

# СОЗДАЕМ БИЗНЕСЫ БУДУЩЕГО



▶TR/010N ▶TR/0103  
▶TR/010N ▶TR/0103

▶RS/0211 SEARCH / 01  
▶RS/0211 SEARCH / 01

▶SEARCH▶TR/0103  
▶SEARCH▶TR/0103

▶TR/0103  
▶TR/0103

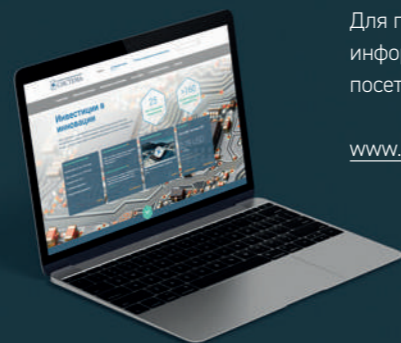
▶SEARCH▶TR/0103  
▶SEARCH▶TR/0103

▶RS / 011  
▶RS / 011

▶RS / 0211TR / 0N  
▶RS / 0211TR / 0N

# ПАО АФК «СИСТЕМА»

ОДИН  
ИЗ КРУПНЕЙШИХ  
ЧАСТНЫХ  
ИНВЕСТОРОВ  
В СОВРЕМЕННУЮ  
ЭКОНОМИКУ  
РОССИИ



Для получения более подробной информации о компании вы можете посетить наш сайт:

[www.sistema.ru](http://www.sistema.ru)

## Содержание

О КОМПАНИИ	2
ПАО АФК «Система» сегодня	4
Инвестиционный портфель	6
Обращение Президента	8
Основные события	10
Миссия и стратегия	14
РЕЗУЛЬТАТЫ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИИ	16
Основные финансовые показатели	18
Структура акционерного капитала	22
Отчет о выплате дивидендов	24
Кредитные рейтинги	25
РЕЗУЛЬТАТЫ КЛЮЧЕВЫХ АКТИВОВ	26
МТС	28
Детский мир	32
Segezha Group	36
Медси	42
Агрохолдинг «Степь»	49
Активы в недвижимости	54
РТИ	60
БЭСК	63
Гостиничные активы	66
Биннофарм	69
Прочие портфельные компании	72
Фонды	74
Ozon	80

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	82
Принципы корпоративного управления ПАО АФК «Система»	84
Структура корпоративного управления ПАО АФК «Система»	85
Общее собрание акционеров	86
Совет директоров	88
Комитеты Совета директоров	92
Президент	94
Правление	95
Комитеты при Президенте и Правлении	96
Особенности системы риск-менеджмента, внутреннего контроля и аудита	98
Развитие системы корпоративного управления в 2018 году	100
Политика в области вознаграждения	102
Управление рисками	104
СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	110
Принципы ESG и корпоративной ответственности	112
Вклад в социально-экономическое развитие	113
Социальные инвестиции в технологии и человеческий капитал	113
Внешняя оценка устойчивого развития	115
ПРИЛОЖЕНИЯ	116

# О КОМПАНИИ

ПАО АФК «СИСТЕМА» СЕГОДНЯ	4
ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПОРТФЕЛЬ	6
ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА	8
ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ	10
МИССИЯ И СТРАТЕГИЯ	14

# ПАО АФК «Система» сегодня

ПАО АФК «Система» (далее также — «АФК «Система», «Корпорация») является одним из **крупнейших частных инвесторов в реальный сектор экономики России**. Инвестиционный портфель АФК «Система» состоит преимущественно из **российских компаний в различных секторах экономики**, включая телекоммуникации, розничную торговлю, лесопереработку, сельское хозяйство, высокие технологии, недвижимость, медицинские услуги и гостиничный бизнес. АФК «Система» — контролирующий акционер в большинстве своих портфельных компаний.

Стратегическая цель АФК «Система» состоит в обеспечении долгосрочного роста акционерной стоимости 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.

Компетенции АФК «Система» сосредоточены в области повышения операционной эффективности приобретаемых активов за счет реструктуризации и привлечения отраслевых партнеров с целью усиления экспертизы и снижения финансовых рисков.

Акции Корпорации находятся в обращении на Московской бирже (тикер AFKS) и на Лондонской фондовой бирже в виде глобальных депозитарных расписок (тикер SSA). Одна ГДР соответствует 20 обыкновенным акциям.

САМАЯ КРУПНАЯ ЧАСТНАЯ НЕСЫРЬЕВАЯ КОРПОРАЦИЯ РОССИИ

## ТОП-20

**ПУБЛИЧНЫХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В РЕЙТИНГЕ FORBES GLOBAL 2000**

**>100** млрд руб.

**ЕЖЕГОДНО ИНВЕСТИРУЕТ В ЭКОНОМИКУ**

## ТОП-15

**КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ СТРАНЫ ПО ВЫРУЧКЕ**

**ГЛОБАЛЬНЫЕ ДЕПОЗИТАРНЫЕ РАСПИСКИ НА LSE**

SSA

**ТИКЕР АКЦИЙ НА МОСБИРЖЕ**

AFKS

ИНВЕСТИЦИИ И КОМПЕТЕНЦИИ

ПОКАЗАТЕЛИ ЗА 2018 ГОД<sup>1</sup>

УНИКАЛЬНЫЙ НАБОР АКТИВОВ В РАЗЛИЧНЫХ ПЕРСПЕКТИВНЫХ СЕКТОРАХ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

**>150 000 000**

ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

ВЫРУЧКА

**777,4**  
млрд руб.<sup>2</sup>

Публичные активы —

**МТС, «ДЕТСКИЙ МИР», ETALON GROUP<sup>3</sup>**

**>15**

ОТРАСЛЕЙ

АКТИВЫ

**1 465,4**  
млрд руб.

КРЕДИТНЫЕ РЕЙТИНГИ МЕЖДУНАРОДНЫХ И РОССИЙСКИХ РЕЙТИНГОВЫХ АГЕНТСТВ

## ТОП-50

**САМЫХ ЦЕННЫХ РОССИЙСКИХ БРЕНДОВ**

РЕЙТИНГ S&P

B+

РЕЙТИНГ FITCH

BB-

РЕЙТИНГ RAEX

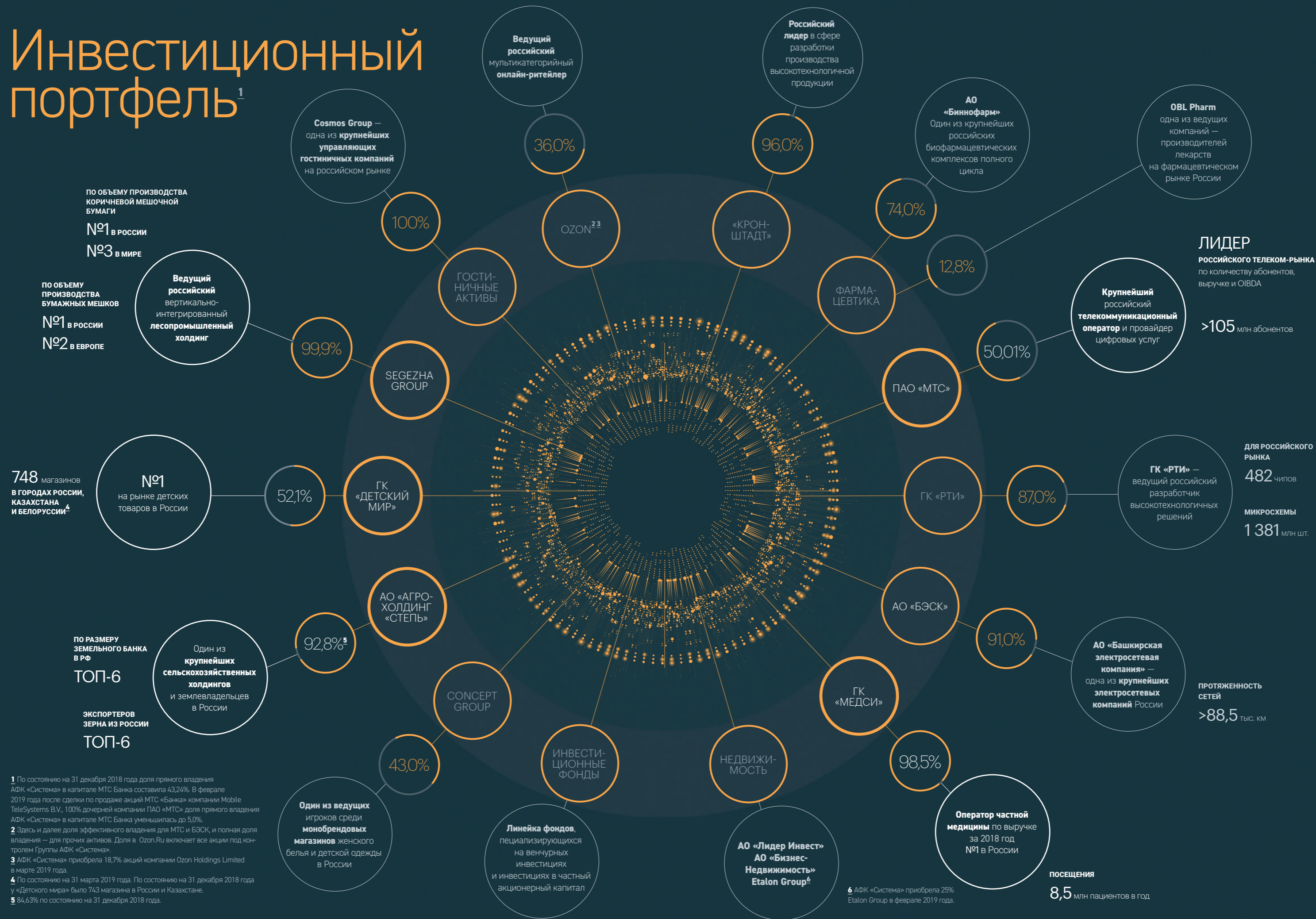
RuA-

<sup>1</sup> В соответствии с МСФО.

<sup>2</sup> Здесь и далее консолидированные результаты АФК «Система» и результаты ее дочерних обществ за 2018 г. представлены в соответствии с новыми стандартами отчетности МСФО 9, 15 и 16, если не указано иное. Результаты за 2017 г. представлены без учета влияния новых стандартов МСФО 9, 15 и 16. Результаты «Биннофарма» без учета влияния новых стандартов МСФО не представлены. Однако АФК «Система» оценивает влияние перехода на новые стандарты этой компании на консолидированные результаты Группы как несущественное. Результаты РТИ и консолидированные результаты АФК «Система» за 2018 г. представлены с учетом реклассификации активов РТИ в сфере микроэлектроники в составе прекращенной деятельности. Консолидированные результаты АФК «Система» за 2017 г. были пересчитаны, чтобы отразить результаты этой реклассификации. В феврале 2019 года АО «РТИ-Микроэлектроника», входящее в Группу «РТИ», совместно с Госкорпорацией Ростех и АО «Росэлектроника» заключили юридически обязывающее соглашение, предусматривающее создание объединенной компании в сфере микроэлектронной компонентной базы (МЭКБ). Стороны внесут в объединенную компанию совокупно контрольные доли в 19 предприятиях в области разработки, производства и дизайн-центров МЭКБ.

<sup>3</sup> АФК «Система» приобрела 25% акций ETALON GROUP PLC в феврале 2019 года.

# Инвестиционный портфель<sup>1</sup>



<sup>1</sup> По состоянию на 31 декабря 2018 года доля прямого владения АФК «Система» в капитале МТС Банка составила 43,24%. В феврале 2019 года после сделки по продаже акций МТС «Банка» компании Mobile TeleSystems B.V., 100% дочерней компании ПАО «МТС» доля прямого владения АФК «Система» в капитале МТС Банка уменьшилась до 5,0%.

<sup>2</sup> Здесь и далее доля эффективного владения для МТС и БЭСК, и полная доля владения — для прочих активов. Доля в Ozon.Ru включает все акции под контролем Группы АФК «Система».

<sup>3</sup> АФК «Система» приобрела 18,7% акций компании Ozon Holdings Limited в марте 2019 года.

<sup>4</sup> По состоянию на 31 марта 2019 года. По состоянию на 31 декабря 2018 года у «Детского мира» было 743 магазина в России и Казахстане.

<sup>5</sup> 84,63% по состоянию на 31 декабря 2018 года.

<sup>6</sup> АФК «Система» приобрела 25% Etalon Group в феврале 2019 года.

# Обращение Президента

## УВАЖАЕМЫЕ АКЦИОНЕРЫ!

В 2018 году мы добились впечатляющего **роста выручки на 12%** и **скорректированной OIBDA на 34%**, при этом наши портфельные компании продолжали консолидировать свои рынки присутствия и выходить в новые бизнес-сегменты.

Наши публичные компании демонстрируют устойчивый рост выручки и OIBDA. **МТС** и **«Детский мир»** продолжают занимать лидирующие позиции на своих рынках. Как в розничной торговле, так и в телекоммуникационной отрасли операционная среда остается непростой. Однако менеджмент обеих компаний продемонстрировал способность успешно монетизировать свою клиентскую базу. **МТС** сообщила о росте выручки по итогам года на 8%, несмотря на снижение количества абонентов на 0,4%.

Выручка **«Детского мира»** выросла на 14% по итогам года благодаря сильным показателям сопоставимых продаж (like-for-like). Кроме того, в течение года «Детскому миру» удалось улучшить прибыльность благодаря эффекту масштаба и контролю расходов.

Обе компании успешно вышли на новые рынки и нашли новые источники дохода. Так, у **МТС** стабильно растет доля бизнеса в сфере IT и системной интеграции. Компания также наращивает масштабы бизнеса в сфере дата центров и облачных технологий, а доходы от облачных сервисов в 2018 году выросли втрое.

**РОСТ  
ВЫРУЧКИ**

**12%**

**РОСТ  
СКОРР. OIBDA**

**34%**

**«Детский мир»** продолжает открывать новые магазины в новых регионах России и в Казахстане, а также вышел на рынок Республики Беларусь и на перспективный рынок товаров для домашних животных. Выручка интернет-магазина выросла за год почти вдвое, а ее доля в структуре продаж достигла почти 8%.

Наши ключевые непубличные активы, ориентированные как на экспортные, так и на внутренний рынок, укрепили свои рыночные позиции.

У лесопромышленного холдинга **Segezha Group**, увеличившего выручку на 32% по итогам года, основным драйвером роста стал дивизион «Бумага и упаковка», обеспечивший 70% от всей выручки. Скорректированный показатель OIBDA вырос на 83% по итогам 2018 года под влиянием:

- ▷ роста цен на ключевую продукцию холдинга;
- ▷ увеличения производственных мощностей благодаря вводу новой бумагоделательной машины;
- ▷ динамики валютных курсов.

**Агрохолдинг «СТЕПЬ»** продолжает расти как органически, так и за счет запуска новых направлений. Выручка холдинга выросла на 137% по итогам года за счет:

- ▷ уверенного роста сегмента растениеводства;
- ▷ стремительного развития агротрейдинга, позволившего «СТЕПИ» войти в ТОП-6 экспортеров зерна из РФ;
- ▷ отличных операционных результатов в сегменте молочного животноводства;
- ▷ запуска сахарного и бакалейного трейдинга под собственным розничным брендом.

Показатель OIBDA Агрохолдинга вырос на 22% по итогам 2018 года благодаря повышению эффективности в сегменте растениеводства и развитию агротрейдинга.

Выручка **ГК «Медси»** за 2018 год, увеличившаяся за 2018 год на 52%, позволила ей уверенно закрепить лидерство на рынке частной медицины в России. Скорректированный показатель OIBDA вырос на 83% за весь 2018 год под влиянием роста загрузки и увеличения выручки на квадратный метр медицинских площадей.

В начале 2019 года АФК «Система» завершила сделки, которые позволили кристаллизовать стоимость наших активов в сфере недвижимости и фармацевтики.

В феврале 2019 года мы продали 51% акций нашей московской девелоперской компании **«Лидер-Инвест»** в пользу девелоперской компании Etalon Group, расписки на которой торгуются на Лондонской фондовой бирже. Впоследствии АФК «Система» приобрела 25% акций **Etalon Group** у основателя компании и членов его семьи. В результате АФК «Система» стала крупнейшим акционером более масштабного публичного бизнеса в сфере недвижимости. Объединенная компания обладает обширным портфелем проектов и входит в ТОП-3 девелоперов на рынках Москвы и Санкт-Петербурга — крупнейших рынках жилой недвижимости в РФ. Она также имеет возможность получить значительный синергетический эффект за счет оптимизации затрат на строительство и административных расходов. Собственные строительные мощности и генподрядчик Etalon Group позволят ускорить строительство проектов «Лидер-Инвеста». Поскольку отрасль претерпевает трансформацию в связи с новыми требованиями законодательства и изменением потребительских предпочтений, ключевым трендом, по нашему мнению, является консолидация рынка. Мы же в свою очередь постараемся извлечь из этого тренда максимальную выгоду.

В сфере фармацевтики АФК «Система» совместно с Банком ВТБ приобрела 95% акций фармацевтической компании **OBL Pharm**, которую мы в ближайшие месяцы планируем объединить с нашим фармацевтическим холдингом **«Бинно-фарм»**. Две компании обладают взаимодополняющими активами, и наша среднесрочная цель — вывести объединенную компанию и в ТОП-5 российских фармпроизводителей в быстрорастущем коммерческом сегменте. В апреле 2019 года о присоединении к проекту сообщили Российский фонд прямых инвестиций, Российско-китайский инвестиционный фонд, а также крупнейшие ближневосточные фонды, что является весомым подтверждением инвестиционной привлекательности проекта и его значимости для развития отрасли.

Кроме того, мы сделали стратегическую ставку на российский сектор электронной коммерции, увеличив долю в лидере рынка OZON путем выкупа пакета **МТС**, а также приобретения пакетов ряда миноритарных акционеров. По состоянию на апрель 2019 года АФК «Система» напрямую принадлежит 21,9% OZON и еще 16,3% — через венчурный фонд Sistema\_VC. Потенциал роста электронной коммерции в РФ огромен. Прогнозируется, что рынок вырастет с 1 трлн до 3,5 трлн рублей в 2023 году с CAGR на уровне 24%. И OZON, с его агрессивной стратегией завоевания рынка с фокусом на технологическое развитие, сильной командой, широким ассортиментом товаров, собственной логистической инфраструктурой, узнаваемым брендом и развивающимся маркетингом, имеет все предпосылки для консолидации этой сильно фрагментированной отрасли.

В будущем мы планируем продолжать реализовывать стратегию, принятую в 2018 году, которая включает следующие стратегические цели:

- ▷ **максимизация акционерной доходности** и сокращение дисконта рыночной капитализации к NAV; и
- ▷ **привлечение внешнего капитала** для увеличения инвестиционного ресурса.

Наша стратегия сфокусирована на увеличении стоимости четырех активов — Агрохолдинга «СТЕПЬ», Segezha Group, ГК «Медси» и OZON — до целевого уровня в 1-2 млрд долларов США на компанию. Со временем мы хотим вывести эти компании на биржу, открыв для инвесторов возможность для инвестиций в новые отрасли российской экономики через быстрорастущие компании, уверенно выходящие на ведущие позиции на своих рынках.

**АНДРЕЙ ДУБОВСКОЕ**  
Президент АФК «Система»



# Основные события года

## КОРПОРАЦИЯ



**АНДРЕЙ ДУБОВСКОВ**  
Президент

### НАЗНАЧЕНИЕ НОВОГО ПРЕЗИДЕНТА И СФО

В марте 2018 года Совет директоров АФК «Система» принял решение о назначении Андрея Дубовскова на должность Президента АФК «Система». Андрей Дубовсков, бывший Президент ПАО «МТС», вступил в новую должность в АФК «Система» 13 марта 2018 года.



