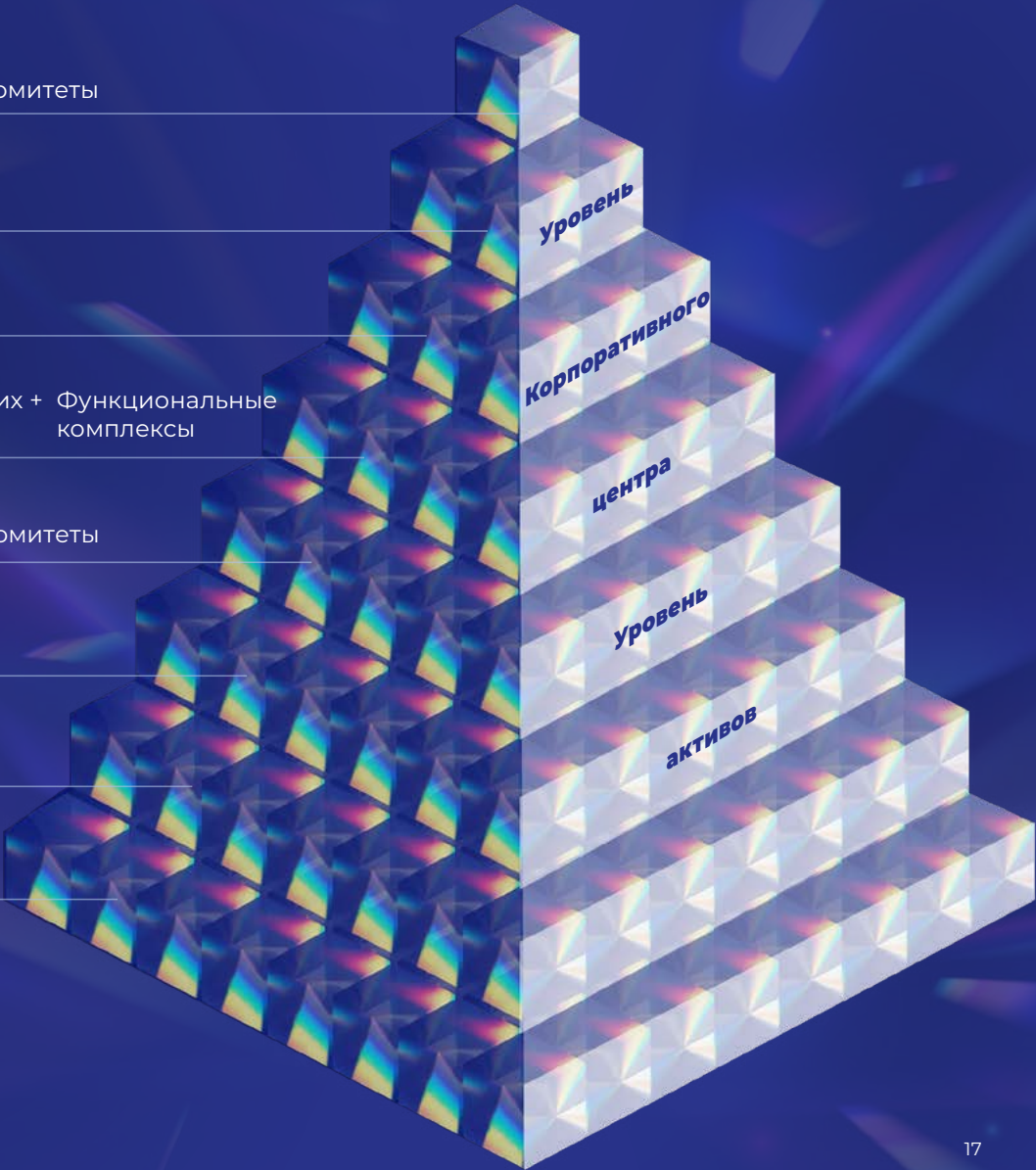
Команды управляющих + Функциональные комплексы партнеров

Совет директоров + комитеты

Президент

Правление

Структурные подразделения



Ключевым элементом модели управления АФК «Система» является идея трансформации и создания лидеров отрасли. В Корпорации работает четко отлаженный процесс, позволяющий реализовать первоначальный инвестиционный замысел в стратегии развития актива на горизонте

до пяти лет, далее составить стратегический план с ключевыми проектами развития на три года, а также дорожную карту с подробным планом действий (на 12–24 месяца), ключевыми показателями эффективности (КПЭ), бюджетом и финансовыми целями на календарный год.

Создание стоимости в активах

1

В портфельных компаниях формируется Совет директоров с привлечением независимых директоров, которые обладают признанными отраслевыми и функциональными компетенциями. Советы директоров компаний осуществляют поддержку менеджмента портфельных компаний в принятии ключевых решений по направлениям развития, контролируют качество исполнения и результаты принятых решений.

2

Формируется эффективная команда менеджмента, лучшая в своем классе, для которой устанавливаются стратегические цели и система мотивации, определяется стратегический план развития, эффективная операционная модель управления и необходимое количество ресурсов.

3

Внедряются процессы стратегического, финансового и операционного планирования и контроля, а также лучшая международная практика инвестиционного и проектного управления.

4

Идентифицируются новые технологии и передовые инструменты работы, внедрение которых повышает прибыльность и ускоряет рост Корпорации. Развиваются инновационные продукты и услуги, повышается их качество; расширяются рынки присутствия и привлекаются новые клиенты.

5

Осуществляется непрерывная и всесторонняя оценка эффективности работы компании, а также вклада совета директоров и команды менеджмента. Данный процесс гарантирует, что управление активом осуществляется в соответствии со стратегическими целями и принципами работы Корпорации.

Активы внедряют

Помогаем новым активам (при необходимости)

<div>HR</div> <div><ul style="list-style-type: none">Система мотивации менеджментаОрганизационная структура CEO-1 + типовые договоры</div>	<div>+</div> <div>Подбор персонала</div>
<div>Финансы</div> <div><ul style="list-style-type: none">Бюджетный циклФинансовое планирование и контроль</div>	<div>+</div> <div>Долг, налоги, отчетность</div>
<div>Стратегия</div> <div><ul style="list-style-type: none">Стратегический цикл / TDIИнвестиционный процесс</div>	<div>+</div> <div>Стратегия и планы развития, стратегические проекты, синергии, партнерства, инвестиционный анализ</div>
<div>Корпоративное управление</div> <div><ul style="list-style-type: none">Система корпоративного управленияСостав Совета директоров</div>	<div>+</div> <div>Поддержка по юридическим вопросам, поддержка при M&A-сделках и защите прав акционеров</div>
<div>ИТ</div> <div>Управленческий дэшборд</div>	<div>+</div> <div>ИТ-аудит, разработка ИТ-стратегии, повышение уровня цифровизации и пр.</div>
<div>GR</div> <div>При необходимости</div>	<div>+</div> <div>Контакты, организация и проведение встреч на федеральном и региональном уровнях</div>
<div>Устойчивое развитие</div> <div>При необходимости</div>	<div>+</div> <div>Оценка существенных воздействий, рисков и возможностей в области устойчивого развития. Выстраивание системы управления ими</div>

Адаптация к новым условиям макросреды

В 2022–2024 годах условия макросреды претерпели существенные изменения. По состоянию на сегодняшний день ситуация все еще остается неопределенной и волатильной. Тем не менее существует ряд четких внешних макротрендов, которые учитываются в стратегии Корпорации и портфельных активов:

Геополитический разворот с точки зрения доступной географии поставщиков сырья, технологий и рынков сбыта

Повышение критичности R&D и собственных продуктов на волне импортозамещения и роста важности технологического суверенитета в Российской Федерации и других странах

Системный дефицит квалифицированных кадров (инженеры, антикризисные управляющие, международные кадры с опытом работы в новых ключевых географиях)

«Пересборка» финансовых рынков — редомициляция компаний, замена иностранных собственников и инвесторов на российских, увеличение числа IPO российских компаний (при снижении требований к размеру актива и его качеству), рост количества государственных финансовых инструментов

Для активов Корпорации повысилась значимость удержания и дальнейшего роста операционной эффективности, устойчивости компаний к новым ограничениям внешней среды и долгосрочной прибыльности выбранных бизнес-моделей. За счет высокой диверсификации инвестиционного портфеля, актуализации стратегических планов и инвестиционных проектов, перераспределения инвестиционного ресурса, своевременных корректировок и оптимизаций в операционных и финансовых планах бизнес Корпорации продолжил расти и приносить прибыль.

У многих активов Корпорации появились долгосрочные возможности по импортозамещению, локализации технологий и производимой продукции, усилению лидерских позиций на рынке, росту кооперации и интеграции с крупными отечественными заказчиками. Многие активы получили стимулы за счет различных отраслевых программ государственной поддержки и льготного финансирования, что поддержало темпы их роста. Корпорация и ее активы продолжают активно реализовывать инвестиционные проекты, учитывающие новые рыночные условия.

Ответственное инвестирование и принципы ESG

Ответственное инвестирование для АФК «Система» — неотъемлемый элемент инвестиционной стратегии и успеха в долгосрочной перспективе. Корпорация подразумевает под этим учет на всех этапах инвестиционной деятельности и владения активами не только финансовых и операционных аспектов, но и существенных факторов корпоративного управления, социальной сферы и охраны окружающей среды (ESG¹) с целью создания долгосрочной ценности для акционеров и других заинтересованных сторон.

В инвестиционный процесс интегрированы ESG-факторы, в которых отражены руководящие принципы ответственного ведения бизнеса Корпорации

и международные стандарты в области устойчивого развития и закрепленные в стратегическом подходе АФК «Система» к ответственному инвестированию.

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

📄 Более подробно информация об ответственном инвестировании и управлении устойчивым развитием раскрыта в разделе [«Управление устойчивым развитием»](#).

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

- 1 Соответствия высоким стандартам корпоративного управления и соблюдения принципов ответственного ведения бизнеса
- 2 Минимизации негативного и максимизации позитивного воздействия через инновации, услуги, продукцию, а также поддержку местных сообществ
- 3 Улучшения подходов к управлению и показателей деятельности в области устойчивого развития



ESG

¹ ESG (Environmental, Social and Governance) — факторы в области охраны окружающей среды, социальной сферы и корпоративного управления.

Корпоративное управление

36 Система корпоративного управления

48 Управление рисками

Система корпоративного управления

Принципы корпоративного управления

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

Ясные и эффективные процедуры принятия инвестиционных решений

Разумная прозрачность управленческих процессов с учетом рисков внешней среды

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



Дивидендная политика, учитывающая рациональные ожидания инвесторов и финансовый ресурс Корпорации

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

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

В области корпоративного управления АФК «Система» руководствуется требованиями законодательства, Правилами листинга Московской биржи и рекомендациями российского Кодекса

корпоративного управления¹. Устав и внутренние документы АФК «Система» определяют принципы и процедуры корпоративного управления Корпорации, а также структуру, порядок формирования и компетенцию органов управления и контроля. Кодекс корпоративного управления и Кодекс этики АФК «Система» содержат дополнительные обязательства Корпорации, ее топ-менеджмента и сотрудников в области прозрачности и этических принципов ведения бизнеса.

Структура корпоративного управления АФК «Система»



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

Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров является высшим органом Корпорации. Деятельность и компетенция Общего собрания акционеров регулируются законодательством Российской Федерации, Уставом

и Положением об Общем собрании акционеров АФК «Система». Корпорация стремится создавать максимально благоприятные возможности для участия акционеров в работе Общего собрания.

Соблюдение прав акционеров

АФК «Система» стремится обеспечить максимальный уровень защиты таких корпоративных прав акционеров, как право на голосование по вопросам повестки Общего собрания акционеров и право на получение объявленных дивидендов.

Внесение предложений в повестку Общего собрания акционеров, выдвижение кандидатов в состав органов Корпорации

Акционеры, владеющие не менее чем 2% голосующих акций Корпорации, вправе вносить вопросы в повестку дня Общего собрания акционеров и выдвигать кандидатов для избрания в Совет директоров Корпорации. В соответствии с Положением об Общем собрании акционеров АФК «Система» и другими внутренними документами Корпорации предложения в повестку дня годового Общего собрания акционеров, включая любые приложения к ним, должны поступить в адрес

Корпорации не позднее чем через 100 дней после окончания отчетного года¹. Кандидатуры для избрания в состав Совета директоров Корпорации, предложенные акционерами, предварительно обсуждаются Комитетом по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров АФК «Система» в соответствии с процедурой, изложенной в Положении об обеспечении преемственности членов Совета директоров АФК «Система».

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

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

данной услугой, акционеру необходимо обратиться в офис АО «Реестр» для получения доступа в личный кабинет акционера АФК «Система» на сайте регистратора. Если акционер имеет подтвержденную учетную запись на портале «Госуслуги», то регистрацию в сервисе можно осуществить без обращения в офис регистратора.

➤ [Подробную информацию о порядке подключения к сервису электронного голосования можно получить на сайте регистратора Корпорации по адресу.](#)

Акционеры АФК «Система» могут принять участие в электронном голосовании на сайте регистратора Корпорации — АО «Реестр». Чтобы воспользоваться

В случае проведения заседания Общего собрания каждый акционер вправе голосовать по вопросам повестки дня лично либо через представителя на заседании. Акционер, чьи права на акции Корпорации учитываются в реестре, может заполнить бюллетень и направить его в АФК «Система» по почте до проведения заседания. Результаты

голосования по вопросам повестки заседания Общего собрания акционеров объявляются на самом заседании до его закрытия. После составления протокола Общего собрания акционеры также могут ознакомиться с результатами голосования на сайте Корпорации.

Дивиденды

Корпорация заранее объявляет сумму дивидендов, рекомендованных к выплате Советом директоров АФК «Система», и дату составления списка акционеров для целей их выплаты, чтобы акционеры имели возможность распорядиться своими акциями с учетом ожидающихся дивидендных выплат.

В 2024 году Совет директоров утвердил новое Положение о дивидендной политике, установившее рекомендуемый размер дивидендов на 2024–2026 годы. В соответствии с Положением Общество стремится выплатить в 2024 году не менее 0,52 руб. на каждую обыкновенную акцию Общества

и далее в 2025–2026 годах ежегодно увеличивать размер дивидендов на величину, составляющую от 25 до 50% по отношению к размеру дивидендов, выплаченных в предыдущем году. При этом в случае существенного сокращения внешнего долга Общества Совет директоров может рекомендовать направить на выплату дивидендов денежные средства в размере до 50% от величины чистого денежного потока Общества за отчетный год. Рекомендованный Советом директоров размер дивидендов за 2023 год соответствовал рекомендациям Положения о дивидендной политике.

Сведения о проведении Общих собраний акционеров в 2024 году

Годовое Общее собрание акционеров

Дата проведения	28 июня 2024 года
Форма проведения	Заочное голосование
Рассмотренные вопросы и принятые решения	<ul style="list-style-type: none">Утверждены годовой отчет и годовая бухгалтерская отчетность за 2023 год.Принято решение о выплате дивидендов по итогам 2023 года в размере 0,52 руб. на одну обыкновенную акцию.Избран Совет директоров.Утверждены аудиторы для проведения аудита в соответствии с РСБУ и МСФО на 2024 год.Определен количественный состав Совета директоров — 11 человек
Дата составления и номер протокола	3 июля 2024 года № 1-24

Внеочередное Общее собрание акционеров

Дата проведения	1 сентября 2024 года
Форма проведения	Заочное голосование
Рассмотренные вопросы и принятые решения	Досрочно прекращены полномочия членов Совета директоров, избран новый состав Совета директоров
Дата составления и номер протокола	4 сентября 2024 года № 2-24

¹ В случае проведения внеочередного Общего собрания акционеров, повестка дня которого содержит вопрос об избрании Совета директоров, акционеры, являющиеся владельцами достаточных пакетов акций, также 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.

² Также в адрес акционеров, чьи права на акции Корпорации учитываются в реестре, по почте направляются сообщения о проведении Общего собрания акционеров и бланки бюллетеней.

Совет директоров

Совет директоров АФК «Система» является коллегиальным органом, который руководит деятельностью Корпорации и несет ответственность за ее стратегическое управление.

В соответствии с Уставом Корпорации в компетенцию Совета директоров входят:

- осуществление контроля над деятельностью Корпорации в целом;
- разработка планов стратегического и финансового развития;
- определение принципов и критериев инвестирования;
- оценка эффективности менеджмента;
- определение принципов корпоративного управления;
- одобрение сделок и стратегических проектов, определенных законом и внутренними документами Корпорации.

Заседания Совета директоров

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

В течение 2024 года Совет директоров Корпорации провел 15 заседаний, в рамках которых он продолжил мониторинг процессов принятия ключевых бизнес-решений в Корпорации, а также сфокусировался на различных сделках Корпорации и на вопросах корпоративного управления.

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

1. стратегия развития и инвестиционная политика АФК «Система»;
2. результаты деятельности АФК «Система» и исполнение бюджета;
3. управление и создание стоимости инвестиций АФК «Система» в портфельные активы в различных отраслях;
4. бюджетное и финансовое планирование;
5. управление рисками;
6. деятельность подразделения внутреннего аудита;
7. стратегия в области управления персоналом;

¹ Количественный состав Совета директоров, определенный Общим собранием акционеров, составлял 11 человек.

Состав Совета директоров

Состав Совета директоров, действовавший по состоянию на 31 декабря 2024 года, был избран на внеочередном Общем собрании акционеров АФК «Система», состоявшемся 1 сентября 2024 года. Независимые директора составляли 50% персонального состава Совета директоров.

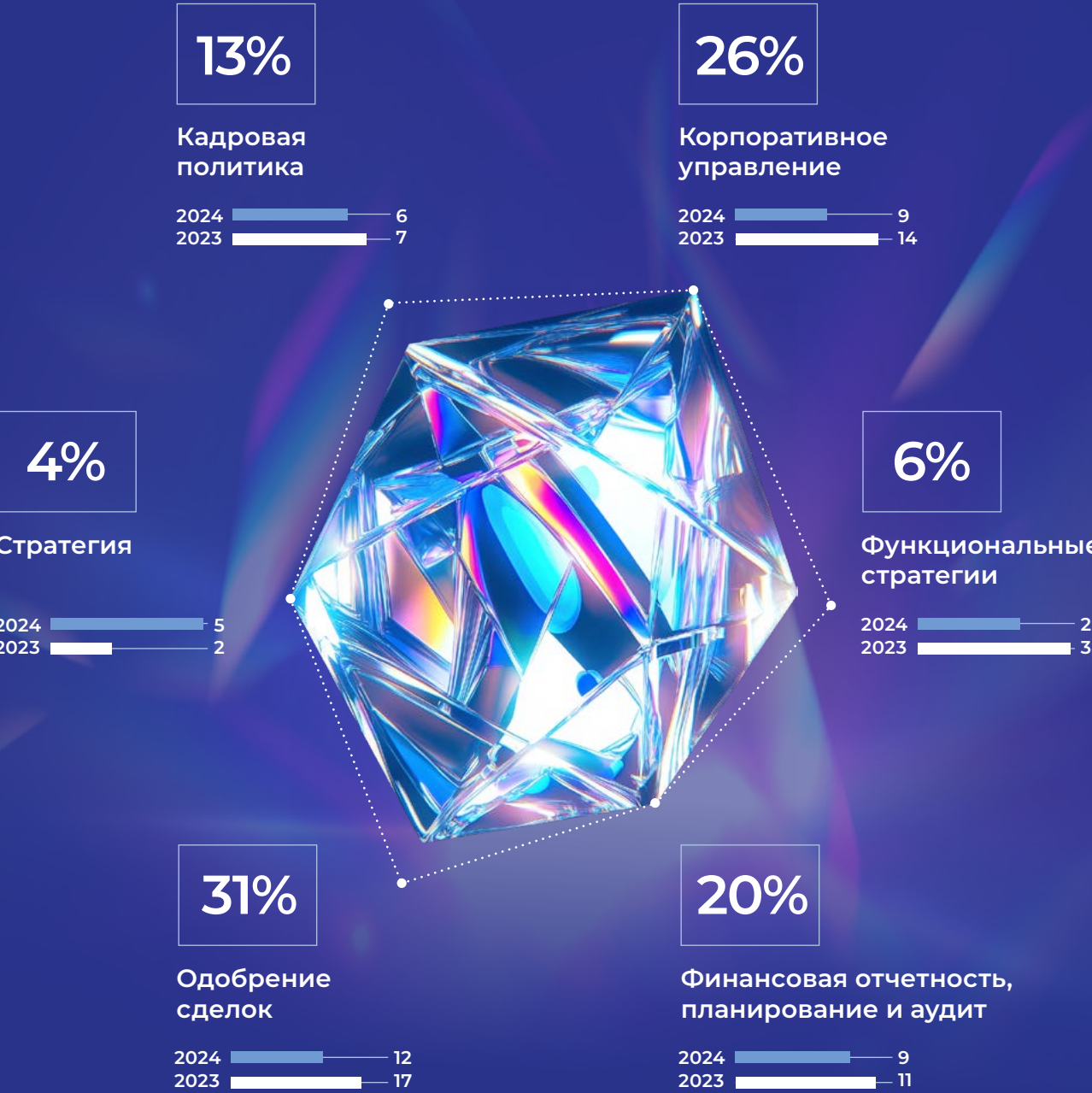


Деятельность Совета директоров в отчетном году

Показатель	2023	2024
Количество проведенных очных заседаний	8	11
Количество проведенных заочных заседаний	3	4
Количество вопросов согласно плану работы Совета директоров	28	21
Количество вопросов, рассмотренных на заседаниях Совета директоров	43	54

8. ESG-стратегия;
9. оценка качества корпоративного управления;
10. обязательные корпоративные процедуры, в том числе созыв годового Общего собрания акционеров и планирование деятельности Совета директоров и его комитетов;
11. одобрение сделок, в том числе участие в уставном капитале различных компаний.

Распределение вопросов, рассмотренных Советом директоров в 2024 году, по тематикам



Подготовка к заседаниям Совета директоров

Процедура подготовки заседаний Совета директоров, действующая в АФК «Система», призвана обеспечить максимально эффективное использование опыта и компетенций членов Совета директоров. Материалы по вопросам повестки дня размещаются на электронном портале Совета директоров заблаговременно: это дает членам Совета директоров

достаточное время для формирования взвешенной позиции по вопросам, вынесенным на рассмотрение. Все вопросы повестки дня (в том числе вопросы об одобрении сделок) подлежат предварительному обсуждению на заседаниях профильных комитетов Совета директоров Корпорации.

Оценка работы Совета директоров и его комитетов

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

В 2024 году оценка Совета директоров была проведена в форме анкетирования членов Совета директоров по следующим областям.

Оценка Совета директоров

Области оценки	Основные направления	Предшествующая оценка	Оценка за 2024 год
Состав и структура Совета директоров	Количественный состав Совета директоров	4,80	4,50
	Баланс знаний, навыков и отраслевого опыта членов Совета директоров	4,60	3,83
Организация работы Совета директоров	Содержание повесток заседаний	4,20	4,08
	Качество и своевременность предоставления материалов	3,90	3,33
	Качество обсуждения в рамках заседаний	4,80	4,33
Функциональные направления деятельности Совета директоров	Стратегическое управление	4,27	3,67
	Финансы и внутренний контроль	4,20	3,92
	Кадровая политика и корпоративное управление	4,10	3,83

В результате проведенного анализа Совету директоров была дана общая оценка 4,36 по пятибалльной шкале. В качестве области для улучшения было указано углубление взаимодействия с исполнительным менеджментом и лидерами команд, в том числе

расширение практики организации обсуждения наиболее важных и острых вопросов деятельности и развития Корпорации между членами Совета директоров и менеджментом за пределами заседаний Совета директоров и его комитетов.

Комитеты Совета директоров

При Совете директоров АФК «Система» действуют три комитета:

- Комитет по стратегии и устойчивому развитию;
- Комитет по аудиту, финансам и рискам;
- Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению.

Основная роль комитетов состоит в содействии Совету директоров в подготовке и принятии решений в функциональных областях в соответствии

со своей компетенцией, а также в предварительном, более детальном изучении вопросов, выносимых на рассмотрение Совета директоров.

Статус и порядок назначения членов Совета директоров, их компетенция, а также порядок принятия решений комитетами регулируются положениями о соответствующих комитетах, утвержденными Советом директоров Корпорации и опубликованными [на сайте Корпорации в разделе «Корпоративные документы»](#).

Функции комитетов при Совете директоров Корпорации



КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИИ И УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ

- Обсуждение и анализ стратегических вопросов управления Группой, а также контроль цикла стратегического управления
- Предварительное рассмотрение сделок слияния и поглощения и крупных инвестиционных проектов
- Содействие формированию, развитию и реализации стратегии Корпорации в области устойчивого развития



КОМИТЕТ ПО АУДИТУ, ФИНАНСАМ И РИСКАМ

- Содействие процессам подготовки и аудита финансовой отчетности Корпорации и контроль за ними
- Содействие организации взаимодействия с внешними аудиторами Корпорации
- Содействие развитию системы управления рисками и системы внутреннего контроля Корпорации
- Содействие бюджетному процессу и финансовому моделированию Общества
- Содействие развитию функции внутреннего аудита
- Содействие соблюдению этических норм и нормативно-правовых требований
- Содействие формированию, развитию и реализации функциональной стратегии Корпорации в области связей с инвесторами, в том числе формированию дивидендной политики
- Оценка сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, и крупных сделок



КОМИТЕТ ПО НАЗНАЧЕНИЯМ, ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

- Содействие развитию эффективной системы корпоративного управления, соответствующей высоким стандартам, в Корпорации и портфельных компаниях
- Предварительное рассмотрение кандидатов:
 - в состав Совета директоров АФК «Система»,
 - в составы советов директоров портфельных компаний,
 - на позиции топ-менеджмента Группы,
 - на позицию Корпоративного секретаря Корпорации
- Разработка политики мотивации и вознаграждения сотрудников Корпорации
- Организация процедуры оценки работы Совета директоров

Состав комитетов Совета директоров АФК «Система» по состоянию на 31 декабря 2024 года

Комитет по стратегии и устойчивому развитию

Комитет по аудиту, финансам и рискам

Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению¹



Президент

Президент АФК «Система» — постоянно действующий единоличный исполнительный орган Корпорации, основной задачей которого является осуществление руководства ее текущей деятельностью и решение вопросов, не отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров, Совета директоров и Правления Корпорации, в целях достижения стратегических целей, поставленных

Советом директоров, обеспечения прибыльности и устойчивости бизнеса, а также соблюдения прав и законных интересов ее акционеров. Президент в своей деятельности подотчетен Совету директоров и Общему собранию акционеров АФК «Система». Президент осуществляет функции председателя коллегиального исполнительного органа (Правления).

Правление

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

В 2024 году Правление провело 16 заседаний, на которых были рассмотрены 28 вопросов повестки дня по следующим основным направлениям:

- стратегия развития, создание стоимости и монетизация инвестиций АФК «Система» в различных отраслях;

- функциональные стратегии;
- корпоративное управление, в том числе дивидендная политика;
- финансовое планирование и финансовый контроль;
- рассмотрение различных сделок.

Количественный состав Правления Корпорации на 31 декабря 2024 года составил

14 человек

Органы при Президенте и Правлении

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

Комитеты при Президенте и Правлении являются постоянно действующими совещательными коллегиальными органами, задача которых состоит

в детальном изучении вопросов текущей деятельности Корпорации в пределах своей компетенции, а также в содействии Президенту и Правлению в принятии решений.

Комитет по финансам и инвестициям

Задачами Комитета по финансам и инвестициям являются:

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

Комитет рассматривает инвестиционные проекты Корпорации в случае их одобрения Экспертным советом. Одобрение Комитета требуется для дальнейшего рассмотрения проекта Советом директоров Корпорации.

При Комитете по финансам и инвестициям действуют Экспертный совет по инвестициям, Подкомитет по бюджету и Подкомитет по мотивации.

Экспертный совет по инвестициям рассматривает все новые инвестиционные идеи Корпорации, а также проекты по приобретению активов в новых, смежных и текущих отраслях присутствия компаний Группы. К компетенции Экспертного совета относятся проверка соответствия проектов ряду формальных требований, установленных внутренними документами Корпорации, скоринг проектов и подготовка письменных заключений по ним. В случае получения одобрения Экспертного совета проект далее выносится на рассмотрение Комитета по финансам и инвестициям.

Подкомитет по бюджету создан в целях совершенствования политик, принципов и процедур в области бюджетного процесса и формирования рекомендаций в данной области для органов Корпорации.

Подкомитет по мотивации создан в целях совершенствования политик, принципов и процедур в области управления персоналом и формирования рекомендаций в данной области для органов Корпорации.

По состоянию на 31 декабря 2024 года Комитет состоял

из 8 членов

В 2024 году Комитет провел

26 заседаний

¹ Президент АФК «Система» участвует в заседаниях комитета в качестве постоянно приглашенного члена Совета директоров и не принимает участия в голосовании по вопросам, выносимым на рассмотрение комитета.

Комитет по рискам

Задачами Комитета по рискам являются:

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

По состоянию на 31 декабря 2024 года
Комитет состоял

из **13** членов

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

В 2024 году
Комитет по рискам провел

5 заседаний

Тендерный комитет

Задачами Тендерного комитета являются:

- обеспечение приобретения товаров, работ и услуг на максимально экономически выгодных условиях;
- обеспечение минимально возможного уровня затрат, связанных с приобретением (владением, эксплуатацией) товаров, работ и услуг без ухудшения качества;

По состоянию на 31 декабря 2024 года
Комитет состоял

из **9** членов

- обеспечение реализации имущества и прав Корпорации, которые утрачивают производственную необходимость, на максимально экономически выгодных условиях;
- обеспечение прозрачности закупочных процедур и объективности принимаемых решений;
- содействие предотвращению коррупции, мошенничества и других злоупотреблений в области закупочной деятельности.

В 2024 году
Тендерный комитет провел

24 заседания

Особенности системы внутреннего контроля и внутреннего аудита

Система внутреннего контроля Корпорации

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

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

Положение о системе внутреннего контроля утверждено Советом директоров Корпорации и является внутренним нормативным актом высшего уровня,

описывающим основные принципы организации системы внутреннего контроля как непрерывного и интегрированного процесса, в осуществление которого вовлечены все подразделения и органы Корпорации.

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

Основными задачами системы внутреннего контроля являются:

Создание новых и совершенствование существующих механизмов контроля, обеспечивающих функционирование бизнес-процессов и реализацию инвестиционных проектов Корпорации

Обеспечение сохранности активов Корпорации и эффективности использования ее ресурсов

Защита интересов акционеров Корпорации, а также предотвращение и устранение конфликтов интересов

Создание условий для своевременной подготовки и предоставления достоверной отчетности, а также иной информации, подлежащей раскрытию в соответствии с применимым законодательством

Обеспечение соблюдения Корпорацией применимого законодательства и требований регуляторов

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



УРОВЕНЬ 1

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



УРОВЕНЬ 2

Уполномоченные контрольные органы и комитеты Корпорации осуществляют контрольные функции, например:

- Комитет по рискам и функция управления рисками отвечают за разработку и мониторинг внедрения эффективной практики управления рисками;
- Комитет по финансам и инвестициям Корпорации одобряет и в дальнейшем контролирует реализацию инвестиционных проектов;
- Департамент безопасности отвечает за обеспечение комплексной безопасности Корпорации, включая экономическую безопасность, противодействие коррупции и информационную безопасность.



УРОВЕНЬ 3

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

Система внутреннего контроля Корпорации включает в том числе:

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

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

Внутренний аудит

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

Перед Службой внутреннего аудита стоят следующие основные задачи:

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

Служба внутреннего аудита предоставляет следующие услуги:

- услуги по обеспечению уверенности — объективная и независимая оценка эффективности системы внутреннего контроля, системы управления рисками и корпоративного управления с целью обеспечения уверенности заинтересованных сторон в соответствии процессов корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля в рассматриваемых предметных областях установленным критериям. Служба может обеспечивать ограниченную или разумную уверенность в зависимости от характера, сроков и объема выполняемых процедур;

- консультационные услуги — предоставление рекомендаций заинтересованным сторонам Корпорации без обеспечения уверенности или принятия на себя управленческих обязанностей. Содержание, объем и формат консультаций определяются Главным аудитором Корпорации по согласованию с подразделениями и (или) сотрудниками Корпорации — инициаторами (заказчиками) консультаций.

Для осуществления указанных функций Служба внутреннего аудита наделена всеми необходимыми ресурсами и полномочиями и является независимым структурным подразделением. Служба в своей работе руководствуется применимым законодательством Российской Федерации, Международными профессиональными стандартами внутреннего аудита Института внутренних аудиторов, а также Уставом Корпорации, Положением о внутреннем аудите и иными внутренними нормативными документами Корпорации.

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

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

В 2024 году Служба внутреннего аудита провела 31 проверку для оценки эффективности систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления. По результатам проверок Службы внутреннего аудита недостатков или рисков, которые могли бы повлиять на устойчивость бизнеса АФК «Система», не выявлено. Отдельные замечания по областям проверок были своевременно доведены до сведения заинтересованных лиц, выработаны рекомендации по их устранению.

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

Внешний аудит

В соответствии с решением Комитета по аудиту финансам и рискам Совета директоров в Корпорации установлены процедуры отбора внешних аудиторов для целей проведения аудита финансовой и бухгалтерской отчетности АФК «Система». Ежегодно Комитет по аудиту, финансам и рискам проводит оценку качества аудиторских услуг.