**ВЛАДИМИР ТРАВКОВ**  
Вице-президент по финансам и инвестициям

В апреле 2018 года Владимир Травков был назначен Вице-президентом по финансам и инвестициям. Владимир Травков с 2003 года работал на руководящих позициях в Группе МТС, в том числе с 2016 года занимал должность директора Департамента функционального контроллинга.

### УКРЕПЛЕНИЕ ПОЗИЦИЙ В ИНДЕКСЕ FTSE4GOOD

АФК «Система» получила высокую оценку своей деятельности Корпорации в области экологической и социальной ответственности. Аналитическое агентство FTSE Russell, принадлежащее Лондонской фондовой бирже (LSE), повысило рейтинг устойчивого развития Корпорации и подтвердило ее статус участника индекса FTSE4Good<sup>1</sup> в результате проведенного в июне 2018 года пересмотра. Высокий рейтинг и включение в индекс FTSE Russell служит подтверждением приверженности Корпорации принципам ответственного инвестирования и управления активами.



### ЗАВЕРШЕНИЕ СУДЕБНОГО СПОРА С ПАО «РОСНЕФТЬ» И ПАО АНК «БАШНЕФТЬ»

В 2018 году АФК «Система» полностью выполнила все свои финансовые обязательства по Мировому соглашению, которое урегулировало все судебные споры между истцами, АФК «Система» и АО «Система-Инвест», связанные с нахождением ПАО АНК «Башнефть» и/или ее аффилированных лиц во владении и/или под управлением АФК «Система» и АО «Система-Инвест».

### ДОЛГОВЫЕ РЫНКИ

В январе и марте 2018 года АФК «Система» успешно разместила биржевые облигации серии 001P-07 и 001P-08 общей номинальной стоимостью 10 млрд руб. и 15 млрд руб., соответственно. Ставки 1-2 купонов были определены в размере 9,80% годовых для облигаций 001P-07 и 9,25% годовых — для 001P-08. Сроки обращения биржевых облигаций — 10 лет, по выпускам предусмотрены оферты (право владельцев биржевых облигаций предъявить их к выкупу в определенный срок).

### РАСШИРЕНИЕ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА

В декабре 2018 года АФК «Система» приобрела долю в ведущей фармацевтической компании OBL Pharm за 1,83 млрд руб. Корпорация действовала в составе консорциума инвесторов, в который также вошел банк ВТБ и менеджмент OBL Pharm. Стратегическая цель сделки — объединение OBL Pharm с входящим в портфель активов Группы фармацевтическим холдингом «Биннофарм» и вхождение в ТОП-5 российских фармпроизводителей в коммерческом сегменте, самом быстрорастущем сегменте российского фармацевтического рынка.

## СОБЫТИЯ ПОРТФЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ И ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ ПОСЛЕ ОТЧЕТНОЙ ДАТЫ

### МТС



В феврале 2018 года МТС приобрел Ticketland.ru и Ponominalu.ru, двух ведущих билетных операторов в России.



В апреле 2018 года МТС в партнерстве с Ericsson открыл в Татарстане Центр исследований и разработок для создания инновационных продуктов и решений на основе технологий 5G, IoT и Big Data.

В мае 2018 года МТС впервые в России разместил коммерческие облигации на сумму 750 млн руб. с помощью смарт-контрактов на основе технологии блокчейн.

В июле 2018 года МТС увеличил долю владения в МТС Банке до 55,2%, что позволяет усилить синергии между телекоммуникационным и банковским бизнесом, упростить управление и ускорить вывод на рынок новых продуктов в сфере финтех. В феврале 2019 года доля прямого владения АФК «Система» в капитале МТС Банка уменьшилась до 5,0%, а доля МТС увеличилась с 55,2% до 94,7%.




В августе 2018 года МТС, используя экспертизу дочернего системного интегратора «Энвижн Груп» и штат из более чем пяти тысяч ИТ-специалистов по всей стране, вышел на рынок ИТ-аутсорсинга.

В сентябре 2018 года МТС приобрел у группы частных инвесторов 100% уставного капитала ООО «Авантаж», владеющего одним из крупнейших в России по количеству стойкомест центром обработки данных (ЦОД) в Московской области.

### ДЕТСКИЙ МИР:


РАСШИРЕНИЕ СЕТИ И ВЫХОД НА НОВЫЕ РЫНКИ



В 2018 году «Детский мир» вышел на новый рынок — товаров для домашних животных — в рамках стратегии по расширению сети. Менеджмент оценивает объем рынка в России на уровне 200 млрд руб. В декабре 2018 года были запущены четыре пилотных магазина товаров для животных «Зоозавр».

**СОВОКУПНАЯ ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ МАГАЗИНОВ ГРУППЫ СОСТАВЛЯЕТ** ▲ 11,6%

**768** ТЫС. КВ. М



«Детский мир» ставит перед собой задачу выйти на новый рынок в Республику Беларусь и стать ключевым игроком в среднесрочной перспективе. Первый магазин в Беларуси (г. Минск, ТЦ «Евроопт») был открыт в феврале 2019 года. Общая площадь магазина составила 1 690 кв. м. В Республике Беларусь Группа компаний «Детский мир» будет развиваться под брендом «Детмир». Группа компаний «Детский мир» будет развиваться под брендом «Детмир», что соответствует названию сайта [detmir.ru](http://detmir.ru) в России и [detmir.by](http://detmir.by) в Беларуси.

**ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ ПЕРВОГО МАГАЗИНА В БЕЛАРУСИ СОСТАВИЛА**

**1 690** КВ. М

<sup>1</sup> Серия индексов FTSE4Good создана агентством FTSE Russell для оценки эффективности деятельности компаний в области экологии, социальной ответственности и корпоративного управления (Environmental, Social and Governance practices, ESG).

## СОБЫТИЯ ПОРТФЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ И ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ ПОСЛЕ ОТЧЕТНОЙ ДАТЫ

## МЕДСИ:

ТЕЛЕМЕДИЦИНА  
И ЦЕНТР ПОДДЕРЖКИ ПАЦИЕНТОВSMART  
MED

В апреле 2018 года «Медси» и МТС совместно запустили телемедицинскую платформу SmartMed, на базе которой планируется развивать комплекс продуктов и услуг цифрового здравоохранения.



В июле 2018 года был создан Центр поддержки пациентов «Медси», основная миссия которого — системное исследование удовлетворенности и предпочтений пациентов при получении ими медицинских или любых других услуг в «Медси», внедрение лучших мировых практик пациенто-центричной медицины, развитие внутренних процессов и культуры, ориентированной на потребности пациентов.

## АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»:

## НАРАЩИВАНИЕ МОЩНОСТЕЙ



Агрохолдинг «Степь» активно наращивает мощности в сегменте «Молочное животноводство». В марте 2018 года компания запустила пятую молочнотоварную ферму на 1 800 голов. Выход новой фермы на проектную мощность — 20 тыс. тонн молока в год — ожидается в 2021 году. В конце 2018 года Агрохолдинг объявил о планах по строительству новой молочнотоварной фермы в Ростовской области. Она вместе с запущенной в марте 2018 года фермой в Краснодарском крае и строящимся там же еще одним новым предприятием позволит увеличить производство более чем в 3 раза — с 40 000 т в 2017 году более чем до 120 000 т в 2023 году, что позволит Агрохолдингу «Степь» войти в **ТОП-3 игроков** на российском рынке.

## SEGEZHA GROUP:

УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВА  
ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

В марте 2018 года Президентом Segezha Group назначен Михаил Шамолин, ранее занимавший пост Президента АФК «Система».

В июле 2018 года была официально запущена вторая очередь Вятского фанерного комбината, которая позволит увеличить производство фанеры до 192 тыс. куб. м и расширить линейку высокомаржинальных продуктов, в том числе большеформатной продольной фанеры.

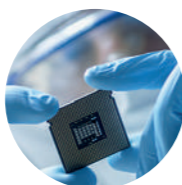


В декабре 2018 года на базе Лесосибирского ЛДК введен в эксплуатацию пеллетный завод мощностью 70 тыс. тонн пеллет в год. Завод работает на отходах деревообрабатывающего производства — опилках.



В четвертом квартале 2018 года на Сеgezжском ЦБК запущен многотопливный котел, работающий на кородревесных отходах, что позволит увеличить выработку теплоэнергии на предприятии на 25% и снизить использование дорогостоящего мазута.

## РТИ:

СОЗДАНИЕ ОБЪЕДИНЕННОЙ  
КОМПАНИИ

В феврале 2019 года АО «РТИ-Микроэлектроника», входящее в Группу «РТИ», совместно с Госкорпорацией Ростех и АО «Росэлектроника» заключили юридически обязывающее соглашение, предусматривающее создание объединенной компании в сфере микроэлектронной компонентной базы (МЭКБ).

СТОРОНЫ ВНЕСУТ В ОБЪЕДИНЕННУЮ КОМПАНИЮ  
СОВОКУПНО КОНТРОЛЬНЫЕ ДОЛИ В19 **предприятиях**

в области разработки и производства МЭКБ

## ФОНДЫ: НОВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ И ВЫХОДЫ

sistema  
AsiaCapital

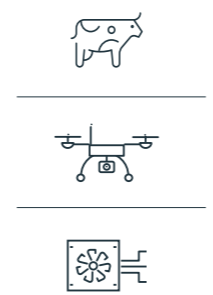
## СИСТЕМА ASIA FUND

В феврале 2018 года венчурный фонд Sistema Asia Fund инвестировал в индийскую компанию HealthifyMe, разработчика мобильного приложения о здоровье и фитнесе.

В марте 2019 года Sistema Asia Fund продала свою долю в Qwiksilver — индийской технологической компании, специализирующейся на технологиях подарочных карт и комплексных решениях для предоплаты товаров и услуг. Это первая монетизация инвестиций для Sistema Asia Fund. Sistema Asia Fund инвестировал в Qwiksilver в 2016 году и спустя три года вышел из этой инвестиции, добившись высокой доходности на вложенный капитал.

## СИСТЕМА VENTURE CAPITAL

SISTEMA\_VC



В мае 2018 года венчурный фонд Sistema Venture Capital инвестировал в стартап Connecterra, который занимается созданием и внедрением системы мониторинга за состоянием коров на базе искусственного интеллекта для предприятий молочной индустрии, компанию TgaseAir, разрабатывающую автоматизированное решение для мониторинга строительных площадок с использованием дронов и сенсоров, а также компанию SQream, разработчика систем анализа данных с использованием видеокарт.

## ОСНОВНЫЕ СДЕЛКИ ПОСЛЕ ОТЧЕТНОЙ ДАТЫ

OZON

## OZON

В марте 2019 года АФК «Система» приобрела 18,7% акций компании Ozon Holdings Limited, ведущего российского мультикатегорийного онлайн-ритейлера, у МТС за 7,9 млрд руб. Оплата акций будет производиться в рассрочку тремя траншами до июля 2021 года. В результате сделки доля прямого владения АФК «Система» в Ozon составила 19,3%. Кроме того, входящий в Группу АФК «Система» венчурный фонд Sistema\_VC, специализирующийся на инвестициях в технологические компании на стадии роста, владеет 16,3% акций Ozon.

## ПОСТ OZON.RU GMV В 2018 Г.

73% **ГОД-К-ГОДУ**

## ETALON



В феврале 2019 года АФК «Система» продала 51% акций АО «Лидер-Инвест» Etalon Group (LSE: ETLN), одной из крупнейших девелоперских и строительных компаний России, за 15,2 млрд руб. По итогам сделки доля Группы АФК «Система» в Лидер-Инвесте составила 49%. Корпорация также приобрела 25% Etalon Group у ее основателя и крупнейшего акционера Вячеслава Заренкова и членов его семьи за 226,6 млн долл.

## КОРПОРАЦИЯ ПРИОБРЕЛА

25%

Etalon Group



# Миссия и стратегия

## МИССИЯ

Миссия ПАО АФК «Система» (далее — «Корпорация», «АФК «Система») — построение **лидирующей** в РФ инвестиционной компании с **многопрофильной экспертизой** и **успешным трек-рекордом**, которая станет **инвестиционной платформой** для управления собственным и привлеченным капиталом, обеспечивающей при этом доступ к **уникальным инвестиционным возможностям** в наиболее привлекательных отраслях российской экономики и перспективных технологиях, а также нацеленной на **долгосрочный рост акционерной стоимости**.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ АФК «СИСТЕМА»

1. Максимизация акционерной стоимости и снижение дисконта капитализации к чистой стоимости активов (NAV);
2. Привлечение внешнего капитала под управление для расширения инвестиционного ресурса.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФОКУС (ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИИ)

- ▷ Построение бизнесов стоимостью \$1-2 млрд (Агрохолдинг «СТЕПЬ», Segezha, «Медси», Ozon);
- ▷ Реализация уникальных инвестиционных возможностей в традиционных отраслях в РФ;
- ▷ Усиление фокуса на инвестициях в перспективный технологический сектор;
- ▷ Создание стоимости в текущих активах в том числе за счет применения передовых технологий и цифровых решений;
- ▷ Постоянное улучшение системы управления активами и общего корпоративного управления.

## ПАРТНЕРСКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

В Корпорации внедрена партнерская модель управления, позволяющая ключевым менеджерам Корпорации (Управляющим партнерам) разделять с акционерами доходность и риск от инвестиционной деятельности:

1. УПРАВЛЯЮЩИЕ ПАРТНЕРЫ НЕСУТ **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ** ЗА РЕАЛИЗАЦИЮ ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ В ОТНОШЕНИИ ПОРТФЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ, в том числе:

- ▷ организуют акционерное управление компаний (через Совет директоров соответствующей компании);
- ▷ в большинстве случаев являются председателями СД компаний и несут ответственность за формирование и работу СД, поиски и назначение CEO и топ-менеджмента соответствующей компании.

2. МОТИВАЦИЯ УПРАВЛЯЮЩИХ ПАРТНЕРОВ, НАЦЕЛЕНА на:

- ▷ рост капитализации АФК «Система»;
- ▷ максимизацию стоимости активов под управлением и монетизацию этой стоимости;
- ▷ привлечение средств внешних инвесторов под управление. Управляющие партнеры со-инвестируют в портфельные активы в своей области ответственности.

## ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ АКТИВАМИ

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

### СОЗДАНИЕ СТОИМОСТИ В АКТИВАХ:

В подконтрольных **компаниях формируется СД**, с обязательным привлечением независимых членов СД, которые обладают признанной отраслевой и/или функциональной экспертизой. СД компаний осуществляет надзор, координацию и поддержку менеджмента портфельных компаний для принятия решений по ключевым функциональным направлениям: стратегия и ключевые сделки, бюджетное планирование, кадровая политика, внутренний аудит;

**Подбирается эффективный менеджмент**, для которого устанавливается система мотивации, направленная на создание акционерной стоимости;

Внедряются **циклы стратегического и финансового планирования**, основанные на лучших международных практиках корпоративного управления;

**Идентифицируются новые технологии**, внедрение которых может повысить эффективность, оптимизировать процессы, развивать инновационные продукты и услуги для клиентов, а также расширять текущие рынки портфельных компаний.

## БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ

### ТЕКУЩИЕ ИНВЕСТИЦИИ

**Фокус:** ИНВЕСТИЦИИ В СОБСТВЕННЫЕ ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ПОРТФЕЛЬНЫЕ КОМПАНИИ, имеющие потенциал стать бизнесами со стоимостью >1 млрд долл. США

**Инвестиционная стратегия:** инвестиции в развитие портфельных компаний для наращивания доли рынка, выхода в смежные сегменты, дающие синергетический эффект

**География инвестиций:** в рамках утвержденной стратегии портфельных компаний

**Отрасли:** в рамках индустрии компании, а также смежных отраслей, дающих синергетический эффект

**Дисконтированный срок окупаемости (DPBP)** 3-10 лет

### НОВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

**Фокус:** УНИКАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ В ТРАДИЦИОННЫХ ОТРАСЛЯХ РФ

Зрелые недооцененные активы

**Инвестиционная стратегия:** значительные и контрольные пакеты крупных активов на привлекательных рынках в РФ. Покупка со значительным дисконтом к рыночной стоимости с возможностью быстрой реализации дисконта и продажи в течение 2-3 лет

Растущие активы

**Инвестиционная стратегия:** покупка и консолидация игроков. Создание стоимости за счет вытеснения конкурентов, консолидации отрасли, реализации эффекта масштаба и роста рынка. Выход в течение 4-5 лет через продажу стратегическому инвестору/IPO

**География инвестиций:** преимущественно РФ

**Отрасли:** отрасли, которые характеризуются большими объемами рынка (не менее 1 млрд долл. США), высокими темпами роста, потенциалом импортозамещения и экспортными перспективами

**Фокус:** ИНВЕСТИЦИИ В ПЕРСПЕКТИВНЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ СЕКТОР И ТЕХНОЛОГИИ БУДУЩЕГО

Инвестиции в крупные ИТ-компании

**Инвестиционная стратегия:** прямые инвестиции Корпоративного центра АФК «Система» в крупные пакеты в технологических ИТ-компаниях, которые не попадают под инвестиционную декларацию собственных фондов АФК «Система», с возможностью создать бизнес стоимостью >1 млрд долл. США и перспективами монетизации в течение 5-7 лет

Венчурные проекты

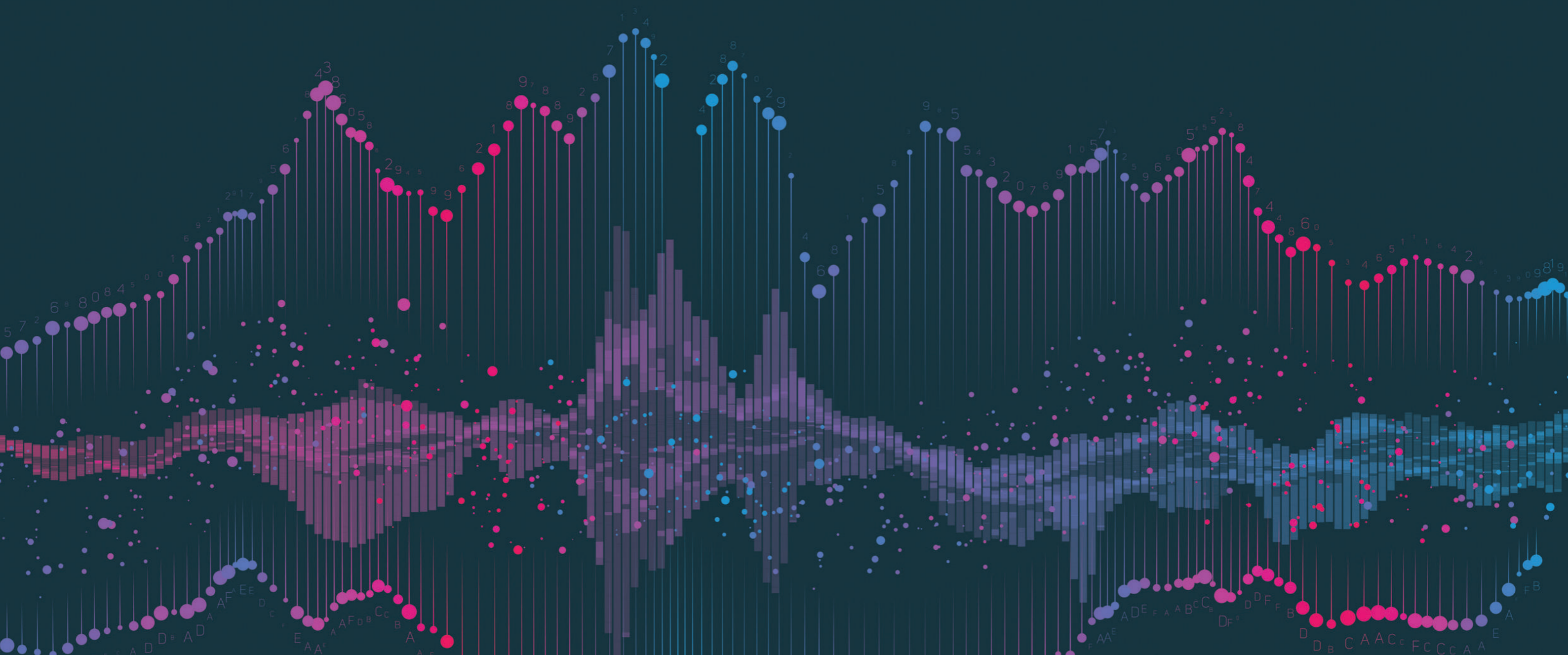
**Инвестиционная стратегия:** инвестиции в рамках текущих и новых венчурных фондов под собственным управлением, монетизация инвестиций через закрытие фондов. В обязательном порядке привлекаются внешние инвесторы в качестве финансовых партнеров (доля внешних партнеров не менее 20%)

**География инвестиций:** без ограничения

**Отрасли:** разработка ПО, e-commerce, интернет компании, интернет вещей, виртуальные помощники, машинное обучение и нейросети, кибербезопасность, medtech, AR/VR и другие.