Урегулирование конфликтов интересов

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

Развитие системы корпоративного управления

В 2024 году Совет директоров утвердил новое Положение о дивидендной политике, установившее рекомендуемый размер дивидендов на 2024–2026 годы. Содержащиеся в Положении рекомендации описаны выше в разделе «Дивиденды».

По состоянию на конец 2024 года 50% членов Совета директоров АФК «Система» отвечали критериям независимости Правил листинга Московской биржи и Кодекса корпоративного управления Российской Федерации. У всех независимых директоров Корпорации имеется значительный опыт работы в руководстве крупными организациями и широкое признание в профессиональном сообществе.

В случае признания качества услуг действующего аудитора недостаточным Комитет по аудиту, финансам и рискам организует тендер для выбора нового аудитора. В случае признания качества услуг действующего аудитора удовлетворительным с ним проводятся переговоры о стоимости аудиторских услуг на следующий период.

В 2024 году результаты этической аттестации рассмотрены Комитетом по аудиту, финансам и рискам Совета директоров АФК «Система». Задекларированные конфликты интересов не потребовали принятия мер по их урегулированию, так как не создавали рисков для интересов Корпорации.

Это обеспечивает должный уровень объективности их суждений и свободы от влияния менеджмента и отдельных акционеров или групп акционеров Корпорации при принятии решений Советом директоров.

В течение 2025 года Корпорация планирует провести дополнительные мероприятия, направленные на дальнейшее вовлечение вновь избранных директоров в ключевые задачи стратегии, финансового планирования и корпоративного управления в АФК «Система», в том числе регулярное обсуждение членами Совета директоров актуальных вопросов развития бизнеса.

Управление рисками

Интегрированная система управления рисками Группы

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

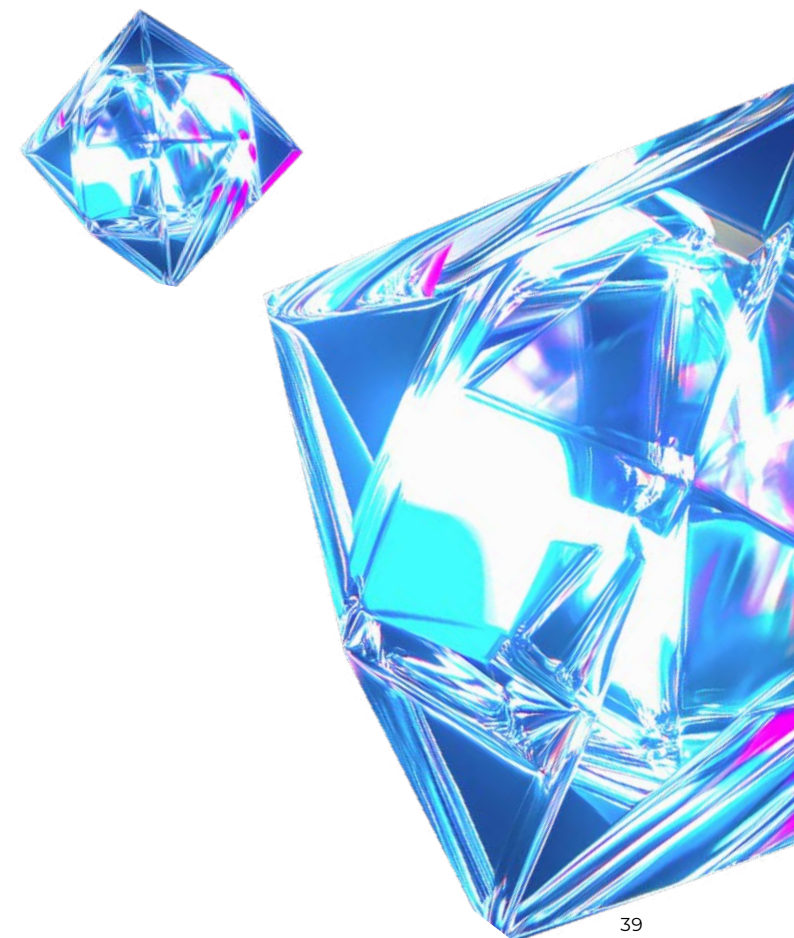
Риски, с которыми может столкнуться бизнес Корпорации, представляют собой проявление процессов и факторов, влияние на которые со стороны АФК «Система» представляется невозможным или ограниченным. При этом Корпорация может принять меры, позволяющие снизить негативные последствия в случае реализации того или иного риска. Таким образом, важной составляющей стратегии Группы является эффективная оценка существующих рисков, вероятности их реализации, а также эффективное управление ими.

Управление рисками — неотъемлемая часть деятельности всех компаний Группы, интегрированная в процессы планирования и реализации стратегии, инвестиционной деятельности, бюджетирования, закупочных процедур, а также в повседневную операционную деятельность. Интегрированная система управления рисками (ИСУР), существующая в АФК «Система», построена с учетом международных стандартов, рекомендаций и лучших практик риск-менеджмента. Данная система нацелена на обеспечение разумного баланса между достижением стратегических целей и поддержанием уровня риска АФК «Система» в пределах, приемлемых для менеджмента и акционеров.

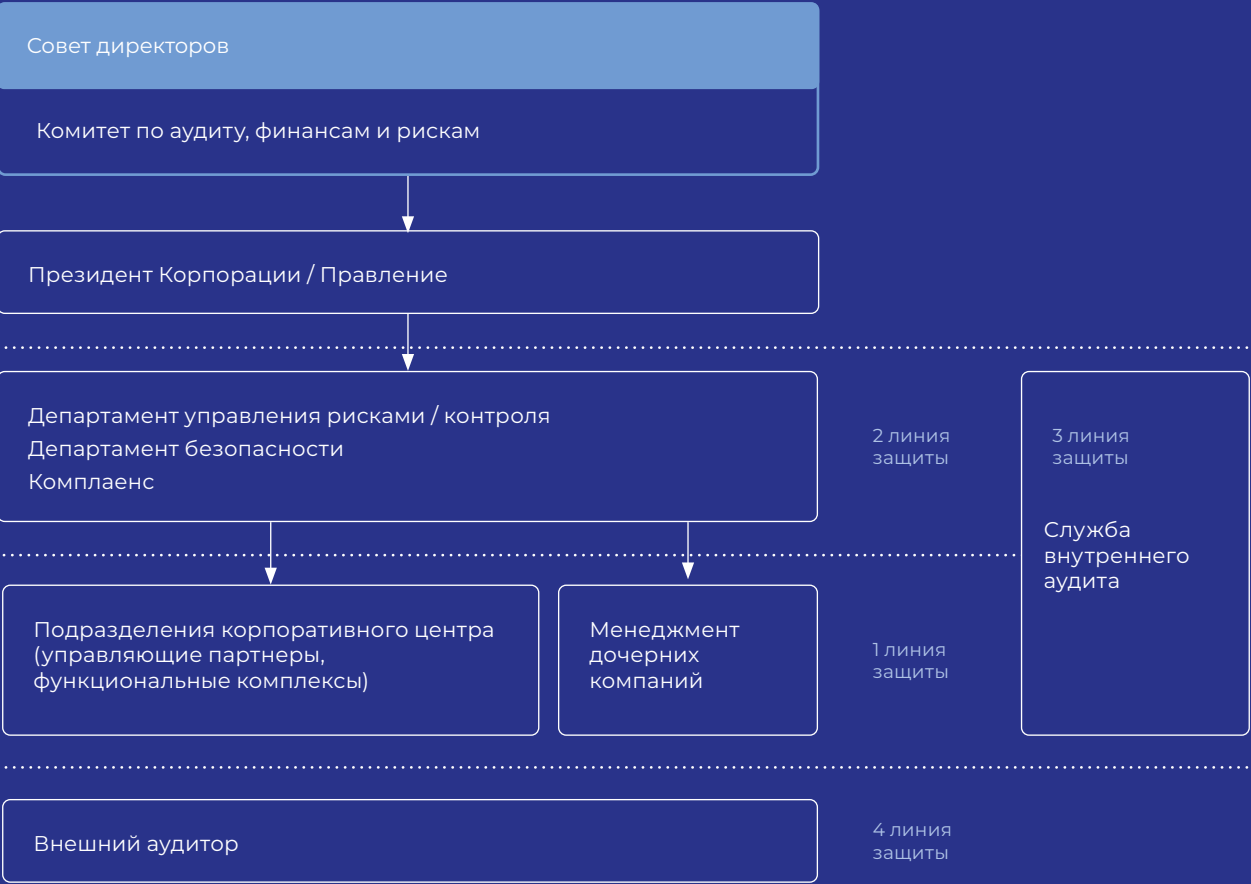
В АФК «Система» утверждена Политика интегрированного управления рисками. В основе интегрированной системы риск-менеджмента

АФК «Система» лежит двухуровневый подход к управлению рисками Группы — определение рисков в самой Корпорации и в ее портфельных компаниях с их последующей интеграцией для оценки воздействия на Группу в целом.

ИСУР используется для идентификации рисков с разных точек зрения, а также чтобы предотвратить реализацию данных рисков в Группе. Данная система включает четыре линии защиты.



Система управления рисками Группы



Ключевые процессы в рамках системы управления рисками



Функционирующая в Корпорации ИСУР предусматривает наличие следующих элементов и процедур:

Идентификация рисков на всех уровнях управления (от руководства до линейного менеджмента), включая определение владельца риска и составление паспорта риска;	Оценка совокупного влияния существенных рисков на ключевые финансовые показатели Корпорации (в том числе используя моделирование Монте-Карло)
Ранжирование рисков по уровням управления	Первичная оценка материальности выявленных рисков и их анализ (методология VaR)
Разработка планов митигации выявленных рисков на всех уровнях управления	Систематический контроль выполнения планов митигации и оценка их эффективности
Составление ежеквартальной отчетности по рискам Корпорации	Мониторинг рисков (в том числе ежемесячный мониторинг ранних индикаторов рисков)

Для построения и поддержания эффективной ИСУР необходимо выполнять ряд задач:

Выявление и систематический анализ рисков АФК «Система»	Обязательный учет рисков при принятии управленческих решений
Распределение ответственности за управление рисками	Разработка планов мероприятий по реагированию на риски и контроль их исполнения
Мониторинг рисков и эффективности управления ими	Формирование отчетности по управлению рисками для информирования коллегиальных органов и других заинтересованных лиц
Накопление знаний в области интегрированного управления рисками	

Риск-менеджеры компаний Группы регулярно актуализируют ключевые риски отдельных компаний и Группы в целом, анализируют их влияние на финансовые показатели, в том числе с использованием финансовых моделей и имитационных методов моделирования.

В отношении всех рисков Группы владельцы рисков разрабатывают планы по снижению рисков и планы реагирования в случае их реализации, регулярно проводят их мониторинг и корректировку.

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

<div>Уклонение от риска1</div> <div>Уклонение/избежание риска подразумевает отказ от совершения тех или иных действий, а также отказ от активов, характеризующихся высоким риском. Уклонение от риска применяется в исключительных случаях как способ покрытия рисков и используется в следующих случаях:</div> <div><ul style="list-style-type: none">когда стоимость воздействия на риск слишком высока,когда такое воздействие не приведет к снижению риска до приемлемого уровня,когда риск невозможно или неэффективно передать третьей стороне.</div>	<div>Сокращение риска2</div> <div>Контроль и предупреждение риска как способ управления рисками подразумевает собственное удержание риска при активном воздействии на него со стороны Корпорации. Мероприятия направлены на превентивное снижение вероятности наступления рискового события и (или) снижение потенциального ущерба от его наступления до приемлемого уровня, соответствующего риск-аппетиту АФК «Система». Сокращение риска является приоритетным направлением работы АФК «Система» в области управления рисками.</div>
<div>Принятие риска3</div> <div>Принятие риска без воздействия на него применяется в случаях, когда такой риск находится на уровне, приемлемом для АФК «Система», или когда воздействие на этот риск невозможно или экономически неэффективно.</div>	<div>Передача риска4</div> <div>Передача риска осуществляется в случаях, когда воздействие на него со стороны АФК «Система» невозможно или экономически не оправдано, а уровень риска превышает допустимый для Корпорации уровень. Передача риска осуществляется при помощи страхования, хеджирования, передачи функций на аутсорсинг и т. д.</div>

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

Процесс страхования в АФК «Система» является неотъемлемой частью ИСУР Корпорации. Данный инструмент защищает имущественные интересы АФК «Система» и ее акционеров от непредвиденных убытков, которые могут возникнуть в процессе деятельности, в том числе вследствие внешних воздействий.

Риск-аппетит

Одним из ключевых принципов риск-менеджмента является управление деятельностью Группы с учетом риск-аппетита. Данный подход подразумевает определение и контроль целевого профиля рисков

АФК «Система» ежегодно реализует комплексную программу страхования. Данная программа покрывает широкий спектр операционных рисков, включая различные виды обязательного и добровольного страхования гражданской ответственности, страхование автомобильного транспорта, имущественное страхование, добровольное медицинское страхование (ДМС) сотрудников и страхование от несчастного случая.

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

Корпорации в соответствии с поставленными стратегическими целями и в контексте их интеграции в процедуры управления рисками.

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

Величина возможных убытков по принимаемым Группой рискам не должна достигать уровня, приводящего к прекращению операционной деятельности компаний Группы, в том числе в стрессовых условиях	Структура денежных потоков компаний Группы должна гарантировать своевременность исполнения обязательств перед контрагентами в краткосрочном и долгосрочном периодах
В рамках своей деятельности Группа стремится избегать повышенного уровня концентрации риска на контрагентах, отраслях и странах/регионах с повышенным уровнем риска	Устойчивое развитие и экономическая эффективность должны обеспечиваться в долгосрочной перспективе
Должны соблюдаться требования национальных регуляторов стран присутствия компаний Группы, а также стандартов и рекомендаций международных органов	Необходимо сохранять безупречную деловую репутацию и уклоняться от действий, способных привести к нанесению ей вреда

В Корпоративном центре существует отдельное структурное подразделение — Департамент инвестиционного анализа и управления рисками. Возглавляет департамент исполнительный вице-президент по инвестиционному анализу и управлению рисками, находящийся в прямом подчинении Президента АФК «Система». Департамент инвестиционного анализа и управления рисками

Комитет по рискам

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

Комитет по рискам выполняет следующие функции:

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

По состоянию на 31 декабря 2024 года Комитет по рискам состоял из 13 членов. Председателем комитета является Вице-президент по финансам.

При Комитете по рискам действует Экспертная группа, в которую входят представители ключевых подразделений Корпорации. Данная группа не реже одного раза в квартал рассматривает

Глобальные и страновые риски

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

развивает и совершенствует наработанный в Корпорации опыт риск-менеджмента. Реализация процедур риск-менеджмента АФК «Система» проводится владельцами рисков при поддержке специалистов по управлению рисками Департамента анализа и управления рисками.

вопросы согласования и утверждения лимитов на контрагентов (банки, страховые компании, управляющие компании), согласования и утверждения гарантий (в том числе банковских) по обязательствам контрагентов, переоценку идентифицированных и (или) вновь выявленных рисков, результаты выполнения митигационных планов и планов реагирования, а также другие оперативные вопросы, связанные с управлением рисками в Группе.

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

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

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

Отрицательное влияние на бизнес компаний Группы может оказать ужесточение санкций, полная блокада внешнеэкономической деятельности с изменением политической ситуации в стране, а также вовлечение Российской Федерации в военные конфликты.

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

Отраслевые риски

Риски, связанные с присутствием активов АФК «Система» в различных секторах экономики, многообразны. Наиболее существенными для Группы являются риски, связанные с бизнесом в сфере телекоммуникаций, электроэнергетики, розничной торговли (в том числе электронной), банковской деятельности, высоких технологий, гостиничных услуг, медицины, фармацевтики, лесной промышленности, сельского хозяйства и недвижимости.

Внешние риски АФК «Система»

Финансовые риски

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

Отток иностранных инвестиций из Российской Федерации на фоне существующих ограничений для работы иностранных компаний в связи с действующим режимом санкций может негативно сказаться на совместных предприятиях (партнерствах) и новых инвестиционных проектах компаний Группы.

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

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

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



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

Политические риски

Введение санкций в отношении российского государства или российских компаний и физических лиц может послужить причиной прекращения или сбоев в функционировании международных расчетных

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

систем, что, в свою очередь, может привести к невозможности осуществления расчетов Корпорацией и ее портфельными компаниями и снижению инвестиционной привлекательности АФК «Система».

Социальные и экологические риски

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

- изменение предпочтений потребителей, тренд на ответственное потребление и здоровый образ жизни, возрастающие ожидания от брендов с точки зрения миссии, ответственности и устойчивого развития;
- изменение возрастной структуры населения в сторону старения, а также необходимость адаптации и обновления продукции и услуг в соответствии с его потребностями;
- возрастающая конкуренция за таланты из-за демографических ям и изменений требований молодых сотрудников к условиям труда;
- изменение климата и связанные с ним экстремальные погодные условия, способные оказать влияние на урожайность, здоровье населения и функционирование инфраструктуры;
- появление новых технологических решений и экономическая трансформация, в том числе цифровизация и автоматизация, трансформация производства и сферы услуг, а также потенциальное высвобождение большого количества сотрудников;
- возрастающая угроза кибербезопасности и ужесточение требований к конфиденциальности и защите персональных данных;
- снижение уровня жизни и возможный рост социальной напряженности в регионах присутствия, которые могут привести к снижению прибыли Корпорации и компаний Группы;

- ужесточение регуляторных требований в области устойчивого развития, углеродного регулирования и раскрытия информации.

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

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

Аварии и инциденты на производственных объектах Группы способны привести к значительному воздействию на окружающую среду: загрязнению земель и водных объектов, сверхнормативным выбросам в атмосферу, сбросам сточных вод или разливам опасных веществ. Указанные происшествия могут нанести вред местным сообществам, экосистемам и биоразнообразию. Нерациональное использование природных ресурсов (земель, лесов) может привести к истощению сырьевой/производственной базы и снижению экономических показателей сельскохозяйственных и лесопромышленных активов.

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

Риски, связанные с несоблюдением принципов устойчивого развития в цепочке поставок, могут привести к нарушению бесперебойности поставок и оказать негативное репутационное влияние на Группу. В целях их минимизации компании Группы

предъявляют строгие требования к поставщикам, подрядчикам и партнерам в части соблюдения законодательства и внутренних политик.

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

Юридические риски

Существует риск вынесения непредсказуемых судебных и административных решений в отношении Корпорации и ее портфельных компаний. Такое развитие событий может негативно повлиять на бизнес Группы. Этот риск вызван множеством факторов, в том числе:

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

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

Существует риск внесения изменений в законодательство стран, на рынках которых присутствуют компании Группы, в связи с возможными изменениями

в правовом регулировании международной торговли и международных инвестиций со стороны иностранных государств или международных организаций.

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

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

В случае если Федеральная антимонопольная служба (ФАС России) придет к заключению, что АФК «Система» или одна из ее подконтрольных организаций, имеющих существенное значение, нарушили законодательство в сфере защиты конкуренции, данный орган власти может наложить существенные административные санкции, что может повлечь за собой убытки для Корпорации. Кроме того, ФАС России может воспрепятствовать заключению и (или) исполнению отдельных сделок Корпорации и портфельных компаний, что, в свою очередь, может ограничить возможности компаний Группы по совершению инвестиционных сделок и проведению реструктуризации бизнеса.



Налоговые риски

Налоговое законодательство и налоговая практика на рынках присутствия АФК «Система» характеризуются сложностью и неопределенностью: они подвержены частым изменениям и неоднозначным толкованиям. В случае если действия Корпорации и ее портфельных компаний будут квалифицированы как возможное нарушение налогового законодательства, это может оказать негативное влияние на бизнес Группы.

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

Риски, связанные с рынками ценных бумаг

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

С 2015 года в Российской Федерации вступили в действие правила налогообложения нераспределенной прибыли контролируемых иностранных компаний и прибыли от косвенной продажи российской недвижимости, концепция бенефициарного собственника и налогового резидентства для иностранных юридических лиц в Российской Федерации. С момента вступления в силу эти правила неоднократно пересматривались, причем внесенные в них изменения имели обратную силу. В результате применения таких правил налогообложения у компаний Группы могут возникнуть дополнительные налоговые обязательства ввиду неопределенности трактовок закона и отсутствия сложившейся правоприменительной практики.

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

Риски, связанные с деятельностью Группы

Реализация бизнес-стратегии

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

Развитие компаний Группы зависит от многих факторов, в число которых входят:

- получение необходимых разрешений государственных органов;
- достаточный спрос со стороны потребителей;
- успешное развитие технологий;
- эффективное управление рисками и расходами;
- своевременное завершение разработки;
- внедрение новых продуктов и услуг компаниями Группы.

Затруднения, связанные с любым из этих факторов, могут оказать негативное влияние на развитие компаний Группы и финансовые результаты Корпорации.

Приобретение, интеграция, отчуждение или реструктуризация активов

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

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

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

- невозможность эффективно интегрировать операционные активы и персонал приобретенной компании;
- невозможность установить и интегрировать необходимые механизмы контроля, в том числе в отношении логистики и дистрибуции;

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

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

При отчуждении активов Корпорация может столкнуться со следующими основными рисками:

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

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

Менеджмент и ключевой персонал

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

и мотивированную команду менеджеров может оказать негативное влияние на бизнес, результаты деятельности, финансовое состояние и перспективы развития Корпорации.

Денежные потоки от компаний Группы

Финансовые показатели Корпорации зависят от возможностей компаний Группы генерировать денежные потоки, необходимые для обслуживания финансовых обязательств, включая погашение задолженности и процентов, а также для осуществления инвестиционной деятельности. Способность

компаний осуществлять подобные выплаты может быть ограничена из-за препятствий регуляторного, налогового или иного характера, что может оказать негативное влияние на финансовое положение и инвестиционный ресурс Корпорации.

Привлечение капитала или финансирования

Денежные потоки со стороны портфельных компаний Группы могут оказаться недостаточными для покрытия запланированных расходов АФК «Система». Это может повлечь за собой необходимость привлечения дополнительного стороннего финансирования и увеличение долговой нагрузки Корпорации, что, в свою очередь, будет оказывать давление на кредитные рейтинги Корпорации и компаний Группы. Снижение кредитного рейтинга может повлечь за собой рост стоимости

обслуживания существующих кредитов, удорожание или невозможность привлечения новых кредитов, а в отдельных случаях — досрочное истребование ранее выданных кредитов. Риск снижения или отзыва кредитного рейтинга Корпорации коррелирует с репутационным риском и риском ликвидности. Текущий уровень долга Корпорации и высокая ключевая ставка Банка России также ограничивают привлечение новых заимствований.

Неопределенность в оценках при составлении отчетности

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

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

Ограничительные ковенанты

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

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

Лицензии и разрешения

Деятельность компаний Группы регулируется различными государственными органами и ведомствами в рамках получения и возобновления лицензий, одобрений и разрешений, а также в связи с необходимостью постоянного соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и стандартов. Регулирующие органы во многом полагаются на собственное суждение при толковании и реализации требований применимого законодательства, выдаче или пролонгации лицензий, одобрений и разрешений и при мониторинге соблюдения лицензионных требований.

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

Приватизированные компании

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

федеральными и региональными нормами о приватизации), приватизация многих компаний может быть потенциально оспорена, в том числе избирательно. Такое развитие событий может оказать существенное негативное влияние на бизнес, финансовое состояние, результаты деятельности или перспективы развития Корпорации.

Соответствие законодательству и стандартам в сфере комплаенс

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

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

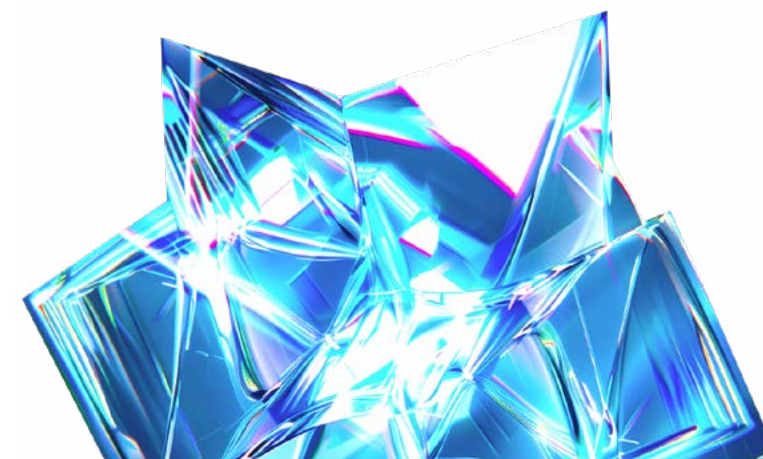
Кроме того, деятельность АФК «Система» и компаний Группы подпадает под действие антикоррупционного законодательства тех юрисдикций, в которых они ведут свой бизнес или в которых их ценные бумаги допущены к организованным торгам.

Права человека

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

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

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



Конкуренция со стороны других компаний

Все отрасли деятельности компаний Группы подвержены конкуренции со стороны других компаний. В сегментах телекоммуникаций, электроэнергетики, розничной торговли (в том числе электронной), гостиничных услуг, частной медицины, фармацевтики, банковской деятельности, высоких технологий, недвижимости, лесной промышленности

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

Риски в области устойчивого развития

ESG-риски выявляются, оцениваются и управляются исходя из степени их влияния на реализацию общей стратегии Корпорации (верхний уровень) и операционную деятельность портфельных компаний Группы в рамках регулярных процедур риск-менеджмента.

Качество бренда, бизнес-этика и репутация

Риски, связанные с репутацией и брендом, являются наиболее существенными ESG-рисками на уровне всей Корпорации. Основным способом их митигации служит внедрение в Корпорации и портфельных компаниях Группы такой системы корпоративного управления и комплаенс, которые позволяют минимизировать вероятность наступления неблагоприятных событий и их влияние на капитализацию.

Развитие и поддержание узнаваемости брендов компаний Группы является важнейшей составляющей формирования общественного мнения о текущих и будущих продуктах и услугах компаний Группы. 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.

Репутация АФК «Система» может пострадать в случае неэтичного ведения бизнеса, профессиональных ошибок, халатности, несоблюдения прав человека или инцидентов, связанных с распространением

инсайдерской информации и коррупционными правонарушениями в Корпорации или портфельных компаниях Группы.

Любая инвестиционная деятельность подвержена рискам, связанным с приобретением и реструктуризацией активов, особенно в случае со сложными сделками, затрагивающими интересы разных сторон. Строгое соблюдение всех требований применимого законодательства и следование лучшим мировым практикам в области корпоративного управления являются фундаментальными принципами АФК «Система» как ответственного инвестора, строго соблюдающего права акционеров и всегда действующего в интересах повышения стоимости активов.

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

- телекоммуникации — нарушение цифровых прав абонентов (спам и мошенничество в сетях связи, опасный контент, утечка персональных данных);
- высокие технологии — мотивация и удержание ключевого персонала, формирование кадрового резерва, привлечение новых сотрудников и передача знаний;

- медицина, фармацевтика — качество профессиональной подготовки кадров, точность диагностики и риск врачебной ошибки;
- потребительский сектор — качество продукции, комплексная безопасность арендуемых торговых площадей и посетителей магазинов;
- сельское хозяйство — потери урожая в результате воздействия неблагоприятных природно-климатических факторов;
- гостиничный бизнес — безопасность объектов инфраструктуры и гостей отелей;

- лесопромышленный комплекс — недостаток качественного сырья вследствие нерационального использования лесных ресурсов и негативное воздействие на экологию из-за существенного объема водопотребления и выбросов в атмосферу.

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

Защита персональных данных

С развитием цифровизации бизнеса (внедрение современных ИТ-решений и систем) и повсеместным проникновением интернета риски, связанные с кибербезопасностью и защитой персональных данных, становятся существенной угрозой для бизнеса компаний Группы. Неспособность предотвратить кибератаки и несанкционированный доступ к сетям и хранилищам данных компаний Группы может привести в том числе к утечкам персональных данных и конфиденциальной информации, причинению ущерба имуществу компаний Группы, перерывам в производстве, нарушению безопасности сетей, возникновению расходов на восстановление работы

систем и оборудования. Реализация названных происшествий также может оказать существенное негативное влияние на бизнес Группы.

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

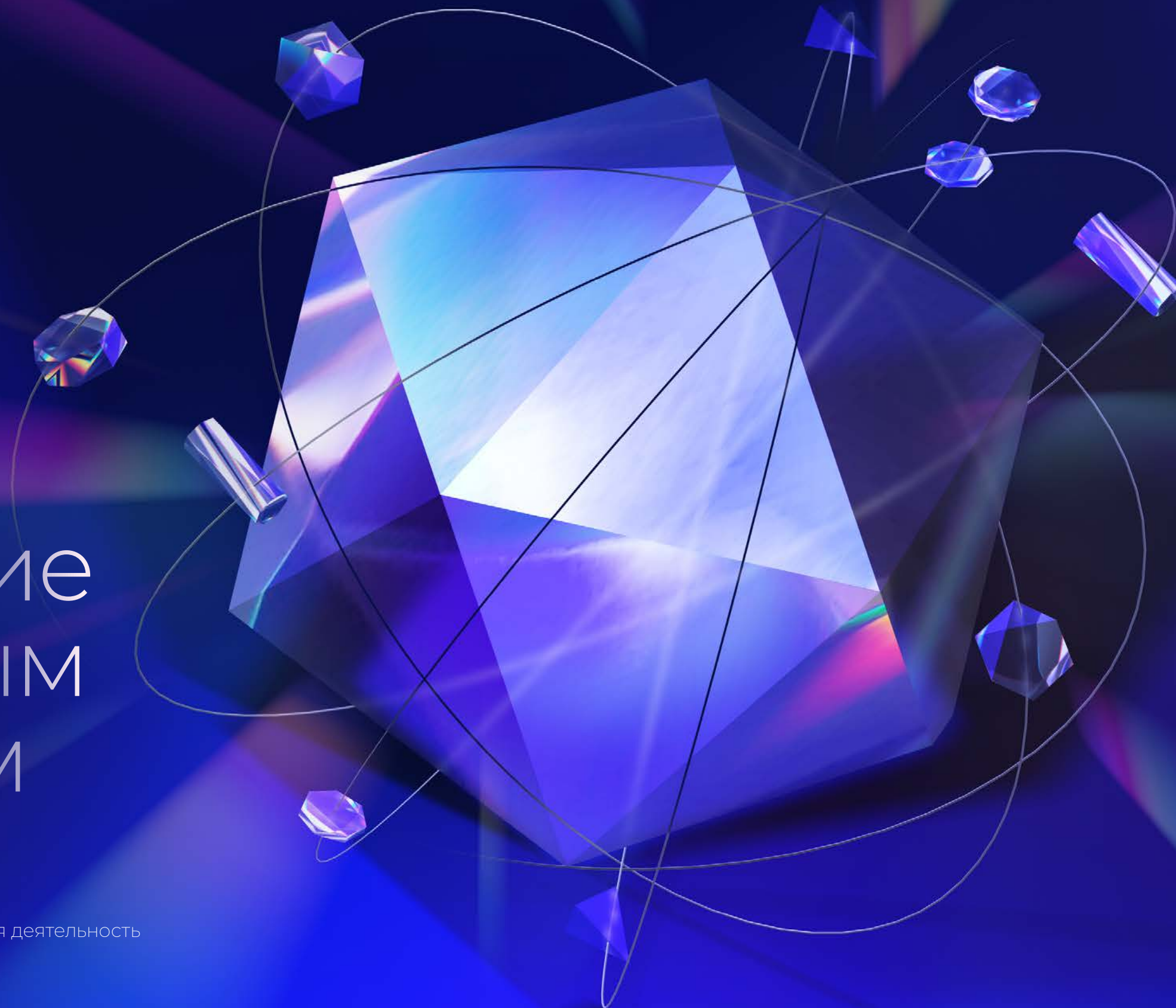
Климатические риски

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

включает не только внедрение современных агротехнологий и рациональных методов землепользования, которые способны снизить воздействие производственной деятельности на изменение климата и экологию, но и комплекс защитных мероприятий от неблагоприятных природных факторов, внедрение специального программного обеспечения по прогнозированию влияния погодных условий на производимые работы, страхование озимых культур и многолетних насаждений.

Управление устойчивым развитием

- 56 Система управления
- 64 Ответственное инвестирование
- 72 Ключевые ESG-направление
- 83 Социальные инвестиции и благотворительная деятельность



Ключевые показатели в области устойчивого развития в 2024 году

ПАО АФК «Система»

Показатель	2023	2024	Динамика по отношению к 2023 году, %
Управление и развитие бизнеса			
Доля независимых директоров, %	50	50	–
Доля женщин в Совете директоров АФК «Система», %	11	10	(9,09)
Средний возраст членов Совета директоров, лет	67	62	(7,46)
Экология			
Расходы на охрану окружающей среды, тыс. руб.	544,3	809,65	+48,75
Потребление энергии, ГДж	21 022,03	23 671,39	+12,6
Забор воды, тыс. м³	8,01	7,54	(6,2)
Потребление бумаги, кг	3800	2549	(49,07)
Социальная сфера			
Суммарная численность персонала, человек	251	266	+5,97
Доля женщин среди сотрудников, %	47	51,3	+9,15
Расходы на ДМС¹, млн руб.	13,33	16,04	+20,3

Группа АФК «Система»

Показатель	2023	2024	Динамика по отношению к 2023 году, %
Налоги и платежи в социальные фонды, млрд руб.	211,02	230,68	+9,3
Социальные инвестиции, млрд руб.	1,4	1,46	+5
Общая численность волонтеров, принявших участие хотя бы в одном мероприятии благотворительного фонда «Система», человек	15 200	18 000	+18,4
Общий объем финансирования программ благотворительного фонда «Система» в 2024 году, млн руб.	305	401,3	+31,57
Участники благотворительного забега #ЗаЛес, человек	2020	3720	+84,16
Высажено деревьев в рамках благотворительного забега #ЗаЛес, шт.	4000	10 500	162,5

¹ Дополнительное медицинское страхование.