# РЕЗУЛЬТАТЫ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИИ

ОСНОВНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	18
СТРУКТУРА АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА	22
ОТЧЕТ О ВЫПЛАТЕ ДИВИДЕНДОВ	24
КРЕДИТНЫЕ РЕЙТИНГИ	25



# Основные финансовые показатели

(в млн руб.)	2018	2017	Изм.	Без учета влияния новых стандартов МСФО <sup>1</sup>	
				2018	Изм.
Выручка	777 405	693 424	12,1%	770 196	11,1%
Скорр. OIBDA	265 273	197 558	34,3%	219 829	11,3%
Операционная прибыль	128 600	90 290	42,4%	114 003	26,3%
Чистый убыток в доле АФК	(45 898)	(94 602)	—	(46 952)	—
Скорр. чистая прибыль / (убыток) в доле АФК	1 114	4 119	(73,0%)	60	(98,5%)

## ПРОЕКТ БЭСК SMART GRID ЗАВЕРШЕН НА



## НОВАЯ ДИВИДЕНДНАЯ ПОЛИТИКА МТС



## «МЕДСИ» СРЕДИ ЧАСТНЫХ МЕДИЦИНСКИХ КОМПАНИЙ РОССИИ



## РОСТ СКОРР. OIBDA SEGEZHA В 2018 Г. ГОД-К-ГОДУ



## АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ» ВОШЕЛ ЭКСПОРТЕРОВ ЗЕРНА В РОССИИ



## РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПО СКОРР. OIBDA «ДЕТСКОГО МИРА» В 2018 Г.



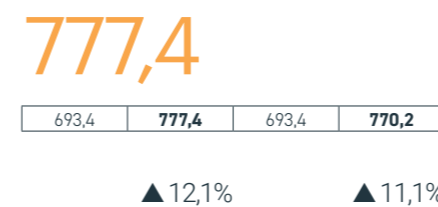
## РОСТ ВЫРУЧКИ «ЛИДЕР-ИНВЕСТА» В 2018 Г.



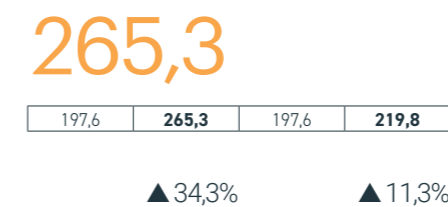
## СРЕДНЯЯ ЗАГРУЗКА ГОСТИНИЦ COSMOS GROUP В 2018 Г.



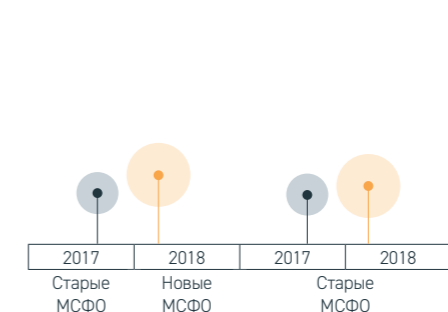
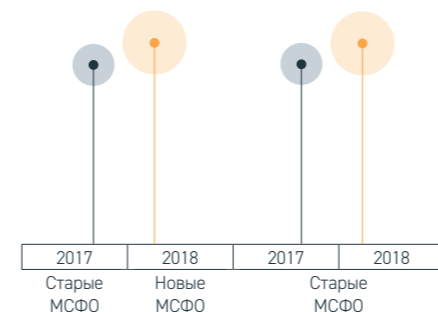
## КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ВЫРУЧКА, МЛРД РУБ.



## СКОРР. OIBDA, МЛРД РУБ.



## РОСТ СКОРР. OIBDA



## РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПО СКОРР. OIBDA



▲ 5,6 п.п.

## Консолидированная выручка АФК «Система» в 2018 году выросла на 12,1% год-к-году

за счет увеличения выручки ключевых активов: МТС — благодаря продолжающемуся оздоровлению рынка, растущему потреблению услуг передачи данных, быстрому росту доходов от новых направлений, активным продажам смартфонов; «Детского мира» — за счет открытия новых магазинов, роста сопоставимых (LFL) и онлайн продаж, а также повышения загрузки ранее открытых магазинов; Segezha Group — благодаря увеличению объемов реализации бумаги и упаковки и росту цен на бумагу и пиломатериалы, а также ослаблению курса рубля; Агрохолдинга «СТЕПЬ» — в связи с ростом в сегменте «Растениеводство» на фоне роста цен на пшеницу, интенсивным развитием агротрейдинга, увеличением объема производства в сегменте «Молочное животноводство»;

«Медси» — благодаря увеличению загрузки и, как следствие, выручки стационаров, росту выручки КДЦ на Красной Пресне, а также расширению сети клиник; активов недвижимости — за счет роста продаж, а также более раннего признания выручки из-за применения стандарта МСФО 15.

## Скорректированная OIBDA Группы выросла на 34,3% год-к-году

по итогам года благодаря сильным результатам МТС, в основном за счет применения новых стандартов отчетности, роста выручки и хороших показателей украинского бизнеса; «Детского мира» — за счет применения новых стандартов МСФО, оптимизации закупочных цен, эффективному управлению ассортиментом и повышению операционной эффективности; Segezha Group — в результате увеличения цен на большинство ключевых продуктов, а также вводу новой бумагоделательной машины в конце 2017 года;

Агрохолдинга «СТЕПЬ» — благодаря повышению операционной эффективности в сегменте «Растениеводство» и растущему вкладу сегмента «Агротрейдинг»; «Медси» — вслед за ростом загрузки ключевых активов и увеличением выручки на 1 кв. м медицинских площадей. Без учета эффекта применения новых стандартов отчетности скорректированная OIBDA Группы увеличилась на 11,3% год-к-году в основном за счет роста показателей МТС, «Детского мира», Segezha, Агрохолдинга «СТЕПЬ» и «Медси».

Рентабельность по скорректированной OIBDA выросла на 5,6 п.п. год-к-году до 34,1%, в основном в результате применения новых стандартов отчетности. Без влияния этого фактора рентабельность по скорректированной OIBDA не изменилась и составила 28,5%.

<sup>1</sup> Здесь и далее новые стандарты означают МСФО 9, 15 и 16.

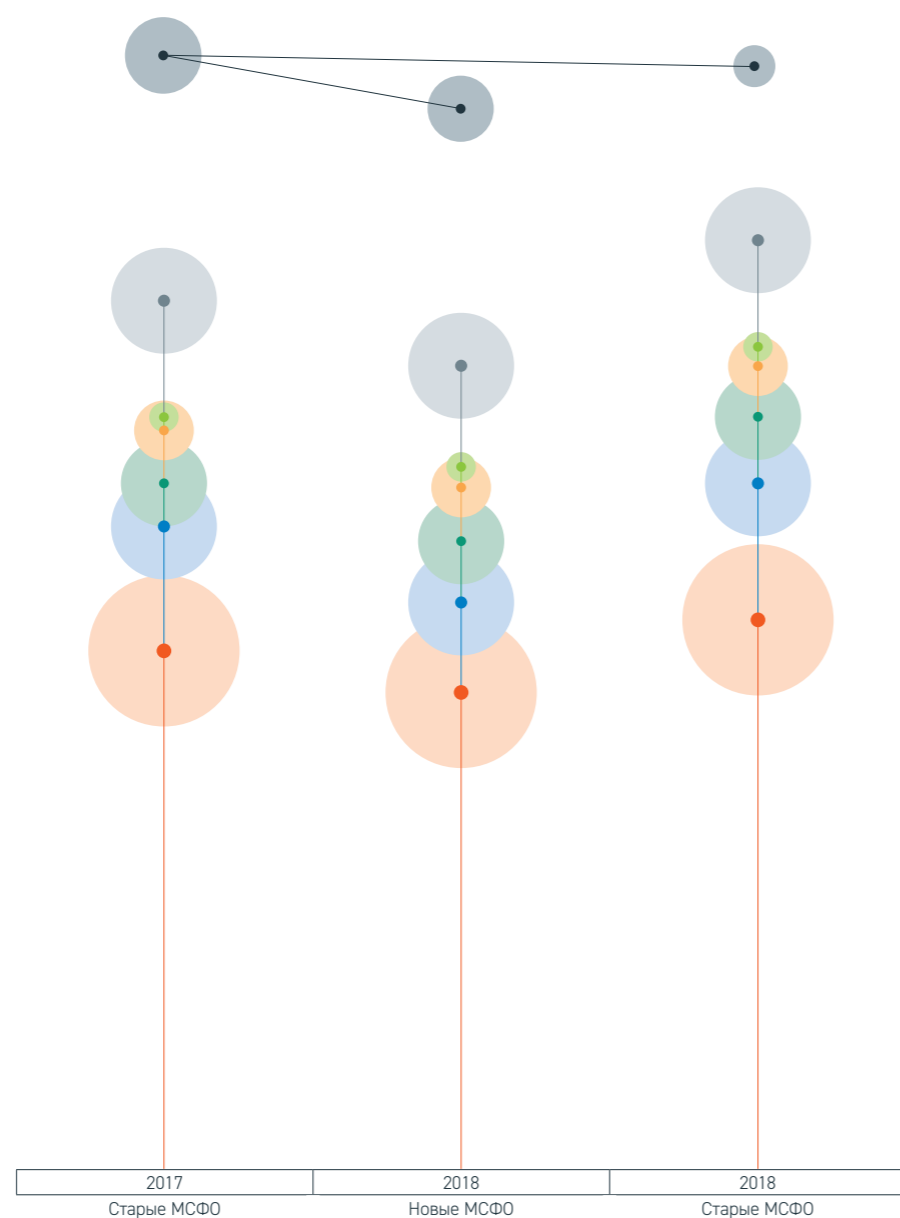
### Коммерческие, административные и управленческие расходы (КиАУР) Группы в 2018 году

сократились на **7,5% год-к-году** до 141,6 млрд руб., в основном в результате применения новых стандартов МСФО. Без учета данного эффекта КиАУР Группы выросли на 6,8% до 163,5 млрд руб. Показатель КиАУР/Выручка снизился год-к-году с 22,1% до 18,2%, а без учета влияния новых стандартов МСФО — до 21,2%, что отражает неизменный курс АФК на повышение операционной эффективности.

### КиАУР ГРУППЫ, МСФО, МЛРД РУБ.

# 141,6

153,2	<b>141,6</b>	163,5
-------	--------------	-------



КиАУР ГРУППЫ, МЛРД РУБ.	2017 Старые МСФО	2018 Новые МСФО	2018 Старые МСФО
МТС	91,3	83,9	96,7
«Детский Мир»	22,1	15,7	24,1
Segezha Group	6,7	11,4	11,6
Корп. Центр	10,0	9,0	9,0
А/х «СТЕПЬ»	2,2	3,5	3,5
Прочие	20,9	18,1	18,6
<b>ИТОГО</b>	<b>153,2</b>	<b>141,6</b>	<b>163,5</b>
КиАУР Корп. Центра/Выручка Группы	22,1%	18,2%	21,2%

### СОКРАЩЕНИЕ КиАУР В 2018 Г.

# 7,5%

 ГОД-К-ГОДУ

### ПОКАЗАТЕЛЬ КиАУР/ВЫРУЧКА В 2018 Г.

# 18,2%

 ГОД-К-ГОДУ

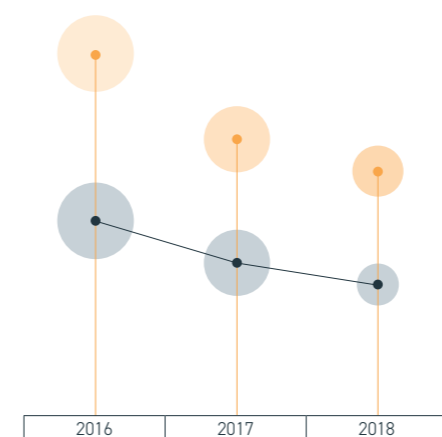
КиАУР Корпоративного центра снизились год-к-году на 10,3% до 9,0 млрд руб. благодаря сокращению численности персонала, снижению компенсационных выплат и сокращению административных расходов.

**Капитальные затраты Группы выросли на 18,8% год-к-году** до 124,0 млрд руб. в 2018 году в основном в связи с ростом капитальных затрат МТС — вследствие увеличения инвестиций в развитие сетей в России с фокусом на обеспечении лучшего покрытия LTE в соответствии со стратегией компании; «Детского мира» — вследствие реализации стратегии высоко прибыльной экспансии.

### КиАУР КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА, МЛРД РУБ.

# 9,0

1,8%	12,6	1,4%	10,0	1,2%	9,0
------	------	------	------	------	-----

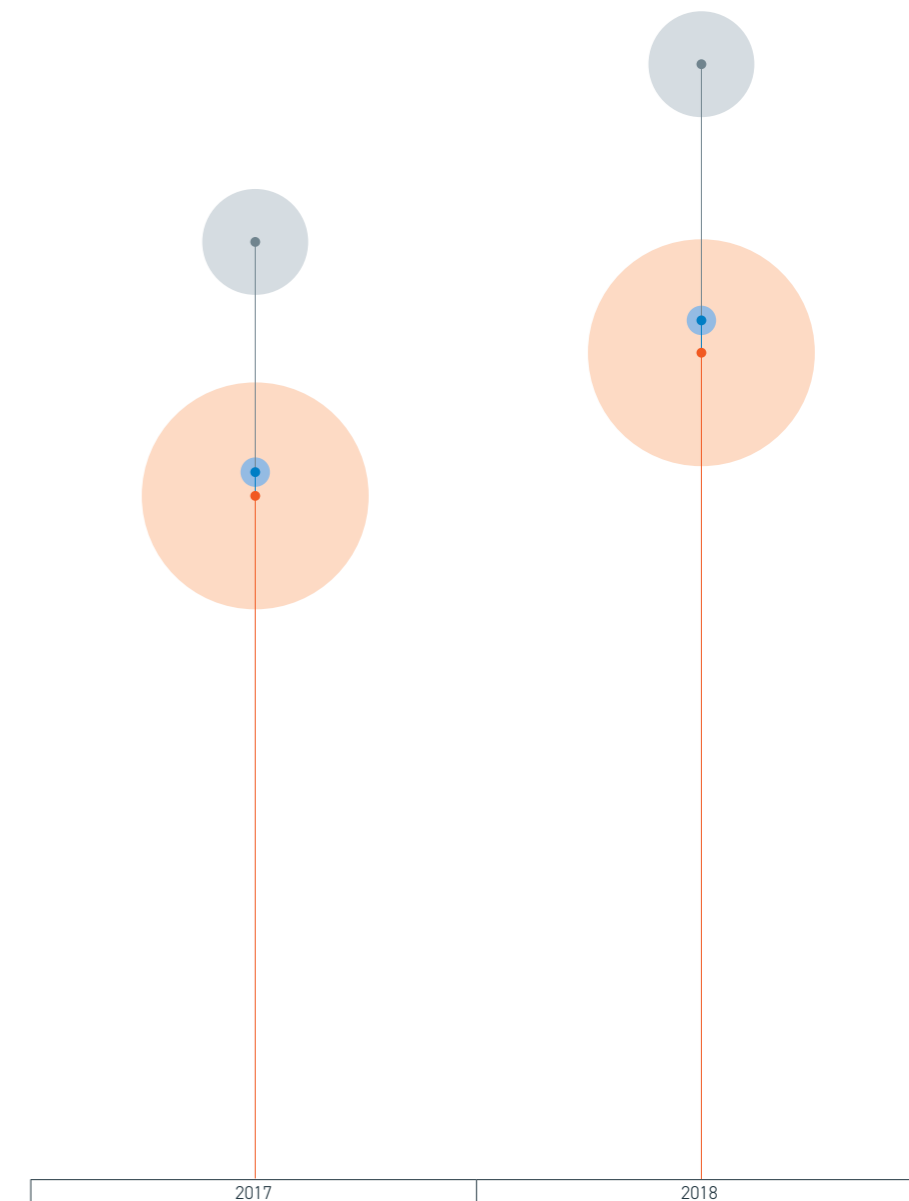


КиАУР Корпоративного Центра
КиАУР Корп. Центра/Выручка Группы

### КАПИТАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ ГРУППЫ, МСФО, МЛРД РУБ.

# 124,0

104,4	<b>124,0</b>
-------	--------------



КАПИТАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ, МЛРД РУБ.	2017	2018
МТС	76,4	92,0
Детский Мир	2,5	3,8
Прочие	25,5	28,2
<b>ИТОГО</b>	<b>104,4</b>	<b>124,0</b>

# Структура акционерного капитала

## СТРУКТУРА АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА

Количество акций АФК «Система» в обращении составляет 9 650 000 000 обыкновенных акций номинальной стоимостью 0,09 руб. Величина уставного капитала составляет 868 500 000 руб.

В 2005 году АФК «Система» провела первичное публичное размещение акций. Ее акции в форме глобальных депозитарных расписок (далее — «ГДР») прошли листинг на Лондонской фондовой бирже под тикером «SSA». Одна ГДР соответствует 20 обыкновенным акциям. Акции Корпорации также допущены к торгам под тикером «AFKS» в высшем котировальном списке Московской биржи. В виде ГДР на Лондонской фондовой бирже торгуется около 15,9% акций, на Московской бирже — 16,5% акций<sup>1</sup>.

Московская биржа включает акции АФК «Система» в базу расчета своих основных индексов (индекс Московской Биржи и РТС), а также индексы широкого рынка<sup>2</sup>.

Акции ПАО «МТС», дочерней компании АФК «Система», торгуются на Московской бирже под тикером «MTSS», а также на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE) в форме американских депозитарных расписок (АДР) под тикером «MBT».

Акции ПАО «Детский мир», дочерней компании АФК «Система», торгуются на Московской бирже с февраля 2017 года под тикером «DSKY» в первом уровне листинга.

В феврале 2019 года Корпорация приобрела 25% Etalon Group, ГДР Etalon Group торгуются на Лондонской фондовой бирже под тикером ETLN с 2011 года.

Основным акционером АФК «Система» является Председатель Совета директоров АФК «Система» Владимир Петрович Евтушенков, которому принадлежат 59,2% акций Корпорации.

## КОЛИЧЕСТВО АКЦИЙ АФК «СИСТЕМА» В ОБРАЩЕНИИ

9 650 МЛН

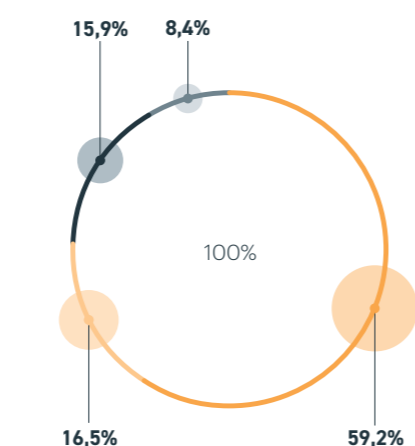
### ТИКЕР АКЦИЙ АФК «СИСТЕМА» НА МОСБИРЖЕ

AFKS

### ТИКЕР АКЦИЙ ПАО «МТС» НА МОСБИРЖЕ

MTSS

## СТРУКТУРА АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА ПАО АФК «СИСТЕМА»<sup>3</sup>



В.П. Евтушенков
Free float (акции)
Free float (ГДР)
Прочее <sup>4</sup>

### ТИКЕР АКЦИЙ В ФОРМЕ ГДР АФК «СИСТЕМА» НА LSE

SSA

### ТИКЕР АКЦИЙ ПАО «ДЕТСКИЙ МИР» НА МОСБИРЖЕ

DSKY

## ДИНАМИКА КОТИРОВОК ГДР И ОБЫКНОВЕННЫХ АКЦИЙ ПАО АФК «СИСТЕМА»<sup>5</sup>

За 2018 год стоимость обыкновенных акций АФК «Система» снизилась на 35,2%, а стоимость ГДР — на 47,8%. Несмотря на сильные операционные и финансовые результаты портфельных компаний, котировки акций АФК находились под давлением в связи с отсутствием крупных монетизаций.

В первый торговый день 2018 года цена закрытия ГДР на Лондонской фондовой бирже составила 4,4 долл. США при рыночной капитализации АФК «Система» 2 145,2 млн долл. США. В последний торговый день 2018 года цена закрытия составила 2,3 долл. США при рыночной капитализации АФК «Система» 1 119,4 млн долл. США.

Цена закрытия обыкновенных акций на Московской бирже в первый торговый день 2018 года составила 12,4 руб. при рыночной капитализации АФК «Система» 119,2 млрд руб. В последний торговый день 2018 года цена закрытия составила 8,0 руб. при рыночной капитализации АФК «Система» 77,2 млрд руб.

Цена закрытия ГДР достигла максимума 4,5 долл. США 26 февраля 2018 года, обыкновенные акции выросли до максимальной отметки 12,8 руб. 15 января 2018 года. Минимальная цена закрытия ГДР была зафиксирована 27 декабря 2018 года, составив 2,2 долл. США, и обыкновенных акций — 26 октября 2018 года с ценой 7,7 руб. Средний дневной объем торгов в 2017 году на Лондонской фондовой бирже составил 327 489 ГДР, средний объем торгов на Московской бирже — 15 646 315 обыкновенных акций.



Акции АФК «Система»
ГДР АФК «Система»
Индекс РТС
Индекс МосБиржи

<sup>1</sup> По состоянию на 31 декабря 2018 года.

<sup>2</sup> Индексы акций широкого рынка Московской Биржи включают ТОП 100 ценных бумаг, отобранных на основании критериев ликвидности, капитализации и доли акций, находящейся в свободном обращении (free-float) и являются основой для формирования баз расчета остальных индексов Московской Биржи. В базу расчета индексов включаются акции, коэффициент free-float которых составляет не менее 5%.

<sup>3</sup> По состоянию на 31 декабря 2018 года.

<sup>4</sup> Обыкновенные акции и ГДР во владении компаний Группы АФК «Система», членов Совета директоров и менеджмента ПАО АФК «Система».

<sup>5</sup> Источник: Bloomberg.

# Отчет о выплате объявленных (начисленных) дивидендов по акциям АФК «Система»<sup>1</sup>

## ДИВИДЕНДНАЯ ПОЛИТИКА

В апреле 2017 года Совет директоров ПАО АФК «Система» (далее – «Корпорация», «АФК «Система») утвердил Положение о дивидендной политике ПАО АФК «Система» в новой редакции, согласно которой размер дивидендов, рекомендуемый Советом директоров, составляет в совокупности по результатам отчетного года сумму, соответствующую дивидендной доходности по обыкновенным акциям ПАО АФК «Система» не менее 6%, но при этом не менее 1,19 руб. на каждую обыкновенную акцию Корпорации. При определении финального размера дивидендов Корпорация учитывает также финансовые результаты своей деятельности, текущий уровень денежного потока и инвестиционные потребности.

При определении размера дивидендов за 2017 год Совет директоров, принимая во внимание приоритетность стратегической цели по сокращению долга Корпорации, рекомендовал выплатить дивиденды по итогам года в размере 0,11 руб. на акцию, согласившись с отклонением Корпорации от текущей дивидендной политики.

Для соблюдения баланса между правами и интересами всех акционеров и возможностями Корпорации по выплате дивидендов, Совет директоров при определении размера дивидендов будет принимать во внимание приемлемую скорость сокращения долга АФК «Система» и пропорциональность размера дивидендов текущему денежному потоку Корпорации. После выполнения задачи по снижению долговой нагрузки Совет директоров планирует вернуться к рассмотрению вопроса о дивидендных выплатах.

## ДИВИДЕНДЫ, РАСПРЕДЕЛЕННЫЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ДЕВЯТИ МЕСЯЦЕВ 2017 ГОДА

03 ноября 2017 года внеочередное Общее собрание акционеров АФК «Система» (Протокол № 2-17) приняло решение направить на выплату дивидендов 6 562 000 000,00 руб., что составляет 0,68 руб. на одну обыкновенную акцию АФК «Система».

По состоянию на 31 декабря 2017 года общий размер выплаченных дивидендов составил 2 121 721 383,40 руб. (общий размер дивидендов, выплаченных номинальным держателям и являющимся профессиональными участниками рынка ценных бумаг доверительным управляющим, которые зарегистрированы в реестре акционеров).

Срок выплаты дивидендов зарегистрированным в реестре акционеров лицам, кроме номинальных держателей и являющихся профессиональными участниками рынка ценных бумаг доверительных управляющих, по состоянию на 31 декабря 2017 года не наступил. Указанные дивиденды выплачивались в 2018 году.

По состоянию на 31 декабря 2018 года общий размер выплаченных дивидендов за девять месяцев 2017 года составил 2 348 863 483,40 руб. В том числе был удержан налог на доходы в виде дивидендов, выплаченных иностранным физическим и юридическим лицам, в размере 2 798 048,00 руб.

## ДИВИДЕНДЫ, РАСПРЕДЕЛЕННЫЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ 2017 ГОДА

30 июня 2018 года годовое Общее собрание акционеров АФК «Система» (Протокол № 1-18) приняло решение направить на выплату дивидендов 1 061 500 000,00 руб., что составляет 0,11 руб. на одну обыкновенную акцию АФК «Система».

По состоянию на 31 декабря 2018 года общий размер выплаченных дивидендов составил 1 061 461 415,52 руб. В том числе был удержан налог на доходы в виде дивидендов, выплаченных иностранным физическим и юридическим лицам, в размере 429 305,00 руб.

## НЕВЫПЛАЧЕННЫЕ ДИВИДЕНДЫ

По состоянию на 31 декабря 2018 года общий размер невыплаченных дивидендов составлял 4 213 722 383,52 руб., в том числе:

- 4 213 003 658,88 руб. не выплачено на основании письменного обращения акционера;
- 718 724,64 руб. не выплачено в связи с отсутствием необходимой информации о получателях дивидендов для перечисления соответствующих сумм.

## ОБЩИЙ РАЗМЕР ОБЪЯВЛЕННЫХ ДИВИДЕНДОВ В 2018 ГОДУ

1 061,5 млн руб.

	Общий размер объявленных дивидендов, руб.	Размер дивиденда на одну акцию, руб.	Дата объявления дивидендов	Дата фактической выплаты
<b>2013</b> (по результатам 2012)	9 264 000 000	0,96	29.06.2013	26.08.2013
<b>2014</b> (по результатам 2013)	19 879 000 000	2,06	28.06.2014	31.07.2014
<b>2015</b> (по результатам 2014)	4 535 500 000	0,47	27.06.2015	29.07.2015
<b>2016</b> (по результатам 2015)	6 465 500 000	0,67	25.06.2016	27.07.2016
<b>2016</b> (по результатам I полугодия 2016)	3 667 000 000	0,38	23.09.2016	20.10.2016
<b>2017</b> (по результатам 2016)	7 816 500 000	0,81	24.06.2017	28.11.2017
<b>2017</b> (по результатам 9 месяцев 2017)	6 562 000 000	0,68	28.11.2017	22.12.2017 <sup>2</sup> – 19.01.2018 <sup>3</sup>
<b>2018</b> (по результатам 2017)	1 061 500 000	0,11	30.06.2018	31.07.2018

# Кредитные рейтинги

Рейтинговое агентство	Дата последнего обновления рейтинга	Долгосрочный кредитный рейтинг	Прогноз
Standard&Poor's	30 июля 2018 года	B +	Стабильный
Fitch	19 января 2018 года	BB -	Негативный
Эксперт РА	08 октября 2018 года	ruA -	Стабильный

<sup>1</sup> По состоянию на 31 декабря 2018 года.

<sup>2</sup> Дата выплаты дивидендов номинальным держателям и являющимся профессиональными участниками рынка ценных бумаг доверительным управляющим, которые зарегистрированы в реестре акционеров.

<sup>3</sup> Дата выплаты дивидендов иным лицам, зарегистрированным в реестре акционеров.

# РЕЗУЛЬТАТЫ КЛЮЧЕВЫХ АКТИВОВ

МТС	28
ДЕТСКИЙ МИР	32
SEGEZHA GROUP	36
МЕДСИ	42
АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»	49
АКТИВЫ В НЕДВИЖИМОСТИ	54
РТИ	60
БЭСК	63
ГОСТИНИЧНЫЕ АКТИВЫ	66
БИННОФАРМ	69
ПРОЧИЕ ПОРТФЕЛЬНЫЕ КОМПАНИИ	72
ФОНДЫ	74
OZON	80

ПАО «Мобильные ТелеСистемы»



ПАО «Мобильные ТелеСистемы» (далее — «МТС») — ведущая компания в России и странах СНГ

по предоставлению услуг мобильной и фиксированной связи, доступа в интернет, кабельного и спутникового ТВ-вещания, цифровых сервисов и мобильных приложений, финансовых услуг и сервисов электронной коммерции, а также конвергентных ИТ-решений в сфере системной интеграции, интернета вещей, мониторинга, обработки данных и облачных вычислений.



**АЛЕКСЕЙ КОРНЯ**

Президент, председатель Правления



**РОН ЗОММЕР**

Председатель Совета директоров

**ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ<sup>1</sup>**  
ПАО АФК «СИСТЕМА»:

**50,01%**

<https://mts.ru>



**СЕТИ LTE-ADVANCED И LTE ADVANCED PRO С ПИКОВЫМИ СКОРОСТЯМИ ПЕРЕДАЧИ ДАННЫХ ДО**

**1** Гбит/с

**ПОЛЬЗОВАТЕЛИ СЕТИ GPON**

**1,95** МЛН

**АБОНЕНТЫ КАБЕЛЬНОГО, СПУТНИКОВОГО И IP ТВ**

**3** МЛН

**САЛОНЫ СВЯЗИ**

**5,88** ТЫС.

**ОБЗОР ОТРАСЛИ ЗА 2018 ГОД<sup>2</sup>**

Объем телекоммуникационного рынка в 2018 году достиг 1,70 трлн руб. Темпы роста доходов составили 3,4%, что стало самой высокой динамикой за последние пять лет. Рост в основном обеспечен ускоренной динамикой выручки от фиксированной связи. Кроме того, стабильными остались темпы прироста рынков широкополосного доступа и платного ТВ.

<sup>1</sup> По состоянию на 31 декабря 2018 года — 55,24%. Доля выросла до 94,72% в феврале 2019 года.

<sup>2</sup> По данным «ТМТ Консалтинг», отчет «Российский рынок телекоммуникаций 2018–2023».

**ВОЛОКОННО-ОПТИЧЕСКИЕ ЛИНИИ СВЯЗИ ПРОТЯЖЕННОСТЬЮ**

**>220** ТЫС. КМ

**ПРОНИКНОВЕНИЕ СМАРТФОНОВ В СЕТИ МТС**

**>70%**

**ОБЪЕМ ОНЛАЙН-ПРОДАЖ**

**~7** млрд руб.

**СОТРУДНИКИ**

**>65** ТЫС.

На динамике рынка мобильной связи благоприятно сказалась инициатива операторов по «стабилизации рынка», выдвинутая в 2017 году. На изменения в тарифных планах повлияло также изменение законодательства, в частности, поправки в закон «О связи», отменяющие плату за внутрироссийский роуминг и обязывающие операторов устанавливать единые тарифы на все звонки внутри страны. Федеральный закон должен вступить в силу с 1 июня 2019 года.

На российском телеком-рынке МТС является **лидером по ключевым показателям мобильного бизнеса**: по количеству абонентов, выручке и OIBDA.

**ГРУППА МТС ОБСЛУЖИВАЕТ —**

**~105** млн абонентов

сотовой связи в России, Армении, на Украине и в Белоруссии



1 октября 2018 года вступил в силу закон о хранении передаваемой по сетям связи информации. Операторы обязаны хранить интернет-трафик пользователей в течение 30 суток, а далее в течение пяти лет наращивать емкости для хранения на 15% ежегодно.

Внедрение стандарта 5G в России ожидается к 2022 году и сопровождается активным обсуждением концепции в Минкомсвязи, Федеральной антимонопольной службой и операторами. Союз LTE, который объединяет МТС, «Мегафон», «Вымпелком» и Tele2, высказался против монополизации рынка и создания единого инфраструктурного оператора, но при этом поддержал создание консорциума для совместного использования частот 5G в диапазоне 3,4–3,8 ГГц.

В 2019 году операторы столкнутся с рядом вызовов, связанных с насыщением некоторых сегментов рынка. Вместе с тем, опыт 2017–2018 годов показал, что даже в непростых условиях можно ожидать сохранения положительной динамики рынка в среднесрочной перспективе на уровне 2–3% в год.

**РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА МТС В 2018 ГОДУ**

По итогам 2018 года МТС продемонстрировала сильные операционные и финансовые результаты, которые подкреплены устойчивыми показателями бизнеса в России вследствие оздоровления рынка и продолжающегося роста проникновения цифровых услуг во всех регионах присутствия. Рост доходов в мобильном бизнесе позволил достигнуть в 2018 году исторического максимума по OIBDA. Основные события 2018 года связаны с выходами на новые рынки и направления. Среди них — приобретение двух ведущих российских билетных операторов: Пономиналу.ру и Ticketland.ru; доли в одном из крупнейших российских онлайн-сервисов по поиску исполнителей для решения бытовых и бизнес-задач YouDo; запуск образовательной платформы Smart University и digital-платформы «МТС Маркетолог».

МТС и Группа компаний «Медси» объявили о стратегическом сотрудничестве с целью развития на рынке цифровой медицины и запуска телемедицинской платформы SmartMed, на базе которой планируется развивать комплекс продуктов и услуг цифрового здравоохранения.

В конце 2018 года МТС запустила в продажу пакет услуг SmartMed для клиентов розничной сети в Москве и Московской области.

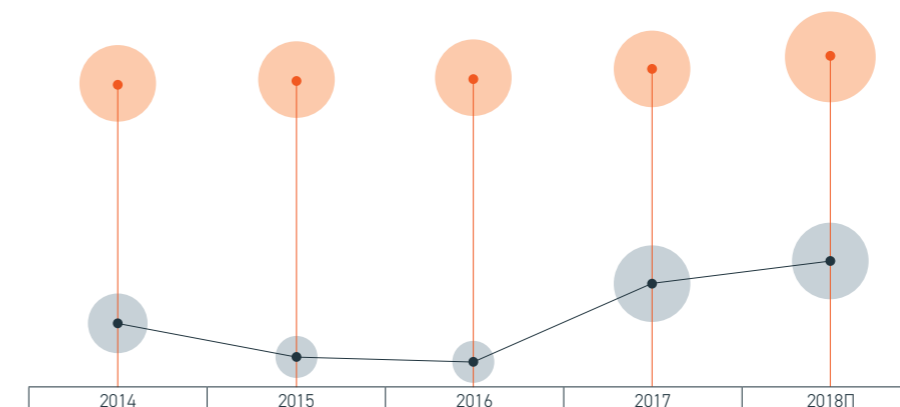
В третьем квартале 2018 года МТС приобрела «Авантаж», один из крупнейших центров обработки данных в России, что значительно укрепляет позиции оператора на быстрорастущем рынке облачных услуг. Приобретенный ЦОД стал десятым в федеральной сети дата-центров МТС.

В июле 2018 года МТС приобрела 28,63% акций ПАО «МТС-Банк» за 8,27 млрд руб. у АФК «Система». В результате сделки доля МТС в капитале банка выросла с 26,61% до 55,24%. Сделка консолидирует бизнес МТС на российском рынке финтеха и упрощает операционное управление, позволяя быстрее выводить на рынок новые продукты, а также лучше использовать розничную сеть МТС для расширения охвата банка. С третьего квартала 2018 года МТС начала консолидировать результаты МТС Банка, что оказало положительный эффект на выручку.

МТС продолжила активное развитие диджитал-продуктов на розничном и корпоративном рынках, а также предприняла ряд стратегических инициатив для развития цифровых направлений бизнеса МТС. В марте 2018 года МТС запустила собственный акселератор MTS StartUp Hub, в рамках которого технологические стартапы смогут интегрировать свои решения и продукты в бизнес корпорации.

**ДИНАМИКА ТЕЛЕКОМ РЫНКА РФ<sup>2</sup>, ТРЛН РУБ.**

1,7%	1,57	0,8%	1,59	0,6%	1,60	2,8%	1,64	3,4%	1,70
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------



Доходы, трлн руб.

Темпы роста, %

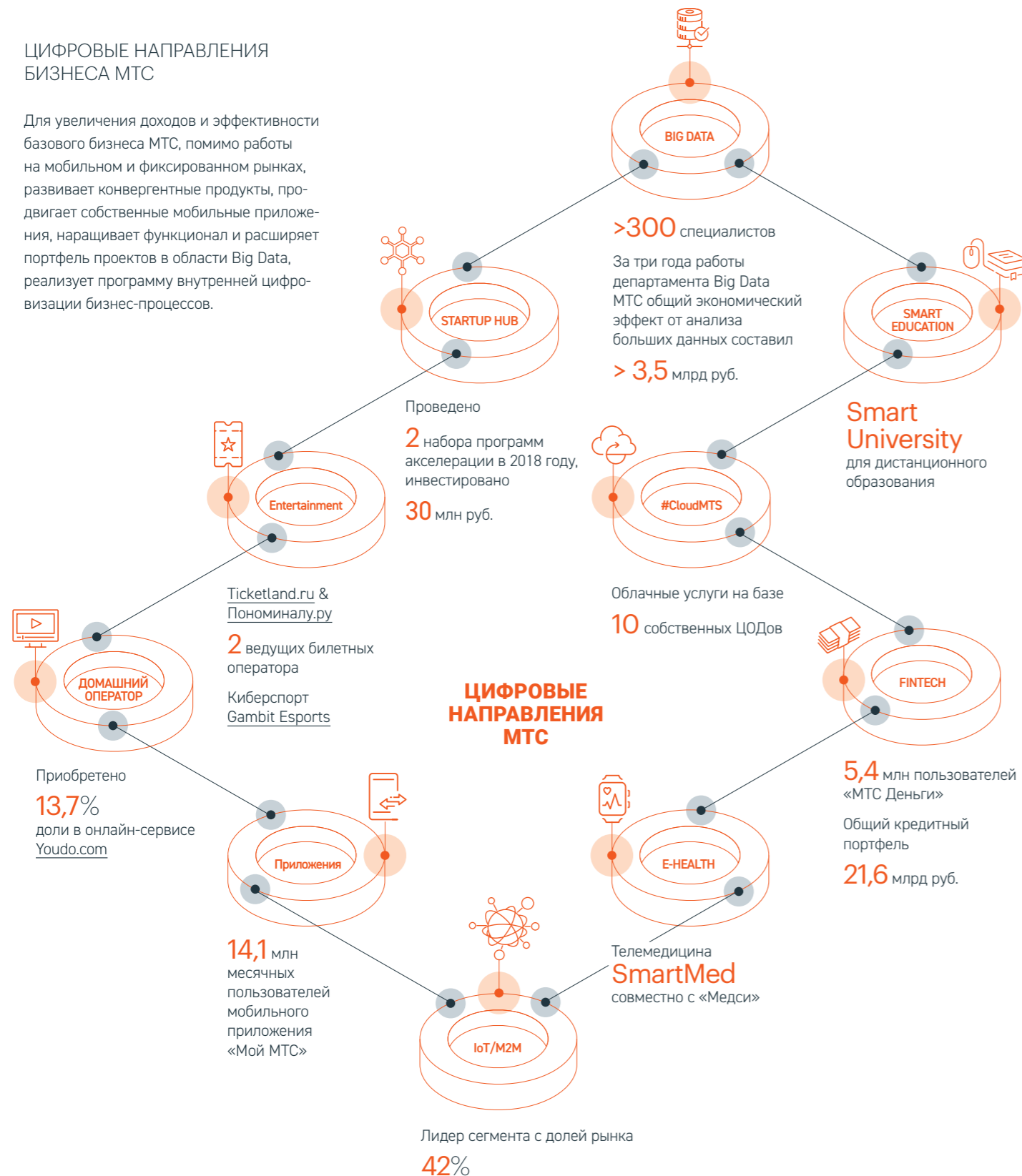


ПАО  
«МТС»

Стратегия МТС также состоит в развитии **новых направлений бизнеса**, таких как финтех, развлечения, B2B/ IoT, как через внутренние разработки, так и путем M&A.

## ЦИФРОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСА МТС

Для увеличения доходов и эффективности базового бизнеса МТС, помимо работы на мобильном и фиксированном рынках, развивает конвергентные продукты, продвигает собственные мобильные приложения, наращивает функционал и расширяет портфель проектов в области Big Data, реализует программу внутренней цифровизации бизнес-процессов.



МТС объявила о получении разрешения на использование частот в диапазоне 900 МГц и готовности **коммерческой эксплуатации сети для интернета вещей** по стандарту Narrow Band Internet of Things (**NB-IoT**).

**В 2018 ГОДУ МТС ЗАПУСТИЛА СЕТИ NB-IOT ДЛЯ ИНТЕРНЕТА ВЕЩЕЙ В**

**50** городах России

МТС продолжила реализацию стратегии по обеспечению высокой доходности акционером. В апреле 2018 года совет директоров ПАО «МТС» утвердил дивиденды за 2017 год в размере 23,4 руб. за акцию, всего 46,762 млрд руб. В октябре 2018 года совет директоров ПАО «МТС» утвердил дивиденды за первое полугодие 2018 года в размере 26 рублей на обыкновенную акцию, всего 51,96 млрд руб. Общая сумма дивидендов ПАО «МТС» в 2018 году составила 51,958 млрд руб., что соответствует выплатам прошлого года.

2 июля 2018 года МТС запустила новую программу выкупа своих обыкновенных акций и АДР на сумму до 30 млрд руб. на два года. Общая сумма выкупленных акций МТС у акционеров по состоянию на конец февраля 2019 года составила 20,5 млрд руб.

## СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

С 2016 года в компании МТС действует стратегия «3Д» (Данные, Диджитал, Дивиденды). В 2018 году МТС утвердила стратегию на 2019–2021 годы, согласно которой компания будет предоставлять абонентам сервисы, объединенные в общую экосистему. **Обновленная стратегия «3Д» фокусируется на цифровой трансформации и развитии новых направлений бизнеса:**

### 1. Data

- удержание базовой мобильной выручки посредством роста проникновения услуг, передачи данных и V&D<sup>1</sup>-тарифов, конкурентного развития сетей (4G), оптимального использования частот, конкурентного спектра 5G;
- рост выручки от услуг фиксированного бизнеса через рост широкополосного доступа (ШПД) и ТВ базы в Москве и регионах, увеличение ARPU продаж дополнительных услуг, развитие B2B продуктов и бизнеса «ИТ как услуга»;

### 2. Digital

- новые цифровые бизнесы: IoT, системная интеграция, e-commerce, финтех, приложения, Big Data, e-ticketing и др.;
- трансформации внутри: ориентация на процессы взаимодействия с клиентами, инновации в корпоративной культуре, атомизация управления продуктами и бизнес-линиями;

### 3. Дивиденды

- высокая доходность для акционеров;
- инвестиционная и операционная эффективность;
- оптимальный уровень долга.

Инвестиционная программа МТС включает в себя реализацию федеральных проектов по улучшению качества связи, расширению покрытия и развертыванию сети LTE, проектов расширения емкости внутризоновой и магистральной транспортной сети под рост data-трафика, проектов развития новых приоритетных направлений бизнеса (Big Data, Cloud, IoT, OTT, финансовые технологии), разработки клиентских проектов B2B и подготовки сетей к коммерческому внедрению 5G в Российской Федерации.

## ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2018 ГОДА

В 2018 году выручка МТС выросла на 8,4% до 480,3 млрд руб. на фоне устойчивых показателей бизнеса в России благодаря продолжающемуся оздоровлению рынка, растущему потреблению услуг передачи данных, быстрому росту доходов от новых направлений, активным продажам смартфонов и в результате консолидации МТС Банка.

Применение новых стандартов МСФО оказало незначительное отрицательное влияние на выручку. Скорректированная OIBDA выросла на 22,7% в 2018 году год-к-году за счет применения новых стандартов отчетности, роста выручки, консолидации МТС Банка и хороших показателей украинского бизнеса. При этом отмена внутрисетевого роуминга и увеличение платы за пользование частотным спектром в России оказали негативное влияние на OIBDA. Без учета влияния новых стандартов скорректированная OIBDA увеличилась на 5,9% в 2018 году.

Рентабельность по скорректированной OIBDA выросла на 5,3 п.п. до 45,6% в 2018 году год-к-году.

В третьем квартале 2018 года МТС зарезервировала 55,8 млрд руб. в качестве потенциального обязательства в отношении расследования Комиссии по ценным бумагам и биржам США и Министерства юстиции США. 7 марта 2019 года МТС объявила о заключении мирового соглашения с Комиссией по ценным бумагам и биржам США и Министерством юстиции США и согласии выплатить 850 млн долл. США.

С учетом созданного резерва чистая прибыль МТС в доле АФК за 2018 год составила 3,4 млрд руб. Без учета этого единовременного фактора скорректированная чистая прибыль за 2018 год составила 33,0 млрд руб.

За 2018 календарный год МТС выплатила дивиденды в размере 52 млрд руб. или 26,0 руб. на обыкновенную акцию в соответствии с дивидендной политикой компании на 2016–2018 годы.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ				Без учета влияния новых стандартов МСФО		
	(в млн руб.)	2018	2017	Изм.	2018	Изм.
Выручка		480 292	442 910	8,4%	482 469	8,9%
Скорр. OIBDA		218 833	178 358	22,7%	188 795	5,9%
Операционная прибыль		114 245	94 671	20,7%	106 817	12,8%
Скорр. чистая прибыль в доле АФК		32 951	29 926	10,1%	34 118	14,0%

<sup>1</sup> V&D – Voice and Data.

ГК «Детский мир»



ГК «Детский мир»<sup>1</sup> (далее «Детский мир») — мультиформатный оператор розничной торговли, лидер в сегменте детских товаров в России и Казахстане, объединяющий национальную розничную сеть магазинов «Детский мир», сети магазинов ELC и ABC, сеть товаров для животных «Зоозавр».



**ВЛАДИМИР ЧИРАХОВ**  
Генеральный директор



**АЛЕКСЕЙ КАТКОВ**  
Председатель Совета директоров

### БИЗНЕС-МОДЕЛЬ «ДЕТСКОГО МИРА»

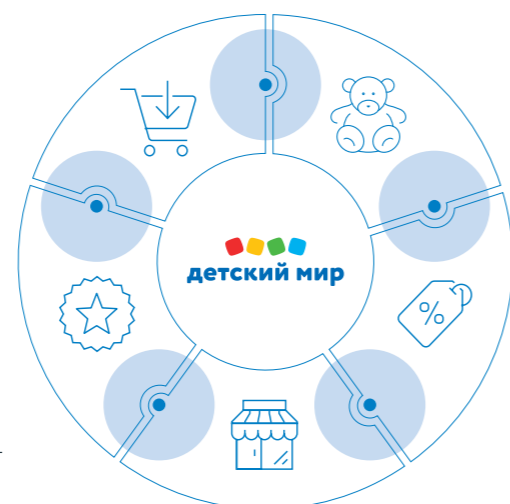
Концепция розничной торговли сети магазинов «Детский мир» представляет собой сочетание пяти основных составляющих:

#### 5.

Продуманный визуальный мерчандайзинг, разработанный с учетом особенностей психологии детей и родителей

#### 4.

Выстраивание долгосрочных отношений с покупателями на основе программы лояльности



#### 1.

Мультикатегорийный магазин «детских товаров» с самым широким и уникальным ассортиментом

#### 2.

Доступные цены с фокусом на «средний/средний минус» сегмент

#### 3.

Удобные магазины в современных торговых центрах и густонаселенных жилых районах

### ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ ПАО АФК «СИСТЕМА»:

52,1%

<https://detmir.ru>



### ОБЗОР ОТРАСЛИ ЗА 2018 ГОД<sup>2</sup>

Группа компаний «Детский мир» ведет свою деятельность в основном на российском рынке детских товаров, а также в Казахстане, и с февраля 2019 года — в Беларуси. По итогам 2018 года Компания занимает долю 23% по объему выручки, в интернет-сегменте — 15% на рынке детских товаров в России.

Объем рынка детских товаров в России в 2018 году вырос на 0,1% год-к-году до 522,1 млрд руб.

<sup>1</sup> На 31 декабря 2018 года Группа объединяла ПАО «Детский мир», ООО «Куб-маркет» (ELC и ABC), ТОО «Детский мир-Казахстан», АО «Детский мир-Орел», ООО «ДМ СЕВЕРО-ЗАПАД», ООО «Детмир БЕЛ» и ООО «ДМ Капитал».

<sup>2</sup> По оценке исследовательской компании Ipsos Comcon.

### СОВОКУПНАЯ ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ МАГАЗИНОВ

768 тыс. кв. м.

Среднегодовой темп роста объема рынка за последние фактические четыре года составил 0,4%. По прогнозам аналитиков, ожидается, что к 2023 году рынок будет расти в среднем на 2% и достигнет объема в 570 млрд руб.

Категории одежды и обуви традиционно занимают большую часть рынка детских товаров. В 2018 году их совокупная доля составила 38,5% (29,6% и 9,0% соответственно). Товары для новорожденных и игрушки составляют 31,0% и 17,9% соответственно.

### НА КОНЕЦ 2018 ГОДА В СОСТАВ ГК «ДЕТСКИЙ МИР» ВХОДЯТ

743 магазина

При этом наибольший темп роста был зафиксирован в категории товаров для новорожденных. В 2018 году в стоимостном выражении эта категория достигла 162 млрд руб. по сравнению с 158 млрд руб. в 2017 году, среднегодовой темп роста за последние четыре года составил 9,5%.

В 2018 году некоторые специализированные игроки покинули рынок или закрыли большую часть своих магазинов, а остальные федеральные и региональные сети теряли трафик и закрывали свои магазины, показывая значительное снижение сопоставимых продаж. Тем не менее, специализированные ретейлеры остаются основным каналом продаж детских товаров наряду с гипер- и супермаркетами (в 2018 году 39,1% и 38,9% соответственно).

Доля интернет-торговли на рынке детских товаров стабильно растет: в 2018 году она составила 12,6% по сравнению с 10,1% в 2017 году. Среднегодовой темп роста в 2010–2018 годах составил 27%.

В стоимостном выражении продажи детских товаров специализированными магазинами выросли со 119 млрд руб. в 2010 году до 204 млрд руб. в 2018 году. Продажи детских товаров в интернете в 2018 году составили 66 млрд руб.

Доля Компании на рынке детских товаров среди специализированных ретейлеров выросла с 14% в 2011 году до 59% в 2018 году, что обусловлено открытием большого количества магазинов сети в этот период и привлечением покупательского трафика из конкурентных торговых сетей. Основными драйверами роста рыночной доли Компании в 2018 году стали такие сегменты, как «Игрушки» и «Товары для новорожденных», в которых доля рынка увеличилась с 38,9% до 45,6% и с 24,3% до 26,8% соответственно. При этом доля «Детского мира» на рынке в 2018 году выросла во всех категориях товаров для детей.

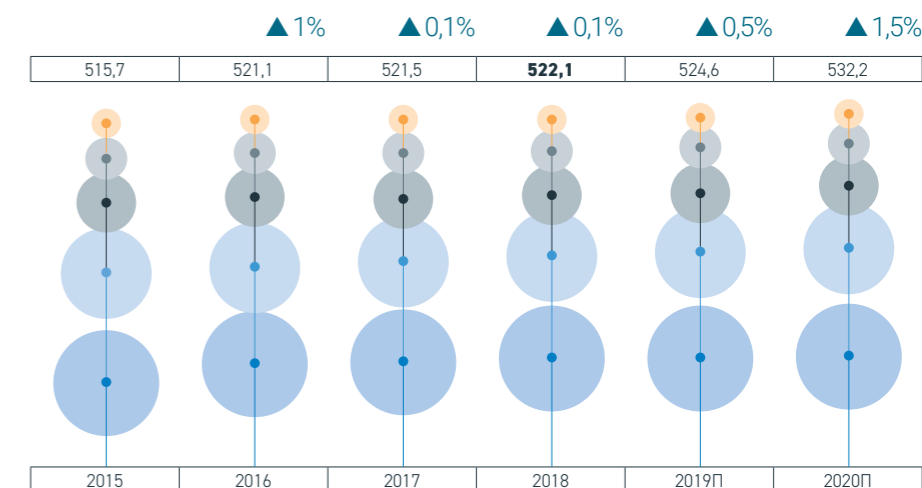
### МАГАЗИНЫ СЕТИ «ДЕТСКИЙ МИР»

673 магазина  
в 252 городах России и Казахстана

### МАГАЗИНЫ СЕТЕЙ СЕТЕЙ ELC И ABC

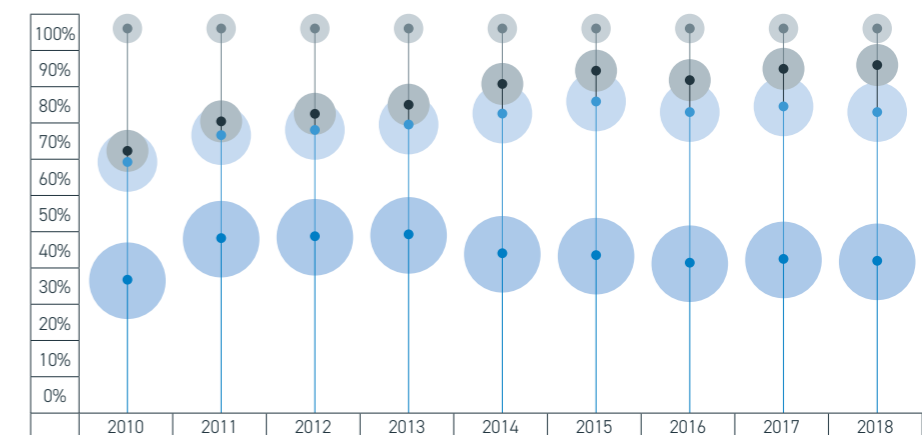
66 магазинов

### ГОДОВОЙ ОБЪЕМ РЫНКА ДЕТСКИХ ТОВАРОВ В РОССИИ ПО КАТЕГОРИЯМ<sup>3</sup>, МЛРД РУБ.



Категория	2015	2016	2017	2018	2019П	2020П
Товары для новорожденных	123	153	157	162	163	165
Одежда	165	147	151	154	157	163
Игрушки	110	104	96	93	93	94
Канцелярские товары	65	66	66	66	66	66
Обувь	52	51	51	47	45	45

### СТРУКТУРА РЫНКА ДЕТСКИХ ТОВАРОВ ПО КАНАЛАМ ПРОДАЖ<sup>3</sup>, %



Канал	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Спец. магазины	34,3	45,2	45,6	46,0	41,3	40,8	38,6	39,8	39,1
Продуктовые розничные сети	30,7	26,9	27,8	29,0	36,3	40,0	39,1	39,7	38,9
Онлайн канал	2,9	3,6	4,3	5,0	7,6	8,1	8,9	10,1	12,6
Другие	32,2	24,3	22,4	20,0	14,8	11,1	13,5	10,4	9,4

<sup>3</sup> Источник: Ipsos Comcon.

Группа компаний

## «ДЕТСКИЙ МИР»

ДОЛЯ ВЫРУЧКИ ОНЛАЙН-БИЗНЕСА  
В ОБЩЕЙ ВЫРУЧКЕ КОМПАНИИ

7,9%

ОНЛАЙН-  
ЗАКАЗОВ

&gt;5,1 МЛН

ПОСЕЩЕНИЙ САЙТОВ  
ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА

&gt;178 МЛН

НАГРАДЫ И ПРЕМИИ  
«ДЕТСКОГО МИРА»РЕЙТИНГ FORBES  
«ТОП-200 КРУПНЕЙШИХ  
ЧАСТНЫХ КОМПАНИЙ»

▲ 12 п.

88-е место

РЕЙТИНГ FORBES  
КРУПНЕЙШИХ РОССИЙСКИХ  
РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ INFOLINE  
RETAIL RUSSIA TOP-100

▲ 3 п.

13-е место

РЕЙТИНГ «ТОП-100 САМЫХ  
ДОРОГИХ ПУБЛИЧНЫХ  
КОМПАНИЙ» (РИА РЕЙТИНГ)

61-е место

РЕЙТИНГ ЖУРНАЛА «РБК»  
«50 САМЫХ БЫСТРОРАСТУЩИХ  
КОМПАНИЙ»

37-е место

ТОП-100 КРУПНЕЙШИХ  
ПО КАПИТАЛИЗАЦИИ КОМПАНИЙ  
РОССИИ

59-е место

РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА  
«ДЕТСКОГО МИРА» В 2018 ГОДУ

В 2018 году «Детский мир» продемонстрировал впечатляющие результаты роста бизнеса. Выручка ГК «Детский мир» по итогам 2018 года увеличилась на 14,3% до 110,9 млрд руб. по сравнению с 97,0 млрд руб. за 2017 год. Запущено 100 новых магазинов. Кроме того, «Детский мир» продолжил активную региональную и международную экспансию. По итогам года 33 дебютных магазина появились в новых для Компании городах России и Казахстана. Компания вышла в новый регион — Дальний Восток. Магазины появились в Благовещенске, Владивостоке и Хабаровске.

Республика Казахстан остается перспективным международным направлением развития розничной сети «Детский мир». По итогам 2018 года Компания увеличила розничную сеть на восемь супермаркетов и практически удвоила выручку, при этом рост сопоставимых продаж (like-for-like) в тенге составил 30%. Всего в Республике Казахстан «Детский мир» представлен 30 магазинами в 15 крупнейших городах.

Помимо розничных магазинов «Детский мир» предлагает весь ассортимент своих товаров для покупки через интернет. Онлайн-сегмент бизнеса был запущен в 2011 году и по сегодняшний день остается самым быстрорастущим каналом продаж. Так, в 2018 году Компания зафиксировала более 178 млн посещений интернет-магазина и выполнила более 5,1 млн онлайн-заказов. В 2018 году выручка онлайн-канала составила 8,8 млрд руб, что в два раза больше выручки 2017 года.

Одним из ключевых драйверов роста выручки в 2018 году стало продвижение и расширение услуги «самовывоза» (In-Store Pickup).

Теперь заказ, собранный с полки магазина, может быть выдан на кассе покупателю в течение 60 минут с момента оформления заказа.

Развитие логистической инфраструктуры является ключевым элементом стратегии Компании. В 2018 году был введен в эксплуатацию второй распределительный центр (РЦ) на территории индустриального парка класса А + «ПНК Бекасово» в Наро-Фоминском районе Московской обл. Таким образом, в настоящее время Компания владеет РЦ ПНК «Бекасово-1» и «Бекасово-2» общей площадью 132 500 кв. м и арендует РЦ Крёкшино, площадью 20 000 кв. м.