Стратегический ПОДХОД

Стратегические ESG-приоритеты и система управления устойчивым развитием

АФК «Система» стремится внести значительный вклад в устойчивое развитие регионов и отраслей, обеспечивая экономический рост, укрепляя технологический потенциал и создавая условия для развития человеческого капитала. Важной целью Корпорации является улучшение качества жизни людей и содействие общественному благополучию.

АФК «Система» стремится:

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

Один из ключевых элементов видения АФК «Система» — приверженность прозрачным и ответственным бизнес-практикам. Компания активно внедряет эти принципы не только в собственные бизнес-процессы, но и на всех уровнях взаимодействия с заинтересованными сторонами (подрядчиками, поставщиками, партнерами, клиентами и инвесторами). Важным аспектом является продвижение этих стандартов во всей экосистеме Корпорации.

Одна из ключевых задач АФК «Система» — обеспечить, чтобы все компании, входящие в Группу, придерживались единых принципов ответственного ведения бизнеса. Корпорация систематически поддерживает их в интеграции этих стандартов в повседневные операции, что в конечном счете способствует достижению целей устойчивого развития на всех уровнях.

С 2022 года АФК «Система» реализует ESG-стратегию, направленную на повышение устойчивости инвестиционного портфеля, уменьшение экологической нагрузки и усиление положительного влияния на общественное развитие через эффективное управление активами. Основой стратегии является убеждение, что качественное корпоративное управление и учет социальных и экологических рисков повышают долгосрочную устойчивость и ценность бизнеса, особенно в условиях рыночной нестабильности.

Главными приоритетами остаются ответственное инвестирование и управление активами для создания общей ценности для акционеров и других заинтересованных сторон. Новый этап Стратегии предполагает уточнение подходов к оценке ESG-профилей инвестиций и портфельных компаний для управления рисками и поиска возможностей в сферах здравоохранения, доступного жилья, городской инфраструктуры, чистой энергетики и циклической экономики.

➔ Более подробная информация о Стратегии в области устойчивого развития раскрыта на [официальном сайте АФК «Система»](#).

Руководящие принципы ответственного ведения бизнеса АФК «Система»



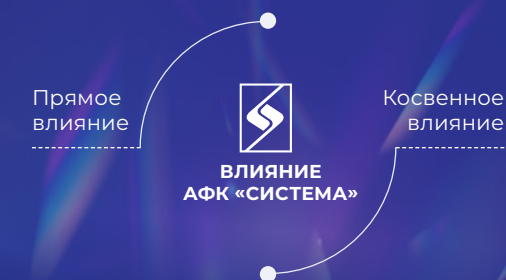
Стратегические ESG-приоритеты

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

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

Показатели мониторинга обеспечивают отслеживание прогресса портфельных компаний по ключевым ESG-направлениям, развитию которых Корпорация способствует через свою инвестиционную деятельность и в рамках которых может оказывать существенное позитивное влияние и создавать ценность для заинтересованных сторон.

Целевые ориентиры
Ответственное инвестирование и управление активами



Показатели мониторинга
Ключевые ESG-направления

Среднесрочные целевые ориентиры Корпорации

Детализация методики ESG-оценки потенциальных инвестиций по отраслям	Разработка набора инструментов для оценки и внедрения ESG-практик в портфельных компаниях	Наличие в портфельных компаниях политик/стратегий в области устойчивого развития
Раскрытие информации о деятельности и результатах Группы в области устойчивого развития	Разработка климатической стратегии на уровне Группы	Разработка методики и критериев для оценки доли устойчивой выручки

Показатели мониторинга включают динамику в ESG-рейтингах и привлечение ESG-финансирования.

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

- Кодекс Этики;
- Кодекс корпоративного управления ПАО АФК «Система»;
- Политика в области устойчивого развития ПАО АФК «Система».

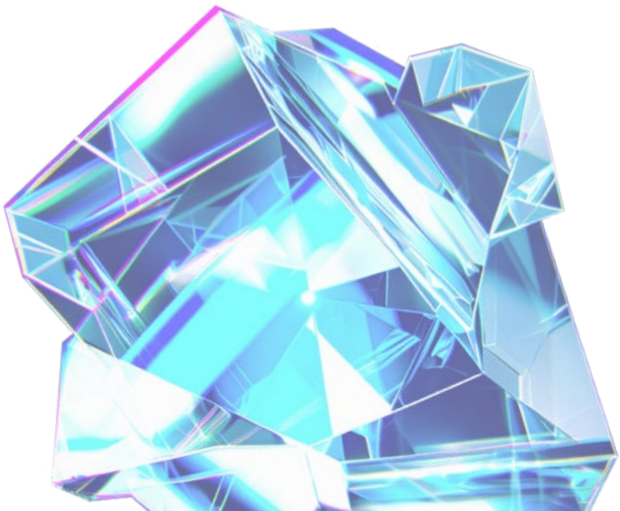
Руководящие принципы ответственного ведения бизнеса являются частью Политики в области устойчивого развития ПАО АФК «Система». Они служат ориентиром для развития ESG в Корпорации и детализируются по каждому ключевому направлению в следующих документах:

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

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

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

С 2002 года АФК «Система» является подписантом Глобального договора ООН, а с 2017 года — Социальной хартии российского бизнеса. Корпорация также стоит у истоков создания Национального ESG-альянса — объединения для выстраивания диалога между заинтересованными сторонами, обмена знаниями и опытом в области устойчивого развития между различными секторами бизнеса, государством и обществом.



Показатели мониторинга портфеля

Корпоративное управление и синергия	Благополучие сотрудников, клиентов и сообществ
<ul style="list-style-type: none">• Развитие интегрированной системы управления рисками (ИСУР), включая ESG-риски• Доля сотрудников, подверженных коррупционному риску и проинформированных по вопросам коррупции и мошенничества• Доля закупок у субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП)• Доля женщин в руководстве• Количество обращений на горячую линию в разбивке по темам и результаты рассмотрения• Инвестиции в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), а также регистрация патентов• Штрафы и нефинансовые санкции по различным направлениям• Инвестиции в инновационные технологии и цифровизацию	<div><div><div>1 ликвидация инцидентов</div><div>9 индустриализация, инновации и инфраструктура</div><div>17 партнерство в интересах устойчивого развития</div></div><div><ul style="list-style-type: none">• Структура персонала по различным аспектам• Количество инцидентов, связанных с безопасностью персональных данных• Тренд в оценке вовлеченности сотрудников• Уровень текучести и стаж сотрудников в периметре Группы• Доля вакансий, закрытых с помощью внутреннего кадрового резерва• Среднегодовое число часов обучения на одного сотрудника• Численность сотрудников с инвалидностью• Расходы на охрану труда• Соотношение заработной платы мужчин и женщин• Коэффициент травматизма• Объем социальных инвестиций• Доля сотрудников, принимающих участие в волонтерских инициативах• Оценка воздействия и эффективности социальных инвестиций</div></div>

Доступность и качество продукции и услуг	Умная, экоэффективная и безопасная среда
<div><div><div>4 качественное образование</div><div>8 достойная работа и экономический рост</div><div>9 индустриализация, инновации и инфраструктура</div><div>10 уменьшение неравенства</div></div><div><ul style="list-style-type: none">• Тренд в показателях удовлетворенности и потребительской лояльности• Наличие программ доступности для различных категорий клиентов (МСП, люди с особыми потребностями, удаленные регионы)• Добровольная сертификация сверх законодательных требований (в сферах, где это применимо)• Существенные инциденты, связанные с качеством продукции и услуг или информацией о них</div></div>	<div><div><div>2 ликвидация топота</div><div>3 хорошее здоровье и благополучие</div><div>6 чистая вода и санитария</div><div>7 недорогостоящая и чистая энергия</div><div>9 индустриализация, инновации и инфраструктура</div><div>11 устойчивые города и населенные пункты</div><div>15 сохранение экосистем суши</div><div>12 ответственное потребление и производство</div><div>13 борьба с изменением климата</div><div>14 сохранение морских экосистем</div></div><div><ul style="list-style-type: none">• Постановка целей по снижению и компенсации выбросов парниковых газов• Инвестиции в технологии, услуги и продукцию, способствующие переходу к зеленой энергетике и экономике замкнутого цикла• Доля отходов, направляемых на переработку, утилизацию и повторное использование• Интенсивность выбросов парниковых газов• Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу• Экологические инциденты• Энергопотребление/энергоэффективность• Расходы на охрану окружающей среды• Доля возобновляемых источников энергии от общего энергопотребления• Водопотребление и доля оборотной воды</div></div>

Структура управления устойчивым развитием

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

- стратегическое управление, требующее утверждения стратегических документов, а также предоставление согласия на совершение существенных сделок;
- контроль над исполнительными органами.

В 2022 году за Комитетом по стратегии и устойчивому развитию была закреплена ключевая роль в определении ESG-повестки Корпорации.

Основными функциями Комитета являются:

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

- предварительное рассмотрение сделок слияния и поглощения и крупных инвестиционных проектов;
- содействие формированию, развитию и реализации Стратегии Корпорации в области устойчивого развития.

ESG-стратегия АФК «Система» реализуется с 2022 года и направлена:

- на повышение устойчивости инвестиционного портфеля;
- усиление позитивного влияния АФК «Система» на общественное развитие;
- снижение экологической нагрузки за счет эффективного управления активами.

Основные принципы и подходы ESG-стратегии последовательно делегируются на уровень компаний Группы через представителей АФК «Система» в советах директоров данных компаний.

Ключевые ESG-вопросы, рассмотренные комитетом:

- о ходе реализации ESG-стратегии;
- о новых требованиях Московской биржи по раскрытию нефинансовой отчетности;
- Стратегия в области управления персоналом;
- Стратегия благотворительного фонда «Система».

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

НРКУ 8+¹ уровень АФК «Система» в рейтинге «Передовая практика корпоративного управления» Российского института директоров

Характеристика системы корпоративного управления

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

Корпорация руководствуется требованиями законодательства, Правилами листинга Московской биржи и рекомендациями Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Центральным банком Российской Федерации (Банком России)².

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

Подробнее с информацией о принципах корпоративного управления АФК «Система», характеристике и деятельности органов корпоративного управления в 2024 году, а также о распределении вопросов, рассмотренных Советом директоров, можно ознакомиться в разделе [«Корпоративное управление»](#) на стр. 24.

Портрет Совета директоров АФК «Система»

10%
доля женщин в Совете директоров АФК «Система» в 2024 году

62
года
средний возраст членов Совета директоров

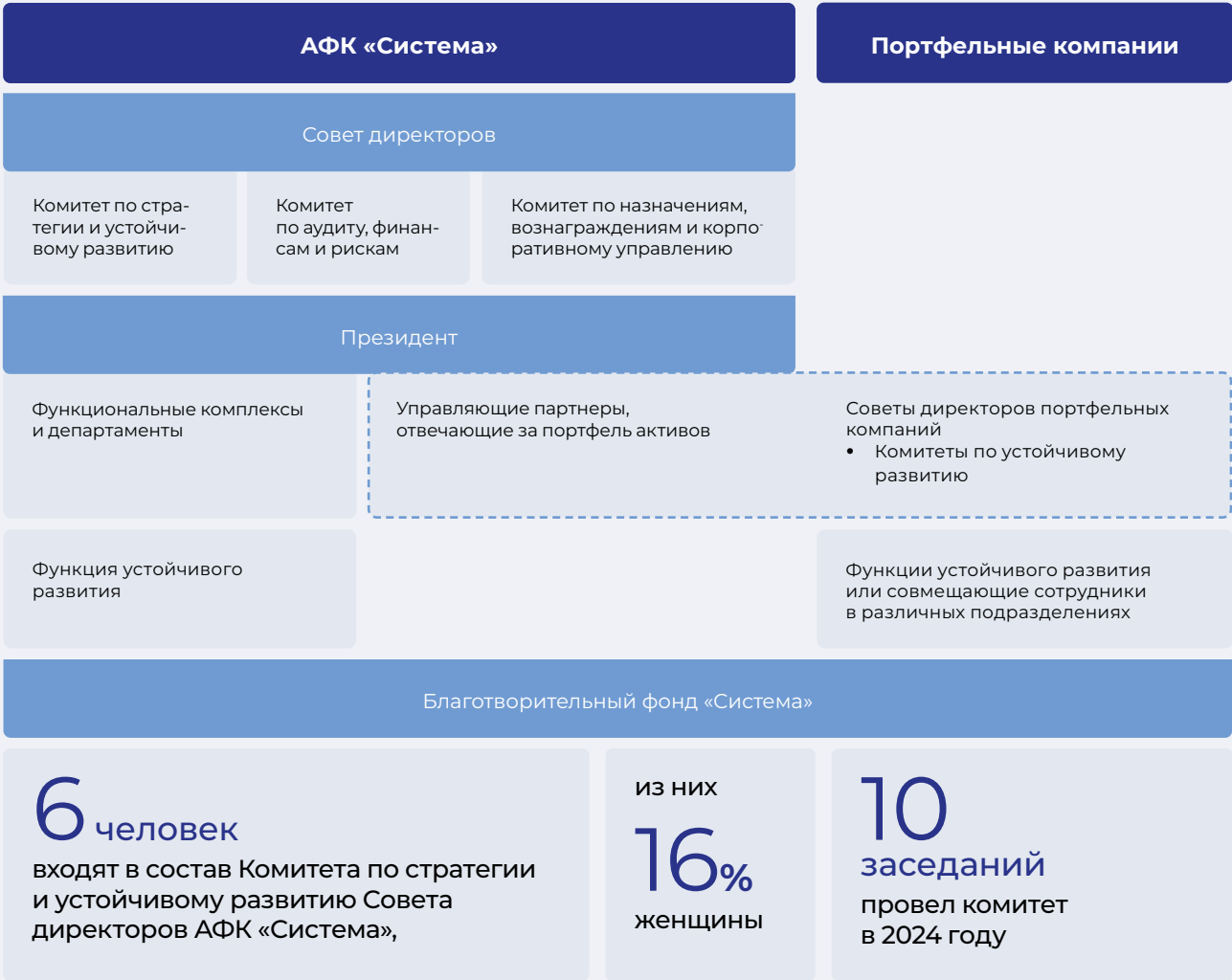
3 года и 1 месяц
средний срок работы в Совете директоров

Вклад в достижение Целей устойчивого развития ООН

АФК «Система» стремится внести вклад в достижение Целей устойчивого развития ООН, делая их частью своей стратегии и интегрируя их в свою повседневную деятельность. Ориентируясь на глобальные приоритеты, Корпорация способствует решению ключевых социальных, экономических и экологических задач, закладывая основу устойчивого будущего для новых поколений.

Диверсифицированный портфель позволяет Корпорации связать свое воздействие со всеми Целями устойчивого развития ООН. Корпорация способствует развитию ключевых ESG-направлений посредством своей инвестиционной деятельности, что позволяет оказывать существенное позитивное влияние.


Структура управления устойчивым развитием




¹ Национальный рейтинг корпоративного управления.
² Текст Кодекса корпоративного управления, рекомендованного [письмом Банка России от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463](#).

Награды и рейтинги АФК «Система» в 2024 году


Общее и крупные проекты




Корпорации присвоен незначительный уровень ESG-риска — **10 баллов** (Negligible risk)
Топ-2% глобально и **№ 16 из 850+** в своей отрасли




АФК «Система» — в числе 25 лидеров (группа А) индекса «Ответственность и открытость», а также в числе 13 компаний с позитивной динамикой (группа В) индекса «Вектор устойчивого развития»



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



Корпорация заняла **третье место** в консолидированном ESG-индикаторе в категории «Многоотраслевой холдинг» согласно экспертной оценке аналитической платформы «Инфраструктура и финансы устойчивого развития» (ИНФРАГРИН)



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


Корпоративное управление, закупочная деятельность и отношения с партнерами



Корпорация заняла **третье место** в категории «Золото» Рейтинга лучших работодателей 2024 года по версии Forbes



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



АФК «Система» отнесена к классу компаний со **средним уровнем** противодействия коррупции (BB по шкале рейтинга)



Корпорация вошла в группу А+ рейтинга «Лидеры корпоративной благотворительности» и заняла **первое место** в номинации «Лучшая программа, способствующая развитию науки и образования в Российской Федерации»




АФК «Система» стала лауреатом XXV премии «Топ-1000 российских менеджеров» в номинации «Лучший директор по устойчивому развитию и корпоративной социальной ответственности». Всего в список лауреатов премии вошли 127 представителей компаний Группы




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

Благотворительность




Благотворительный фонд «Система» занял **22-е место** в общем рейтинге и **24-е место** по уровню прозрачности деятельности среди корпоративных и частных благотворительных некоммерческих организаций от RAEX




Фонд вошел в рейтинг корпоративных благотворительных фондов от рейтингового агентства AK&M


Отдельные инициативы




Образовательная платформа «Лифт в будущее» заняла **третье место** в номинации «Поколение будущего» XVII Всероссийского конкурса корпоративных проектов «Дело в людях»



XX Летняя спартакиада АФК «Система» была признана **лучшей внутрикорпоративной спартакиадой** III Национальной премии в области развития корпоративного спорта




Проект благотворительного фонда «Система» «Лифт в будущее» занял **третье место** в номинации «Лучший проект в сфере дополнительного образования и воспитания детей» Всероссийского конкурса проектов в области социального предпринимательства «Мой добрый бизнес»




Проект фонда «Спортивная система» вошел в **топ-5** финалистов в номинации «Корпоративный спорт» Всероссийского конкурса спортивных проектов «Ты в игре»

Участие в международных, отраслевых и профессиональных инициативах

Представители АФК «Система» и компании Группы участвуют в работе ведущих международных и российских организаций, а также бизнес-ассоциаций. Участие в форумах, конференциях и рабочих группах



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




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




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


Компания также поддерживает:




Цели ООН в области устойчивого развития



Принципы ответственного инвестирования PRI



Руководящие принципы ООН для предпринимательства по правам человека



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

Российские организации и объединения



Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП)



Общероссийская общественная организация «Деловая Россия»



Торгово-промышленная палата Российской Федерации



Комитет эмитентов акций Московской биржи



Ассоциация независимых директоров (АНД)



Некоммерческое партнерство «Российский институт директоров» (РИД)



Ассоциация менеджеров



Национальное объединение корпоративных секретарей (НОКС) и Клуб корпоративных секретарей



Русское общество управления рисками («РусРиск»)

Международные организации, объединения и комиссии

Деловой совет по сотрудничеству с Индией

Российско-Китайский деловой совет

Российско-Арабский деловой совет

Межправительственная Российско-Индийская комиссия по торгово-экономическому, научно-техническому и культурному сотрудничеству

Инвестиции в устойчивое развитие

Ответственное инвестирование и принципы ESG

Ответственность АФК «Система» как инвестора заключается в эффективном управлении портфелем активов и фондов в интересах создания ценности для акционеров и широкого круга заинтересованных сторон в долгосрочной перспективе.

Потенциальные инвестиционные проекты и программы портфельных компаний проходят детальную экспертизу в рамках действующего многоступенчатого инвестиционного процесса. При принятии решений о проекте учитываются не только финансовые и отраслевые аспекты, но и такие факторы, как качество управления, кадровое обеспечение, состояние производственной базы, инфраструктуры и технологической оснащенности, сопутствующие социальные обязательства и экологические риски.

С 2020 года стратегический подход АФК «Система» к ответственному инвестированию закреплён в регламентирующих документах в области корпоративного управления, а также в утвержденных Советом директоров инвестиционных критериях, в которые интегрированы ESG-факторы. Устойчивое развитие как неотъемлемый элемент стратегии АФК «Система» было закреплено в качестве одного из ключевых ориентиров для принятия инвестиционных решений и управления активами.

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

Реализация принципов ответственного инвестирования

На этапе формирования портфеля активов

АФК «Система» исключает неэтичные¹ отрасли, что соответствует сложившейся инвестиционной культуре Корпорации, и учитывает ESG-профиль компаний из других индустрий при принятии инвестиционных решений

На этапе управления активами

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

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

На этапе выхода из инвестиций

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

¹ Исключаемые отрасли:

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

Эффект от инвестиционных программ

АФК «Система» инвестирует в модернизацию и развитие производственного и управленческого потенциала активов в различных отраслях, что позволяет создавать новые рабочие места, улучшать качество предоставляемых услуг и продукции, а также повышать уровень жизни населения в регионах присутствия.

Созданная и распределенная прямая экономическая стоимость, млрд руб.

Показатель	2022	2023	2024
Созданная стоимость	948,75	1055,00	1298,80
Консолидированная выручка	912,66	1045,87	1231,61
Финансовые и прочие доходы	36,10	9,13	67,2
Распределенная стоимость	906,47	1065,92	1316,63
Операционные и прочие расходы	762,69	927,81	1055,33
в том числе заработная плата, социальные и другие выплаты сотрудникам	186,68	223,79	247,91
Налоги	32,54	11,73	21,63
Инвестиции в сообщества	1,53	1,75	1,88
Финансовые расходы	113,05	133,93	254,66
Прочие расходы	(3,33)	(13,16)	(21,81)
Начисленные дивиденды держателям акций	0,00	3,86	4,93
Нераспределенная стоимость	42,29	(10,93)	(17,83)

245,0
млрд руб.
Группа инвестировала в российскую экономику в 2024 году

0,62%
доля консолидированной выручки Корпорации в ВВП Российской Федерации

0,09%
отношение совокупных инвестиций к ВВП Российской Федерации

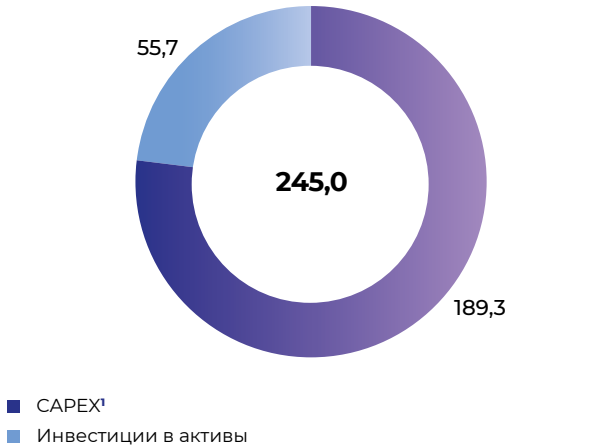
15,38%
отношение совокупных инвестиций к консолидированной выручке Корпорации

189,3
млрд руб.
составили капитальные затраты в 2024 году

В 2024 году АФК «Система» инвестировала в российскую экономику 245,0 млрд руб. Капитальные затраты Корпорации составили 189,3 млрд руб.; эти средства направлены на повышение эффективности компаний Группы в различных секторах экономики, в том числе на реализацию инвестиционных проектов по модернизации и развитию производственного потенциала активов.

Общие инвестиции корпоративного центра в 2024 году составили 55,7 млрд руб. и были направлены как в новые отрасли, так и на развитие текущих активов Корпорации.

Инвестиции Группы, млрд руб.



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

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Капитальные вложения	127,8	167,2	158,6	149,3	189,3
Частные капитальные вложения в Российской Федерации	12 451,1	14 524,3	18 305,0	22 466,7	26 518,7
Доля инвестиций, %	1,03	1,15	0,87	0,66	0,71

77,3%
средства, вложенные в основной капитал в 2024 году

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

Показатель	Инвестиции в основной капитал в Российской Федерации (в разбивке по отраслям)	Программы развития активов Группы (CAPEX)	Доля инвестиций, %
Деятельность в области информации и связи	2099,6	133,2	6,34
Лесоводство и лесозаготовки	321,8	10,0	3,11
Деятельность в области здравоохранения	778,1	4,7	0,60
Обеспечение электрической энергией, газом и паром, кондиционирование воздуха	2 057,5	7,1	0,35
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	266,6	2,8	1,05
Растениеводство и животноводство	1 135,4	6,9	0,60

¹ CAPEX (капитальные затраты, капитальные расходы) — это инвестиционные расходы компании на приобретение основных средств, долгосрочных материальных и нематериальных активов.

Ключевые ESG-направления

АФК «Система» выделила три ключевых ESG-направления, развитию которых она способствует через свою инвестиционную деятельность и в рамках которых может оказать существенное позитивное влияние.

Инновации и цифровая трансформация находятся в фокусе стратегии Корпорации.

АФК «Система» последовательно инвестирует в наращивание интеллектуального потенциала (в науку и образование, перспективные исследования, технологические стартапы, новые разработки и цифровизацию), сотрудничает с институтами поддержки инновационной деятельности, создает собственные R&D-центры, способствует внедрению передовых технологий и организационных инноваций в портфельных компаниях. Большинство проектов, реализуемых Корпорацией, ее активами и благотворительным фондом «Система», способствует решению социально важных задач на стыке ключевых направлений.

★
Доступность
и качество
продукции и услуг



✚
Умная,
эффективная
и безопасная
среда

♥
Благополучие
сотрудников, клиентов
и местных сообществ

Инвестиционная стратегия

Деятельность Корпорации базируется на фундаменте развитых практик корпоративного управления и эффективного взаимодействия между компаниями Группы.

Ключевые ESG-направления

БЛАГОПОЛУЧИЕ

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



ДОСТУПНОСТЬ И КАЧЕСТВО

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



УМНАЯ СРЕДА

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



Корпоративное управление и синергия

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



Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Равноправный диалог с заинтересованными сторонами является одним из принципов ответственного инвестирования АФК «Система». Повышение уровня прозрачности и доступности информации о деятельности Корпорации является ключевым инструментом создания эффективного и взаимовыгодного взаимодействия с широким кругом заинтересованных сторон. Открытый обмен данными не только укрепляет доверие между Корпорацией и ее партнерами, но и служит основой для формирования долгосрочных и устойчивых партнерских отношений.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами регулируется при помощи следующих документов:

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

Карта заинтересованных сторон¹



¹ Карта заинтересованных сторон обновлена в 2022 году в соответствии с понятием «заинтересованная сторона» в обновленном GRI Standards 2021.

Взаимодействие с ключевыми группами заинтересованных сторон в 2024 году

Интересы	Механизмы взаимодействия
Акционеры и инвесторы	
<ul style="list-style-type: none">• Рост акционерной стоимости и стабильный дивидендный доход• Повышение прозрачности непубличных активов• Дивидендная политика	<ul style="list-style-type: none">• Годовые собрания акционеров и заседания Совета директоров• Участие в инвестиционных конференциях• Раскрытие финансовых результатов и существенной нефинансовой информации• Организация конференц-звонков• Персональные и групповые встречи инвесторов и акционеров с топ-менеджерами
Заказчики, потребители, клиенты	
<ul style="list-style-type: none">• Высокое качество продукции и услуг• Ответственное ведение бизнеса	<ul style="list-style-type: none">• Прямое взаимодействие на объектах компаний Группы• Улучшение клиентского сервиса• Реагирование на обращения
Менеджмент Корпорации, сотрудники компаний Группы и профсоюзные организации	
<ul style="list-style-type: none">• Высокое качество корпоративного управления• Экономическая эффективность деятельности• Достойный уровень труда и заработной платы• Безопасность на рабочем месте• Социальная поддержка• Развитие кадрового потенциала• Корпоративное волонтерство• Достижение стратегических целей	<ul style="list-style-type: none">• Принятие управленческих решений• Проведение ежегодных стратегических сессий• Выстраивание корпоративной культуры• Реализация кадровой и социальной политики• Участие волонтеров (сотрудников Корпорации) и компаний Группы в реализуемых проектах• Размещение информации в корпоративных ресурсах АФК «Система»• Взаимодействие с профсоюзами• Проведение профессиональных соревнований и корпоративных конкурсов
Социальные, благотворительные и экологические организации	
<ul style="list-style-type: none">• Снижение негативного воздействия на окружающую среду• Участие в общемировой экологической повестке• Восстановление природной среды и мест обитания животных• Реализация социальных и благотворительных проектов	<ul style="list-style-type: none">• Прозрачность ведения деятельности в сфере влияния на экологию• Внедрение устойчивых технологий и ответственной модели производства• Членство в попечительских советах организаций• Благотворительные взносы и пожертвования
Государственные органы исполнительной власти федерального и регионального уровня, а также органы государственного контроля (надзора)	
<ul style="list-style-type: none">• Вклад в реализацию национальных проектов• Снижение негативного воздействия на окружающую среду• Импортзамещение• Реализация социальных и инвестиционных проектов• Охрана окружающей среды• Создание рабочих мест и комфортной социальной среды• Получение налогов• Соблюдение законодательства	<ul style="list-style-type: none">• Участие в обсуждении законодательных инициатив• Участие представителей Корпорации в заседаниях комитетов, а также в комиссиях и парламентских слушаниях Федерального собрания Российской Федерации• Содействие государственной политике• Заключение соглашений с правительствами регионов• Корпоративные программы развития и поддержки социальной инфраструктуры• Предоставление отчетной документации органам контроля (надзора), а также информации о сделках по слияниям и поглощениям — Федеральной антимонопольной службе (ФАС России)

Интересы	Механизмы взаимодействия
Научные и образовательные учреждения	
<ul style="list-style-type: none">• Инновационная деятельность• Цифровизация• Участие в развитии среднего и высшего образования• Совместные образовательные программы	<ul style="list-style-type: none">• Участие в разработке инфраструктуры умных городов• Реализация совместных проектов с научно-исследовательскими учреждениями• Развитие кадрового и научного потенциала• Участие в попечительских советах вузов• Предоставление практики студентам
Профессиональные отраслевые ассоциации, экспертное сообщество	
<ul style="list-style-type: none">• Создание прозрачной и конкурентной деловой среды• Соответствие высоким стандартам деловой этики• Совместная работа в рамках отраслевых и общественных инициатив	<ul style="list-style-type: none">• Участие в деятельности деловых объединений• Учет интересов бизнес-сообщества в государственной политике• Участие в формировании национальных стандартов управления рисками
Местные сообщества и население регионов присутствия	
<ul style="list-style-type: none">• Безопасность• Создание рабочих мест• Реализация социальных и благотворительных проектов	<ul style="list-style-type: none">• Расширение местных рынков труда• Участие в региональных социальных, экологических и благотворительных проектах
Бизнес-партнеры, поставщики и подрядчики	
<ul style="list-style-type: none">• Доступность, прозрачность и конкурентность закупочных процедур	<ul style="list-style-type: none">• Выстраивание стратегических партнерств• Реализация продвинутых практик управления закупками в портфельных компаниях• Проведение деловых встреч
Средства массовой информации	
<ul style="list-style-type: none">• Всестороннее освещение деятельности Корпорации• Осведомленность общественности о социальных проектах	<ul style="list-style-type: none">• Публикации в социальных сетях и на сайтах компаний Группы

Подробнее с информацией о взаимодействии с заинтересованными сторонами в 2024 году можно ознакомиться в [Приложении об устойчивом развитии](#) к годовому отчету АФК «Система» за 2024 год.

Соблюдение прав человека

Подход к управлению вопросами соблюдения прав человека

Соблюдение прав человека является одним из основополагающих принципов ответственного ведения бизнеса АФК «Система» и составляет основу взаимодействия Корпорации со всеми заинтересованными сторонами.

В рамках своей деятельности компании Группы оказывают как прямое, так и косвенное влияние на права трудящихся, местных сообществ, клиентов и потребителей. В связи с этим АФК «Система» осознает свою ответственность за соблюдение прав человека и активно стремится интегрировать данные ценности и принципы в различные аспекты своей работы.

С мая 2021 года в Корпорации действует Политика по соблюдению прав человека. Данный документ определяет подходы АФК «Система» в сфере ответственности за соблюдение прав человека, включая предотвращение оказания (или содействия оказанию) неблагоприятного воздействия на права человека, а также устранение (или смягчение последствий) такого воздействия, в случае если они имели место, и (при необходимости) возмещение ущерба.

В документе детализированы положения Политики в области устойчивого развития АФК «Система» и задан ориентир для портфельных компаний в части повышения эффективности управления вопросами соблюдения прав человека. Это снижает подверженность инвестиционного портфеля социальным рискам и дополняет систему управления ESG, изложенную в других корпоративных документах, в том числе таких, как:

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

В дополнение к внутренним корпоративным документам, которые закрепляют приверженность Группы высоким стандартам этики и корпоративной культуры, соблюдение прав человека и предотвращение дискриминации сотрудников и партнеров обеспечивается на основе лучших российских и международных практик, таких как:

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

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

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

Процедуры контроля соблюдения прав человека

АФК «Система» твердо придерживается принципа недопустимости нарушения прав человека. Подобные случаи не только наносят значительный ущерб физическим лицам, но также могут иметь далеко идущие негативные последствия для репутации Корпорации. В частности, нарушения прав человека могут провоцировать судебные разбирательства, потерю доверия со стороны инвесторов, клиентов и сотрудников, а также привести к противодействию со стороны местного населения, активистов, профсоюзных и некоммерческих организаций.