Компания решает задачи по оптимизации закупочных цен, эффективному управлению ассортиментом, повышению контролю качества товаров путем заключения прямых контрактов с крупными специализированными производителями или их представителями в России и сокращения доли дистрибьюторов. Это позволяет «Детскому миру» зафиксировать выгодные цены, минимизировать валютные риски, а также обеспечивает прямой доступ к товарам.

В конце 2018 года было открыто четыре пилотных магазина сети «Зоозавр» — новое направление бизнеса «Детского мира». Рынок товаров для домашних животных перспективен с точки зрения его объема, ожидаемого роста и высокого уровня фрагментированности, а также возможности применения менеджментом опыта, полученного на рынке детских товаров. До конца 2019 года ожидается открытие еще шести торговых точек. По результатам работы пилотных магазинов будет принято решение о дальнейшем развитии сети.

## СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Ключевая стратегическая цель «Детского мира» — консолидация рынка детских товаров в России и Казахстане. Для ее достижения необходимо расширение торговой сети, развитие омниканальности и предоставление покупателям доступного и широкого ассортимента товаров, в том числе собственных торговых марок.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ  
РАЗВИТИЯ ГРУППЫ КОМПАНИЙ  
«ДЕТСКИЙ МИР»:

1. региональная и международная экспансия;
2. развитие омниканальности;
3. развитие собственных торговых марок;
4. повышение операционной эффективности.

На рынках России и Казахстана есть возможности для открытия не менее 265 новых магазинов на горизонте трех-четырёх лет, в том числе не менее 80 магазинов в 2019 году.

В рамках стратегии территориальной экспансии ГК «Детский мир» приняла решение о выходе сети в Республику Беларусь. Цель Компании в среднесрочной перспективе — открыть в Беларуси не менее 35 магазинов, в том числе не менее десяти магазинов в 2019 году.

Таким образом, потенциал роста сети «Детский мир» с учетом региональной и международной экспансии составляет 300 магазинов на горизонте трех-четырёх лет.

КЛЮЧЕВЫЕ ИНИЦИАТИВЫ  
2019 ГОДА:

1. Стать игроком № 1 на рынке Казахстана к концу 2019 года с 35 магазинами сети «Детский мир».
2. Выход на рынок Республики Беларусь с объемом более 40 млрд руб. — открыть не менее десяти магазинов в 2019 году.
3. Выйти на рынок зоотоваров с объемом около 212 млрд руб. — открыть до десяти пилотных магазинов «Зоозавр» до конца 2019 года.
4. Сохранить позицию № 1 на онлайн-рынке детских товаров. Достичь двузначный уровень доли онлайн-сегмента в общей выручке Группы в 2019 году за счет улучшения сервиса (проекты «Идеальный instore» и «Последняя миля»).
5. Увеличить долю «СТМ + прямой импорт» в игрушках до 25% и в подгузниках до 15% в 2019 году.

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ  
2018 ГОДА

В 2018 году выручка «Детского мира» выросла на 14,3% год-к-году. Рост обеспечен открытием новых магазинов, ростом сопоставимых (LFL) и онлайн-продаж, а также повышением загрузки магазинов, открытых в 2017 году. Сопоставимые продажи в России увеличились на 4,3% в 2018 году. Рост сопоставимых продаж в Казахстане, выраженных в тенге, составил 30% в 2018 году. Онлайн-сегмент<sup>1</sup> остался самым быстрорастущим каналом продаж компании с ростом выручки практически в два раза до 8,8 млрд руб. в 2018 году. Доля интернет-магазина в общей выручке по итогам года достигла 7,9% по сравнению с 4,8% в 2017 году.

Рентабельность по скорректированной OIBDA увеличилась на 8,1 п.п. до 19,0% в 2018 году. Отношение скорректированных КиАУР к выручке снизилось с 22,8% до 14,1% в 2018 году. Без учета влияния нового стандарта отчетности отношение скорректированных КиАУР к выручке снизилось на 1,0 п.п. в 2018 году.

Скорректированная чистая прибыль в доле АФК существенно выросла в 2018 году благодаря повышению операционной эффективности и сокращению КиАУР до 15,7 млрд руб. Без учета новых стандартов скорректированная чистая прибыль выросла на 31,1% в 2018 году.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	Без учета влияния новых стандартов МСФО					
	(в млн руб.)	2018	2017	Изм.	2018	Изм.
Выручка		110 874	97 003	14,3%	110 874	14,3%
Скорр. OIBDA		21 115	10 664	98,0%	12 666	18,8%
Операционная прибыль		11 232	8 024	40,0%	9 770	21,8%
Скорр. чистая прибыль в доле АФК		3 292	2 871	14,6%	3 765	31,1%

<sup>1</sup> Сегмент учитывает онлайн-заказы на сайте [www.detmir.ru](http://www.detmir.ru), включающие самовывоз из розничных магазинов «Детский мир».

Группа компаний



Segezha Group — **ведущий российский лесопромышленный холдинг** с вертикально интегрированной структурой и **полным циклом лесозаготовки и глубокой переработки древесины.**



В состав Segezha Group входят российские и европейские **предприятия лесной, деревообрабатывающей, целлюлозно-бумажной промышленности.** Основные производственные активы расположены в Европейской части России и странах Европы.

**ГЕОГРАФИЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ ГРУППЫ ОХВАТЫВАЕТ**

**12** государств

**НА ПРЕДПРИЯТИЯХ SEGEZHA GROUP РАБОТАЕТ**

**>13** тыс. человек



**МИХАИЛ ШАМОЛИН**  
Президент

**ПО ОБЪЕМУ ПРОИЗВОДСТВА КОРИЧНЕВОЙ МЕШОЧНОЙ БУМАГИ**

**№ 1** в России  
**№ 3** в мире

**ПО ОБЪЕМУ ПРОИЗВОДСТВА БОЛЬШЕФОРМАТНОЙ БЕРЕЗОВОЙ ФАНЕРЫ ВЫСОКОГО КАЧЕСТВА**

**№ 5** в мире

**ПО ОБЪЕМУ ПРОИЗВОДСТВА ПИЛОМАТЕРИАЛОВ**

**№ 1** в России

**ПО ОБЪЕМУ ПРОИЗВОДСТВА КДК И ДОМОВ ИЗ КЛЕЕНОГО БРУСА**

**№ 1** в России



**АЛИ УЗДЕНОВ**  
Председатель Совета директоров

**ПО ОБЪЕМУ ПРОИЗВОДСТВА БУМАЖНЫХ МЕШКОВ**

**№ 1** в России  
**№ 2** в Европе

**ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ ПАО АФК «СИСТЕМА»:**

**99,9%**

**БИЗНЕС-МОДЕЛЬ SEGEZHA GROUP**

Бизнес-модель Segezha Group основана на принципе максимальной вертикальной интеграции в целях создания добавленной стоимости и обеспечения высокой устойчивости бизнеса в меняющейся макросреде путем диверсификации рисков.

Высокая эффективность и присутствие во всех ключевых этапах создания стоимости — от собственной лесозаготовки на арендованных лесных участках до реализации высокомаржинальной продукции конечным потребителям — позволяют Segezha Group занимать лидирующие позиции по себестоимости готовой продукции во всех сегментах бизнеса.

**РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА SEGEZHA GROUP В 2018 ГОДУ**

**БЕРЕЗОВАЯ ФАНЕРА**

По итогам 2018 года Segezha Group занимает пятое место в мире по производству большеформатной березовой фанеры. Стратегическими рынками сбыта Segezha Group являются Германия, Великобритания, США, страны Бенилюкса и Азиатско-Тихоокеанский регион.

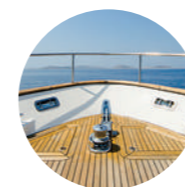
В 2018 году объем производства фанеры увеличился на 36% год-к-году до 135,7 тыс. куб. м. Роста производства удалось достичь благодаря вводу в эксплуатацию нового фанерного завода в Кировской обл. в июле 2018 года, что позволило увеличить мощности комбината в два раза до 192 тыс. куб. м, а также выйти на новые рынки с новым продуктом «продольная фанера». Доля экспорта фанеры в 2018 году составила 74%.

**Новые продукты Segezha Group**



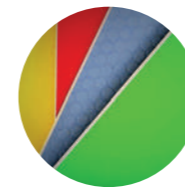
**Ironbirch**

Ironbirch — березовая фанера с уникальными противоскользящими свойствами. Продукт разработан специально для устройства полов в автомобильных трейлерах высокой грузоподъемности. Особые частицы, содержащиеся в покрытии Ironbirch, обеспечивают повышенную износостойкость и сопротивление скольжению.



**Honeycomb**

Фанера с тиснением Honeycomb используется в том числе для устройства напольных покрытий в малотоннажном коммерческом транспорте (LCV), складских помещениях, на детских и спортивных площадках, в производстве катеров и яхт. Данный тип фанеры имеет привлекательный внешний вид, высокие показатели износостойкости и противоскользящие свойства.



**Фанера различных цветовых решений**

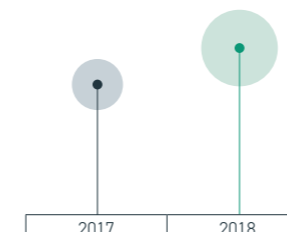
Ламинированная фанера различных цветовых решений (белого, желтого, зеленого, синего и красного) применяется для внутренних и наружных работ, в том числе при создании декоративных элементов в производстве мебели, дизайне помещений, внутренней отделке коммерческого транспорта, строительстве детских и спортивных площадок.

**МЕШОЧНАЯ БУМАГА**

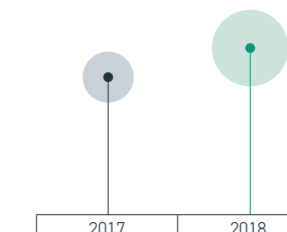
По итогам 2018 года Segezha Group подтвердила первое место по производству небеленой мешочной бумаги в России и поднялась на третье место в мире (с четвертого в 2017 году). Основной завод Segezha Group по производству мешочной бумаги — Сеgezский Целлюлозно-бумажный комбинат (ЦБК) — в 2018 году после ввода новой бумагоделательной машины в конце 2017 года вышел на проектную мощность и произвел 355 тыс. тонн высококачественной бумаги.

95% товарной мешочной бумаги (37% произведенной бумаги идет на конвертированные мощности компании для производства бумажной упаковки) Segezha Group поставляет на экспорт.

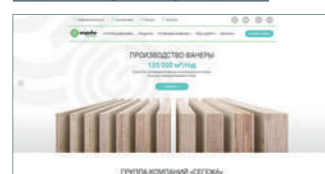
**ФАНЕРА, ОБЪЕМ ПРОДАЖ, ТЫС. М<sup>3</sup>** ▲ 36%



**МЕШОЧНАЯ БУМАГА, ОБЪЕМ ПРОДАЖ, ТЫС. ТОНН** ▲ 20%



<https://segezha-group.com>



Группа компаний

## SEGEZHA GROUP

ГРУППА ЭКСПОРТИРУЕТ

99%

произведенных пиломатериалов  
в >30 стран мира

В 2018 году Segezha Group в сотрудничестве с Министерством промышленности и торговли приняла активное участие в разработке «Стратегии развития лесопромышленного комплекса России до 2030 года», которая была утверждена в сентябре 2018 года. Стратегия лесопромышленного комплекса России направлена на повышение долгосрочной конкурентоспособности лесной промышленности, увеличение вклада лесного комплекса в социально-экономическое развитие страны, эффективное использование, охрану, защиту и воспроизводство лесов за счет устойчивого лесопользования.

## БУМАЖНЫЕ МЕШКИ

В 2018 году производство бумажной упаковки Segezha Group увеличилось на 6% до 1 286 млн шт. мешков. Рост объема производства обусловлен запуском второй пакетоделательной линии Triumph 5 QT SK в г. Сальске Ростовской обл. мощностью 25 млн шт. в год. Также на рост производства год-к-году повлияло усовершенствование системы планирования заказов и, как следствие, увеличение производительности.

По итогам 2018 года доля продаж «Сеgezжской упаковки» на российском рынке составила 64%. Более 82% составляет продукция для строительной отрасли. В течение года компания продолжила работать над увеличением доли высококачественной продукции в портфеле продаж.

В 2018 году Segezha Packaging смогла реализовать свои приоритетные планы по удержанию доли на ключевых европейских рынках, таких как Италия, Франция, Германия и Испания.

В планах на 2018 год у российских предприятий Группы стояла цель увеличить производство до 560 млн мешков.

Компания побила исторический рекорд, перевыполнила целевой показатель и произвела по итогам года 590 млн мешков в основном благодаря повышению эффективности планирования загрузки конвертинговых мощностей, а также расширению клиентского портфеля.

Запуск второй производственной линии по изготовлению потребительской бумажной упаковки филиала ООО «Сеgezжская упаковка» в г. Сальске

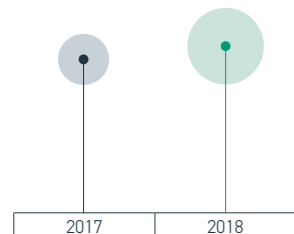


Одним из ключевых событий 2018 года стал запуск новой пакетоделательной линии Triumph 5 QT SK от немецкого концерна GARANT MASCHINEN. Новое высокотехнологичное оборудование позволяет выпускать однослойные бумажные пакеты и сумки с кручеными ручками мощностью 25 млн шт. в год. Продукция сертифицирована в соответствии со стандартами и критериями FSC (FSC®C-100540), EAC, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001.

На заводах «Сеgezжской упаковки» в Республике Карелия и Ростовской обл. общая производственная мощность составляет 800 млн мешков в год, а вместе с западными конвертинговыми активами — 1,6 млрд шт. в год.

БУМАЖНЫЕ МЕШКИ,  
ОБЪЕМ ПРОДАЖ, МЛН ШТ.

▲ 8%



## ПИЛОМАТЕРИАЛЫ

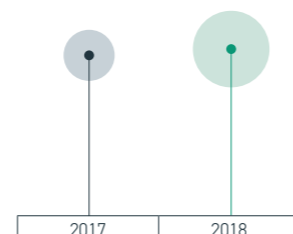
Segezha Group экспортирует 99% произведенных пиломатериалов более чем в 30 стран мира, при этом более 95% экспортируется в Китай, Египет и страны ЕС. Основными отраслями-потребителями продукции Группы являются строительство и производство мебели.

В 2018 году на предприятиях Segezha Group объемы производства пиломатериалов выросли на 3%, до 924 тыс. куб. м, относительно показателей 2017 года за счет повышения эффективности производства на Лесосибирском ЛДК. Объем продаж вырос на 4% вслед за увеличением производства, а также благодаря расширению узких мест по отгрузке продукции железнодорожным транспортом и открытию новых каналов отгрузки.

В 2018 году Segezha Group провела ряд мероприятий для максимально возможного соответствия спецификаций и внутренних требований к качеству пиломатериалов требованиям на рынке. В течение года велась активная работа с клиентами, была расширена продуктовая линейка.

ПИЛОМАТЕРИАЛЫ,  
ОБЪЕМ ПРОДАЖ, ТЫС. М<sup>3</sup>

▲ 4%



В октябре 2018 года на Лесосибирском ЛДК № 1 был запущен завод по производству пеллет с объемом производства 70 тыс. тонн готовой продукции, что позволит получить дополнительный доход от переработки отходов.

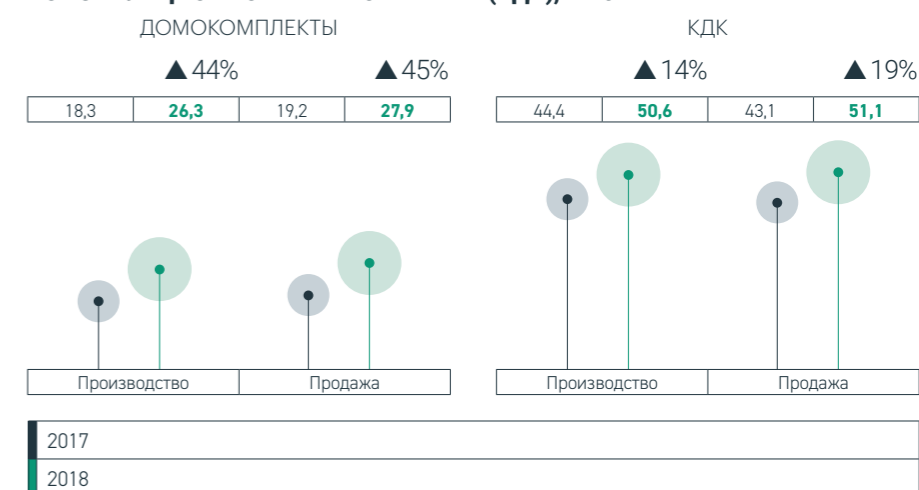
КОНСТРУКЦИОННАЯ КЛЕЕНАЯ  
БАЛКА (КДК) И ДОМОКОМПЛЕКТЫ

В 2018 году Segezha Group смогла увеличить объемы продаж домокомплектов на 45% за счет активной работы с дилерами-строителями, продвижения продукции на рынке, освоения выпуска нового премиум-продукта — домов из клееного бруса высотой 280 мм и более, а также за счет повышения качества продукции. Сокольский ДОК поставляет домокомплекты преимущественно на российский рынок, являясь на нем лидером в своем сегменте.

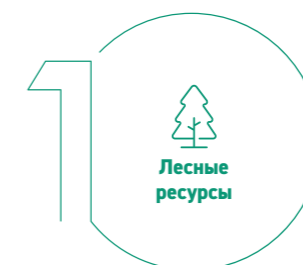
Объем продаж КДК в 2018 году вырос на 19% по сравнению с предыдущим годом. Рост продаж обеспечен повышением производительности за счет оптимизации производственного процесса. Существенным вкладом в увеличение продаж стал выход комбината на новые рынки сбыта — Испанию, Турцию, Израиль и др. Наибольшая часть продаж клееной конструкционной балки реализуется на экспорт.

## СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Стратегия развития Segezha Group была актуализирована в 2018 году с учетом «Стратегии развития лесопромышленного комплекса России до 2030 года» и направлена на **создание компании-лидера отрасли по уровню эффективности производства** на основе вертикально интегрированной диверсифицированной бизнес-модели.

ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖА ДОМОКОМПЛЕКТОВ,  
КОНСТРУКЦИОННОЙ КЛЕНОЙ БАЛКИ (КДК), ТЫС. М<sup>3</sup>

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ SEGEZHA GROUP



- ▷ Увеличение доли собственного лесоснабжения на всех предприятиях Группы за счет расширения расчетной лесосеки и увеличения освоения имеющейся
- ▷ Качественное воспроизводство лесов



- ▷ Модернизация существующих производственных мощностей
- ▷ Строительство новых энергоэффективных мощностей для удовлетворения растущего спроса на продукцию лесной отрасли на мировых рынках



- ▷ Безопасность и здоровье сотрудников
- ▷ Минимизация воздействия на окружающую среду
- ▷ Стремление к безотходному производству
- ▷ Развитие регионов присутствия



- ▷ Развитие R&D внутри Компании
- ▷ Создание новых продуктов, процессов производства и решений будущего

# Группа компаний SEGEZHA GROUP

**ВЫРУЧКА** ▲ 32,4%  
**57 889** млн руб.

**ОПЕРАЦИОННАЯ  
ПРИБЫЛЬ** ▲ 161,1%  
**8 178** млн руб.

## ОБЗОР ОТРАСЛИ ЗА 2018 ГОД<sup>1</sup>

### БУМАЖНЫЕ МЕШКИ

Продукция семи предприятий, расположенных в Европе (Segezha Packaging), реализуется преимущественно на европейском рынке, в то время как потребности российского рынка и стран ближнего зарубежья обеспечиваются российскими предприятиями «Сеgezская упаковка», расположенными в республике Карелия и Ростовской обл.