Корпорация осознает значимость регулярного выявления, анализа и оценки потенциального воздействия на права человека, а также необходимости

принятия своевременных мер для предотвращения негативных последствий. Корпорация интегрирует критерии, касающиеся соблюдения прав человека, в процесс комплексной ESG-оценки инвестиционных проектов. АФК «Система» осуществляет регулярный мониторинг соответствующих рисков и эффективности соблюдения прав человека портфельными компаниями.

Если Корпорация выявляет, что стала причиной или способствовала нарушению прав человека и возникновению негативных последствий, она готова применять законные процедуры для предотвращения таких действий, сотрудничать с заинтересованными сторонами и находить выход из ситуации путем диалога.

Механизмы подачи обращений

В портфельных компаниях Группы функционируют формализованные и доступные каналы для подачи и рассмотрения обращений. Эти механизмы обеспечивают конфиденциальность и объективное рассмотрение, а также исключают негативные последствия для заявителя и гарантируют предоставление обратной связи по результатам рассмотрения. Все поступившие сообщения тщательно проверяются.

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

В 2024 году в Корпорации не было выявлено случаев нарушения прав человека.

Обращение можно подать через Единую горячую линию АФК «Система»¹ или через горячие линии, действующие в компаниях Группы.

Контакты Единой горячей линии
Электронная почта: report@sistema.ru
Телефон: +7 (495) 228-15-02

Защита персональных данных

Корпорация обеспечивает защиту конфиденциальности и персональных данных своих сотрудников, акционеров, партнеров и клиентов. Этот процесс регулируется Политикой обработки и защиты персональных данных, которая обязательна для выполнения всеми сотрудниками АФК «Система». Политика направлена на строгое соблюдение установленных стандартов безопасности и конфиденциальности информации.

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

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

В 2024 году в Корпорации не было выявлено случаев утечек персональных данных.

Управление аспектами устойчивого развития

Управление ESG-рисками

Эффективное управление рисками является ключевым фактором устойчивости бизнеса АФК «Система». Корпорация активно внедряет принципы управления рисками в портфельные компании и осуществляет их последующий мониторинг.

В Корпорации и ключевых портфельных компаниях Группы реализована интегрированная система управления рисками (ИСУР), разработанная с учетом международных стандартов, рекомендаций и лучших практик в области риск-менеджмента.

АФК «Система» ориентируется на независимые инструменты оценки эффективности управленческих практик и деятельности в сфере устойчивого развития, корпоративной ответственности и прозрачности. В число таких инструментов входит также раскрытие нефинансовой информации, что повышает уровень доверия и ответственности перед заинтересованными сторонами.

Риски в области устойчивого развития

Эффективное управление возможностями и рисками устойчивого развития является важной частью корпоративного управления АФК «Система». В рамках регулярных процедур риск-менеджмента Корпорация выявляет и оценивает ESG-риски и управляет ими, учитывая их влияние на стратегию и операционную деятельность портфельных компаний.

Активы Группы подвержены ESG-рискам в большей степени, чем сама Корпорация. Это связано с масштабом их влияния на заинтересованные стороны, а также с характером деятельности.

Любая инвестиционная деятельность подвержена рискам, связанным с приобретением и реструктуризацией активов. Строгое соблюдение всех требований применимого законодательства и следование лучшим мировым практикам в области корпоративного управления являются фундаментальными принципами АФК «Система» как ответственного инвестора, строго соблюдающего права акционеров и всегда действующего в интересах повышения стоимости активов.

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

- изменение предпочтений потребителей, тренд на ответственное потребление и здоровый образ жизни, возрастающие ожидания от брендов с точки зрения миссии, ответственности и устойчивого развития;
- изменение возрастной структуры, необходимость адаптации и обновления продукции и услуг в соответствии с потребностями стареющего населения;
- возрастающая конкуренция за таланты из-за демографических ям и изменений требований молодых сотрудников к условиям труда;
- изменение климата и связанные с ним экстремальные погодные условия, способные оказать влияние на урожайность, здоровье населения и функционирование инфраструктуры;
- появление новых технологических решений и экономическая трансформация, в том числе цифровизация и автоматизация, трансформация производства и сферы услуг, а также потенциальное высвобождение большого количества сотрудников;
- возрастающая угроза кибербезопасности и ужесточение требований к конфиденциальности и защите персональных данных;
- снижение уровня жизни и возможный рост социальной напряженности в регионах присутствия, которые могут привести к снижению прибыли Корпорации и компаний Группы;
- ужесточение регуляторных требований в области устойчивого развития, углеродного регулирования и раскрытия информации.

¹ Контакты размещены на корпоративном сайте.

Перечень основных рисков в области устойчивого развития

Наименование риска	Описание
Репутационные риски и риски, связанные с качеством бренда	Репутация АФК «Система» может пострадать в случае неэтичного ведения бизнеса, профессиональных ошибок, халатности, несоблюдения прав человека или инцидентов, связанных с распространением инсайдерской информации и коррупционными правонарушениями в Корпорации или ее портфельных компаниях
Риски, связанные с правами человека	Случаи нарушения прав человека могут оказать негативное влияние на репутацию, спровоцировать судебные разбирательства, потерю доверия инвесторов, клиентов и сотрудников, противодействие местного населения, активистов, профсоюзных и некоммерческих организаций
Климатические риски	Все компании Группы учитывают риски, связанные с изменением климата: изменение климата и обусловленные им экстремальные погодные условия, способные оказать влияние на урожайность, здоровье населения и (или) функционирование инфраструктуры. Наиболее существенное влияние подобные риски могут оказать на сельскохозяйственные активы Корпорации, сосредоточенные на юге России. Сельскохозяйственный актив осуществляет мониторинг таких рисков и учитывает в своей деятельности природно-климатические факторы, связанные с вымерзанием почв, ливнями, засухой, бурями, градом, пожарами, наводнениями, болезнями растений, вредителями и тому подобным
Социальные и экологические риски	Специфика и значимость социальных и экологических рисков в активах АФК «Система» существенно различаются в зависимости от отрасли деятельности. Для управления социальными и экологическими рисками компании Группы внедряют передовые технологические решения, совершенствуют системы менеджмента в области охраны окружающей среды, энергоэффективности, охраны труда и промышленной безопасности, а также разрабатывают мероприятия по предотвращению и реагированию в случае аварий и внештатных ситуаций
Риски, связанные с менеджментом и ключевым персоналом	Отсутствие возможности привлечь достаточно профессиональную и мотивированную команду менеджеров может оказать негативное влияние на бизнес, результаты деятельности, финансовое состояние и перспективы развития Корпорации
Риски в цепочках поставок	Риски, связанные с несоблюдением принципов устойчивого развития в цепочке поставок, могут привести к нарушению бесперебойности поставок и оказать негативное репутационное влияние на Группу. В целях их минимизации компании Группы предъявляют строгие требования к поставщикам, подрядчикам и партнерам в части соблюдения законодательства и внутренних политик
Риски, связанные с соответствием законодательству и комплаенсом	Деятельность компаний Группы подпадает под действие антикоррупционного законодательства тех юрисдикций, в которых они ведут свой бизнес или в которых их ценные бумаги допущены к организованным торгам. Любое расследование в связи с возможными антикоррупционными законами США, Великобритании или иных юрисдикций может негативно повлиять на репутацию, бизнес, финансовое состояние и результаты деятельности АФК «Система» и компаний Группы
Риски, связанные с цифровизацией бизнеса, развитием ИТ-технологий и защитой персональных данных	С развитием цифровизации бизнеса и повсеместным проникновением интернета риски, связанные с кибербезопасностью и защитой персональных данных, становятся существенной угрозой для бизнеса компаний Группы. Риски, связанные с защитой персональных данных, имеют наибольшее значение для активов в сферах телекоммуникаций и онлайн-сервисов, финансов и электронной торговли. Компании Группы реализуют собственные программы, проекты и мероприятия, позволяющие снизить вероятность наступления и возможные негативные последствия присущих им специфических отраслевых рисков

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

Отраслевая специфика ESG-рисков

Компании Группы учитывают ряд значимых рисков, в том числе риски в области экологии и охраны труда, мотивации и удержания персонала, а также риски, связанные с состоянием инфраструктуры и угрозой аварий, критичные для телекоммуникационных и электросетевых компаний.

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

Рисковая зона	Специфика риска
Телекоммуникации	<ul style="list-style-type: none">Нарушение цифровых прав абонентов (спам и мошенничество в сетях связи, опасный контент, утечка персональных данных)Нарушение объектов инфраструктуры в результате воздействия неблагоприятных природно-климатических факторов
Высокие технологии	<ul style="list-style-type: none">Мотивация и удержание ключевого персоналаФормирование кадрового резерваПривлечение новых сотрудниковПередача знаний
Частная медицина, фармацевтическая промышленность	<ul style="list-style-type: none">Качество профессиональной подготовки кадровТочность диагностикиРиск врачебной ошибки
Потребительский сектор	<ul style="list-style-type: none">Качество продукцииКомплексная безопасность арендуемых торговых площадей и посетителей магазиновЗащита персональных данных
Сельское хозяйство	<ul style="list-style-type: none">Негативное воздействие на окружающую средуОхрана труда и промышленная безопасностьПривлечение, мотивация и удержание персоналаПотери урожая в результате воздействия неблагоприятных природно-климатических факторов
Гостиничный бизнес	<ul style="list-style-type: none">Безопасность объектов инфраструктуры и гостей отелейПривлечение, мотивация и удержание персонала
Лесопромышленный комплекс	<ul style="list-style-type: none">Недостаток качественного сырья вследствие нерационального использования лесных ресурсовНегативное воздействие на экологию из-за существенного объема водопотребления и выбросов в атмосферуОхрана труда и промышленная безопасность
Управление коммерческой недвижимостью	<ul style="list-style-type: none">Повышение ключевой ставкиРост тарифов на коммунальные услугиУвеличение затрат на эксплуатацию объектов недвижимости

Планы по развитию системы управления рисками на 2025 год

- 1. Поддержание высокого качества анализа, оценки и мониторинга рисков инвестиционных проектов Корпорации
- 2. Внедрение системы ранних индикаторов рисков
- 3. Проведение анализа сравнимых компаний — бенчмаркинг
- 4. Внедрение системы риск-рейтинга для активов
- 5. Внедрение ИСУР либо ее элементов в новых активах Корпорации
- 6. Переформатирование процесса управления рисками в активах, которые находятся в стадии трансформации и объединения

- 7. Повышение уровня зрелости действующих систем риск-менеджмента в активах под управлением, содействие в организации обучающих семинаров и тренингов в области управления рисками для менеджмента, в том числе в рамках подготовки активов к IPO
- 8. Организация и методологическая помощь в подготовке риск-менеджеров Корпорации и активов под управлением к национальной сертификации в области риск-менеджмента CRMP.RR (на добровольной основе)

Антикоррупционная деятельность

Противодействие коррупции

Антикоррупционная деятельность в Корпорации направлена на снижение рисков нанесения материального и репутационного ущерба от коррупционных проявлений. Система противодействия коррупции реализована на всех административных уровнях и четко распределяет зону ответственности каждого уполномоченного органа и должностного лица. Антикоррупционная деятельность осуществляется в соответствии:

- с законодательством Российской Федерации;
- Уставом АФК «Система»;
- Кодексом «Безопасность»;
- Антикоррупционной политикой АФК «Система»;
- Концепцией по противодействию коррупции АФК «Система»;
- Кодексом этики АФК «Система» и применимыми мировыми стандартами.

В Корпорации реализуется ряд организационных и практических шагов по противодействию коррупционным действиям. Регулярно оцениваются коррупционные риски, а также организован мониторинг эффективности реализации антикоррупционных процедур. В целях получения информации о фактах коррупции в АФК «Система» функционирует Единая горячая линия.

Существенных изменений в нормативной базе и структуре управления антикоррупционной деятельностью в АФК «Система» в 2024 году не произошло.

Принципы антикоррупционной политики



Каналы подачи обращений

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

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

В 2024 году на Единую горячую линию Корпорации и компаний Группы принято

3381 обращение

(на 21 меньше, чем в прошлом году).

Общее количество обращений на Единую горячую линию Корпорации и компаний Группы в 2024 году, ед.¹

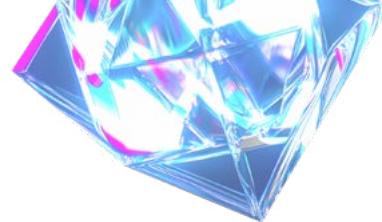
Показатель	Количество
Всего обращений	3381
Количество целевых обращений ²	1376
Количество подтвержденных случаев	469

Количество обращений на Единую горячую линию Корпорации и компаний Группы в 2024 году в разбивке по темам, %¹

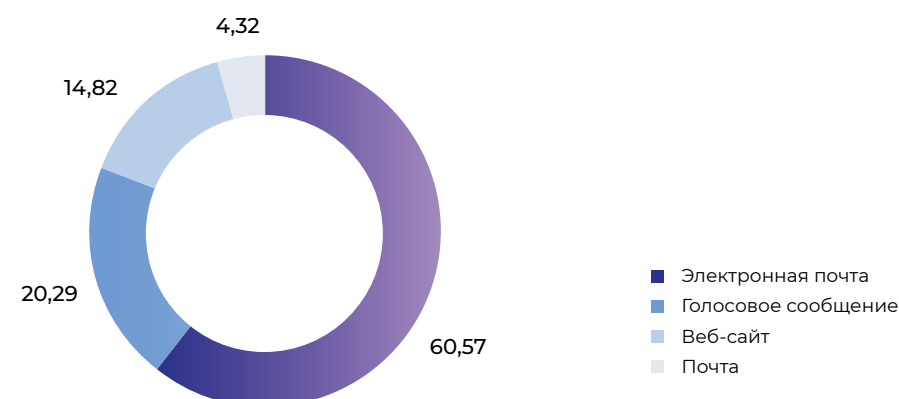
Тема	Доля
Искажение управленческой отчетности	0,00
Злоупотребление должностного лица	3,37
Некачественные услуги и нарушение договорных обязательств	26,15
Конфликт интересов	2,99
Недостатки службы внутреннего контроля	0,12
Ограничение конкуренции при проведении закупок	0,62
Права человека	16,26
Экологическое воздействие	0,15
Прочее	50,34

¹ Данные представлены по активам в сфере телекоммуникаций (включая финтех-направление), лесной промышленности, жилищного строительства, частной медицины, сельского хозяйства, фармацевтической промышленности, управления коммерческой недвижимостью, электросетевых услуг, гостиничных услуг, высоких технологий, производства натуральной косметики и проч.

² Целевые обращения — обращения, которые имеют потенциал для отработки.



Количество обращений на Единую горячую линию Корпорации и компаний Группы в 2024 году в разбивке по каналам обращений, %¹



Оценка эффективности антикоррупционных процедур и оценка коррупционных рисков

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

- нормативное обеспечение, закрепление стандартов поведения и декларации намерений;
- разработка и проведение специальных антикоррупционных процедур;
- обучение и информирование сотрудников;
- оценка результатов антикоррупционной работы.

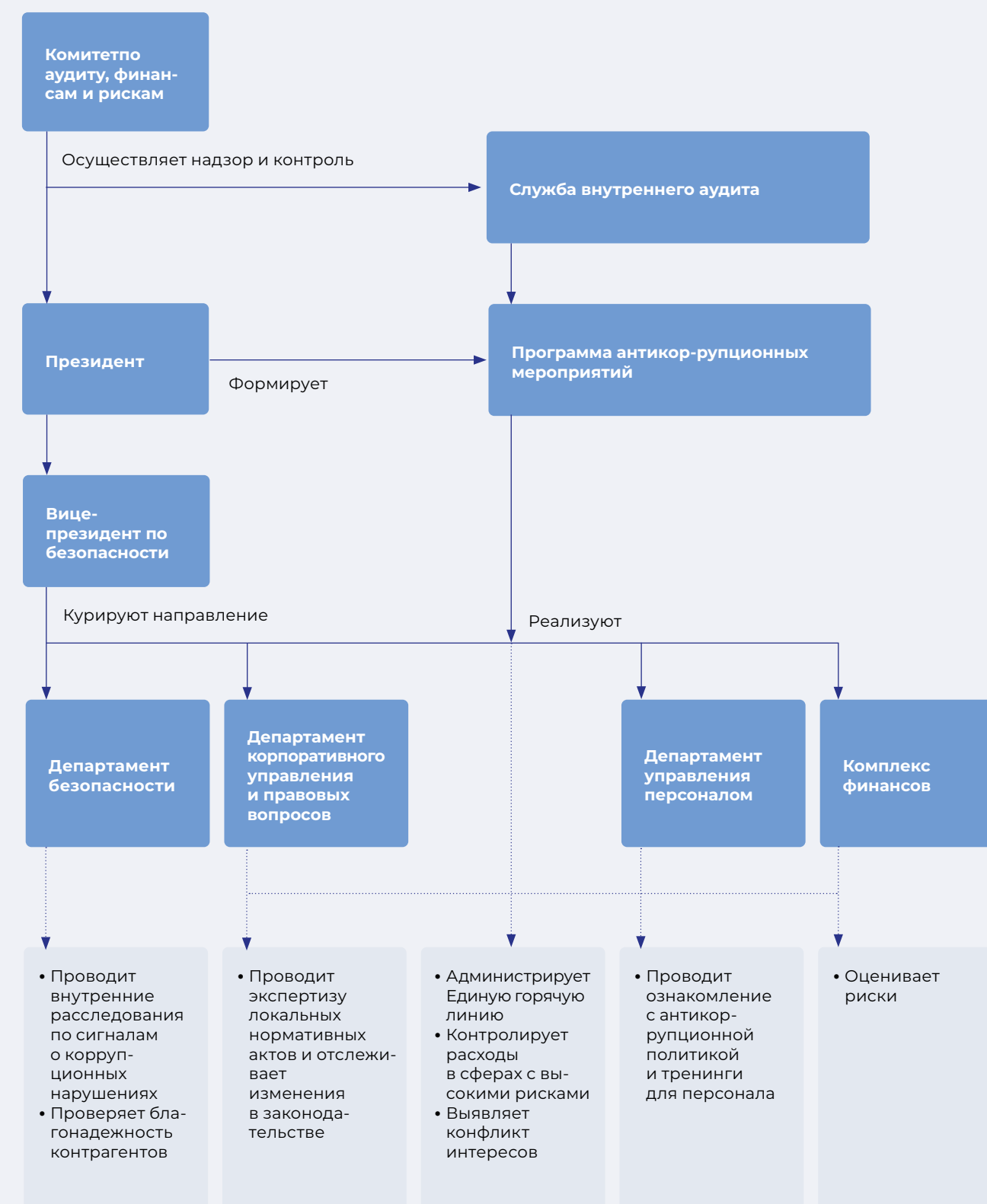
Результаты ежегодной внутренней оценки эффективности реализации антикоррупционных процедур показали высокий уровень организации работы по предотвращению коррупционных проявлений. Компаниям, в которых работа в данном направлении недостаточно эффективна, были даны соответствующие рекомендации.

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

1. идентификация коррупционных рисков — определение коррупционных правонарушений и обнаружение бизнес-процессов, в ходе которых возможно совершение таких неправомерных действий;
2. анализ коррупционных рисков — определение возможных способов совершения коррупционного правонарушения с учетом особенностей реализации бизнес-процессов в организации;
3. определение значимости коррупционных рисков — оценка вероятности совершения коррупционного правонарушения на определенном этапе того или иного бизнес-процесса и возможного вреда, наносимого организации и обществу в целом.

По результатам оценки рисков 2024 года установлены основные бизнес-процессы и компании, наиболее подверженные высоким коррупционным рискам. Также были определены ключевые методы противодействия коррупции. Оценка рисков проведена в отношении 96% компаний Группы.

Схема управления антикоррупционной деятельностью



¹ Данные представлены по активам в сфере телекоммуникаций (включая финтех-направление), лесной промышленности, жилищного строительства, частной медицины, сельского хозяйства, фармацевтической промышленности, управления коммерческой недвижимостью, электросетевых услуг, гостиничных услуг, высоких технологий, производства натуральной косметики и проч.

Результаты оценки коррупционных рисков

Выявленные по результатам анализа подразделения/ бизнес-процессы/активы, подверженные высоким коррупционным рискам, в том числе в отношении активов АФК «Система»

Подразделения:

- руководство компаний;
- отделы закупок;
- отделы продаж.

Бизнес-процессы:

- закупочная деятельность;
- договорная деятельность;
- учет товарно-материальных ценностей.

Активы:

- гостиничный актив;
- лесопромышленный актив;
- косметический актив;
- проч.

Выявленный риск, связанный с коррупцией

- использование в личных интересах информации, полученной при выполнении должностных обязанностей;
- подкуп лиц, принимающих решения о закупке товаров или услуг;
- предоставление заведомо ложных сведений о проведении мониторинга цен на товары и услуги;
- отсутствие регулярного контроля наличия и сохранности имущества

Методы противодействия / процедуры управления риском

- выявление условий и причин, способствующих коррупционным проявлениям;
- должная осмотрительность при выборе контрагентов;
- обучение по противодействию коррупции;
- информирование о фактах коррупционных проявлений.

Процедуры управления:

- анализ риска;
- оценка риска;
- воздействие на риск

96%

портфельных компаний прошли процедуру оценки рисков

>9%

доля сотрудников, замещающих должности с высоким коррупционным риском

26%

рост объемов возмещенного ущерба по сравнению с 2023 годом

Подтвержденные случаи коррупции по Группе, шт.¹

Показатель	Количество
Общее количество подтвержденных случаев коррупции	208
Общее количество установленных виновных лиц	210
Общее количество наложенных дисциплинарных взысканий	138
Общее количество случаев увольнения сотрудников за коррупцию и (или) нарушение антикоррупционной политики	76
Общее количество случаев невозобновления или расторжения контрактов с деловыми партнерами из-за нарушений, связанных с коррупцией	15
Общее количество судебных дел, касающихся коррупции, возбужденных против Корпорации или ее сотрудников в течение отчетного периода	6
Количество штрафов и взысканий за нарушения в области коррупции	0
Сумма штрафов и финансовых взысканий, связанных с коррупцией	0

¹ Данные представлены по активам в сфере телекоммуникаций (включая финтех-направление), лесной промышленности, жилищного строительства, частной медицины, сельского хозяйства, фармацевтической промышленности, управления коммерческой недвижимостью, электросетевых услуг, гостиничных услуг, высоких технологий, производства натуральной косметики и проч.

Снижение количества подтвержденных случаев коррупции на 19% связано с эффективной организацией комплекса антикоррупционных процедур со стороны компаний Группы.

Рост объемов возмещенного ущерба на 26% и снижение объемов предотвращенного ущерба на 22% по сравнению с 2023 годом обусловлены результативным проведением мероприятий по защите корпоративных интересов и эффективной профилактической работой со стороны подразделений безопасности компаний Группы.

Обучение и информирование сотрудников и контрагентов

Все сотрудники (включая новых) знакомятся с положением об Антикоррупционной политике.

В отчетном году совместно с специалистами по персоналу продолжилось обучение по противодействию коррупции руководителей и сотрудников компаний Группы. Всего в 2024 году обучение прошли 66,1 тыс. сотрудников и руководителей компаний Группы (61% от общей численности).

Ключевые результаты антикоррупционной деятельности, млн руб.¹

Показатель	Сумма
Сумма предотвращенного ущерба	14 413,9
Сумма возмещенного ущерба	3807,8

>66,1

тыс.

человек количество сотрудников Группы, прошедших обучение антикоррупционным процедурам в течение 2024 года

Количество сотрудников Группы, прошедших обучение антикоррупционным процедурам в 2024 году, человек¹



Доля сотрудников Группы, прошедших обучение антикоррупционным процедурам в 2024 году, %¹

Категория сотрудников	Доля
Руководители высшего звена	63
Руководители среднего звена	64
Руководители младшего звена	65
Специалисты	56
Рабочие	52

>1 час

среднее количество часов обучения по вопросам противодействия коррупции на одного сотрудника

В 2024 году также проводилось информирование контрагентов Группы о политиках и методах противодействия коррупции. Всего за отчетный период было проинформировано 73% контрагентов.

Информирование контрагентов Группы о политиках и методах противодействия коррупции в 2024 году¹

Показатель	Количество
Количество проинформированных деловых партнеров и (или) поставщиков (в том числе новых), шт.	88 757
Доля проинформированных деловых партнеров и (или) поставщиков в общем числе контрагентов, %	73

В 2025 году планируется продолжить проводить тренинги и информационно-обучающие семинары для сотрудников Группы. Кроме того, в 2025 году АФК «Система» продолжит проводить мероприятия, направленные на выстраивание эффективной системы противодействия коррупции. В частности,

запланированы актуализация оценки коррупционных рисков (в том числе с учетом новых угроз бизнесу), проведение мониторинга эффективности реализации антикоррупционных процедур, а также обновление соответствующих внутренних нормативных документов.

Подход к управлению закупочной деятельностью

АФК «Система» нацелена на формирование открытых и честных отношений со своими контрагентами, базирующихся на взаимовыгодном сотрудничестве и доверии. Проводя конкурентные процедуры закупок, Компания отбирает наиболее надежных поставщиков и подрядчиков, что не только обеспечивает финансовую эффективность, но и создает основу для долгосрочного партнерства на основе принципов устойчивого развития.

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

- Кодекс «Тендерные процедуры и закупки» АФК «Система»;
- Кодекс этики АФК «Система»;
- Антикоррупционная политика АФК «Система».

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

¹ Данные представлены по активам в сфере телекоммуникаций (включая финтех-направление), лесной промышленности, жилищного строительства, частной медицины, сельского хозяйства, фармацевтической промышленности, управления коммерческой недвижимостью, электросетевых услуг, гостиничных услуг, высоких технологий, производства натуральной косметики и проч.



Принципы закупочной деятельности АФК «Система»

1
Принцип конкуренции
создание разумного уровня конкуренции среди поставщиков

2
Принцип экономической целесообразности
оценка необходимости закупки с точки зрения экономической целесообразности

3
Принцип открытости в отношениях с поставщиками
использование открытых конкурентных процедур как приоритетной формы закупок

4
Принцип прозрачности процедуры закупки
мониторинг и контроль закупочной деятельности на любом ее этапе

5
Принцип соблюдения основополагающих положений и требований Антикоррупционной политики
включение антикоррупционных оговорок в соответствующие документы

Ответственность АФК «Система» как инвестиционной компании заключается во внедрении единых стандартов и повышении эффективности закупочной деятельности, а также развитии организационного потенциала и создании синергетического эффекта в Группе.

Корпорация сотрудничает только с благонадежными поставщиками, соблюдающими все требования действующего законодательства, Кодекса этики, а также Антикоррупционную политику в части неприятия коррупции, соблюдения прав человека, условий труда и т. д. Все новые поставщики проходят обязательную проверку, в том числе для исключения конфликта интересов. Приобретая продукцию и услуги у благонадежных российских поставщиков, компании Группы способствуют экономическому развитию отечественных производителей и регионов присутствия, а участие в национальных

и глобальных отраслевых инициативах способствует повышению прозрачности и устойчивости цепочек поставок в отдельных отраслях.

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

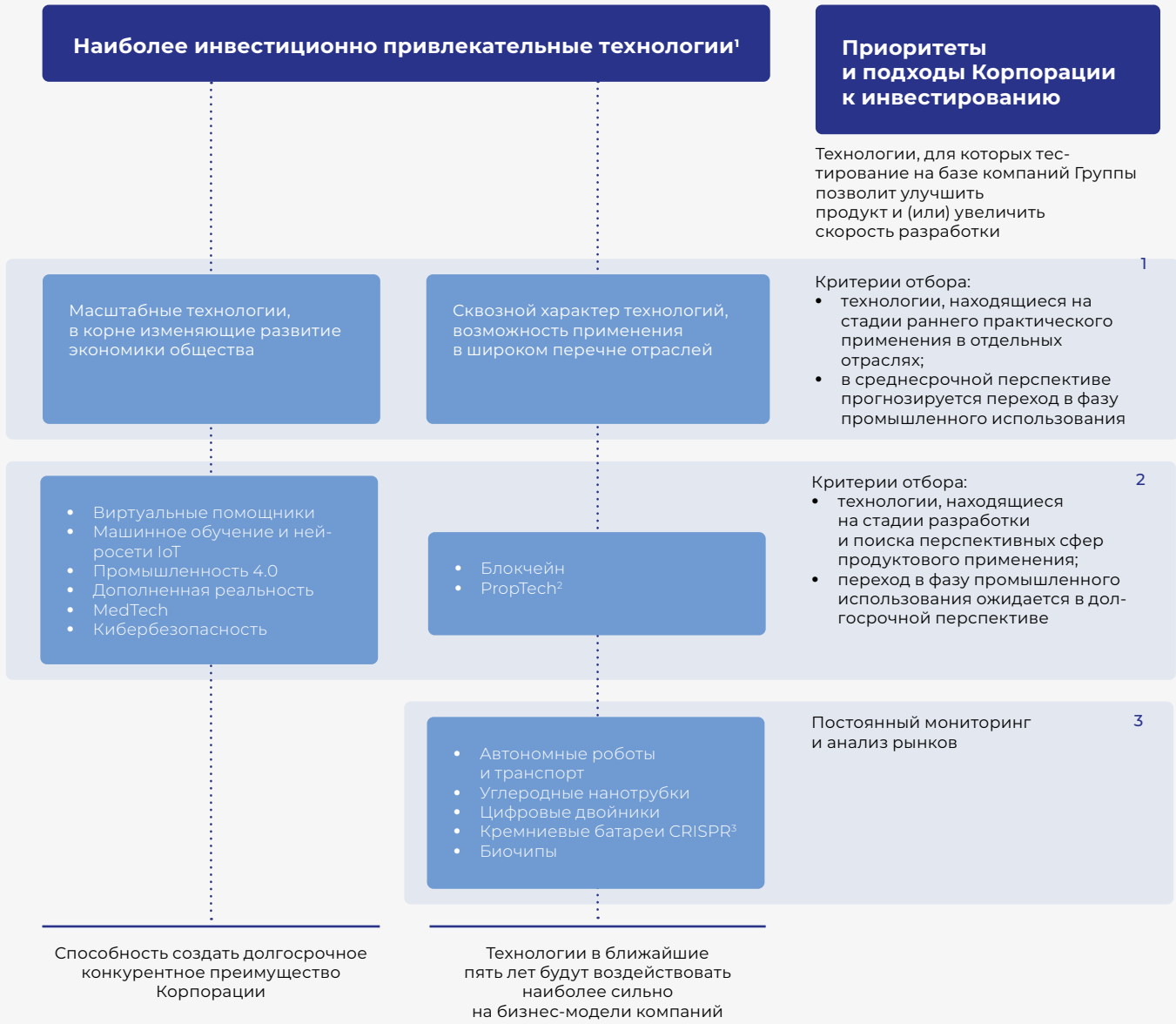
АФК «Система» обеспечивает прозрачность и конкурентность закупочных процедур путем использования электронной торговой площадки (ЭТП). В качестве основной ЭТП выступает площадка «Сбербанк — АСТ». Услуги данной площадки бесплатны для участников закупок Группы, что повышает лояльность поставщиков.

Подход к управлению инновационной деятельностью.
Цифровизация

Инвестиции в исследования и разработки являются одним из инструментов достижения стратегической цели — роста капитализации АФК «Система». В 2024 году Корпорация укрепила позиции в качестве ключевого игрока в высокотехнологичных отраслях.

Компания продолжает отбор и акселерацию проектов, соответствующих глобальным трендам и долгосрочной стратегии роста. В 2024 году в сотрудничестве с технологическими стартапами, академическими центрами и отраслевыми лидерами Корпорация отобрала более 30% идей, которые прошли этап предварительной экспертизы и вошли в портфель перспективных разработок.

Наиболее инвестиционно привлекательные технологии



¹ Согласно аналитикам Morgan Stanley, Russell Reynolds, Gartner.

² Цифровые проекты на рынке недвижимости.

³ Технология редактирования геномов.

Развитие R&D

В 2024 году АФК «Система» приступила к формированию корпоративных R&D-кластеров по следующим ключевым направлениям технологического развития:

- искусственный интеллект (ИИ);
- микроэлектроника;
- квантовые вычисления;
- перспективные материалы;
- водородная энергетика;
- автономные авиационные системы;
- электрический водный транспорт;
- биотехнологии;
- фармацевтика.

Данные кластеры позволят консолидировать компетенции и ресурсы в наукоемких отраслях, создать современную инфраструктуру, способствовать трансферу технологий из научной среды, а также использовать инструменты государственной поддержки. Кластеры станут важными элементами реализации стратегии развития портфельных компаний Группы.

Важным направлением является расширение глобального присутствия посредством развития международных R&D-инициатив и привлечения зарубежных партнеров. Приоритетным является создание передовых центров разработок в области экологичного транспорта, а также развитие биофармацевтического направления через стратегические инвестиции. Корпорация ведет диалог с глобальными технологическими лидерами с целью проработки форматов сотрудничества, направленных на объединение компетенций в ключевых областях. Также АФК «Система» активно стремится адаптировать продуктовый портфель к требованиям ключевых зарубежных рынков, включая сертификацию и локализацию производств.

Интеллектуальная собственность

Корпорация продолжает внедрять подходы к управлению портфелем объектов интеллектуальной собственности как основного инструмента защиты инвестиций и коммерциализации результатов разработок. Совершенствование системы патентования и защиты авторских прав способствует повышению инвестиционной привлекательности технологических активов Группы.

Поддержка научно-исследовательских стажировок

Поддержка научно-исследовательских стажировок является важной составляющей стратегии АФК «Система», поскольку служит источником инновационных идей и технологий, способных существенно изменить отрасли.

В 2024 году АФК «Система» запустила проект Smart Tech — новый формат корпоративных научно-исследовательских стажировок для студентов и выпускников профильных вузов страны. Целью проекта является привлечение сильных кандидатов, которые в перспективе смогут сформировать кадровый резерв в соответствии с адресным запросом активов Группы.

Вклад портфельных компаний Группы в развитие цифровых технологий и импортозамещение

Активы АФК «Система» вносят весомый вклад в реализацию национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», поддерживая развитие отечественной научной и технологической базы, инвестируя в научно-исследовательские и производственные предприятия, которые занимаются созданием инновационных решений для цифровизации различных секторов экономики, в том числе сектора здравоохранения, промышленности и образования.

Компании Группы также занимаются разработкой собственных цифровых продуктов и решений, демонстрируя устойчивость к изменениям и условиям ограниченного доступа к мировым технологиям. Стратегия цифровизации в Группе реализуется уже на протяжении нескольких лет. В условиях современной геополитической ситуации развитие импортозамещения становится приоритетной задачей. Активы АФК «Система» динамично внедряют и разрабатывают отечественные технологии, что вносит вклад в развитие технологического суверенитета страны, а также создает новые возможности для внедрения инновационных решений на российском рынке.

Примеры проектов с использованием цифровых и инновационных технологий портфельных активов в 2024 году

Проект	Результаты	Технология
Телекоммуникации		
Запуск ИИ-сервиса SmartDocs для автоматизации работы с документами: распознавания и классификации текстов, извлечения ключевых параметров, создания сводок и переписывания материалов с сохранением смысла	95% — точность обработки рукописных, печатных и машинописных данных. 2,5 млн документов обработано за первый квартал 2024 года. На 10 дней сократился цикл закупок	ИИ
Запуск первой в России системы на базе ИИ для автоматического выявления нарушений при использовании электросамокатов: фиксация езды по проезжей части, движения вдвоем, отсутствия спешивания на пешеходных переходах и неправильной парковки	Более 90% пользователей после предупреждений избегали повторных нарушений по итогам тестирования	ИИ
Запуск импортозамещенного сегмента облака на российском программном обеспечении (ПО) и оборудовании для работы с персональными данными и системами, требующими повышенной защиты информации		Облачные технологии
Запуск системы для улучшения процессов онлайн-идентификации для финансовых организаций и предотвращения мошенничества с помощью технологии DeepFake ¹	В 5 раз увеличилось количество выданных карт. На 55% вырос показатель одобрения заявок. На 60% выросло количество предотвращенных попыток мошенничества	ИИ
Разработано решение для автоматического распознавания злокачественных образований почек на снимках компьютерной томографии и формирования отчета с использованием цветного маркирования	До 40% увеличилась скорость первичной обработки снимков пациентов проекта. До 35% уменьшилась нагрузка на врачей в части проведения монотонных операций. 85 из 100 составила клиническая оценка работы сервиса в рамках проекта	Машинное обучение, ИИ
Внедрена интеллектуальная система мониторинга безопасности труда и использования средств индивидуальной защиты (СИЗ) на строительных площадках с применением робототехники и технологий компьютерного зрения. Запущен патруль из робособак с целью распознавания лиц и обнаружения нарушений правил техники безопасности	100% составила точность выявления фактов нарушения или соблюдения правил промышленной безопасности. 86% от обнаружений со всех стационарных камер составило количество людей, обнаруженных одним роботом	Компьютерное зрение, робототехника, промышленность 4.0

Проект	Результаты	Технология
Лесная промышленность		
Импортозамещение системы для управления техническим обслуживанием и ремонтом оборудования: автоматизация сбора данных о состоянии оборудования, учет работ и онлайн-контроль заданий, сокращение простоев и затрат на ремонты	14 млн руб. сэкономила Компания благодаря разработке	Автоматизация
Внедрение российской платформы для автоматизации рутинных операций в финансовом и логистическом блоках	На 80% снизилось время согласования документов по результатам пилотных проектов	Автоматизация
Высокие технологии		
Внедрение цифровой аналитической платформы управления здравоохранением в Гатчинской клинической межрайонной больнице (сбор, хранение, аналитика данных)	На 8% снизились расходы медицинского учреждения. На 20% сократилось время на принятие управленческих решений. На 10% повысилась лояльность пациентов. Проект стал победителем премии CIPR Digital в номинации «Здоровье нации»	Автоматизация, предиктивная аналитика
Информационно-аналитическая система для нефтегазового комплекса: агрегация в едином информационном пространстве всех основных показателей по ключевым процессам на предприятии	Система внесена в реестр отечественного ПО	Аналитика данных
Внедрены цифровая платформа управления территорией (ЦПУТ) и дронопорты для мониторинга и управления с помощью ИИ и видеоаналитики	На 27% сократилось время обработки каждого обращения жителя. На 30% сократилось число жалоб за счет повышения качества и своевременности уборки снега, а также реагирования на другие инциденты. На 8% сократилось количество неэффективных расходов. Система внесена в реестр отечественного ПО и находится в банке решений проекта «Умный город»	ИИ, аналитика данных, робототехника

Подробнее с информацией о реализации проектов по цифровизации и импортозамещению компаний Группы можно ознакомиться в [Приложении об устойчивом развитии к годовому отчету АФК «Система» за 2024 год.](#)

¹ От англ. deep learning — «глубинное обучение» и fake — «подделка» — методика синтеза изображения или голоса, основанная на ИИ.

Ответственность перед сотрудниками

Подход к управлению персоналом

Ключевым аспектом успешной работы АФК «Система» является команда специалистов, умеющих управлять изменениями, осваивать современные технологии и адаптироваться к условиям развивающейся цифровой экономики.

Для привлечения и удержания таких сотрудников Корпорация создает комфортные условия труда и предлагает возможности для обучения и профессионального роста. Кроме того, АФК «Система» также уделяет внимание эмоциональному состоянию, физическому и психическому здоровью, а также поддерживает проекты для сотрудников с семейными обязанностями.

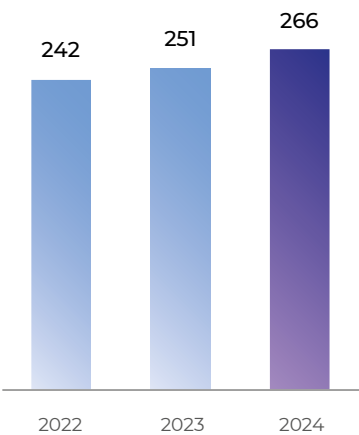
Департамент управления персоналом Корпорации разрабатывает методологию и общие принципы работы с кадрами, обеспечивая прозрачность подбора персонала, мотивацию и организационное развитие. Управление персоналом осуществляется в соответствии с Кодексом этики, Кодексом «Управление персоналом» и другими регламентирующими документами. АФК «Система» строго соблюдает трудовое законодательство и нормы деловой этики.

Кадровый состав

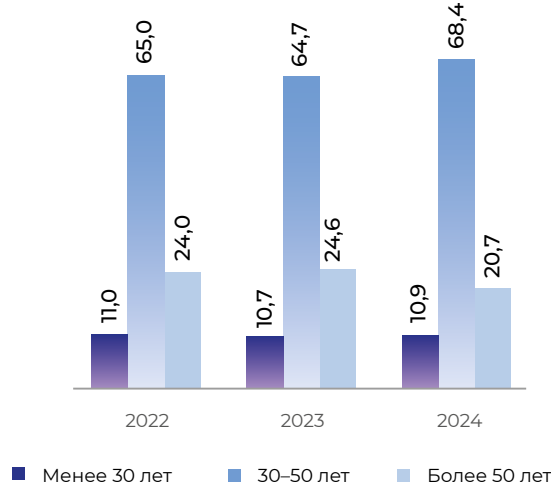
266

человек составила среднесписочная численность сотрудников Корпорации в 2024 году.

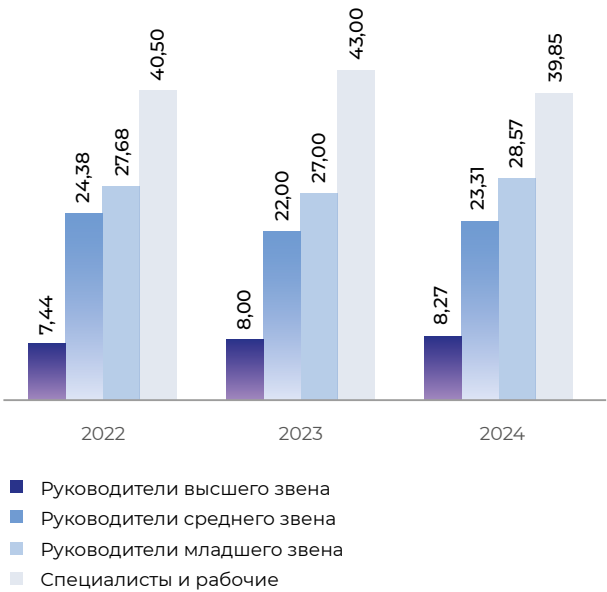
Среднесписочная численность персонала АФК «Система», человек



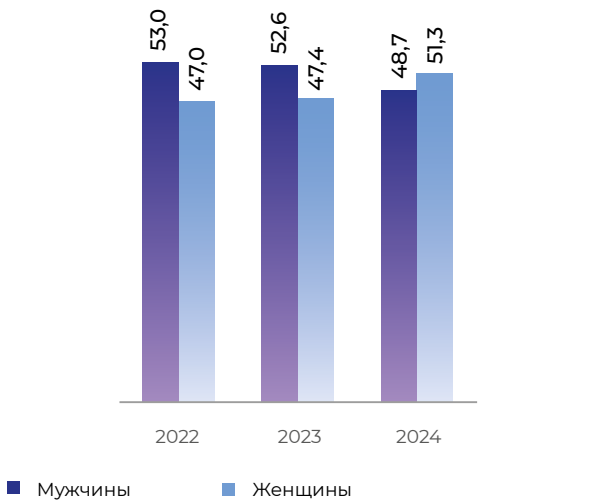
Возрастной состав персонала АФК «Система», %



Структура персонала АФК «Система» по категориям сотрудников, %



Гендерная структура персонала ПАО АФК «Система», %



АФК «Система» гарантирует равные условия для всех сотрудников вне зависимости от пола, возраста, национальности и других индивидуальных

факторов. При назначении на должности принимаются во внимание исключительно профессиональные навыки и компетенции.

Обучение и повышение квалификации сотрудников

Компании Группы регулярно инвестируют в обучение и развитие навыков своих сотрудников, поскольку уровень образования напрямую сказывается на качестве выполняемой работы.

76,4

млн руб.

инвестиции Корпорации в обучение и развитие персонала в 2024 году

Расходы АФК «Система» на обучение в разбивке по категориям персонала в 2024 году, %

Категория сотрудников	Доля
Руководители высшего звена	0
Руководители среднего звена	11,3
Руководители младшего звена	50,9
Специалисты	37,8

АФК «Система» поддерживает сотрудников с семейными обязанностями

АФК «Система» и портфельные активы Группы реализуют мероприятия для сотрудников с семьями, включая адресную поддержку, дополнительные гарантии и выплаты персоналу, в том числе в рамках коллективных договоров.

В рамках продвижения семейных ценностей каждую последнюю неделю года в офисе АФК «Система» проводятся Дни семьи, когда сотрудники могут прийти на работу вместе со своими детьми. Для них организуют праздничное угощение, разнообразные игровые и познавательные активности с элементами профориентации, раздают памятные призы и подарки.

В 2024 году благотворительный фонд «Система» организовал для детей сотрудников наряду с внешними благополучателями возможность безвозмездно участвовать в образовательных детских сменах фонда во всероссийском детском центре «Океан» (г. Владивосток) и в междисциплинарных школах, организованных совместно с Фондом развития физтех-школ на базе технопарка Физтех-лицея им. П. Л. Капицы (г. Долгопрудный, Московская обл.). Более 800 учеников 5–11-х классов стали участниками пяти тематических летних смен корпоративного образовательного лагеря по различным направлениям.

Фармацевтический актив оказывает материальную помощь при заключении брака и рождении ребенка, а также семьям с детьми, поступающими в 1-й класс. Также родителям первоклассников предоставляются оплачиваемые дни в День знаний (1 сентября), а отцу — на выписку ребенка из роддома. Ежегодно реализуются акции, приуроченные ко Дню знаний: так, в 2024 году около 200 сотрудников, чьи дети пошли в 1-й класс, получили материальную помощь. Также организуется летний лагерь для детей сотрудников.

В медицинском активе также оказывают материальную помощь при рождении ребенка, дарят детские подарки на Новый год, а с 2024 года — и подарки

первоклассникам. В планах актива — проект поддержки мам в декрете: сертификаты от партнера, обучающие программы и адаптация при выходе на работу.

Лесопромышленный холдинг ко Дню знаний проводил благотворительную акцию «Соберем детей в школу». Так, на предприятиях в Карелии, Ростовской и Московской областях учащимся из почти 60 семей (в том числе 28 многодетных) вручили наборы первоклассника. Для одного из работающих родителей, чьи дети идут в 1-й класс, 1 сентября — выходной день. Подарки, канцелярские принадлежности и книги также получили более 60 школьников из семей сотрудников предприятий в Вологодской области, а в г. Кирове для 30 первоклассников организовали праздничную интерактивную программу. Было закуплено свыше 100 сертификатов на приобретение необходимых принадлежностей к школе для 50 многодетных семей. Интерактивный праздник, конкурсы и подарки подготовили к 1 сентября и для детей сотрудников в Костромской области. В рамках ежегодной благотворительной акции, проводимой с 2016 года, ветеранам компании вручаются аптечные сертификаты на приобретение необходимых лекарств и медицинской техники, а также продуктовые наборы.

В целях привлечения и удержания лучших инженерных кадров один из технологических активов практикует целый ряд мер поддержки сотрудников при рождении детей, включая пособия в связи с временной нетрудоспособностью по беременности и родам, а также в связи с отпуском по уходу за ребенком. При этом сотрудникам, ставшим отцом или матерью и не находящимся в отпуске по уходу за ребенком, в течение года после его рождения положены дополнительные ежемесячные выплаты.

Проекты Корпорации вошли в сборник РСПП «Бизнес. Работники. Семья», посвященный вопросам корпоративной поддержки сотрудников с семейными обязанностями, семьи, материнства, отцовства и детства.

Нематериальное стимулирование и социальная поддержка

Корпорация предлагает своим сотрудникам расширенный социальный пакет, который включает добровольное медицинское страхование (ДМС), оплату больничных листов выше минимального уровня, материальную помощь в сложных жизненных ситуациях, страхование для выезжающих за границу и страхование от несчастных случаев. Каждый

застрахованный сотрудник имеет возможность также застраховать членов своей семьи по корпоративным программам ДМС. В 2024 году страховая премия за составила 16,04 млн руб. (на 20,3% выше показателя прошлого года). Численность сотрудников по корпоративному договору ДМС составила 299 человек.

Вклад в развитие местных сообществ

Вклад в реализацию национальных целей и проектов

АФК «Система» активно способствует реализации национальных целей и проектов Российской Федерации, подчеркивая свою приверженность стратегическим приоритетам государства.

Портфельные компании Группы внедряют современные технологии для охраны окружающей среды, модернизируют производственные процессы согласно принципам бережливого производства,

поддерживают отечественных производителей и обеспечивают подключение удаленных территорий к сети, устраняя цифровое неравенство. Также компании Группы инвестируют средства в обновление учебной базы профессиональных учебных заведений, проводят бесплатные курсы для содействия занятости и активно участвуют в профессиональной ориентации школьников.

АФК «Система» отмечена премией за вклад в реализацию национальных проектов России

АФК «Система» вошла в число победителей национальной премии «Наш вклад», заняв первое место в номинации «Крупный бизнес. Регион». Премия оценивает вклад компаний и некоммерческих организаций в достижение целей и задач национальных проектов. Экспертный совет премии оценил инициативы


Корпорации и ее благотворительного фонда по поддержке образования и науки, укреплению кадрового и туристического потенциала страны, а также продвижению инклюзии и здорового образа жизни. Кроме того, медицинский и высокотехнологичный активы получили статус «Партнер национальных проектов России».





Вклад Группы в национальные проекты Российской Федерации

Национальный проект / актив Группы	Благотвори- тельный фонд «Система»	Телекоммуника- ционный актив	Медицинский актив	Лесопромыш- ленный актив	Актив в сфере жилищного строительства	Сельско- хозяйственный актив	Фармацев- тический актив	Высокотехно- логичный актив	Онлайн- маркетплейс	Гостиничный актив
Образование	+					+		+		
Культура	+	+		+						
Демография	+	+	+	+		+	+			+
Цифровая экономика		+	+			+		+	+	
Здравоохранение			+			+			+	
Туризм и индустрия гостеприимства									+	
Международная кооперация и экспорт				+					+	
Экология		+		+					+	
Наука и университеты								+		
Безопасные качественные дороги								+		
Малое и среднее предпринимательство		+							+	
Производительность труда				+	+			+		+
Жилье и городская среда		+			+					

Примеры вклада Группы в национальные проекты Российской Федерации

Национальные проекты	Вклад Группы
	<ul style="list-style-type: none">В 2024 году телекоммуникационный актив в рамках программы устранения цифрового неравенства подключил к своей сети 15 населенных пунктов Калининградской области, 45 населенных пунктов Цунтинского района в Дагестане, 48 сел в Республике Марий Эл, село Минка в Челябинской области, села Дзинага и Кобан, а также поселок Тельмана в Северной Осетии — Алании. Кроме того, доступ к мобильной связи и высокоскоростному мобильному интернету получили около 300 местных жителей села Нори на полуострове Ямал, большинство из кото-рых являются представителями коренных малочисленных народов Севера (КМНС).Телекоммуникационный актив запустил серийное производство базовых станций мобильной связи 4G/5G с открытой архитектурой OpenRAN операторского класса. На создание оборудования было потрачено 1,25 млрд руб.Платформа для онлайн-обучения от телекоммуникационного актива вклю-чена в единый реестр отечественного программного обеспечения в катего-рии «Программное обеспечение для решения отраслевых задач в области образования».Сельскохозяйственный актив в составе индустриального центра компетен-ций (ИЦК) участвует в оценке ИТ-проектов и стартапов для агропромышленной отрасли, анализируя их актуальность и применимость для производства. Цель ИЦК — обеспечить российские предприятия качественными цифровыми продук-тами, сопоставимыми с западными по функциональности и удобству интеграции

Национальные проекты	Вклад Группы
	<ul style="list-style-type: none">Гостиничный актив продолжил работу в рамках федерального проекта «Содействие занятости», предлагая россиянам бесплатное обучение в сфере гостеприимства через образовательную платформу. Жителям всех регионов предлагается пройти курсы по семи направлениям — от администраторов гостиниц до специалистов по пищевой безопасности. В 2024 году в рамках данной программы было обучено 5 тыс. человек.Более 50 сотрудников лесопромышленного актива приняли участие в XXIV спарта-киаде среди предприятий, организаций, учреждений и учебных заведений Усть-Кутского муниципального образования Иркутской области. Спартакиада проходит ежегодно в рамках федерального проекта «Спорт — норма жизни» национального проекта «Демография»
	<ul style="list-style-type: none">Высокотехнологичный актив подписал соглашение с Департаментом инвестици-онной и промышленной политики г. Москвы о сотрудничестве в подготовке кадров в области информационной безопасности в рамках Московской технической школы. Цель соглашения — развитие кадрового потенциала и создание конкурен-тоспособных технологий, а также интеграции научных и образовательных организа-ций с промышленными предприятиями.Сельскохозяйственный актив стал участником федеральной программы Министерства просвещения Российской Федерации (Минпросвещения Росси-и) по профориентации школьников «Билет в будущее». В рамках проекта сотруд-ники актива помогли подготовить фильм, знакомящий с профессией агро-нома, а также разработали практическое задание, посвященное выстраиванию севооборота

Национальные проекты	Вклад Группы
	<ul style="list-style-type: none">Телекоммуникационный актив совместно с администрацией Краснодарского края утвердили дорожную карту по развитию инфраструктуры для средств индивидуальной мобильности (СИМ). Документ определяет комплекс мероприятий, направленных на развитие инфраструктуры для СИМ, их интеграцию в городскую среду, повышение культуры управления СИМ за счет образовательных мероприятий, постоянного мониторинга и обмена информацией о нарушителях, а также актуализации популярных маршрутов среди пользователей края
	<ul style="list-style-type: none">Телекоммуникационный актив получил лицензию в области гидрометеорологии и смежных с ней областей для определения уровня химического загрязнения почв, атмосферного воздуха и водных объектов, а также гидрологических и гидробиологических характеристик. Лицензия, выданная Федеральной службой по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды (Росгидрометом), подтверждает экологическую экспертизу актива, позволяет проводить наблюдения за изменениями в окружающей среде и применять научно значимые данные для улучшения качества жизни россиян.В рамках реализации федерального проекта «Чистый воздух» подписано соглашение о сотрудничестве в сфере биоэнергетики между правительством Красноярского края и лесопромышленным активом. Стороны модернизируют угольные котельные, переводя их на биотопливо
	<ul style="list-style-type: none">Лесопромышленный актив стал лидером конкурса «Лучшие практики наставничества Республики Карелия», победив в номинации «Цифровые инновации на предприятии» с программой лояльности сотрудников. Данный конкурс выявляет лучшие практики наставничества, способствующие повышению производительности труда.В рамках национального проекта «Производительность труда» лесопромышленный актив оценил эффективность оборудования, провел диагностику производства бумаги, внедрил элементы 5С¹, а также разработал стандарт для промывки сеточной части бумагоделательной машины. Были подготовлены два тренера по обучению инструментам бережливого производства, которые подтвердили квалификацию в автономной некоммерческой организации «Федеральный центр компетенций». На пилотном участке продольно-резательного станка и упаковки выявили и устранили проблемные точки, что позволило повысить выработку продукции. После завершения этапа планируется аналогичная работа на других участках.Гостиничный актив совместно с экспертами Регионального центра компетенций (РЦК) оптимизирует процесс организации питания ресторане при отеле в г. Новосибирске, поставив цель повысить производительность на 5% в рамках национального проекта.Судостроительная верфь высокотехнологичного актива совместно с экспертами РЦК внедряют в г. Перми инструменты бережливого производства, включая картирование, производственный анализ и стандарты работы. За счет этого будет сформирована система непрерывного повышения эффективности производственных процессов

Социально-экономическое развитие регионов

Социально-экономическое развитие регионов присутствия играет решающую роль в обеспечении устойчивого роста и процветания местных сообществ. Компании Группы содействуют созданию новых рабочих мест, повышают уровень жизни населения и улучшают инфраструктуру. Особое внимание уделяется программам, направленным на поддержку образования, здравоохранения и малого бизнеса, что способствует развитию экономики.

Ключевые соглашения с регионами

АФК «Система» продолжает активно расширять свое присутствие в различных регионах России посредством развития существующих партнерств и заключения соглашений о сотрудничестве с новыми регионами. Это позволяет не только укрепить позиции Корпорации, но и внести значительный вклад в социально-экономическое развитие этих территорий.

17

соглашений с регионами действовало на 2024 год

31

соглашение с регионами было заключено за период с 2014 по 2024 год

В 2024 году АФК «Система» заключила соглашение с Красноярским краем, которое предполагает сотрудничество по различным направлениям: в сферах информационных технологий, зеленой энергетики, развития экологичной транспортной системы, туризма, жилищного строительства, лесопромышленного комплекса, здравоохранения и логистики.

Также Корпорация подписала соглашение с Вологодской областью. АФК «Система» внесет вклад в развитие лесопромышленного комплекса региона и усовершенствование цифровой сферы управления регионом; реализует проекты по возведению малых спортивных сооружений и созданию комфортной городской среды на территории Вологодской области. Также АФК «Система» планирует модернизировать объекты текстильной промышленности в регионе, где будет расширено ткацкое и отделочное производство, создана новая прядильная фабрика, построена автоматизированная швейная фабрика и проведены НИОКР по созданию опытно-экспериментального предприятия по производству полиэфиров и лиоцелла¹. В рамках соглашения с Вологодской областью совместно с телекоммуникационным активом планируется полное покрытие сотовой связью трассы А114 Вологда — Череповец посредством установки 17 базовых станций сотовой связи.

Кроме того, в 2024 году АФК «Система» подписала соглашение с Кировской областью, направленное на формирование благоприятных экономических, инвестиционных и социальных условий развития региона.

АФК «Система» создает первую особую экономическую зону в Республике Мордовия

В 2024 году АФК «Система» и Республика Мордовия положили начало созданию на территории г. Саранска и Лямбирского муниципального района Республики Мордовия особой экономической зоны (ОЭЗ) «Система» площадью 205 га. Всего до 2026 года в качестве резидентов ОЭЗ планируется привлечь до восьми компаний с общим объемом инвестиций более 12 млрд руб. и создать более 750 новых рабочих мест, а также ввести в эксплуатацию 31 тыс. м² производственных площадей.

В марте 2024 года на территории ОЭЗ началось строительство завода по выпуску медицинского стекла для фармацевтической промышленности. На заводе будет создано 200 рабочих мест, а мощность производства составит 7 тыс. т в год. В реализацию проекта будет инвестировано 3,2 млрд руб. В 2025 году планируется запустить первые цеха.

¹ 5С — система организации и рационализации рабочего места (рабочего пространства), один из инструментов бережливого производства.

¹ Волокно, изготовленное из целлюлозы.

Приоритеты регионального развития
Корпорации

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

Планы АФК «Система» по реализации сотрудничества с новыми регионами

Регион	План сотрудничества
Калининградская область	<ul style="list-style-type: none">Развитие информационных технологий и связиРазвитие ИТ-бизнесаРазвитие банковских услугРазвитие бизнеса медицинских услугРазвитие гостиничного бизнесаРазвитие строительства жилой недвижимости (в том числе мало-этажного жилого деревянного домостроения)Строительство инфраструктурных объектовМодернизация флота внутренних водных путей и сопутствующей инфраструктурыМодернизация котельных
Самарская область	<ul style="list-style-type: none">Развитие информационных технологий и связиСтроительство жилой недвижимостиРазвитие гостиничного бизнесаРазвитие бизнеса медицинских услугРазвитие судостроительной отраслиСтроительство логистической инфраструктуры
Хабаровский край	<ul style="list-style-type: none">Развитие информационных технологий и связиПроекты в сфере строительства жилой недвижимостиРазвитие банковских услугРазвитие проектов в сфере туризма и гостиничного бизнесаМодернизация флота внутренних водных путей
Магаданская область	<ul style="list-style-type: none">Развитие проектов в сфере центров обработки данныхПроекты в сфере строительства жилой недвижимостиРазвитие рыболовной отраслиРазвитие проектов в сфере туризма и гостиничного бизнеса

Планы по реализации действующих соглашений Корпорации

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

Регион	План сотрудничества
Архангельская область	<ul style="list-style-type: none">Создание предприятий по глубокой переработке лесаРазвитие гостиничного бизнесаСтроительство инфраструктурных объектовРазвитие ИТ-бизнеса
Астраханская область	<ul style="list-style-type: none">Развитие бизнеса медицинских услугРазвитие гостиничного и туристического бизнесаМодернизация флота внутренних водных путей
Вологодская область	<ul style="list-style-type: none">Развитие текстильной промышленностиРазвитие лесопромышленного комплексаСтроительство инфраструктурных объектовРазвитие информационных технологий и связиРазвитие гостиничного и туристического бизнесаМодернизация флота внутренних водных путей
Иркутская область	<ul style="list-style-type: none">Создание предприятий по глубокой переработке лесаРазвитие сети связи на территорииМодернизация флота внутренних водных путейРазвитие логистической инфраструктуры
Кемеровская область	<ul style="list-style-type: none">Строительство объектов недвижимостиРазвитие гостиничного бизнеса
Кировская область	<ul style="list-style-type: none">Развитие лесопромышленного комплексаРазвитие информационных технологий и связиРазвитие логистической инфраструктуры
Красноярский край	<ul style="list-style-type: none">Развитие бизнеса медицинских услугРазвитие лесопромышленного комплекса и биоэнергетикиРазвитие гостиничного бизнесаРазвитие ИТ-бизнесаРазвитие логистической инфраструктурыРазвитие системы паромных переправ и причальной инфраструктуры
Нижегородская область	<ul style="list-style-type: none">Развитие бизнеса медицинских услугРазвитие гостиничного бизнесаРазвитие ИТ-бизнеса, зарядной инфраструктуры транспортаСтроительство жилой недвижимостиМодернизация флота внутренних водных путей
Пермский край	<ul style="list-style-type: none">Развитие бизнеса медицинских услугРазвитие сети связи на территорииСтроительство жилой недвижимостиСтроительство инфраструктурных объектовРазвитие ИТ-бизнеса; развитие электротранспорта и зарядной инфраструктурыРазвитие флота внутренних водных путейСтроительство логистической инфраструктуры
Рязанская область	<ul style="list-style-type: none">Развитие ИТ-бизнесаРазвитие услуг в сфере туризма
Тамбовская область	<ul style="list-style-type: none">Развитие информационных технологийРазвитие гостиничного бизнесаРазвитие бизнеса медицинских услуг
Томская область	<ul style="list-style-type: none">Развитие радиоэлектронной промышленностиРазвитие гостиничного бизнесаРазвитие производства нефтехимииРазвитие ИТ-бизнесаРазвитие логистической инфраструктуры

Регион	План сотрудничества
Тюменская область	<ul style="list-style-type: none">Строительство жилой недвижимостиРазвитие гостиничного бизнесаСтроительство инфраструктурных объектовРазвитие ИТ-бизнесаРазвитие логистической инфраструктурыМодернизация флота внутренних водных путей
Ярославская область	<ul style="list-style-type: none">Развитие проектов в сфере туризмаРазвитие информационных технологий и связиРазвитие ИТ-бизнесаМодернизация флота внутренних водных путейРазвитие логистической инфраструктуры

Ключевые соглашения с профессиональными ассоциациями и государственными структурами

Важнейшим аспектом успешной реализации социально-экономических программ является налаживание эффективного взаимодействия

с профессиональными ассоциациями и государственными структурами. АФК «Система» активно сотрудничает с ведущими организациями, а также принимает участие в работе совещательных органов при федеральных и региональных органах власти, что содействует выработке стратегий и инициатив для устойчивого развития.

Участие Корпорации в профессиональных, отраслевых и рабочих группах

Профессиональные ассоциации и отраслевые организации по развитию регионов присутствия	<ul style="list-style-type: none">Торгово-промышленная палата Российской ФедерацииРоссийский союз промышленников и предпринимателейОбщероссийская общественная организация «Деловая Россия»Ассоциация менеджеровАгентство стратегических инициативНациональный ESG-альянс
Рабочие группы и совещательные органы при федеральных и региональных органах власти	<ul style="list-style-type: none">Рабочая группа Экспертного совета при Правительстве Российской ФедерацииЭкспертный совет Государственной думы Федерального собрания Российской ФедерацииЭкспертный совет Министерства финансов Российской Федерации (Минфина России)Экспертный совет по устойчивому развитию при Министерстве экономического развития Российской Федерации (Минэкономразвития России)Рабочая группа по «регуляторной гильотине» при Министерстве цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации (Минцифры России)
Ключевые точки взаимодействия с федеральными органами исполнительной власти	<ul style="list-style-type: none">Аппарат Правительства Российской ФедерацииМинистерство промышленности и торговли Российской Федерации (Минпромторг России)Минфин РоссииМинэкономразвития РоссииМинистерство сельского хозяйства Российской Федерации (Минсельхоз России)Минцифры РоссииМинистерство природных ресурсов и экологии Российской Федерации (Минприроды России)

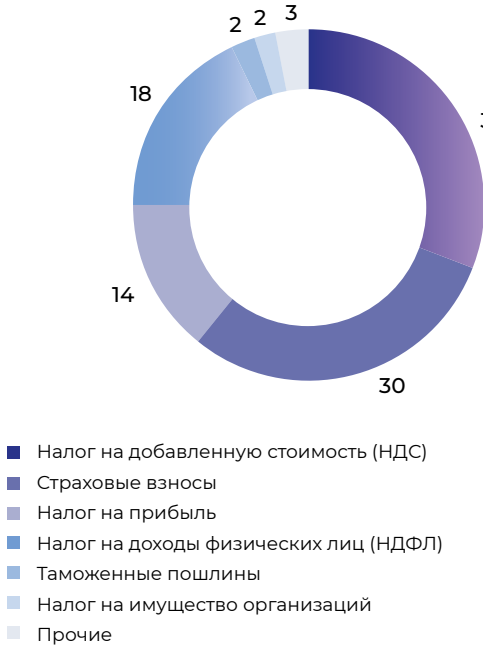
Управление налогами и налогообложение

АФК «Система» — один из крупнейших налогоплательщиков в Российской Федерации. В 2024 году совокупный объем налоговых платежей компаний Группы в бюджеты всех уровней и внебюджетные фонды составил 230,68 млрд руб. (на 9,3% больше по сравнению с 2023 годом).

230,68 млрд руб.