### Европейский рынок

Европейский рынок бумажных мешков характеризуется высокой степенью консолидации. Около 50% спроса обеспечивают Германия, Италия, Франция и Испания.

Объем европейского рынка бумажной упаковки по итогам 2018 года сохранился на уровне 2017 года и составил порядка 5,4 млрд шт. Цены на бумажную упаковку показали рост порядка 5% год-к-году, чему способствовало резкое увеличение цен на бумагу в течение года. Эксперты прогнозируют рост рынка в период до 2021 года в первую очередь за счет роста потребления бумажных мешков в пищевой отрасли, сегмента корма для животных и химикатов. В 2018 году строительство оставалось основной отраслью потребления бумажных мешков с долей около 60%.

### В 2018 ГОДУ ДОЛЯ SEGEZHA GROUP В ПРОИЗВОДСТВЕ БУМАЖНЫХ МЕШКОВ В ЕВРОПЕ СОСТАВИЛА

**12%**

### Российский рынок

Потребление бумажных мешков на российском рынке в 2018 году сохранилось на уровне 2017 года, составив 766 млн шт., на фоне замедления темпов строительства. При этом основная доля спроса, как и годом ранее, приходилась на строительную отрасль (88% в 2018 году). Цены на бумажную упаковку показали рост, основным драйвером которого выступило повышение мировых цен на крафт-бумагу, порядка 4% год-к-году. В России в целом наблюдается баланс производства и потребления индустриальных бумажных мешков. Ожидается, что данная ситуация сохранится вплоть до 2023 года.

### МЕШОЧНАЯ БУМАГА

Segezha Group производит более 60% всей мешочной бумаги в России. При этом 37% произведенной бумаги Компания использует для производства мешков на собственных предприятиях в России и Европе. Остальные 63% продукции реализуется на международных рынках. География отгрузок в 2018 году охватывала порядка 60 стран. Ключевыми экспортными рынками сбыта являются страны Ближнего Востока и Юго-Восточной Азии. Значительные объемы экспортируются в страны ЕС, Африку, Центральную и Южную Америку.

В 2018 году мировой рынок производства мешочной бумаги оценивался в 7,2 млн тонн (в 2017 году 6,9 млн тонн). В 2018 году на мировом рынке наблюдался острый дефицит бумаги, который был обусловлен высоким спросом на фоне ограниченного предложения. Главным драйвером роста спроса стала активизация строительства в Азии, на Ближнем Востоке и в Африке.

### ПИЛОМАТЕРИАЛЫ

Объем мирового рынка хвойных пиломатериалов по итогам 2018 года оценивается в 350 млн куб. м. В последние пять лет мировое потребление пиломатериалов росло в среднем на 2,5% в год благодаря росту на строительном и мебельном рынках США и Китая, которые являются крупнейшими потребителями пиломатериалов в мире. Россия — четвертый в мире производитель хвойных пиломатериалов после Европы, США и Канады с долей рынка 11%.

Объем производства хвойных пиломатериалов в России в 2018 году увеличился на 3,6% год-к-году до 39 млн куб. м, при этом объем экспорта увеличился на 7%, до 30 млн куб. м, в основном за счет спроса на рынке Китая, крупнейшего потребителя российских хвойных пиломатериалов.

### ФАНЕРА

Доля экспорта фанеры Segezha Group в 2018 году составила 74%. Основными направлениями экспорта являются страны Европы, в первую очередь, Германия, Нидерланды, Бельгия, Франция, Италия, Норвегия, Финляндия и Чехия.

Потребление березовой фанеры в мире в последние годы демонстрирует стабильный рост со средними темпами по 2,0–2,7% в год. В 2018 году объем мирового рынка березовой фанеры оценивался в 4,9 млн куб. м, из которых 75–80% составила березовая фанера российского производства. В 2018 году объем экспорта фанеры из России вырос на 8,7% и составил 2,68 млн куб. м, что составляет 67% от общего объема производства. Основной спрос приходится на строительную отрасль, мебельное производство, транспорт, судостроение и упаковку. В 2019 году прирост потребления в России прогнозируется на уровне 3%, в мире — 2–4%.

### ДОМОКОМПЛЕКТЫ И КДК

#### Домокомплекты



Segezha Group поставляет домокомплекты преимущественно (около 98%) на российский рынок и является на нем лидером с долей 18% в 2018 году. Совокупный объем домокомплектов из клееного бруса в России в 2018 году оценивается в 155 тыс. куб. м. Ключевыми регионами-потребителями домокомплектов в России являются Центральный, Северо-Западный и Приволжский федеральные округа.

### ДОЛЯ SEGEZHA GROUP НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ДОМОКОМПЛЕКТОВ ИЗ КБ

**18%**

### СОВОКУПНЫЙ ОБЪЕМ ДОМОКОМПЛЕКТОВ ИЗ КЛЕЕНОГО БРУСА В РОССИИ В 2018 ГОДУ

**155** тыс. куб. м

#### КДК



Производство клееной балки Segezha Group на Сокольском ДОК ориентировано на экспорт, прежде всего — на европейский рынок. В 2018 году на долю Италии, Германии, Австрии, Испании приходилось 92% продаж Группы. Страны Европы и Япония остаются основными мировыми потребителями клееной балки, которая используется в основном в строительной отрасли.

В 2018 году потребление клееных деревянных конструкций (КДК) в мире по итогам года существенно не изменилось и составило около 4,1 млн куб. м. В 2019 году ожидается сохранение уровня спроса на клееную балку на фоне роста конкуренции.

### В 2018 ГОДУ ПОТРЕБЛЕНИЕ КДК В МИРЕ

**4,1** млн куб. м

### ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2018 ГОДА

По итогам 2018 года выручка Segezha Group выросла на 32,4%. Основным драйвером роста стала выручка от дивизиона «Бумага и упаковка», на который пришлось 70% всей выручки. Рост выручки обусловлен увеличением объемов реализации продукции и ростом цен на бумагу. На динамику годовой выручки также позитивно повлиял рост цен на пиломатериалы в течение первых девяти месяцев 2018 года и ослабление среднего курса рубля в четвертом квартале 2018 года на 13,8% к доллару и на 10,4% к евро. В 2018 году средний курс рубля снизился на 7,5% к доллару и на 12,2% к евро.

Скорректированная OIBDA выросла год-к-году на 83,4% в 2018 году. Рост обусловлен увеличением цен на большинство ключевых продуктов Segezha, а также вводом новой бумагоделательной машины в конце 2017 года — дополнительный эффект составил 2,6 млрд руб. на уровне OIBDA. Маржа скорректированной OIBDA выросла на 1,7 п.п. по итогам 2018 года до 19,8% соответственно. Увеличение вызвано ростом цен. Положительный эффект на скорректированную OIBDA в связи с применением нового стандарта МСФО 16 составил 894 млн руб. в 2018 году.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ				Без учета влияния новых стандартов МСФО	
	(в млн руб.)	2018	2017	Изм.	2018
Выручка	57 889	43 725	32,4%	57 889	32,4%
Скорр. OIBDA	12 984	7 081	83,4%	12 090	70,8%
Операционная прибыль	8 178	3 132	161,1%	7 703	145,9%
Скорр. чистая прибыль в доле АФК	54	81	(33,9%)	323	297,2%

АО «Группа компаний «Медси»



АО «Группа компаний «Медси» (далее — «Медси») — **крупнейшая в стране** федеральная частная сеть лечебно-профилактических учреждений, предоставляющая полный комплекс услуг по профилактике, диагностике и лечению заболеваний, а также услуги реабилитации для детей и взрослых.



**ЕЛЕНА БРУСИЛОВА**  
Президент



**АРТЕМ СИРАЗУТДИНОВ**  
Председатель Совета директоров

**ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ  
ПАО АФК «СИСТЕМА»:**

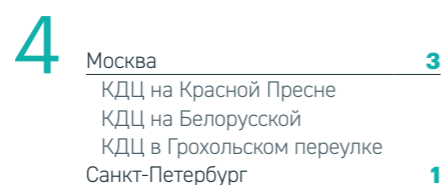
**99%**

<https://medsi.ru>



## КОЛИЧЕСТВО ОБЪЕКТОВ ВО ВЛАДЕНИИ

### КЛИНИКО-ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ЦЕНТРЫ



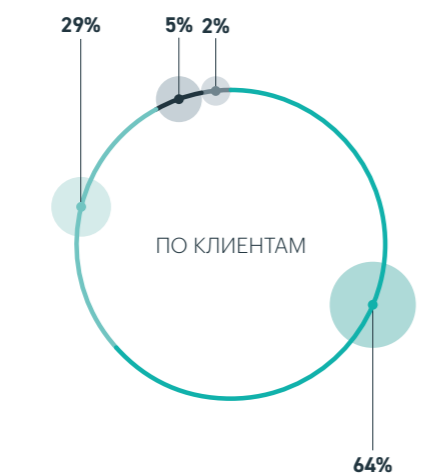
### КЛИНИКИ ПЕРВИЧНОГО ПРИЕМА

**19**

### ДЕТСКИЕ КЛИНИКИ

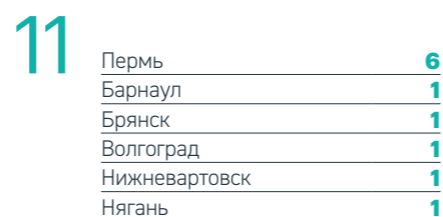
**2**

### ВЫРУЧКА В 2018 ГОДУ



Страховые компании
Физ. лица
Юр. лица
Прочие

### РЕГИОНАЛЬНЫЕ КЛИНИКИ



### САНАТОРИИ И ВЕЛНЕСС-ЦЕНТРЫ

**4**

### КЛИНИЧЕСКИЕ БОЛЬНИЦЫ

**2**



Клиники
Больницы
КДЦ
Прочие

### КОЛИЧЕСТВО УЧРЕЖДЕНИЙ<sup>1</sup>

**42**

### КОЛИЧЕСТВО ВРАЧЕЙ

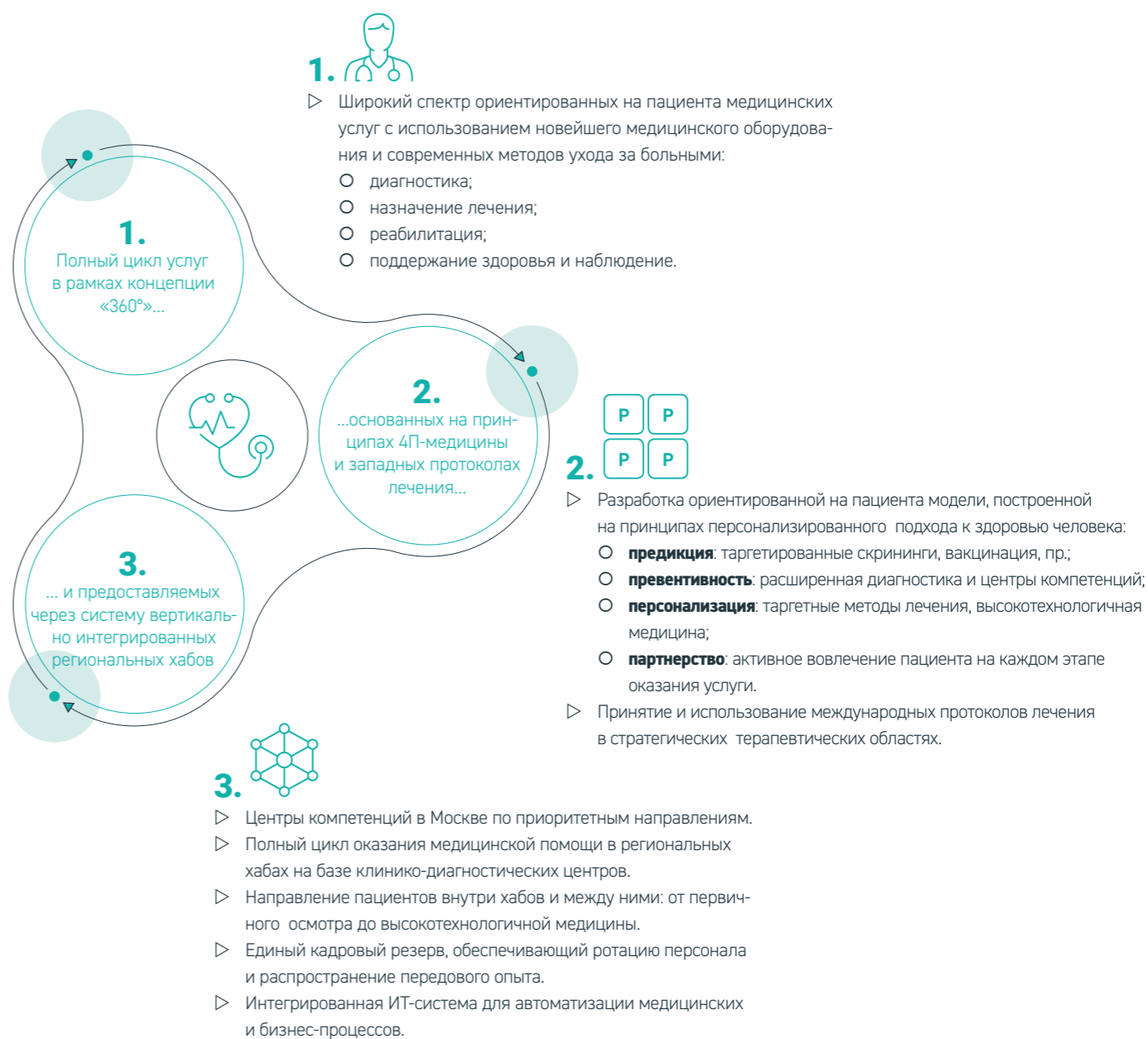
**3,3** ТЫС.



## БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

### ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫЙ БИЗНЕС НА ОСНОВЕ ХАБОВ

Инновационная медицинская модель с вертикально интегрированной системой оказания услуг, построенная на принципах **4П-медицины**: **уникальное положение на рынке**, отсутствие прямых конкурентов, исключительный потенциал создания **масштабируемой медицинской платформы**.



<sup>1</sup> По состоянию на 31 декабря 2018 года.

АО «Группа компаний  
«МЕДСИ»

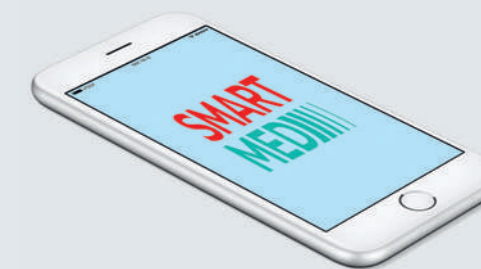
ПОСЕЩЕНИЯ ПАЦИЕНТОВ<sup>1</sup>

8,5 МЛН

ПРЕДОСТАВЛЕННЫЕ УСЛУГИ<sup>1</sup>

17,9 МЛН

В январе 2018 года был осуществлен тестовый **запуск платформы онлайн-консультаций для пациентов (телемедицина)**, разработанной совместно с МТС. В 2019 году запланировано дальнейшее расширение присутствия компании на рынке телемедицинских услуг за счет развития телемедицинских сервисов и мобильного приложения.



## РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА «МЕДСИ» В 2018 ГОДУ

ПЛОЩАДИ, ТЫС. М<sup>3</sup>

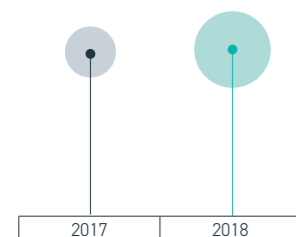
▲ 1.7%

СРЕДНИЙ ЧЕК, ТЫС. РУБ.

▲ 43,4%

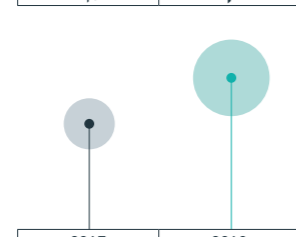
235,7

231,8 | 235,7



2,1

1,5 | 2,1



**СРЕДНИЙ ЧЕК** увеличился на 43,4% до 2,1 тыс. руб. в основном благодаря увеличению доли комплексных услуг в стационарном сегменте и сегменте диагностики, а также под влиянием повышения цен в соответствии с рыночными трендами.

ЗАГРУЗКА, СТАЦИОНАРЫ, %

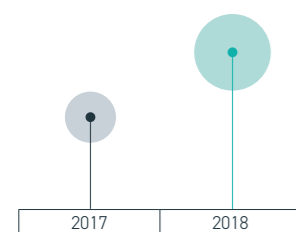
▲ 28 п.п.

ЗАГРУЗКА, АМБУЛАТОРИИ, %

▼ 3 п.п.

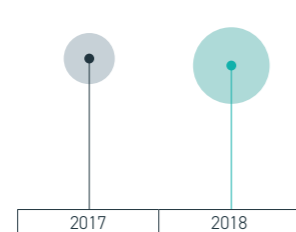
71

42% | 71%



48

51% | 48%



**ЗАГРУЗКА АМБУЛАТОРИЙ** представлена на основе LFL. С учетом новых открытий и M&A загрузка амбулаторий составила 48% в 2018 году и 51% — в 2017 году. Снижение этого показателя в КДЦ на Белорусской связано с ремонтом части помещений.

ПРЕДОСТАВЛЕННЫЕ УСЛУГИ, МЛН

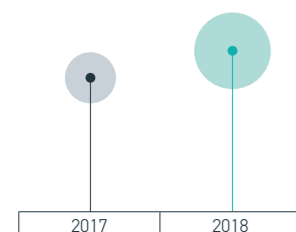
▲ 17,6%

ПОСЕЩЕНИЯ ПАЦИЕНТОВ, МЛН

▲ 6,0%

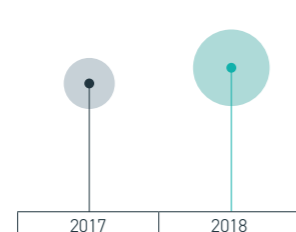
14,5

12,4 | 14,5



8,5

7,7 | 8,5



<sup>1</sup> Приведено значение за 2018 год, где мощность рассчитывается как количество возможных амбулаторных посещений пациентами объектов «Медси», а посещения — как фактические посещения пациентов за указанный период, все — с учетом с новых открытых клиник и M&A. Мощность амбулаторий в 2018 году LFL составила 14,7 млн, посещения: 7,4 млн загрузка: 50%.

## ТЕКУЩИЕ АКТИВЫ

С внедрением в практику нового высокоточного диагностического оборудования и современного оборудования для проведения хирургических операций произошли существенные сдвиги по количеству, качеству и объему оказания медицинской помощи: рост количества посещений на 6% и рост объема оказываемых услуг фактически на 18%. Аналогично динамике 2017 года, «Медси» заметно увеличила объем выручки по каналу ОМС (+269% к факту 2017 года), таким образом укрепив собственные позиции на рынке специализированной и высокотехнологической стационарной помощи. Основными направлениями работы «Медси» по ОМС стала высокотехнологичная помощь по профилям «кардиохирургия», «онкология», «травматология», а также «реабилитация пациентов после операций, травм и инсультов».

В 2018 году «Медси» стала абсолютным лидером среди частных клиник и вышла на лидирующие позиции в целом в Московском регионе по объему оказываемой медицинской помощи больным с онкологическими заболеваниями (медицинскую помощь получили более 11 тыс. пациентов). На базе клинической больницы в Боткинском проезде сформирован центр помощи при онкологических заболеваниях, обеспечивший выход клиники на максимальную загрузку — более 8 тыс. вылеченных пациентов.

«Медси» продолжила укреплять партнерства с ведущими мировыми производителями диагностического и хирургического оборудования: в 2018 году подписаны меморандумы о сотрудничестве с компаниями Siemens и Olympus.

В 2018 году «Медси» начала подготовку для получения международной аккредитации по стандартам JCI, подтверждающим высокий уровень качества и безопасности медицинской помощи, оказываемой в клиниках «Медси».