совокупный объем налоговых платежей компаний Группы

Структура налоговых отчислений Группы в бюджет Российской Федерации по видам налогов в 2024 году, %



Наиболее крупным налогоплательщиком среди компаний Группы является телекоммуникационный актив: его доля в объеме налоговых отчислений составляет около 66%.

АФК «Система» в ходе осуществления своей деятельности строго соблюдает налоговое законодательство Российской Федерации. В 2024 году Группа не получала судебных претензий по налогам.

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

8%

составил общий эффект экономии от использования налоговых льгот компаниями Группы от общего объема налоговых отчислений

Отчисления Группы АФК «Система» в бюджетную систему Российской Федерации в 2024 году

Показатель	Сумма, млрд руб.	Доля отчислений, %
Федеральный бюджет	86,06	37,31
Региональные и местные бюджеты	68,9	29,8
Отчисления в фонды	68,62	29,8
Иные неналоговые отчисления	7,1	3
Итого	230,68	100

Отчисления Группы в бюджетную систему Российской Федерации, млрд руб.

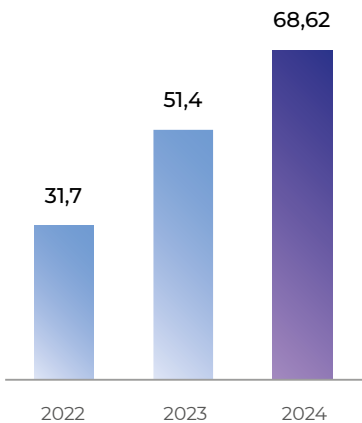
Показатель	2022	2023	2024
Платежи в бюджеты всех уровней и во внебюджетные фонды (включая иные неналоговые отчисления)	149,4	211,02	230,68
Объем налоговых отчислений в федеральный и региональные бюджеты	117,8	159,6	154,96
Объем отчислений в фонды	31,7	51,4	68,62

Помощь от государства с разбивкой по типам льгот, %

Тип льготы	2022	2023	2024
Пониженная ставка по налогу на прибыль	18,09	33,01	38,82
Освобождение от уплаты налога на имущество	6,01	4,95	3,93
Пониженные ставки по страховым взносам	75,90	62,01	55,19
Льгота по налогу на землю/аренду	0,001	0,03	0,01

С 2023 года Пенсионный фонд России и Фонд социального страхования объединились в Социальный фонд России (СФР). В связи с этим был введен единый страховой тариф, который объединил взносы на пенсионное, медицинское и социальное страхование в единый платеж. В 2024 году отчисления Группы по единому страховому тарифу составили 68,62 млрд руб. (29,8% от общего объема налоговых отчислений).

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



Структура налоговых отчислений в федеральный и региональные бюджеты в 2024 году, %



Структура налоговых отчислений в федеральный и региональные бюджеты в разбивке по отраслям Группы в 2024 году, %



Структура налоговых отчислений в фонды в разбивке по отраслям Группы в 2024 году, %



44%

всех налоговых выплат АФК «Система» за 2023 год пришлось на региональные бюджеты

Отношение налоговых платежей к капитальным вложениям Группы

Показатель	2022	2023	2024
Налоговые отчисления и платежи, млрд руб.	149,4	211,02	230,68
Инвестиции Группы, млрд руб.	158,6	149,3	189,3
Отношение суммы налоговых отчислений к объему инвестиций, %	94,2	141,3	121,8

Социально-благотворительная деятельность

Управление социальными инвестициями и благотворительностью

Социальные инвестиции АФК «Система» направлены на формирование благоприятной среды и поддержание комфортного уровня жизни в регионах присутствия.

Политика АФК «Система» в области благотворительной деятельности является базовым документом, определяющим деятельность Корпорации, а также компаний Группы в области благотворительности и социальных инвестиций. Совет директоров АФК «Система» рассматривает стратегию в области благотворительной деятельности и приоритеты социального инвестирования. Департамент корпоративных коммуникаций АФК «Система» обеспечивает реализацию корпоративных благотворительных и социальных проектов при поддержке благотворительного фонда «Система» и следит за соблюдением Политики в области благотворительной деятельности.

Благотворительный фонд «Система» на протяжении более 15 лет является основным оператором социальных инвестиций Корпорации и портфельных компаний Группы, реализуя корпоративные инициативы в области технологий, образования, социальной сферы и культуры. Фонд является членом Форума доноров, Национального совета по корпоративному волонтерству и Ассоциации волонтерских центров.

Компании Группы активно развивают собственные инициативы, направленные на решение актуальных проблем местных сообществ и предоставление целевой помощи в регионах присутствия. В этих инициативах применяются различные методы поддержки, включая как финансовую и материальную помощь, так и нефинансовые инструменты. Это позволяет достигать значительного социального эффекта при рациональном использовании ресурсов.

В 2024 году была проведена внеплановая аудиторская проверка деятельности благотворительного фонда «Система». В рамках данной проверки были проанализированы ключевые бизнес-процессы, структура расходов и портфель проектов. По итогам аудита существенных рисков и недостатков, повлекших материальные потери, не выявлено.

➤ Подробно подход к управлению благотворительной деятельностью раскрыт в Политике «Благотворительная деятельность ПАО АФК «Система».

1,46 млрд руб.

объем прямых социальных инвестиций АФК «Система» в 2024 году, что составляет

0,12%

от суммарной консолидированной выручки

Награды и признание благотворительного фонда «Система» в 2024 году

Национальная премия «Наш вклад»

АФК «Система» заняла первое место в номинации «Крупный бизнес. Регионы», получив статус «Партнер национальных проектов России». Эксперты высоко оценили систему управления социальными инвестициями в Корпорации, реализуемую в том числе через проекты фонда («Лифт в будущее», конкурсы по поддержке молодых ученых, социокультурные фестивали «Система ФЕСТ», «Спортивная система», «Зеленая система», а также проекты в области поддержки культуры и проект арт-терапии «Искусство возможностей»)

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

АФК «Система» заняла третье место в номинации «Поколение будущего» с проектом «Лифт в будущее» «Зеленая система», а также проекты в области поддержки культуры и проект арт-терапии «Искусство возможностей»)

Всероссийский конкурс добровольных публичных годовых отчетов «Точка отсчета»

Отчет благотворительного фонда «Система» за 2022 год получил золотой стандарт на конкурсе годовых некоммерческих организаций «Точка отсчета»

Всероссийский конкурс проектов в области социального предпринимательства «Мой добрый бизнес»

«Лифт в будущее», флагманский проект профорientации благотворительного фонда «Система», занял третье место в номинации «Лучший проект в сфере дополнительного образования и воспитания детей»

Всероссийский конкурс спортивных проектов «Ты в игре»

Круглогодичный цикл спортивных акций со смыслом «Спортивная система» вошел в топ-5 финалистов в номинации «Корпоративный спорт»

Партнерства благотворительного фонда «Система» в сфере благотворительной деятельности

Взаимодействие с образовательными и научными организациями

В 2024 году фонд реализовал ряд мероприятий, направленных на поддержку молодежи в осознанном профессиональном выборе, сопровождение на первом рабочем месте и подготовку квалифицированных кадров:

- 112 образовательных организаций высшего образования и профессиональных образовательных организаций приняли участие не менее чем в двух проектах фонда;
- с 13 новыми организациями высшего образования закреплено сотрудничество (подписанием соглашения, договора гранта, пожертвования или образовательных услуг);
- совместно с 17 компаниями Группы проведены проекты индивидуальных и групповых стажировок для более чем 200 студентов и выпускников последних трех лет из 75 организаций высшего образования и профессиональных образовательных организаций

Экспертное сообщество

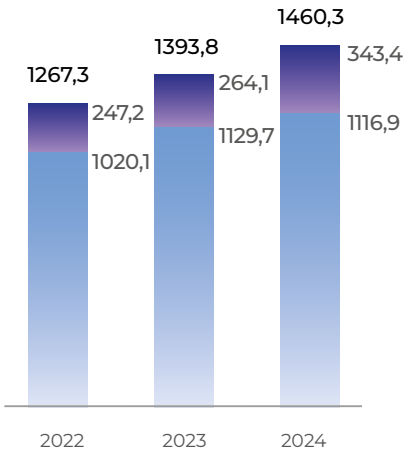
В 2024 году фонд активно взаимодействовал с крупными проектами и организациями федерального и регионального уровня, такими как:

- Десятилетие науки и технологий;
- автономная некоммерческая организация «Национальные проекты России»;
- российское движение детей и молодежи «Движение первых»;
- международный форум гражданского участия #МыВместе;
- научно-популярный конкурс «Наука. Территория героев»;
- Федеральное агентство по делам молодежи (Росмолодежь);
- Федеральная служба по интеллектуальной собственности (Роспатент)

Органы исполнительной власти

- При поддержке региональных и федеральных органов исполнительной власти фонд организовал фестивали в Томской и Новосибирской областях, в которых приняли участие более 5 тыс. человек.
- Совместно с администрацией Костромской области реализован проект «Кадры для лесопромышленного комплекса Костромской области». Целевые показатели проекта были выполнены более чем на 120%, что положительно повлияло на кадровую ситуацию в лесопромышленной отрасли региона

Прямые социальные инвестиции Группы, млн руб.



Общий объем социальных инвестиций Группы
В том числе:

- благотворительного фонда «Система»¹
- компаний Группы²

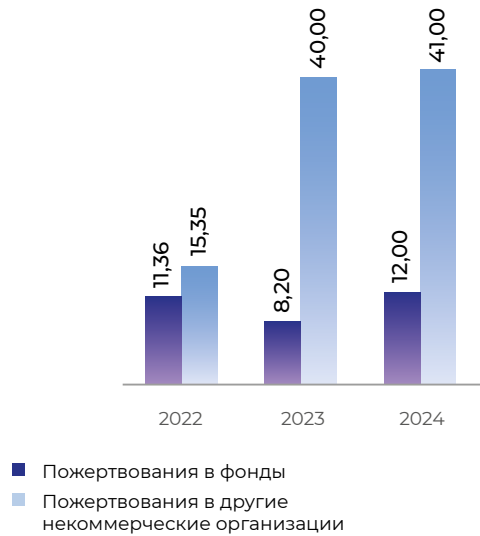
Финансирование социальной и благотворительной деятельности в Группе в 2024 году, %



Структура расходов благотворительного фонда «Система» в 2024 году, %



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



360,4
млн руб.

перечислено компаниями Группы в благотворительный фонд «Система» на реализацию общекорпоративных инициатив в 2024 году

401,3
млн руб.

составил общий объем финансирования программ благотворительного фонда «Система» в 2024 году

>16

тыс. участников

профориентационных проектов в 2024 году

15

проектов

с участием не менее 11 компаний-партнеров из числа крупных работодателей реализовано благотворительным фондом «Система» в 2024 году

18

тыс. сотрудников

Корпорации были вовлечены в качестве волонтеров или участников проектов фонда

Структура расходов компаний Группы на благотворительные и социальные программы в 2024 году, %³

Показатель	Доля
Отчисления в благотворительный фонд «Система»	24,40
Адресная помощь сотрудникам, членам их семей и пенсионерам компаний Группы (в том числе затраты, связанные с COVID-19)	23,51
Отчисления в сторонние благотворительные фонды	18,47
Программы и проекты КСО⁴	18,46
Культура и искусство	10,07
Спорт и здоровый образ жизни	4,30
Социальная поддержка детей и ветеранов	0,51
Религиозные организации	0,28
Итого	100

¹ Без учета операционных расходов благотворительного фонда «Система».
² Без учета отчислений в благотворительный фонд «Система».
³ С учетом отчислений в благотворительный фонд «Система».
⁴ Корпоративной социальной ответственности.

Результаты деятельности волонтерского центра

Виды пожертвований	2022	2023	2024
Общее число вовлеченных компаний Группы (принявших участие хотя бы в одном мероприятии), шт.	27	27	30
Общее количество проведенных мероприятий, шт.	47	161	298
Среднее число компаний Группы, принимающих участие в мероприятиях, шт.	8	11	15
Общая численность волонтеров, принявших участие хотя бы в одном мероприятии благотворительного фонда «Система», человек	Н/д	15 200	18 000
Общее время, отработанное волонтерами, часов	Н/д	Н/д	128 000

18

тыс. сотрудников

АФК «Система» участвовали в волонтерской деятельности в 2024 году

Ключевые социальные проекты благотворительного фонда «Система» в 2024 году

Проект	Результаты	Описание
Образование и технологии		
«Лифт в будущее»	<ul style="list-style-type: none">>30 тыс. школьников, студентов, молодых ученых и специалистов приняли участие в профориентационных и просветительских проектах фонда764 — количество образовательных организаций, вовлеченных в проекты фонда. 112 из них приняли участие в двух и более проектах. Во все инициативы в рамках программы были вовлечены компании Группы	Всероссийская программа профориентации и обучения
Конкурс для молодых ученых	<ul style="list-style-type: none">347 научных разработок и результатов исследований>75 научных и образовательных организаций представлены на конкурсе16 победителей получили финансовую и экспертную помощь6,5 млн руб. — фонд конкурса	Конкурс молодых ученых, направленный на поддержку инновационных научных разработок и новейших исследований в приоритетных отраслях экономики

Проект	Результаты	Описание
Профориентационный конкурс «Первое рабочее место»	<ul style="list-style-type: none">52 вуза и 26 заведений среднего профессионального образования подали заявкивосемь вузов и два заведения среднего профессионального образования стали победителями и получили финансовую и методическую поддержку4,1 млн руб. — фонд конкурса	Конкурс, направленный на выявление и поддержку лучших инициатив образовательных организаций профессионального и высшего образования в области профориентации, сопровождения профессионального выбора, карьерного консультирования обучающихся и выпускников
Конкурс в области медицинских инноваций	<ul style="list-style-type: none">66 научных исследований и инновационных разработок было представлено на конкурсДевять победителей получили грантовую и методическую поддержку1,35 млн руб. — фонд конкурса	Конкурс, направленный на выявление перспективных разработок молодых российских ученых и научных коллективов, которые получили финансовую и экспертную поддержку в реализации своих проектов
Социальная среда и волонтерство		
Фестиваль «Система Фест»	<ul style="list-style-type: none">5 тыс. очных участниковДва региона (Томская и Новосибирская области)	Социокультурные фестивали, направленные на повышение качества жизни и социальной активности людей в регионах присутствия
«Зеленая система»	<ul style="list-style-type: none">11 городов36 экологических событий	Программа развития экологического волонтерства для сотрудников организаций-партнеров и членов их семей
Благотворительный забег #ЗаЛес	<ul style="list-style-type: none">3720 участников10,5 тыс. высаженных деревьев в Воронежской области22 актива приняли участие	Всероссийский благотворительный забег в поддержку ответственного отношения к окружающей среде
Культура и просвещение		
Поддержка проектов Русского музея	<ul style="list-style-type: none">Выставочно-образовательный проект «Искусство и наука: границы синтеза», реализованный при поддержке благотворительного фонда «Система» и телекоммуникационного активаВсероссийский форум «Инклюзия в художественном музее: от идеи к изменениям», реализованный при поддержке благотворительного фонда «Система» и телекоммуникационного актива	Реализация культурно-просветительских проектов в музейной среде
«Искусство возможностей»	<ul style="list-style-type: none">Девять арт-терапевтических занятий в онкоотделении проведено сотрудниками благотворительного фонда «Система» вместе с волонтерами компаний-партнеровВосемь бесплатных мастер-классов для школьников поддержано в рамках партнерства с Sistema Gallery	Проект, направленный на содействие в самореализации через творчество и оказание психологической поддержки через арт-терапию
#ВнутриСистемы	<ul style="list-style-type: none">>700 человек посетили экскурсии	Профориентационные и семейные экскурсии на площадки компаний-партнеров

Проект	Результаты	Описание
Система благотворительности		
«Кадры для лесопро- мышленного комплекса Костромской области»	<ul style="list-style-type: none">7 тыс. участников профориентационных экскурсий на лесопромышленные предприятия28 пилотных образовательных организаций с целью создания бесшовной связи «школа — СПО — вуз — работодатель» (24 школы Костромы, Галича, Костромского, Галичского и Чухломского муниципальных районов; три профессиональные образова- тельные организации и Костромской госу- дарственный университет)21 млн руб. направлено на ремонт и оснащение оборудованием мастерских «Лес» в учебных заведениях	Проект, направленный на создание в регионе усло- вий для профессиональной самореализации молодежи, повышения качества обра- зования по лесопромыш- ленным специальностям и привлекательность работы в лесном секторе
«Система добрых дел»	<ul style="list-style-type: none">2,5 млн руб. составил грантовый фонд11 регионов России представили участники571 заявка поступила на конкурс	Грантовый конкурс для волонтеров компаний-партнеров

«Система добрых дел»

С 2018 года благотворительный фонд «Система» реализует грантовый конкурс «Система добрых дел», направленный на поддержку социальных инициатив граждан и некоммерческих организаций, формиро-
вание культуры добровольчества и развитие инсти-
тута корпоративного волонтерства. Поддерживаемые инициативы направлены на оказание инклюзив-
ной поддержки и помощи гражданам, находящимся в трудной жизненной ситуации; содействие созданию

равных возможностей для граждан в части творче-
ской самореализации, доступа к культурному и исто-
рическому наследию Российской Федерации и иные острые социальные проблемы.

В 2024 году фонд подвел итоги V грантового конкурса «Система добрых дел», проходящего при поддержке телекоммуникационного актива. В рамках конкурса фонд как социальный партнер крупнейших работода-
телей России отметил лучшие волонтерские инициа-
тивы сотрудников портфельных компаний Группы.

571
заявка
от сотрудников из
69
регионов
России

13
проектов из
11
регионов
получили грантовую
поддержку на реализацию
проектов

2,5
млн руб.
грантовый фонд конкурса

Проекты-победители конкурса «Система добрых дел»

Актив	Проект	Содержание проекта
Актив в сфере онлайн-торговли	Доступное дзюдо	Бесплатные тренировки и турниры по дзюдо (в том числе для детей с ограниченными возможностями здоровья)
Электросетевой актив	Организация спортивно-оздоровительной работы с различными категориями граждан	Инклюзивные тренировки для детей и молодежи с ограниченными возможностями здоровья, а также для людей пенсионного возраста
Центр водородных технологий	ДЕТИрий	Разработка мультфильма о перспективах использования водорода в отрасли альтерна- тивной энергетики и серия показов в школах и социальных учреждениях
Производство фарфоровых изделий	Гжельский волшебник	Серия выездных мастер-классов по лепке-формовке из гжельской глины для детей с ограниченными возможностями здоровья — воспитанников социальных учреждений
Актив в сфере производства косметики	Проведение тренингов по оказанию первой помощи раненым и пострадавшим в экстре- мальной ситуации	Просветительские тренинги и вебинары в сфере оказания первой помощи раненым и пострадавшим в экстремальных ситуациях для обучающихся, в том числе воспитанников социальных учреждений
Актив в сфере сельского хозяйства	Трудотерапия: бабушкина грядка	Постройка теплицы и закупка составляющих для Центра социального обслуживания граждан пожилого возраста и инвалидов, а также обуча- ющие мероприятия по срокам и правилам выра- щивания различных агрокультур
Телекоммуникационный актив	СтартАп по жизни	Разработка буклетов запуск сайта и чат-бота с информацией о доступе к государственным услугам в сфере здравоохранения, образования и социальной поддержки для молодых людей — воспитанников социальных учреждений
Лесопромышленный актив	Живой уголок	Ремонт живого уголка в школе, а также прове- дение профориентационных и просветитель- ских мероприятий
Лесопромышленный актив	Мы вместе. Центр досуга	Создание досугового центра и организация его деятельности для воспитанников Центра помощи детям и школьников села
Актив в сфере гостиничных услуг	Профориентация детей в детских домах	Профориентационные занятия в сфере госте- приимства для воспитанников центров семей- ного воспитания
Фармацевтический актив	Девять жизней	Помощь приюту для бездомных животных: создание комфортных условий для содержания кошек, проведение волонтерских мероприятий и мастер-классов по уходу за животными
Частные волонтеры	ПромЭкскурсовод для молодежи	Серия профориентационных экскурсий на промышленные объекты для популяриза- ции работы на промышленных предприятиях Нижегородской области среди молодежи
Частные волонтеры	Дорогою добра	Программа, направленная на вовлечение детей группы риска в социально значимую дея- тельность через волонтерство для раскрытия потенциала, укрепления навыков коммуника- ции и саморазвития

«Лифт в будущее» и «Первая стажировка»

АФК «Система» стремится содействовать повышению мотивации молодежи к профессиональному и личностному развитию, поддерживать молодых людей в получении профессионального опыта и первого рабочего места, а также повышать их осведомленность о карьерных возможностях. Для данных целей благотворительный фонд «Система» продолжает реализовывать программу в сфере профориентации и обучения «Лифт в будущее» и новый проект «Первая стажировка». Указанные проекты реализуются в соответствии с целями национального проекта «Образование», а также согласуются с целями национального проекта «Кадры», запускаемого в 2025 году, в части содействия трудоустройству выпускников, в том числе путем целевого обучения и производственных практик.

В 2024 году фонд внедрил практику проведения собственных социологических исследований. Среди студентов и молодых специалистов — участников профориентационного проекта «Лифт в будущее» — был проведен опрос «Карьерные возможности молодежи», оценивающий отношение молодых людей к обстановке на рынке труда и эффективность влияния на карьерное развитие инструментов, реализуемых фондом.

В 2024 году благотворительный фонд «Система» запустил новый проект «Первая стажировка» — проект индивидуальных ознакомительных стажировок в компаниях Группы, направленный на информирование о карьерных возможностях и помощь молодежи в получении первого профессионального опыта. Под контролем опытных наставников из числа сотрудников компаний стажеры изучали специфику отрасли и карьерные возможности на рынке труда. Всего было подано 3,3 тыс. заявок от студентов и выпускников из 79 регионов России, из них были отобраны 202 участника, которые прошли стажировки в 17 ведущих компаниях страны. Наиболее отличившиеся стажеры получили предложения о трудоустройстве.

В рамках проекта «Первая стажировка» благотворительный фонд «Система» и актив в сфере жилищного строительства организовали стажировки в офисах Корпорации в г. Москве и г. Санкт-Петербурге, в которых приняли участие студенты из г. Москвы, Калининградской области и Удмуртской Республики. В рамках стажировки студенты под руководством опытных наставников выполняли рабочие задачи, а также посещали строительные объекты.

В рамках проектов «Лифт в будущее» и «Первая стажировка» сельскохозяйственный актив Группы совместно с благотворительным фондом «Система» провел стажировки на юге России. Участники посетили лекции и экскурсии, наблюдали за работой техники

в полях, выполняли практические задания и взаимодействовали с опытными наставниками. В г. Ростове-на-Дону на сельскохозяйственных предприятиях также прошли стажировки по направлению R&D.

В октябре 2024 года в рамках проекта «Лифт в будущее» благотворительный фонд «Система» при поддержке телекоммуникационного актива запустил вторую стипендиальную программу для студентов вузов и средних профессиональных образовательных учреждений по всей России. Участникам был предложен выбор из пяти направлений:

- «Технологии для комфортной жизни»;
- «Технологии здоровьесбережения»;
- «Технологии в народных промыслах и креативных индустриях»;
- «Биохимическая инженерия»;
- «Технологии энергетики и микроэлектроники».

Заявки подали более 18 тыс. студентов из 28 регионов страны. Победителями стали 48 студентов вузов и два студента средних профессиональных образовательных организаций. Помимо стипендии за пять месяцев участники также получили возможность пройти стажировки в компаниях Группы.

В рамках проекта «Лифт в будущее» фармацевтический актив и благотворительный фонд «Система» организовали стажировки по направлениям «химия» и «фармацевтика» в г. Кургане. Участниками стажировок стали студенты и выпускники ведущих университетов в разных регионах России — Курганского государственного университета, Российского университета дружбы народов им. Патриса Лумумбы, Пятигорского филиала Волгоградского государственного медицинского университета, Воронежского государственного университета и Национального исследовательского Томского политехнического университета. В течение трех недель молодые люди изучали в лабораториях актива принципы GMP¹ и решали задачи, направленные на повышение эффективности производства.

Благотворительный фонд «Система» совместно с активом в сфере производства косметики организовали стажировки по направлениям «развитие бренда и корпоративных коммуникаций», «аналитика и маркетинговые активации» и «химические технологии, разработка парфюмерно-косметической продукции». Студенты разрабатывали концепции продвижения косметических продуктов, знакомились с логикой их разработки и изучали классификацию сырьевых компонентов для производства косметики.

Благотворительный фонд «Система» и телекоммуникационный актив провели второй конкурс профориентационных инициатив «Первое рабочее

место». В рамках данного конкурса университеты представляют свои профориентационные программы, а победители получают грантовую поддержку, экспертизу и возможность разместить свои методики на образовательной платформе. В отчетном году на конкурс поступило 78 заявок из 42 регионов России. В финал вышли 25 проектов от 21 университета и четырех колледжей, из которых 10 лучших получили финансовую и методическую поддержку для реализации профориентационных практик.

3,3
тыс. заявок

от студентов и выпускников были
поданы для участия в ознакомительных
тематических стажировках «Первая
стажировка»

3-е
место

заняла платформа «Лифт в будущее»
в номинации «Лучший проект в сфере
дополнительного образования
и воспитания детей» Всероссийского
конкурса в области социального пред-
принимательства и социально ориен-
тированных некоммерческих
организаций «Мой добрый бизнес»

#ЗаЛес

Благотворительный фонд «Система» активно вовлекает сотрудников компаний Группы в волонтерскую деятельность посредством развития культуры физической активности.

В 2024 году фонд продолжил проводить спортивную акцию #ЗаЛес. Данный проект имеет три основных направления:

- пешие прогулки #ЗаЛес;
- забег #ЗаЛес;
- велопогулки #ЗаЛес.

В данной акции приняли участие 26 активов Группы. За преодоленные километры фонд перечисляет средства на посадку деревьев в рамках проекта

Также при поддержке телекоммуникационного актива фонд организовал тематическую смену «Лифт в будущее» для школьников 7–11-х классов. Мероприятие прошло во Всероссийском детском центре «Океан», расположенном на берегу Японского моря, недалеко от г. Владивостока. В ходе трехнедельной смены участники познакомились с инновационными технологиями и перспективными профессиями, а также тренировали такие навыки, как креативность, эффективное общение, ведение переговоров и командная работа.

17
активов

приняли стажеров проекта
«Первая стажировка»

3-е
место

занял проект «Лифт в будущее»
в номинации «Поколение будущего»
на XVII конкурсе «Дело в людях»,
проводимом Ассоциацией менеджеров

«Южный лесной пояс России» — климатического проекта, направленного на борьбу с опустыниванием земель. Проект «Южный лесной пояс России» охватит 8 тыс. км на территории 14 субъектов Российской Федерации в четырех федеральных округах.

В апреле 2024 года в рамках акции «Шагай #ЗаЛес» более 5,6 тыс. сотрудников Группы преодолели 608 млн шагов. Данные достижения были конвертированы в 7 тыс. новых деревьев, посаженных в Челябинской области.

С мая по июнь 2024 года прошел забег #ЗаЛес, собравший 3,72 тыс. участников. В рамках этого события в спортивных мероприятиях приняли участие 22 актива, благодаря чему в Воронежской области было высажено 10,5 тыс. деревьев.

¹ Англ. Good Manufacturing Practice (GMP) — надлежащая производственная практика.

С октября по ноябрь состоялась акция «Крути #ЗаЛес», которая собрала 5,6 тыс. участников из 18 активов Группы. В результате этой инициативы было посажено 2 тыс. деревьев.

2024 год был объявлен Годом семьи в России, поэтому в спортивно-благотворительных акциях благотворительного фонда «Система» стало возможно участвовать всей семьей. К марафону #НаЛыжне в отчетном периоде присоединились 66 семей, а к забегу #ЗаЛес — 120.

Результаты акции #ЗаЛес

Название мероприятия	Шагай #ЗаЛес	Забег #ЗаЛес	Крути #ЗаЛес
Период проведения	Апрель	Май — июнь	Октябрь — ноябрь
Характеристика мероприятия	<ul style="list-style-type: none">5,6 тыс. участников26 активов7 тыс. деревьев посажено в Челябинской области	<ul style="list-style-type: none">3720 участников22 актива10,5 тыс. деревьев посажено в Воронежской области	<ul style="list-style-type: none">5,6 тыс. участников18 активов2 тыс. деревьев посажено

Всероссийский экологический просветительский проект «Зеленая система»

В 2024 году активы Группы продолжили принимать участие в уникальном Всероссийском экологическом просветительском проекте «Зеленая система». Проект является федеральной экологической акцией в формате городских (районных) экологических событий, направленных на популяризацию практики раздельного сбора мусора и ответственного отношения к окружающей среде среди сотрудников Группы, членов их семей, а также местных жителей регионов присутствия.

В 2024 году к проекту присоединились 14 активов из 11 городов, включая г. Вологду, г. Казань, г. Новосибирск и г. Санкт-Петербург. Было проведено 36 экологических событий, в которых приняли участие 9,2 тыс. сотрудников и экологических активистов. Благодаря акциям по сбору вторичного сырья удалось передать на переработку 16,8 т отходов.

В рамках проекта «Зеленая система» в сентябре 2024 года фармацевтический актив совместно с благотворительным фондом «Система» реализовал экологическую волонтерскую акцию по восстановлению лесов Курганской области. В рамках данной акции на территории Кетовского муниципального округа было высажено 6,5 тыс. саженцев сосны. В качестве волонтеров выступили сотрудники актива и члены их семей.

В 2024 году программа «Системные инвестиции в территории» (в состав которой входит в том числе экологический просветительский проект «Зеленая система») заняла второе место в номинации

«Лучшая корпоративная программа социальных инвестиций в территориях в контексте устойчивого развития и стратегии бизнеса» на проекте «Лидеры корпоративной благотворительности» Ассоциации грантодающих организаций «Форум Доноров».

36
экособытий
проведено в рамках проекта «Зеленая система» в 2024 году

9,2
тыс. сотрудников
и экоактивистов приняли участие в мероприятиях проекта «Зеленая система» в 2024 году

14
портфельных компаний
участвовали в мероприятиях проекта «Зеленая система» в 2024 году

16,8
т вторсырья
передано в переработку в рамках проекта «Зеленая система»

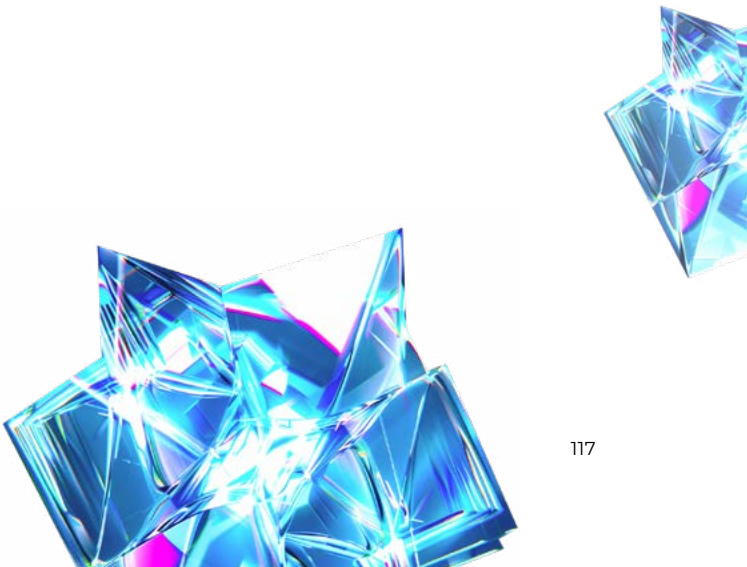
➤ Подробную информацию о благотворительной деятельности и ее результатах см. в годовом отчете благотворительного фонда «Система» за 2024 год

Планы на 2025 год

Корпорация намерена продолжать активно реализовывать проекты в области социальных инвестиций и благотворительности. 2025 год будет объявлен Годом интеллектуального волонтерства в благотворительном фонде «Система» и среди компаний — партнеров фонда.

На 2025 год запланированы следующие основные стратегические векторы развития Корпорации:

- поддержка молодых ученых, работающих над прикладными решениями в приоритетных для Корпорации областях, создание пространства взаимодействия образовательных и научных организаций и бизнеса в целях обмена опытом научно-исследовательской деятельности, привлечения научных кадров и технологий;
- развитие взаимодействия между образовательными организациями и работодателями в целях подготовки высококвалифицированных специалистов;
- усиление работы в регионах присутствия Корпорации через реализацию проектов, направленных на выстраивание системных связей с органами государственной власти и работу с местным сообществом;
- расширение использования инструментов фандрайзинга и государственного софинансирования;
- усиление роли фонда как агрегатора социальных инвестиций Корпорации через проведение исследований благотворительных и КСО-практик компаний Группы.



Управление экологическим воздействием

АФК «Система» признает масштаб влияния своих активов на окружающую среду, в связи с чем Корпорация активно работает над контролем и снижением этого воздействия. Одними из ключевых направлений работы Корпорации являются формирование экологических приоритетов для портфельных компаний и проведение мониторинга их деятельности с целью оценки воздействия на окружающую среду и управления экологическими рисками.

- Экологический подход АФК «Система» закреплён в таких ключевых документах, как:
- Кодекс корпоративного управления;
 - Политика в области устойчивого развития;
 - Экологическая политика.

Экологическая политика распространяется на АФК «Система» и рекомендуется для внедрения и соблюдения в компаниях Группы. Корпорация ожидает, что ее деловые партнеры (включая поставщиков и подрядчиков) будут следовать высоким стандартам экологической ответственности, зафиксированным в Экологической политике.

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

Система управления экологическим воздействием

Приоритеты управления экологическим воздействием	
АФК «Система»	Компании Группы
Принцип неукоснительного соблюдения экологического законодательства	
<ul style="list-style-type: none">• Кодекс корпоративного управления• Политика в области устойчивого развития• Экологическая политика	<ul style="list-style-type: none">• Стратегии в области устойчивого развития• Экологические политики• Программы энергосбережения
<ul style="list-style-type: none">• Трансляция приверженности принципам экологической ответственности в компаниях Группы• Продвижение лучших практик экологической ответственности среди компаний Группы• Мониторинг результатов компаний Группы в области охраны окружающей среды и повышения экологической прозрачности	<ul style="list-style-type: none">• Управление экологическими рисками и воздействием• Внедрение стандартов экологической ответственности и отчетности• Повышение экологической эффективности производства (направления: энергосбережение, экономия ресурсов, утилизация отходов, охрана воздуха, водных и земельных ресурсов, сохранение биоразнообразия)• Взаимодействие с заинтересованными сторонами по темам, связанным с охраной окружающей среды

Стандарты системы экологического и энергетического менеджмента в портфельных компаниях

В рамках установленных процедур корпоративного управления Корпорация способствует внедрению, поддержанию и совершенствованию систем экологического менеджмента в компаниях Группы. Предприятия портфельных компаний проходят

сертификацию систем энергетического менеджмента по стандартам серии ISO 50001 «Системы энергетического менеджмента» и ISO 14001:2015 «Системы экологического менеджмента».

Подробнее с информацией о воздействии портфельных компаний можно ознакомиться в [Приложении об устойчивом развитии к годовому отчету АФК «Система» за 2024 год](#).

Прямое экологическое воздействие ПАО АФК «Система»

В силу специфики инвестиционной деятельности ПАО АФК «Система» не относится к числу крупных загрязнителей окружающей среды и эмитентов парниковых газов. Вместе с тем Корпорация прилагает усилия для уменьшения своего экологического следа, внедряя рациональное использование природных ресурсов в офисной деятельности.

В рамках проекта «Зеленый офис» ПАО АФК «Система» реализует ряд инициатив, включая сокращение использования обычной и переход на небеленую бумагу, организацию сбора вторичного сырья для дальнейшей переработки, сокращение использования пластика, а также установку

энергоэффективных ламп и таймеров для контроля подачи воды. Перечисленные меры способствуют повышению экологической эффективности

Корпорации и ответственности в обращении с ресурсами. Также сотрудники ПАО АФК «Система» принимают активное участие в волонтерских акциях, направленных на охрану окружающей среды.

Результаты ПАО АФК «Система» в области охраны окружающей среды в 2024 году

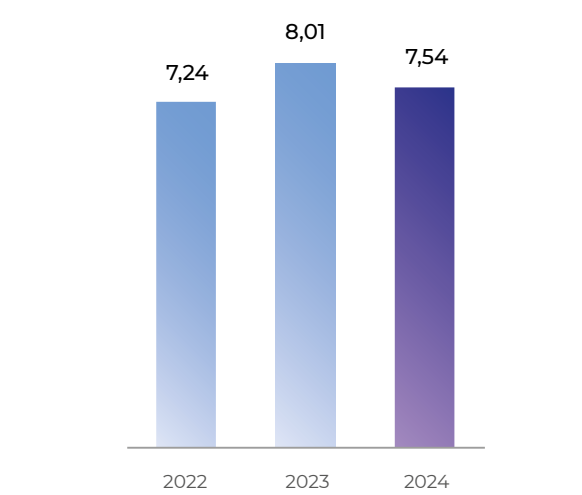
В 2024 году Корпорация продолжила реализовывать ряд инициатив, направленных на снижение негативного воздействия на окружающую среду в рамках проекта «Зеленый офис». Общие расходы АФК «Система» на охрану окружающей среды составили 1 619,3 тыс. руб.; эти средства были направлены на различные экологические программы в офисе, включая систему управления отходами, сбор и очистку сточных вод.

Рациональное использование водных ресурсов

АФК «Система» уделяет особое внимание вопросам ресурсосбережения. Подача и сброс воды во всех офисах осуществляются через центральные системы водоснабжения и канализации. Для сокращения расходов водных ресурсов в офисе установлены таймеры подачи воды в кранах.

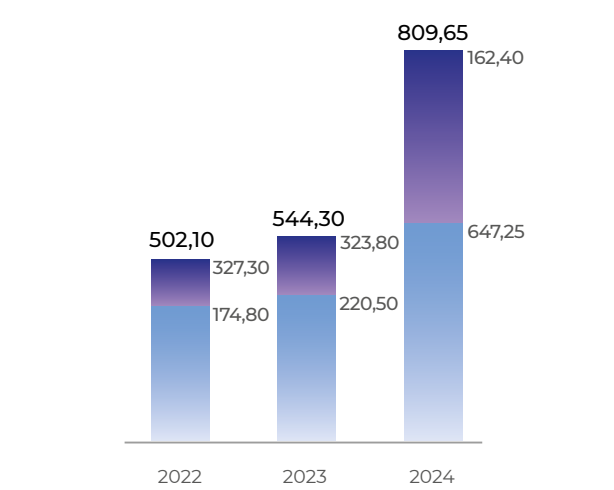
Объем забираемой воды от сторонних организаций (включая муниципальные и другие системы водоснабжения) в 2024 году снизился до 7,54 тыс. м³ (в 2023 году — 8,01 тыс. м³). На очистку специализированным предприятиям в 2024 году было передано 5621,71 тыс. м³ (на 41,6% меньше, чем в 2023 году).

Объем забираемой воды ПАО АФК «Система», тыс. м³



Воды сторонних организаций (муниципальные и другие системы водоснабжения)

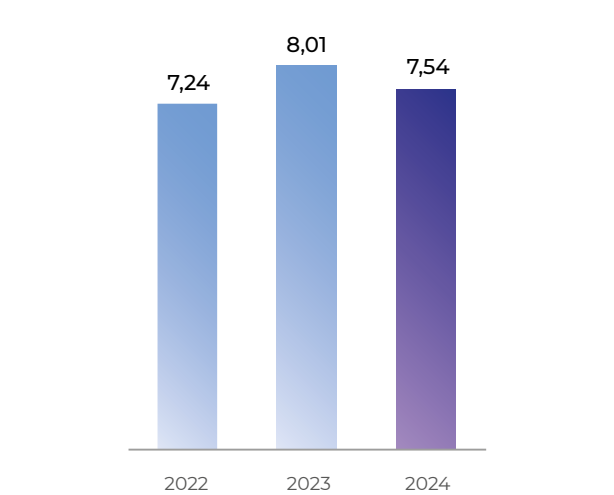
Расходы ПАО АФК «Система» на охрану окружающей среды, тыс. руб.



Текущие затраты, связанные с обращением с отходами, очисткой выбросов и сбросов и ликвидацией экологического ущерба В том числе:

- на сбор и очистку сточных вод
- на обращение с отходами

Объем сбросов использованной воды АФК «Система», тыс. м³



Передано на очистку специализированным предприятиям (канализация)

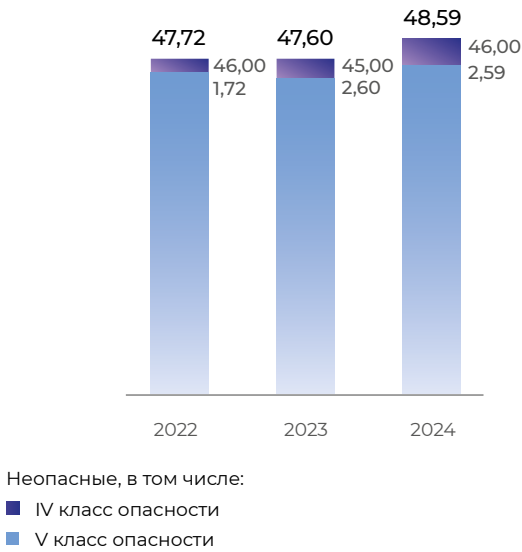
Ответственное обращение с отходами

АФК «Система» ответственно подходит к обращению с отходами и повышает эффективность использования ресурсов. В рамках программы «Зеленый офис» организован сбор макулатуры, крышек и батареек, что способствует увеличению доли переработанных материалов. Корпорация ставит перед собой цель

сократить объем использования одноразового пластика, поэтому в офисе отсутствуют одноразовые пластиковые стаканчики, а также снижаются объемы использования пластика в пищевой таре.

Отходы, производимые в офисе ПАО АФК «Система», относятся к категории неопасных для окружающей среды. Общий объем отходов составил 48,59 млн т.

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



Общая масса неопасных отходов ПАО АФК «Система» по способам обращения в 2024 году, т

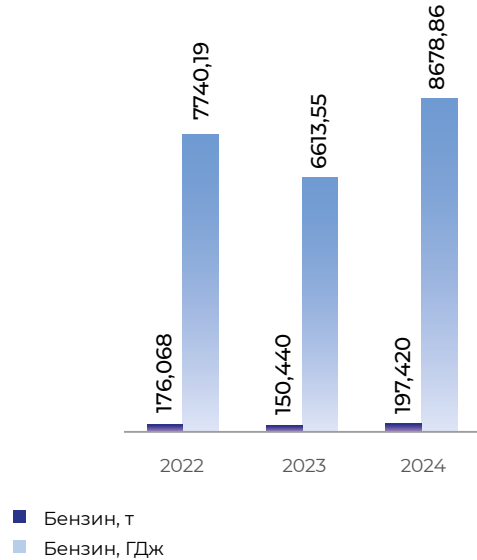


Энергопотребление и повышение энергоэффективности

В условиях современных вызовов, связанных с изменением климата, ПАО АФК «Система» осознает важность рационального использования энергетических ресурсов и стремится повысить энергоэффективность в офисах. Эффективное управление энергопотреблением не только способствует снижению затрат, но и помогает уменьшить негативное воздействие на окружающую среду. В рамках этой стратегии в офисах внедряются технологии энергосбережения, такие как использование энергоэффективных источников освещения.

В 2024 году общий объем потребления топливно-энергетических ресурсов Корпорации составил 8678,86 ГДж, а количество закупленной из сетей энергии — 2092,78 тыс. кВт · ч. Общее потребление энергии ПАО АФК «Система» составило 23 671,39 ГДж.

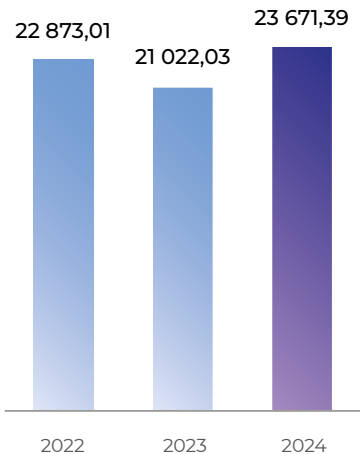
Потребление топливно-энергетических ресурсов ПАО АФК «Система» в разбивке по видам энергии



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

Показатель	2022	2023	2024
Электрическая энергия, тыс. кВт · ч	2185,78	2095,52	2092,78
Электрическая энергия, ГДж	7868,81	7543,87	7534,01
Тепловая энергия в горячей воде и паре, Гкал	1736,14	1640,68	1782,63
Тепловая энергия в горячей воде и паре, ГДж	7264,01	6864,61	7458,52
Другие виды, ГДж	2185,78	2095,52	2092,78

Общее потребление энергии ПАО АФК «Система», ГДж



Использование бумаги

Корпорация тщательно следит за использованием и потреблением бумаги в рамках собственной деятельности. Важной частью инициативы являются переход на использование небеленой бумаги и сбор макулатуры. В 2024 году было использовано 2549 кг бумаги (на 32,9% меньше, чем в 2023 году).

Экологическое волонтерство

Вовлечение сотрудников ПАО АФК «Система» в экологические акции играет ключевую роль в формировании экологической ответственности и поддержке устойчивого развития Корпорации.

ПАО АФК «Система» стремится создать культуру экологической ответственности, где каждый сотрудник осознает свою роль в достижении устойчивого развития и охране окружающей среды.

В рамках программы экологического волонтерства Корпорация организует различные мероприятия, такие как экологические субботники. В июне 2024 года портфельные компании Группы выступили в качестве одного из организаторов субботника «Труд — крут». В мероприятии приняли участие более 1 тыс. человек, которым удалось собрать около 400 м³ лесного мусора. Субботники способствуют повышению осведомленности сотрудников о важности охраны окружающей среды и формированию у них привычек ответственного отношения к природным ресурсам.

Подробнее с информацией об экологическом воздействии портфельных компаний можно ознакомиться в [Приложении об устойчивом развитии к годовому отчету АФК «Система» за 2024 год](#).

Приложение



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

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

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

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

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
1.1.3.	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры должны иметь возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом	<ol style="list-style-type: none">В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества в период подготовки к собранию и в ходе проведения общего собрания.Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения (при наличии) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию.Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде	Соблюдается	<p>В период подготовки к годовому заседанию Общего собрания акционеров акционеры имеют возможность получить ответы на интересующие их вопросы, направив такие вопросы на специальный адрес электронной почты (osa@sistema.ru), который указывается в сообщении. Акционеры, участвующие в заседании, вправе задавать вопросы членам исполнительных органов и членам Совета директоров, которые присутствуют на заседании, а также получить ответы на свои вопросы в письменном виде после завершения заседания.</p> <p>Позиция Совета директоров по вопросам повестки дня заседания или заочного голосования включается в пояснительную записку по каждому вопросу.</p> <p>В соответствии с Положением об Общем собрании акционеров акционеры вправе ознакомиться со списком лиц, имеющих право голоса при принятии решений Общего собрания акционеров, обратившись к Корпоративному секретарю ПАО АФК «Система»</p>
1.1.4.	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы общества и вносить предложения в повестку дня общего собрания не должна быть сопряжена с неоправданными сложностями	<ol style="list-style-type: none">Уставом общества установлен срок внесения акционерами предложений для включения в повестку дня годового общего собрания, составляющий не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года.В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатов в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера	Соблюдается	<p>Уставом ПАО АФК «Система» установлен срок внесения акционерами предложений по вопросам повестки дня годового заседания Общего собрания акционеров — до 100 дней после окончания отчетного года.</p> <p>В отчетном периоде Корпорация не отказывала в принятии предложений в повестку дня или кандидатов в Совет директоров по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера.</p> <p>При наличии в предложении акционера существенных недостатков Корпорация заблаговременно сообщает о них акционеру для предоставления возможности их исправления до момента принятия Советом директоров решения об утверждении повестки дня заседания или заочного голосования и списка кандидатур для избрания в Совет директоров</p>
1.1.5.	Каждый акционер должен иметь возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом	<ol style="list-style-type: none">Уставом общества предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети интернет, адрес которого указан в сообщении о проведении общего собрания акционеров	Соблюдается	<p>Устав ПАО АФК «Система» предусматривает, что акционеры вправе голосовать на заседании или заочном голосовании для принятия решений Общего собрания акционеров в электронной форме в порядке, определенном Советом директоров, в том числе путем направления заполненных бюллетеней на адрес электронной почты, определенный Советом директоров и указанный в сообщении о проведении заседания или заочного голосования, или заполнения электронной формы бюллетеней по адресу сайта в сети интернет, определенном Советом директоров и указанном в сообщении</p>

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
1.1.6.	Установленный обществом порядок ведения общего собрания должен обеспечивать равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы	<div>1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов, акционерам была предоставлена возможность высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня.</div> <div>2. Обществом были приглашены кандидаты в органы управления и контроля общества и предприняты все необходимые меры для обеспечения их участия в общем собрании акционеров, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. Присутствовавшие на общем собрании акционеров кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров.</div> <div>3. Единоличный исполнительный орган, лицо, ответственное за ведение бухгалтерского учета, председатель или иные члены комитета совета директоров по аудиту были доступны для ответов на вопросы акционеров на общих собраниях акционеров, проведенных в отчетном периоде.</div> <div>4. В отчетном периоде общество использовало телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях либо советом директоров было принято обоснованное решение об отсутствии необходимости (возможности) использования таких средств в отчетном периоде</div>	Соблюдается	<div>В отчетном году Корпорация не проводила Общее собрание акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров), в том числе по вопросам об избрании членов Совета директоров.</div> <div>Акционеры АФК «Система» могут воспользоваться системой электронного голосования на сайте регистратора Корпорации — АО «Реестр». Возможность дистанционного голосования также предоставлялась акционерам в случае обеспечения такой технической возможности со стороны соответствующего депозитария</div>
1.2.	Акционерам должна быть предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов			
1.2.1.	Общество должно разработать и внедрить прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты	<div>1. Положение о дивидендной политике общества утверждено советом директоров и раскрыто на сайте общества в сети интернет.</div> <div>2. Если дивидендная политика общества, составляющего консолидированную финансовую отчетность, использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности.</div> <div>3. Обоснование предлагаемого распределения чистой прибыли, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды общества, и оценка его соответствия принятой в обществе дивидендной политике, с пояснениями и экономическим обоснованием потребности в направлении определенной части чистой прибыли на собственные нужды в отчетном периоде были включены в состав материалов к общему собранию акционеров, в повестку дня которого включен вопрос о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов)</div>	Соблюдается	<div>Советом директоров Корпорации утверждено Положение о дивидендной политике, которое раскрыто на корпоративном сайте в сети интернет.</div> <div>Финансовые показатели, используемые для определения размера дивидендов Корпорации, определяются в соответствии с консолидированной отчетностью, составленной по стандартам МСФО.</div> <div>При вынесении вопроса о размере дивидендов на рассмотрение Общего собрания акционеров в состав материалов включается пояснительная записка, объясняющая подход Совета директоров к рекомендуемой сумме дивидендов</div>
1.2.2.	Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества	<div>1. В Положении о дивидендной политике общества помимо ограничений, установленных законодательством, определены финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует принимать решение о выплате дивидендов</div>	Соблюдается	Положение о дивидендной политике Корпорации содержит указание на то, что дивиденды не выплачиваются при отсутствии чистой прибыли Корпорации по данным бухгалтерской отчетности Корпорации по РСБУ

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
1.2.3.	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров	1. В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров	Соблюдается	Корпорацией выпущен только один тип обыкновенных акций. В отчетном периоде Корпорация не предпринимала действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав держателей акций
1.2.4.	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости	1. В отчетном периоде иные способы получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счет общества помимо дивидендов (например, с помощью трансфертного ценообразования, необоснованного оказания обществу контролирующим лицом услуг по завышенным ценам, путем замещающих дивиденды внутренних займов контролирующему лицу и (или) его подконтрольным лицам) не использовались	Соблюдается	У Корпорации отсутствует контролирующее лицо. В Корпорации действует Кодекс этики, утвержденный Советом директоров, устанавливающий обязанность лиц, ответственных за совершение сделок, своевременно уведомлять Совет директоров о любых конфликтах интересов, связанных со сделкой
1.3.	Система и практика корпоративного управления должны обеспечивать равенство условий для всех акционеров — владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества			
1.3.1.	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам	1. В течение отчетного периода лица, контролирующие общество, не допускали злоупотреблений правами по отношению к акционерам общества, конфликты между контролирующими лицами общества и акционерами общества отсутствовали, а если таковые были, совет директоров уделил им надлежащее внимание	Соблюдается	У Корпорации отсутствует контролирующее лицо. В Корпорации действует Кодекс этики, утвержденный Советом директоров, устанавливающий обязанность для членов Совета директоров, Президента и членов Правления при принятии решений в равной степени учитывать права и стремиться соблюдать баланс интересов всех акционеров и инвесторов Корпорации, для целей выстраивания отношений на основе доверия и взаимного уважения. За отчетный период конфликтов между акционерами Корпорации не зафиксировано
1.3.2.	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля	1. Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода	Соблюдается	В течение отчетного периода квазиказначейские акции не участвовали в голосовании на Общем собрании акционеров
1.4.	Акционерам должны быть обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций			
1.4.1.	Акционерам должны быть обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций	1. Используемые регистратором общества технологии и условия оказываемых услуг соответствуют потребностям общества и его акционеров, обеспечивают учет прав на акции и реализацию прав акционеров наиболее эффективным образом	Соблюдается	Регистратор Корпорации является одним из крупнейших в России, обладает отлаженными и надежными технологиями, позволяющими наиболее эффективным образом обеспечить учет и реализацию прав акционеров. Корпорация осуществляет совместно с регистратором действия, направленные на актуализацию сведений об акционерах, содержащихся в реестре акционеров

II. Совет директоров общества

2.1.	Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции			
2.1.1.	Совет директоров должен отвечать за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также должен осуществлять контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества	1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов. 2. В отчетном периоде комитет по номинациям (назначениям, кадрам) рассмотрел вопрос о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов текущим и ожидаемым потребностям общества, продиктованным утвержденной стратегией общества. 3. В отчетном периоде советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (при наличии) о выполнении стратегии общества	Соблюдается	Уставом ПАО АФК «Система» к компетенции Совета директоров отнесены назначение Президента Корпорации, избрание членов Правления и досрочное прекращение полномочий Президента и членов Правления, а также утверждение условий договоров с Президентом и членами Правления. Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров не реже одного раза в год рассматривает вопросы о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов текущим и ожидаемым потребностям общества в рамках вопросов о достигнутых результатах членов исполнительных органов Корпорации. Совет директоров не реже одного раза в год рассматривает отчет о ходе исполнения утвержденной стратегии Корпорации

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.1.2.	Совет директоров должен установить основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценить и утвердить ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценить и одобрить стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества	<ol style="list-style-type: none">В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, а также рассмотрением критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества	Соблюдается	<p>Совет директоров контролирует и поддерживает процесс разработки и исполнения стратегии Корпорации на каждом этапе, оценивает степень ее выполнения и реализуемость и корректирует ее в случае необходимости. Совет директоров ежегодно утверждает бюджет Корпорации.</p> <p>Совет директоров не реже чем раз в год рассматривает стратегию Корпорации и оценивает ход ее исполнения и необходимость актуализации.</p> <p>В течение отчетного периода на заседаниях Совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии Корпорации, утверждением бюджета Корпорации, которые содержали количественно измеримые показатели, включая промежуточные контрольные показатели</p>
2.1.3.	Совет директоров должен определить принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	<ol style="list-style-type: none">Принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе определены советом директоров и закреплены во внутренних документах общества, определяющих политику в области управления рисками и внутреннего контроля.В отчетном периоде совет директоров утвердил (пересмотрел) приемлемую величину рисков (риск-аппетит) общества либо комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) рассмотрел целесообразность вынесения на рассмотрение совета директоров вопроса о пересмотре риск-аппетита общества	Соблюдается	<p>Уставом ПАО АФК Система» к компетенции Совета директоров отнесено утверждение принципов управления рисками в Корпорации. В Корпорации действуют отдельные локальные нормативные акты, определяющие политику в области управления рисками и внутреннего контроля.</p> <p>Члены Совета директоров не менее одного раза в год рассматривают и утверждают отчет об управлении рисками Корпорации</p>
2.1.4.	Совет директоров должен определять политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	<ol style="list-style-type: none">В обществе разработана, утверждена советом директоров и внедрена политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества.В течение отчетного периода советом директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками)	Соблюдается	<p>Общим собранием акционеров Корпорации утверждено Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Корпорации.</p> <p>Советом директоров Корпорации утверждены стратегия в области управления персоналом и внутренние документы в области мотивации работников ПАО АФК «Система».</p> <p>Советом директоров также утверждены правила компенсации расходов высших должностных лиц Корпорации.</p> <p>В отчетном периоде Совет директоров рассматривал вопросы, связанные с указанными вопросами</p>
2.1.5.	Совет директоров должен играть ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества	<ol style="list-style-type: none">Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов.Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов	Соблюдается	<p>Совет директоров принимает необходимые меры для предупреждения и урегулирования внутренних конфликтов.</p> <p>Корпорация регулярно получает информацию о связанных и аффилированных лицах членов Совета директоров и членов исполнительных органов Корпорации. В соответствии с требованиями Кодекса этики проводится этическая аттестация, в ходе которой менеджмент, ответственный за совершение сделок, заполняет декларации по этике и конфликту интересов. Служба внутреннего аудита анализирует полученные сведения о признаках отсутствия или наличия у менеджмента, ответственного за совершение сделок, конфликта интересов. Комитет по аудиту, финансам и рискам Совета директоров не реже одного раза в год рассматривает отчет Главного аудитора об итогах этической аттестации.</p> <p>Решения о совершении сделок с заинтересованностью принимаются лицами, не находящимися в положении конфликта интересов.</p> <p>Соблюдение работниками правил урегулирования конфликтов интересов обеспечено мерами дисциплинарной ответственности</p>

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.1.6.	Совет директоров должен играть ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества	1. Во внутренних документах общества определены лица, ответственные за реализацию информационной политики	Соблюдается	Внутренние документы Корпорации, определяющие принципы информационной политики, распределяют между должностными лицами обязанности по ее реализации
2.1.7.	Совет директоров должен осуществлять контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играть ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества	1. В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел результаты самооценки и (или) внешней оценки практики корпоративного управления в обществе	Соблюдается	<p>В течение отчетного года Совет директоров рассмотрел результаты ежегодной оценки практики корпоративного управления Корпорации. Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров формулирует предложения, направленные на совершенствование практики корпоративного управления для последующего рассмотрения отчета о его исполнении Советом директоров.</p> <p>Совет директоров рассматривает вопросы о практике корпоративного управления не реже одного раза в год</p>
2.2.	Совет директоров должен быть подотчетен акционерам общества			
2.2.1.	Информация о работе совета директоров должна раскрываться и предоставляться акционерам	1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов каждым из членов совета директоров. 2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде	Соблюдается частично	<p>В годовом отчете, опубликованном в отчетном году, Корпорация раскрыла информацию о количестве заседаний Совета директоров и его комитетов, проведенных в течение прошедшего года. Годовой отчет не содержит информацию о посещаемости заседаний Совета директоров и его комитетов каждым из членов Совета директоров, поскольку он не содержит информацию о персональном составе Совета директоров. Корпорация планирует вернуться к практике раскрытия соответствующей информации в годовом отчете при изменении условий внешней среды.</p> <p>Основные результаты оценки работы Совета директоров раскрываются в годовом отчете Корпорации</p>
2.2.2.	Председатель совета директоров должен быть доступен для общения с акционерами общества	1. В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направления председателю совета директоров (и, если применимо, старшему независимому директору) обращений и получения обратной связи по ним	Соблюдается	Акционеры имеют возможность задавать вопросы Председателю Совета директоров по вопросам компетенции Совета директоров, а также доводить до него свое мнение (позицию) по таким вопросам через Корпоративного секретаря, электронная почта которого указана на корпоративном сайте
2.3.	Совет директоров должен являться эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров			
2.3.1.	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров	1. В отчетном периоде советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и т. д.	Соблюдается	<p>В отчетном периоде Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров оценил всех кандидатов, выдвигаемых для избрания в состав Совета директоров, на предмет соответствия критериям независимости и возможного вклада в работу Совета директоров.</p> <p>Важными критериями оценки кандидатов в состав Совета директоров являются наличие у кандидата достаточного профессионального отраслевого опыта и деловой репутации и отсутствие конфликта интересов</p>

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.3.2.	Избрание членов совета директоров общества должно осуществляться посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах	1. Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям общества, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости согласно рекомендациям 102–107 Кодекса и информацию о наличии письменного согласия кандидатов на избрание в состав совета директоров	Соблюдается частично	<p>В отчетном году материалы Общего собрания акционеров содержали сведения о рекомендации Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров в отношении голосования по кандидатурам, о наличии письменного согласия кандидатов на избрание в состав Совета директоров и о том, какие из кандидатов, перечисленных в бюллетене для голосования по соответствующему вопросу повестки дня, соответствовали критериям независимости.</p> <p>Биографические данные кандидатов для избрания в Совет директоров не были включены в состав материалов годового Общего собрания акционеров. Корпорация планирует вернуться к практике раскрытия соответствующей информации при изменении условий внешней среды.</p> <p>Статус вновь избранных членов Совета директоров, в том числе их независимость, подтверждается на первом после избрания нового состава Совета директоров заседании Совета директоров</p>
2.3.3.	Состав совета директоров должен быть сбалансированным, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользоваться доверием акционеров	1. В отчетном периоде совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и навыков и определил компетенции, необходимые совету директоров в краткосрочной и долгосрочной перспективе	Соблюдается	<p>В отчетном периоде Совет директоров на основании результатов ежегодной самооценки проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и навыков и определил целевые компетенции.</p> <p>Матрица компетенций членов Совета директоров, обновляющаяся и рассматриваемая Советом директоров на ежегодной основе, содержит информацию о текущем балансе компетенций Совета директоров и позволяет выявить потребности, необходимые Совету директоров в краткосрочной и долгосрочной перспективе.</p> <p>Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров в течение отчетного периода определил подходы к поиску кандидатов с целевыми компетенциями для включения в шорт-лист директоров</p>
2.3.4.	Количественный состав совета директоров общества должен давать возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивать существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют	1. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров	Соблюдается	Проводимая ежегодно оценка работы Совета директоров включает в себя оценку количественного состава Совета директоров потребностям Корпорации и интересам акционеров
2.4.	В состав совета директоров должно входить достаточное количество независимых директоров			
2.4.1.	Независимым директором рекомендуется признавать лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством	1. В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102–107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров	Соблюдается	Все члены Совета директоров, которых Корпорация считала независимыми в отчетном году, соответствовали критериям, рекомендуемым Кодексом корпоративного управления и Правилами листинга Московской биржи

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.4.2.	Рекомендуется проводить оценку соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществлять регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание должно преобладать над формой	<div>1. В отчетном периоде совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение.</div> <div>2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел вопрос о независимости действующих членов совета директоров (после их избрания).</div> <div>3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров</div>	Соблюдается	<div>Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров (далее — Комитет) дает заключение о независимости кандидатов в состав Совета директоров.</div> <div>В отчетном периоде Совет директоров на первом заседании после Общего собрания акционеров, на котором избран новый состав Совета директоров, подтвердил статус независимых членов Совета директоров.</div> <div>Комитет оценил соответствие независимых членов Совета директоров критериям независимости.</div> <div>Члены Совета директоров при избрании в состав Совета директоров дают письменное обязательство сообщать Корпорации о любых обстоятельствах, которые могут повлиять на их способность иметь независимые суждения по вопросам, рассматриваемым Советом директоров</div>
2.4.3.	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров	<div>1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров</div>	Соблюдается	По состоянию на конец отчетного года 50% членов Совета директоров являлись независимыми
2.4.4.	Независимые директора должны играть ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий	<div>2. Независимые директора (у которых отсутствовал конфликт интересов) в отчетном периоде предварительно оценивали существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставлялись совету директоров</div>	Соблюдается	Независимые директора проводят предварительную оценку возможных действий и решений Корпорации, которые могут привести к возникновению конфликта, в рамках подготовки к заседаниям Совета директоров и комитетов. В частности, Комитет по аудиту, финансам и рискам предварительно рассматривает сделки, в совершении которых имеется заинтересованность
2.5.	Председатель совета директоров должен способствовать наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров			
2.5.1.	Рекомендуется избирать председателем совета директоров независимого директора либо определять из числа избранных независимых директоров старшего независимого директора, координирующего работу независимых директоров и осуществляющего взаимодействие с председателем совета директоров	<div>1. Председатель совета директоров является независимым директором или же среди независимых директоров определен старший независимый директор.</div> <div>2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества</div>	Соблюдается	<div>Роль Председателя Совета директоров определена Положением о Совете директоров ПАО АФК «Система», утвержденным Общим собранием акционеров. Также определена роль Корпоративного секретаря, который обеспечивает взаимодействие независимых директоров с Председателем Совета директоров. Каждый независимый директор имеет возможность донести до Совета директоров и его Председателя свою позицию по любому вопросу повестки дня Совета директоров.</div> <div>Председатель Совета директоров Корпорации является независимым директором</div>
2.5.2.	Председатель совета директоров должен обеспечивать конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров	<div>1. Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде</div>	Соблюдается	Проводимая ежегодно оценка работы Совета директоров включает в себя оценку эффективности взаимодействия членов Совета директоров и Председателя Совета директоров
2.5.3.	Председатель совета директоров должен принимать необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня	<div>1. Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления полной и достоверной информации членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества</div>	Соблюдается	В соответствии с внутренними документами Корпорации за Председателем Совета директоров закреплена обязанность принимать необходимые меры для своевременного предоставления членам Совета полной и достоверной информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.6.	Члены совета директоров должны действовать добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности			
2.6.1.	Разумные и добросовестные действия членов совета директоров предполагают принятие решений с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска	<ol style="list-style-type: none">Внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки.Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов.В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества	Соблюдается	<p>Положение о Совете директоров и Кодекс этики Корпорации предусматривают обязанность членов Совета директоров своевременно уведомлять Корпорацию о возникновении конфликта интересов и воздерживаться от принятия решений по любому вопросу, в котором у них есть конфликт интересов.</p> <p>Совет директоров вправе за счет Корпорации привлекать к экспертизе проектов решений внешних независимых экспертов</p>
2.6.2.	Права и обязанности членов совета директоров должны быть четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества	<ol style="list-style-type: none">В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров	Соблюдается	Права и обязанности членов Совета директоров закреплены Уставом ПАО АФК «Система» и Положением о Совете директоров ПАО АФК «Система»
2.6.3.	Члены совета директоров должны иметь достаточно времени для выполнения своих обязанностей	<ol style="list-style-type: none">Индивидуальная посещаемость заседаний совета директоров и комитетов, а также достаточность времени для работы в совете директоров, в том числе в его комитетах, проанализирована в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде.В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных обществу организаций), а также о факте такого назначения	Соблюдается	<p>Проводимая ежегодно оценка работы Совета директоров включает в себя оценку организации и посещаемости заседаний Совета директоров.</p> <p>При избрании в состав Совета директоров члены Совета директоров заполняют установленные Положением о Совете директоров Корпорации анкеты, в которых они обязаны указать организации, членами органов управления которых они являются или предполагают свое избрание в будущем. Члены Совета директоров обязаны письменно уведомлять Корпоративного секретаря о любых изменениях в указанных сведениях</p>
2.6.4.	Все члены совета директоров должны в равной степени иметь возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок должна быть предоставлена достаточная информация об обществе и о работе совета директоров	<ol style="list-style-type: none">В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать информацию и документы, необходимые членам совета директоров общества для исполнения ими своих обязанностей, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны обеспечить предоставление соответствующей информации и документов.В обществе реализуется формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров	Соблюдается	<p>Члены Совета директоров Корпорации имеют возможность оперативно получать ответы на свои запросы и любую необходимую им информацию напрямую у исполнительного руководства или через Корпоративного секретаря. Обязанность работников предоставить такую информацию закреплена во внутренних документах Корпорации.</p> <p>Корпоративный секретарь проводит ознакомление вновь избранных членов Совета директоров с деятельностью Совета директоров в соответствии с внутренними документами Корпорации</p>
2.7.	Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров должны обеспечивать эффективную деятельность совета директоров			
2.7.1.	Заседания совета директоров рекомендуется проводить по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач	<ol style="list-style-type: none">Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год	Соблюдается	<p>В соответствии с Уставом ПАО АФК «Система» заседания Совета директоров должны проводиться не реже шести раз в год.</p> <p>В отчетном году Совет директоров провел 15 заседаний</p>

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.7.2.	Рекомендуется разработать и закрепить во внутренних документах общества порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению	<ol style="list-style-type: none">В обществе утвержден внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за пять дней до даты его проведения.В отчетном периоде отсутствующим в месте проведения заседания совета директоров членам совета директоров предоставлялась возможность участия в обсуждении вопросов повестки дня и голосовании дистанционно — посредством конференц- и видеоконференцсвязи	Соблюдается	<p>Положением о Совете директоров, Регламентом Совета директоров и другими внутренними документами Корпорации определены порядок и сроки подготовки и проведения заседаний Совета директоров. Уведомление о проведении заседания Совета директоров должно быть направлено не менее чем за восемь дней до его проведения.</p> <p>Члены Совета директоров имеют постоянный доступ к актуальному плану работы Совета директоров. Вся информация к заседаниям заблаговременно предоставляется через информационный портал всем членам Совета директоров.</p> <p>Любой член Совета директоров может принимать участие в заседаниях Совета директоров посредством видеоконференцсвязи</p>
2.7.3.	Форму проведения заседания совета директоров следует определять с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы должны решаться на заседаниях, проводимых в очной форме	<ol style="list-style-type: none">Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (в том числе перечисленные в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета директоров	Соблюдается	<p>Все плановые заседания Совета директоров являются очными. Заседания в заочной форме проводятся при возникновении вопросов, требующих срочного рассмотрения.</p> <p>Внутренними документами Корпорации определено, что наиболее важные вопросы рассматриваются только на очных заседаниях Совета директоров</p>
2.7.4.	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества рекомендуется принимать на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров	<ol style="list-style-type: none">Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, в том числе изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в 3/4 голосов, или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров	Соблюдается частично	<p>Уставом ПАО АФК «Система» предусмотрено, что решения по вопросам, связанным с увеличением уставного капитала, размещением отдельных типов ценных бумаг, одобрением существенных сделок и сделок с заинтересованностью принимаются с применением особых правил голосования.</p> <p>Решения по остальным вопросам повестки дня принимаются простым большинством голосов.</p> <p>В отчетном году 50% состава Совета директоров ПАО АФК «Система» составляли независимые директора, которые регулярно посещали заседания.</p> <p>Совет директоров также отмечает, что в отчетном году решения по вопросам, изложенным рекомендации 170 Кодекса, были фактически приняты большинством голосов, превышающим 3/4 состава Совета директоров.</p> <p>В настоящее время с учетом всех обстоятельств, включая неустойчивость внешней среды, Совет директоров полагает преждевременным пересмотр действующих процедур принятия решений по наиболее важным вопросам деятельности Корпорации</p>
2.8.	Совет директоров должен создавать комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества			
2.8.1.	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, рекомендуется создавать комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров	<ol style="list-style-type: none">Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров.Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса.По крайней мере один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода	Соблюдается	<p>В Корпорации создан Комитет по аудиту, финансам и рискам Совета директоров (далее — Комитет) и утверждено Положение о Комитете.</p> <p>В течение отчетного года Комитет состоял исключительно из независимых директоров.</p> <p>Задачи Комитета, закрепленные Положением о Комитете, соответствуют рекомендациям Кодекса корпоративного управления.</p> <p>Председатель Комитета обладает обширным опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.</p> <p>В отчетном году Комитет провел 12 заседаний</p>

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.8.2.	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, рекомендуется создавать комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров	<ol style="list-style-type: none">Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров.Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров.Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса, а также условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям рассматривает вопрос о пересмотре политики общества по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников	Соблюдается частично	<p>В Корпорации создан Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров (далее — Комитет) и принято Положение о Комитете. В течение отчетного года большинство членов Комитета составляли независимые директора. Корпорация стремится включать независимых директоров в состав каждого профильного комитета для обеспечения их участия в обсуждении важнейших для Корпорации направлений деятельности. В среднем независимый директор Корпорации участвует в работе двух из трех действующих комитетов Совета директоров. Исходя из личных обстоятельств независимых членов Совета директоров (в первую очередь, наличия у них достаточного времени для добросовестного исполнения обязанностей членов комитетов Совета директоров) и необходимости обеспечить высокий уровень обсуждения вопросов с учетом различных точек зрения, Корпорация не располагала объективной возможностью ввести большее количество независимых директоров в состав Комитета и сформировать Комитет исключительно из независимых директоров без потери качества обсуждения вопросов.</p> <p>Вопрос формирования состава Комитета только из независимых директоров будет рассмотрен Советом директоров в 2025 году.</p> <p>Председателем Комитета является независимый директор, который не является Председателем Совета директоров.</p> <p>Задачи Комитета, закрепленные Положением, соответствуют рекомендациям Кодекса корпоративного управления</p>
2.8.3.	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, рекомендуется создавать комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого должны быть независимыми директорами	<ol style="list-style-type: none">Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета), большинство членов которого являются независимыми директорами.Во внутренних документах общества определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса.В целях формирования совета директоров, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества, комитет по номинациям в отчетном периоде самостоятельно или совместно с иными комитетами совета директоров или уполномоченное подразделение общества по взаимодействию с акционерами организовал взаимодействие с акционерами, не ограничиваясь кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в совет директоров общества	Соблюдается частично	<p>В Корпорации создан Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров (далее — Комитет) и принято Положение о Комитете. В течение отчетного года большинство членов Комитета составляли независимые директора.</p> <p>Корпорация стремится включать независимых директоров в состав каждого профильного комитета для обеспечения их участия в обсуждении важнейших для Корпорации направлений деятельности. В среднем независимый директор Корпорации участвует в работе двух из трех комитетов Совета директоров. Исходя из личных обстоятельств независимых членов Совета директоров (в первую очередь, наличия у них достаточного времени для добросовестного исполнения обязанностей членов комитетов Совета директоров) и необходимости обеспечить высокий уровень обсуждения вопросов с учетом различных точек зрения, Корпорация не располагала объективной возможностью ввести большее количество независимых директоров в состав Комитета и сформировать Комитет исключительно из независимых директоров без потери качества обсуждения вопросов.</p> <p>Вопрос формирования состава Комитета только из независимых директоров будет рассмотрен Советом директоров в 2025 году.</p> <p>Задачи Комитета, закрепленные Положением, соответствуют рекомендациям Кодекса корпоративного управления.</p> <p>Комитет взаимодействует с акционерами-миноритариями в рамках подбора кандидатов для избрания в состав Совета директоров</p>
2.8.4.	С учетом масштабов деятельности и уровня риска обществу рекомендуется создавать иные комитеты совета директоров (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.).	<ol style="list-style-type: none">В отчетном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии структуры совета директоров масштабу и характеру, целям деятельности и потребностям, профилю рисков общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми	Соблюдается	<p>Совет директоров Корпорации ежегодно, на первом заседании после избрания Совета директоров, формирует комитеты Совета директоров в соответствии с задачами и целями деятельности Корпорации.</p> <p>Помимо Комитета по аудиту, финансам и рискам и Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению, в Корпорации действует Комитет по стратегии и устойчивому развитию</p>

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
2.8.5.	Состав комитетов рекомендуется определять таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений	<ol style="list-style-type: none">1. Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) в отчетном периоде возглавлялись независимыми директорами.2. Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета	Соблюдается	<p>В течение отчетного года Комитет по аудиту, финансам и рискам и Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению возглавлялись независимыми директорами.</p> <p>Любые лица, не указанные в решении Совета директоров о формировании персональных составов комитетов, могут участвовать в их заседаниях только по приглашению их председателей</p>
2.8.6.	Председателям комитетов следует регулярно информировать совет директоров и его председателя о работе своих комитетов	<ol style="list-style-type: none">1. В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров	Соблюдается	<p>Председатели комитетов регулярно информируют Совет директоров Корпорации о работе своих комитетов.</p> <p>Комитеты ежегодно представляют отчеты о своей работе Совету директоров</p>
2.9.	Совет директоров должен обеспечивать проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров			
2.9.1.	Проведение оценки качества работы совета директоров должно быть направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена	<ol style="list-style-type: none">1. Во внутренних документах общества определены процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров.2. Оценка (самооценка) качества работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, индивидуальную оценку каждого члена совета директоров и совета директоров в целом.3. Результаты оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров	Соблюдается	<p>Проведение оценки качества работы Совета директоров предусмотрено Положением о Совете директоров ПАО АФК «Система».</p> <p>Действующая в Корпорации процедура оценки работы Совета директоров основана на многолетнем опыте и включает в себя оценку работы Совета директоров, включая вопросы организации его работы, и оценку работы комитетов.</p> <p>Критерии оценки Совета директоров предусматривают оценку профессиональных и личных качеств членов Совета директоров, их независимость, слаженность работы и степень личного участия, а также иные факторы, влияющие на эффективность работы Совета директоров.</p> <p>Результаты оценки рассматриваются на очном заседании Совета директоров.</p> <p>На основании результатов оценки Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров формулирует предложения по совершенствованию работы Совета директоров и его комитетов</p>
2.9.2.	Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров должна осуществляться на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров рекомендуется периодически, не реже одного раза в три года, привлекать внешнюю организацию (консультанта)	<ol style="list-style-type: none">1. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант)	Не соблюдается	Оценка работы Совета директоров и его комитетов осуществляется ежегодно. В последний раз внешний консультант привлекался к оценке качества работы Совета директоров в 2021 году. Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению рассмотрит вопрос о привлечении внешнего консультанта в 2025 году
III. Корпоративный секретарь общества				
3.1.	Эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координация действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержка эффективной работы совета директоров обеспечиваются корпоративным секретарем			
3.1.1.	Корпоративный секретарь должен обладать знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользоваться доверием акционеров	<ol style="list-style-type: none">1. На сайте общества в сети интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре (включая сведения о возрасте, образовании, квалификации, опыте), а также сведения о должностях в органах управления иных юридических лиц, занимаемых корпоративным секретарем в течение не менее чем пяти последних лет	Не соблюдается	<p>Корпорация не раскрывает персональные данные членов органов управления и Корпоративного секретаря на своем сайте и в годовом отчете в связи условиями внешней среды.</p> <p>Корпорация планирует вернуться к практике раскрытия соответствующей информации при снижении рисков внешней среды</p>

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
3.1.2.	Корпоративный секретарь должен обладать достаточной независимостью от исполнительных органов общества и иметь необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач	<ol style="list-style-type: none">В обществе принят и раскрыт внутренний документ — положение о корпоративном секретаре.Совет директоров утверждает кандидатуру на должность корпоративного секретаря и прекращает его полномочия, рассматривает вопрос о выплате ему дополнительного вознаграждения.Во внутренних документах общества закреплено право корпоративного секретаря запрашивать, получать документы общества и информацию у органов управления, структурных подразделений и должностных лиц общества	Соблюдается	<p>Советом директоров Корпорации утверждено Положение о Корпоративном секретаре Корпорации, устанавливающее требования к кандидатуре Корпоративного секретаря, порядок назначения и прекращения полномочий, подчиненность, порядок взаимодействия Корпоративного секретаря с органами управления и структурными подразделениями, его функции, права и обязанности, условия и порядок выплаты вознаграждения, ответственность Корпоративного секретаря.</p> <p>Корпоративный секретарь в своей деятельности подчиняется непосредственно Совету директоров, назначается на должность и освобождается от нее решением Совета директоров.</p> <p>Положение о Корпоративном секретаре раскрыто на сайте Корпорации и устанавливает право Корпоративного секретаря получать информацию и документы у должностных лиц, подразделений и органов Корпорации</p>

IV. Система вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества

4.1.	Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения должен быть достаточным для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества должна осуществляться в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению			
4.1.1.	Рекомендуется, чтобы уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создавал достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом обществу следует избегать большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества	<ol style="list-style-type: none">Вознаграждение членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определено с учетом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях	Соблюдается	<p>Структурное подразделение Корпорации, ответственное за кадровую политику, регулярно представляет Комитету по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров сравнительный анализ уровня вознаграждения ключевых работников Корпорации с уровнями вознаграждений в сравнимых российских и мировых компаниях. Комитет учитывает данные такого анализа при определении системы мотивации и при установлении общего размера вознаграждения тех или иных ключевых работников.</p> <p>Комитет также периодически проводит анализ систем вознаграждения членов советов директоров в сравнимых компаниях</p>
4.1.2.	Политика общества по вознаграждению должна разрабатываться комитетом по вознаграждениям и утверждаться советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям должен обеспечить контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости — пересматривать ее и вносить в нее коррективы	<ol style="list-style-type: none">В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и (или) практику ее (их) внедрения, осуществил оценку их эффективности и прозрачности и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров по пересмотру указанной политики (политик)	Соблюдается	<p>Политика Корпорации по вознаграждению разрабатывается Комитетом по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров и утверждается Советом директоров.</p> <p>Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению не реже одного раза в год рассматривает ход реализации политики Корпорации по вознаграждению и при необходимости представляет соответствующие рекомендации Совету директоров</p>
4.1.3.	Политика общества по вознаграждению должна содержать прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентировать все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	<ol style="list-style-type: none">Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	Соблюдается	Внутренние документы Корпорации регламентируют порядок определения размера и выплаты всех компонентов вознаграждения, а также любых компенсаций

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

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
4.3.	Система вознаграждения исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества должна предусматривать зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата			
4.3.1.	Вознаграждение исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества должно определяться таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат	<ol style="list-style-type: none">В течение отчетного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.В ходе последней проведенной оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения.При определении размера выплачиваемого вознаграждения членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества учитываются риски, которое несет общество, с тем чтобы избежать создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений	Соблюдается	<p>В Корпорации действует система мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников, утверждаемая Советом директоров. Совет директоров утверждает годовые показатели эффективности как один из элементов системы вознаграждения.</p> <p>Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров участвует в разработке ключевых показателей, на основе которых строится система мотивации, в том числе анализирует соотношение фиксированной и переменной частей вознаграждения.</p> <p>Результаты исполнения программы мотивации оцениваются по итогам года.</p> <p>При оценке результатов деятельности Корпорации в рамках программы мотивации учитываются риски, которые несет Корпорация.</p> <p>В случае выявления фактов манипулирования показателями эффективности или иных недобросовестных действий со стороны работников, совершенных в ущерб долгосрочным интересам акционеров, соответствующие работники привлекаются к ответственности и должны компенсировать убытки Корпорации в соответствии с действующим законодательством</p>
4.3.2.	Обществам, акции которых допущены к организованным торгам, рекомендуется внедрить программу долгосрочной мотивации исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества)	<ol style="list-style-type: none">В случае, если общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества), программа предусматривает, что право реализации таких акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества	Соблюдается	Действующая в Корпорации система мотивации не предусматривает выплату вознаграждения в форме акций
4.3.3.	Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не должна превышать двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	<ol style="list-style-type: none">Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	Соблюдается	Сумма компенсации, выплачиваемая Корпорацией в случае досрочного прекращения полномочий членов исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе Корпорации, не превышает обязательного размера, установленного трудовым законодательством, что составляет менее двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения

V. Система управления рисками и внутреннего контроля

5.1.	В обществе должна быть создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей			
5.1.1.	Советом директоров общества должны быть определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	<ol style="list-style-type: none">Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннего контроля четко определены во внутренних документах / соответствующей политике общества, одобренной советом директоров	Соблюдается	<p>Советом директоров утверждены Положение о внутреннем аудите и Положение о системе внутреннего контроля Корпорации. В Корпорации также утвержден Кодекс «Управление рисками». Все документы разработаны в соответствии с Интегрированной концепцией построения системы внутреннего контроля COSO.</p> <p>Система управления рисками и внутреннего контроля построена на операционном и организационном уровнях.</p> <p>Роли и задачи различных органов Корпорации в данном процессе определены вышеуказанными документами</p>

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
5.1.2.	Исполнительные органы общества должны обеспечивать создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Исполнительные органы общества обеспечили распределение обязанностей, полномочий, ответственности в области управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов	Соблюдается	<p>За осуществление мероприятий в области управления рисками в Корпорации несет ответственность отдельное структурное подразделение.</p> <p>Руководители подразделений Корпорации в соответствии со своими функциональными обязанностями несут ответственность за разработку, документирование, внедрение, мониторинг и развитие системы управления рисками и внутреннего контроля во вверенных им функциональных областях.</p> <p>Проверку функционирования системы внутреннего контроля осуществляет Служба внутреннего аудита Корпорации, которая отчитывается о результатах таких проверок перед Советом директоров</p>
5.1.3.	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе должна обеспечивать объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков	1. В обществе утверждена антикоррупционная политика. 2. В обществе организован безопасный, конфиденциальный и доступный способ (горячая линия) информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества	Соблюдается	<p>Советом директоров Корпорации утверждена Антикоррупционная политика Корпорации.</p> <p>В Корпорации действует единая горячая линия, с помощью которой любой работник Корпорации может сообщить о любых возможных нарушениях Корпорации и (или) ее должностных лиц. Целью работы единой горячей линии является противодействие возможным злоупотреблениям при реализации проектов и ведении хозяйственной деятельности, включая закупки товаров, работ, услуг, а также предотвращение возможных коррупционных действий или мошенничества. Лицо, предоставившее соответствующую информацию, защищено от любых форм давления (в том числе от увольнения, преследования, любых форм дискриминации)</p>
5.1.4.	Совету директоров общества рекомендуется принимать необходимые и достаточные меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует	1. В течение отчетного периода совет директоров (комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии)) организовал проведение оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел результаты оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества и сведения о результатах рассмотрения включены в состав годового отчета общества	Соблюдается	<p>Члены Совета директоров Корпорации регулярно, не реже одного раза в год, рассматривают вопросы организации, функционирования и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и при необходимости дают рекомендации по ее улучшению. Сведения о результатах рассмотрения членами Совета директоров вопросов эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля предоставляются акционерам в составе годового отчета</p>
5.2.	Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления общество должно организовывать проведение внутреннего аудита			
5.2.1.	Организацию проведения внутреннего аудита рекомендуется осуществлять посредством создания отдельного структурного подразделения (подразделения внутреннего аудита) или с привлечением независимой внешней организации. Для обеспечения независимости подразделения внутреннего аудита его функциональная и административная подотчетность должны быть разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита рекомендуется подчинить совету директоров, а административно — непосредственно единоличному исполнительному органу общества	1. Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности	Соблюдается	<p>В Корпорации создана Служба внутреннего аудита, действующая на основании Положения о Службе внутреннего аудита.</p> <p>Служба функционально подчиняется Совету директоров, а административно — Президенту.</p> <p>Руководитель Службы назначается на должность и освобождается от нее приказом Президента на основании решения Совета директоров</p>

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
5.2.2.	При осуществлении внутреннего аудита рекомендуется проводить оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками, оценку корпоративного управления, а также применять общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита	<ol style="list-style-type: none">В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка практики (отдельных практик) корпоративного управления, включая процедуры информационного взаимодействия (в том числе по вопросам внутреннего контроля и управления рисками) на всех уровнях управления общества, а также взаимодействия с заинтересованными лицами	Соблюдается	<p>Осуществление внутреннего аудита в Корпорации включает в себя оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками и оценку корпоративного управления.</p> <p>Процедуры внутреннего аудита в Корпорации осуществляются на основании Международных профессиональных стандартов внутреннего аудита Института внутренних аудиторов</p>
VI. Раскрытие информации об обществе, информационная политика общества				
6.1.	Общество и его деятельность должны быть прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц			
6.1.1.	В обществе должна быть разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц	<ol style="list-style-type: none">Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса.В течение отчетного периода совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопрос об эффективности информационного взаимодействия общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц и целесообразности (необходимости) пересмотра информационной политики общества	Соблюдается	<p>В Корпорации разработана и внедрена Информационная политика, утвержденная Советом директоров.</p> <p>Реализация Информационной политики осуществляется исполнительными органами Корпорации и Корпоративным секретарем. Совет директоров осуществляет контроль за соблюдением Информационной политики.</p> <p>Встречи членов исполнительных органов с аналитиками, в том числе сопутствующие раскрытию (публикации) бухгалтерской (финансовой) отчетности Корпорации либо связанные с основными инвестиционными проектами и планами развития Корпорации, проводятся регулярно</p>
6.1.2.	Обществу следует раскрывать информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций настоящего Кодекса	<ol style="list-style-type: none">Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети интернет.Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса).В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе	Соблюдается частично	<p>В Корпорации утвержден Кодекс корпоративного управления, содержащий основополагающие принципы системы корпоративного управления и обязательства, которые взял на себя Совет директоров в отношении Корпорации.</p> <p>Кодекс размещен на сайте Корпорации в сети интернет.</p> <p>На сайте Корпорации в сети интернет (www.sistema.ru) раскрывается информация об органах управления. Корпорация не раскрывает персональные данные членов органов управления на своем сайте и в годовом отчете в связи условиями внешней среды.</p> <p>Корпорация планирует вернуться к практике раскрытия соответствующей информации при снижении рисков внешней среды.</p> <p>У Корпорации отсутствует контролирующее лицо</p>
6.2.	Общество должно своевременно раскрывать полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами			
6.2.1.	Раскрытие обществом информации должно осуществляться в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных	<ol style="list-style-type: none">В обществе определена процедура, обеспечивающая координацию работы всех структурных подразделений и работников общества, связанных с раскрытием информации или деятельность которых может привести к необходимости раскрытия информации.В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года.Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также на одном из наиболее распространенных иностранных языков	Соблюдается	<p>Информационная политика и иные внутренние документы Корпорации позволяют координировать работу всех служб и структурных подразделений Корпорации, связанных с раскрытием информации.</p> <p>Информация раскрывается Корпорацией по возможности в максимально короткие сроки.</p> <p>Корпорация оперативно реагирует на появление слухов и (или) недостоверных данных о ее деятельности.</p> <p>Корпорация использует для раскрытия информации ленту новостей «Интерфакс».</p> <p>Корпорация при раскрытии информации руководствуется принципами непротиворечивости, объективности и нейтральности и не уклоняется от раскрытия негативной информации о себе</p>

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
6.2.2.	Обществу рекомендуется избегать формального подхода при раскрытии информации и раскрывать существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством	<div>1. В информационной политике общества определены подходы к раскрытию сведений об иных событиях (действиях), оказывающих существенное влияние на стоимость или котировки его ценных бумаг; раскрытие сведений о которых не предусмотрено законодательством.</div> <div>2. Общество раскрывает информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети интернет.</div> <div>3. Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, в том числе о ключевых направлениях их деятельности, о механизмах, обеспечивающих подотчетность подконтрольных организаций, полномочиях совета директоров общества в отношении определения стратегии и оценки результатов деятельности подконтрольных организаций.</div> <div>4. Общество раскрывает нефинансовый отчет — отчет об устойчивом развитии, экологический отчет, отчет о корпоративной социальной ответственности или иной отчет, содержащий нефинансовую информацию, в том числе о факторах, связанных с окружающей средой (в том числе экологические факторы и факторы, связанные с изменением климата), обществом (социальные факторы) и корпоративным управлением, за исключением отчета эмитента эмиссионных ценных бумаг и годового отчета акционерного общества</div>	Соблюдается	<div>Корпорация раскрывает имеющую существенное значение информацию не только о себе, но и о подконтрольных ей юридических лицах.</div> <div>Корпорация раскрывает дополнительную информацию:</div> <ul style="list-style-type: none">о стратегии и задачах Корпорации;финансовой деятельности и финансовом состоянии Корпорации;структуре капитала Корпорации;социальной ответственности Корпорации. <div>Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, в том числе в консолидированной финансовой отчетности, в той мере, в которой оно получает такую информацию как акционер таких организаций в соответствии с корпоративным и иным применимым законодательством.</div> <div>Общество ежегодно раскрывает отчет об устойчивом развитии</div>
6.2.3.	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, должен содержать информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год	<div>1. Годовой отчет общества содержит информацию о результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита.</div> <div>2. Годовой отчет общества содержит сведения о политике общества в области охраны окружающей среды, социальной политике общества</div>	Соблюдается	<div>Корпорация раскрывает всю основную информацию в годовом отчете в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления.</div> <div>В годовой отчет включены все существенные данные из годовой бухгалтерской и финансовой отчетности, а также сведения о действиях Корпорации в сфере социальной ответственности</div>
6.3.	Предоставление обществом информации и документов по запросам акционеров должно осуществляться в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности			
6.3.1.	Реализация акционерами права на доступ к документам и информации общества не должна быть сопряжена с неоправданными сложностями	<div>1. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) общества определен необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам общества.</div> <div>2. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) содержатся положения, предусматривающие, что в случае поступления запроса акционера о предоставлении информации о подконтрольных обществу организациях общество предпринимает необходимые усилия для получения такой информации у соответствующих подконтрольных обществу организаций</div>	Соблюдается	<div>При предоставлении доступа акционерам к документам и информации Корпорация руководствуется применимым законодательством и стремится не создавать неоправданные сложности. Информационной политикой Корпорации установлен порядок предоставления такого доступа.</div> <div>Корпорация не завышает затраты на изготовление и пересылку копий документов.</div> <div>В соответствии с Информационной политикой в случае поступления запроса акционера Корпорация получает и передает информацию о подконтрольных организациях строго в пределах, установленных применимым законодательством</div>

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
6.3.2.	При предоставлении обществом информации акционерам рекомендуется обеспечивать разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность	<ol style="list-style-type: none">В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными.В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности	Соблюдается	Доступ к информации о Корпорации, относящейся к конфиденциальной, предоставляется акционеру при условии, что акционер предупрежден о конфиденциальном характере информации и принимает на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности в соответствии с требованиями применимого законодательства
VII. Существенные корпоративные действия				
7.1.	Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), должны осуществляться на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон			
7.1.1.	Существенными корпоративными действиями следует признавать реорганизацию общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества рекомендуется определить перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и отнести рассмотрение таких действий к компетенции совета директоров общества	<ol style="list-style-type: none">Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий уставом общества отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации	Соблюдается	В соответствии с законодательством принятие решения об обращении с заявлением о делистинге акций, а также решений о реорганизации и одобрении крупных сделок в соответствии с применимым законодательством отнесено к компетенции Общего собрания акционеров. Принятие решений в отношении всех прочих действий, указанных в Кодексе корпоративного управления, отнесено Уставом ПАО АФК «Система» к компетенции Совета директоров несмотря на то, что Устав не содержит формального перечня существенных корпоративных действий
7.1.2.	Совет директоров должен играть ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, опираясь на позицию независимых директоров общества	<ol style="list-style-type: none">В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения	Соблюдается	<p>Сделки с заинтересованностью до рассмотрения данного вопроса на заседании Совета директоров предварительно рассматриваются Комитетом по аудиту, финансам и рискам Совета директоров, в состав которого входят только независимые директора. Мнение Комитета обсуждается при рассмотрении сделок на заседании Совета директоров.</p> <p>Решения об одобрении сделок с заинтересованностью принимаются членами Совета директоров, не заинтересованными в совершении сделки</p>
7.1.3.	При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, рекомендуется обеспечивать равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, — дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества. При этом общество должно руководствоваться не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в настоящем Кодексе	<ol style="list-style-type: none">Уставом общества с учетом особенностей его деятельности к компетенции совета директоров отнесено одобрение, помимо предусмотренных законодательством, иных сделок, имеющих существенное значение для общества.В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления	Соблюдается	<p>Совет директоров рассматривает все существенные вопросы деятельности Корпорации в порядке, утвержденном внутренними документами Корпорации. В частности, Устав Корпорации содержит более низкие, чем предусмотренные законодательством, пороги для вынесения ряда сделок на рассмотрение Совета директоров.</p> <p>Все действия, отнесенные Кодексом корпоративного управления к существенным корпоративным действиям, одобряются Советом директоров до их совершения</p>

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
7.2.	Общество должно обеспечить такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий			
7.2.1.	Информацию о совершении существенных корпоративных действий рекомендуется раскрывать с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий	1. В случае, если обществом в течение отчетного периода совершались существенные корпоративные действия, общество своевременно и детально раскрывало информацию о таких действиях, в том числе о причинах, условиях совершения действий и последствиях таких действий для акционеров	Соблюдается	Корпорация, как публичная компания, раскрывает максимально полную информацию о любых корпоративных действиях, в том числе влияющих на дивидендные и (или) иные права акционеров
7.2.2.	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, рекомендуются закрепить во внутренних документах общества	1. Во внутренних документах общества определены случаи и порядок привлечения оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью. 2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества. 3. При отсутствии формальной заинтересованности члена совета директоров, единоличного исполнительного органа, члена коллегиального исполнительного органа общества или лица, являющегося контролирующим лицом общества, либо лица, имеющего право давать обществу обязательные для него указания, в сделках общества, но при наличии конфликта интересов или иной их фактической заинтересованности, внутренними документами общества предусмотрено, что такие лица не принимают участия в голосовании по вопросу одобрения такой сделки	Соблюдается	<p>В той мере, в которой правила и процедуры, связанные с осуществлением Корпорацией существенных корпоративных действий, не установлены применимым законодательством, такие правила и процедуры устанавливаются внутренними документами Корпорации.</p> <p>При рассмотрении существенных сделок на заседании Совета директоров для целей определения цены сделки привлекается независимый оценщик или инвестиционный консультант.</p> <p>В голосовании по вопросам об одобрении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, принимают участие только члены Совета директоров, не находящиеся в положении конфликта интересов и не заинтересованные в совершении сделки</p>

Отчет о заключенных ПАО АФК «Система» в 2024 году сделках, в совершении которых имеется заинтересованность, и крупных сделках

В отношении всех сделок, совершенных в 2024 году ПАО АФК «Система», которые признаются в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имеется заинтересованность, решения о согласии на их совершение или об их последующем одобрении были приняты Советом директоров ПАО АФК «Система».

**Перечень совершенных в 2024 году сделок,
в совершении которых имеется заинтересованность**

№	Существенные условия сделки		Заинтересованное лицо (на момент совершения сделки)
	Предмет сделки	Цена сделки, руб.	
1	Заключение соглашений о предоставлении опциона на заключение договора об уступке требований, возникших из кредитного соглашения об открытии безусловно отзывной кредитной линии	До 30 000 000 000,00 ¹	Член Совета директоров и Правления, член Совета директоров
2	Заключение договора уступки прав требования в отношении задолженности	3 742 256 981,57	Член Совета директоров и Правления, член Совета директоров
3	Приобретение цифровых финансовых активов, выпущенных ПАО АФК «Система»	10 000 000 000,00	Член Совета директоров
4	Предоставление займа	2 100 000 000,00	Члены Правления
5	Приобретение доли в размере 10% уставного капитала юридического лица	680 000 000,00	Члены Правления
6	Предоставление займа в пользу ПАО АФК «Система	983 000 000,00	Члены Правления
7	Внесение изменений в заключенный договор о предоставлении процентного займа	2 100 000 000,00	Члены Правления

В течение 2024 года ПАО АФК «Система» не совершало крупных сделок.

¹ Лимит задолженности по кредитному соглашению.