Кроме того, «Медси» первая в стране из частных клиник запустила центры поддержки клиентов (Patient Experience), школы для пациентов и членов семьи (Family Support Center), центр меценатства и благотворительности (Fundraising). Дальнейшее развитие данных направлений нацелено на повышение вовлеченности и лояльности пациентов и является частью реализации стратегии 4П-медицины.

## Флагманские активы

Крупнейший клинично-диагностический центр (далее — «КДЦ») «Медси» на Красной Пресне площадью более 20 тыс. кв. м (открыт в конце 2015 года) продолжает наращивать загрузку (рост на 9% по сравнению с 2017 годом) и увеличивать финансовые показатели (более чем двукратный рост выручки): в течение 2018 года открыты новые центры компетенций, оснащенные современным оборудованием и объединяющие ведущих специалистов отрасли. Начиная с первого квартала 2018 года в КДЦ на Красной Пресне начали выполняться высокотехнологичные вмешательства с использованием робот-ассистированных операций (робот DaVinci) пациентам с гинекологическими и урологической патологией, а также патологией эндокринной системы.

## НОВЫЕ АКТИВЫ

### Органическое развитие

В 2018 году «Медси» начала строительство флагманского клинично-диагностического центра для детей и взрослых на Мичуринском проспекте общей площадью более 28 тыс. кв. м. Планируется, что новый многофункциональный медицинский центр (далее — «МФМЦ») откроет свои двери для пациентов уже в 2020 году.

### Неорганическое развитие

Приобретенный во второй половине 2017 года крупный медицинский центр в Санкт-Петербурге площадью 6,8 тыс. кв. м (ранее клиника «Медем»), объединяющий 28 клинических отделений, мощный диагностический центр и современный

операционный блок для проведения высокотехнологических операций, был полностью интегрирован в бизнес-процессы «Медси».

В третьем квартале 2018 года «Медси» консолидировала 100% долей ООО «Клиники здоровья «Медлайф» (60% компании были приобретены в 2017 году) — крупнейшего частного многопрофильного медицинского центра в г. Пермь (семь профильных клиник и центр обслуживания клиентов).

В ближайшие годы «Медси» планирует дальнейшее расширения своего присутствия на рынках частных медицинских услуг в Санкт-Петербурге и Перми за счет развития активов в данных городах.

## ПЛАНЫ «МЕДСИ» НА 2019 ГОД

В 2019 году «Медси» планирует расширить мощности и спектр оказываемых услуг КДЦ на Красной Пресне, а также выйти на завершающую стадию строительства МФМЦ «Мичуринский». Кроме того, в настоящий момент ведется ремонт двух семейных клиник в спальных районах Москвы и Московской обл., которые будут открыты до конца года, а также планируется расширение сети клиник как минимум в двух новых регионах до конца года.

Одной из приоритетных задач является включение «Медси» в федеральный перечень медицинских организаций, оказывающих высокотехнологичную медицинскую помощь (ВТМП), финансируемую за счет средств федерального бюджета, что позволит с 2020 года оказывать данные услуги в стационарах «Медси». На текущий момент «Медси» осуществляет лечение в рамках ВТМП для жителей Московской обл., финансируемое за счет средств территориальных фондов ОМС г. Москвы и Московской обл.

«Медси» также нацелена на реализацию проектов «третье мнение» с внедрением нейронных информационных систем поддержки принятия медицинских решений.



АО «Группа компаний  
«МЕДСИ»



## ОПЕРАЦИОННАЯ И ИНВЕСТИЦИОННАЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Стратегия «Медси» нацелена на создание **первого в стране многофункционального федерального медицинского оператора**, оказывающего полный спектр услуг.

### В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ ДОЛГОСРОЧНОЙ СТРАТЕГИИ, «МЕДСИ» ПЛАНИРУЕТ:

- 1.** Увеличить количество регионов присутствия.
- 2.** Запустить третий флагманский КДЦ в Москве на Мичуринском проспекте, который позволит расширить спектр оказываемых услуг (в том числе — детский стационар).
- 3.** Усовершенствовать программы обучения и повышения квалификации персонала на базе собственной медицинской академии, запустить международные программы обучения.
- 4.** На базе крупных региональных центров сформировать региональные хабы, представляющие собой вертикально интегрированную систему оказания помощи (от амбулаторного до стационарного лечения), а наиболее сложные медицинские кейсы маршрутизировать во флагманские активы в Москве.
- 5.** В рамках реализации медицинской стратегии сформировать институт главных специалистов, в задачи которого войдут имплементация единых стандартов качества и безопасности лечения по всем медицинским нозологиям, реализация стратегии маршрутизации пациентов по сети, разработка и внедрение в практику новых инновационных методов лечения, повышение уровня и квалификации медицинского персонала.
- 6.** В рамках реализации информационной стратегии усовершенствовать решения в области разработок новых онлайн-сервисов для пациентов (в том числе — расширение возможностей личного кабинета, телемедицинского канала), персонализированных сервисов для медицинских работников (в том числе — интеллектуальная поддержка принятия решения для врачей, консилиумы врачей, пр.), ERP-системы для эффективного управления и быстрого принятия управленческих решений.
- 7.** Увеличить рыночную долю в Москве и Московской обл. за счет открытия новых амбулаторных и диагностических клиник в спальных районах.
- 8.** Разработать и внедрить единые стандарты безопасности и лечения пациентов, обеспечивающие гарантированное высокое качество по международным стандартам JCI.
- 9.** Выделить вспомогательные бэк-функции из управляющей компании в единый центр обслуживания, автоматизировать рутинные функции и/или частично передать на аутсорсинг, что позволит значительно оптимизировать расходы управляющей компании.

**ОБЪЕМ РЫНКА ПЛАТНЫХ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ В РОССИИ** ▲7,6%

**594** млрд руб.

**РОСТ ВЫРУЧКИ «МЕДСИ» В РОЗНИЧНОМ СЕКТОРЕ МЕДИЦИНСКОГО РЫНКА МОС. ОБЛАСТИ В 2018 ГОДУ**

**20,6%**

## ОБЗОР ОТРАСЛИ ЗА 2018 ГОД<sup>1</sup>

По итогам 2018 года объем рынка платных медицинских услуг в Российской Федерации составил порядка 594<sup>2</sup> млрд руб. (+7,6% к показателям 2017 года). Сформировавшийся в последние годы положительный тренд обусловлен ростом спроса населения на качественные медицинские услуги и, как следствие, усилением роли частных игроков в секторе отечественного здравоохранения.

Ожидается, что в ближайшие годы стабилизация общей социально-экономической ситуации, восстановление роста реальных доходов населения, продолжающееся снижение доступности и качества услуг в государственных медицинских учреждениях в результате проводимой оптимизации системы здравоохранения, приводящее к перетоку пациентов в платные клиники, а также развитие медицинского туризма продолжат оказывать позитивное влияние на динамику рынка частной медицины России.

На фоне общерыночной тенденции на рынке ДМС «Медси» также продемонстрировала заметные положительные изменения. Рост выручки компании по каналу ДМС опережает среднерыночный рост рынка Московского региона и России в целом в четыре-пять раз.

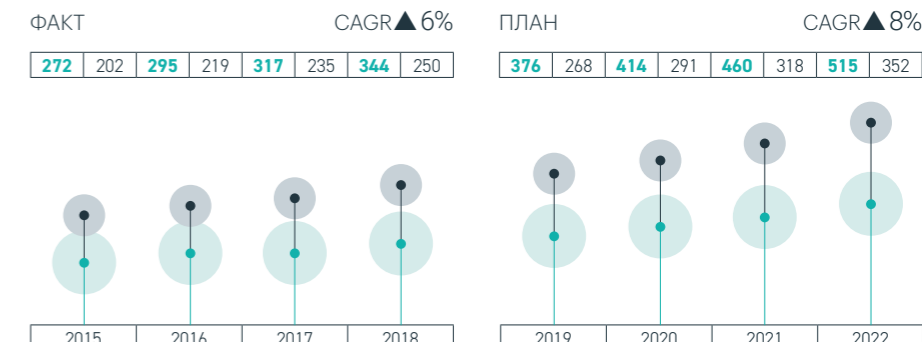
В розничном секторе медицинского рынка Москвы и Московской обл. в 2018 году «Медси» нарастила выручку практически с четырехкратным опережением рынка (7,7% и 20,6% соответственно). Столь интенсивный рост позволил «Медси» повысить долю в Московском регионе до 2,92% (против 2,6% в 2017 году).

<sup>1</sup> Источник: BusinesStat.

<sup>2</sup> Включает Коммерческий сегмент (Прямые платежи физических лиц) и ДМС.

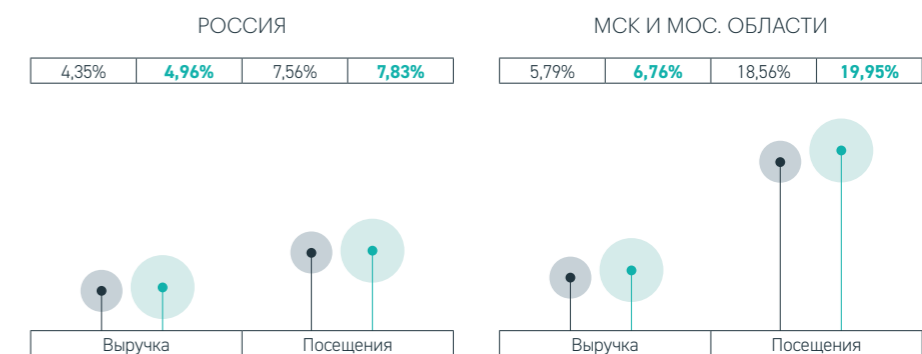
<sup>3</sup> ДМС и платные услуги за счет физических лиц.

## ОБЪЕМ РЫНКА КОММЕРЧЕСКОЙ МЕДИЦИНЫ<sup>3</sup>, МЛРД РУБ.



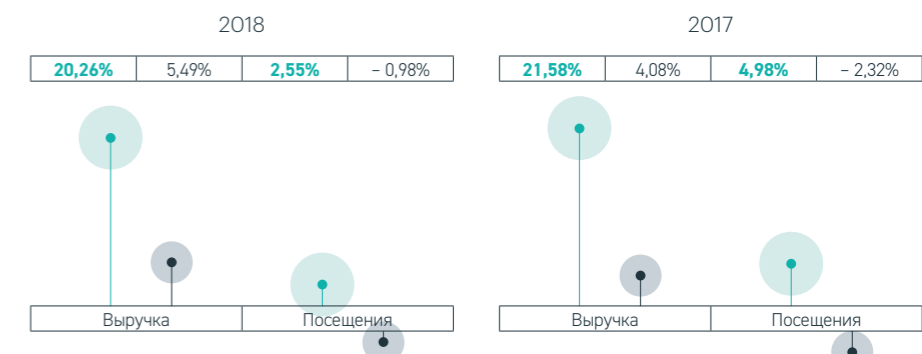
Регионы
Мск и МО

## ДИНАМИКА ДОЛИ РЫНКА «МЕДСИ» ПО КАНАЛУ ДМС



2017
2018

## СРАВНЕНИЕ ТЕМПОВ РОСТА РЫНКА И «МЕДСИ» ПО КАНАЛУ ДМС



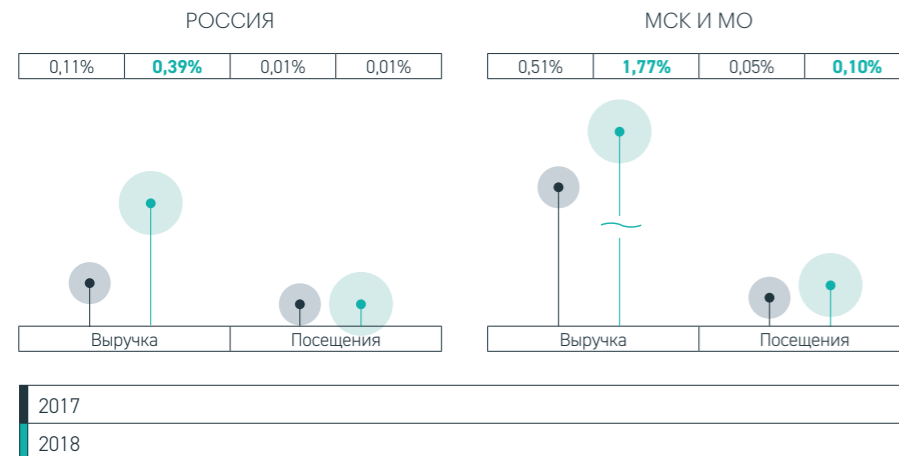
«Медси»
Рынок

АО «Группа компаний

«МЕДСИ»

Среди основных конкурентов в сегменте частной медицины «Медси» продолжает оставаться крупнейшей сетью медицинских клиник по географическому охвату и сохраняет неоспоримое лидерство в сегменте ДМС, что позволяет поддерживать высокую загрузку и выручку медицинских учреждений. По итогам первого полугодия 2018 года «Медси» также **более чем на 7% обогнала лидера рынка частной медицины 2017 года** — «Мать и Дитя».

## ДИНАМИКА ДОЛИ РЫНКА «МЕДСИ» ПО КАНАЛУ ОМС



В 2018 году «Медси» также значительно упрочила собственные позиции на рынке ОМС. В частности, доля компании в Москве и Московской обл. возросла более чем в 2,6 раз (до 1,8% по сравнению с 0,5% в 2017 году). Интенсивный рост объясняется вхождением «Медси» в систему ОМС по наиболее востребованному и экономически оправданному направлению стационарной помощи. Канал ОМС становится одним из основных источников загрузки стационарных мощностей.

## ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2018 ГОДА

**Выручка «Медси» в 2018 году выросла на 52,1% до 17,7 млрд руб.** благодаря увеличению загрузки и, как следствие, выручки стационаров на 27,7% до 5,4 млрд руб., росту выручки Клинико-диагностического центра (КДЦ) на Красной Пресне, а также расширению сети клиник за счет приобретения клиник в Санкт-Петербурге и Перми и открытию трех новых клиник в Москве. Средний чек увеличился на 43,4% до 2,1 тыс. руб. в основном благодаря увеличению доли комплексных услуг в стационарном сегменте и сегменте диагностики, а также под влиянием повышения цен в соответствии с рыночными трендами.

**Скорректированная OIBDA выросла на 82,9% в 2018 году** вслед за ростом загрузки активов и увеличением выручки на 1 кв. м медицинских площадей. Эффект новых стандартов МСФО составил 449 млн руб. в 2018 году. **Маржа скорректированной OIBDA выросла на 3,4 п.п. до 20,3% в 2018 году** благодаря росту загрузки и повышению эффективности на 1 кв. м.

**Скорректированная чистая прибыль увеличилась на 26,7% в 2018 году.** Без учета новых стандартов скорректированная чистая прибыль выросла на 42,1% в 2018 году.

**ВЫРУЧКА** ▲ 52,1%

**17 747** млн руб.

**СКОРРЕКТИРОВАННАЯ OIBDA** ▲ 82,9%

**3 600** млн руб.

**СКОРРЕКТИРОВАННАЯ ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ** ▲ 26,7%

**1 061** млн руб.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ				Без учета влияния новых стандартов МСФО	
	2018	2017	Изм.	2018	Изм.
Выручка	17 747	11 670	52,1%	17 747	52,1%
Скорр. OIBDA	3 600	1 968	82,9%	3 151	60,1%
Операционная прибыль	693	1 142	(39,3%)	557	(51,2%)
Скорр. чистая прибыль в доле АФК «Система»	1 061	837	26,7%	1 189	42,1%

Агрохолдинг «СТЕПЬ»



АО «Агрохолдинг «СТЕПЬ» (далее — «Агрохолдинг «СТЕПЬ») — одна из **крупнейших аграрных компаний** на Юге России, владеющая диверсифицированным портфелем активов:

растениеводство (Топ-6 по размеру земельного банка в РФ), молочное животноводство, агротрейдинг и логистика, сахарный и бакалейный трейдинг, садоводство и овощеводство.



**АНДРЕЙ НЕДУЖКО**  
Генеральный директор



**АЛИ УЗДЕНОВ**  
Председатель Совета директоров

## БИЗНЕС-МОДЕЛЬ АГРОХОЛДИНГА

Бизнес-модель компании направлена на построение вертикально интегрированного диверсифицированного сельскохозяйственного игрока с фокусом на сегменты растениеводства, агротрейдинга и логистики, сахарного и бакалейного трейдинга, молочного животноводства, занимающего ведущие позиции в каждом из сегментов присутствия.

## РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА АГРОХОЛДИНГА В 2018 ГОДУ

Основные направления развития Агрохолдинга «СТЕПЬ» в 2018 году включают сегменты растениеводства, молочного животноводства, агротрейдинга и логистики. В 2018 году компания продемонстрировала положительную динамику операционных и финансовых показателей за счет реализации стратегии органического роста и реализации сделок M&A.

Опережающий темп роста мирового потребления зерна над его производством и ожидаемое снижение переходящих остатков привели к восстановлению мировых цен на зерно. Средняя экспортная цена реализации пшеницы Агрохолдинга «СТЕПЬ» в 2018 году увеличилась на 15% год-к-году, что в совокупности с высокой долей зерна высокого качества и ростом объема экспорта позволило компенсировать незначительное снижение валового сбора.

## АГРОТРЕЙДИНГ И ЛОГИСТИКА

В 2018 году Агрохолдингом «СТЕПЬ» начато интенсивное развитие направления агротрейдинга и сформирована полноценная трейдинговая структура. Объем экспорта зерна в рамках направления агротрейдинга в 2018 году превысил 1,1 млн тонн (более чем четырехкратное увеличение год-к-году), что позволило Агрохолдингу «СТЕПЬ» войти в Топ-6 экспортеров зерна из России по итогам первой половины зернового сезона 2018 года.

ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ<sup>1</sup> ПАО АФК «СИСТЕМА»:

**92,8%**

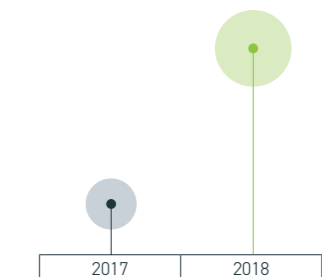
## РАСТЕНИЕВОДСТВО

Земельный банк Агрохолдинга «СТЕПЬ» по итогам 2018 года составил 401 тыс. га (во второй половине 2018 года были приобретены с/х активы в Ростовской обл.).

В 2018 году урожайность основных культур осталась на высоком уровне и превысила среднерайонные показатели, несмотря на засуху в зернопроизводящих регионах Российской Федерации.

## ЭКСПОРТ ЗЕРНА, ТЫС. ТОНН

269 | **1 115**

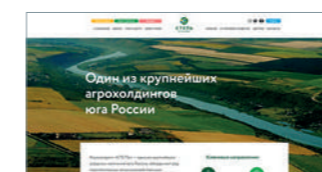


## ВАЛОВЫЙ СБОР АГРОХОЛДИНГА СТЕПЬ (С RZ AGRO)

(в тыс. тонн)	2018	2017	Изм., %
Свекла	251,8	347,9	- 28%
Пшеница	685,9	723,6	- 5%
Кукуруза	40,1	68,9	- 42%
Ячмень озимый	25,0	19,2	30%
Подсолнечник	49,4	42,7	16%
Прочие	102,4	153,0	- 33%
<b>Итого</b>	<b>1 154,6</b>	1 355,3	- 15%

<sup>1</sup> По состоянию на 31 декабря 2018 года: 84,63%.

<https://ahstep.ru>



Агрохолдинг

«СТЕПЬ»

Активы Агрохолдинга расположены в наиболее благоприятных с точки зрения климата, урожайности и логистики регионах Юга России. Агрохолдинг «СТЕПЬ» также владеет долей 50% в RZ Agro — крупном производителе зерна и масличных культур, совместно контролируемом АФК «Система» и членами семьи Louis Dreyfus.



В 2018 ГОДУ АГРОХОЛДИНГОМ «СТЕПЬ» ЗАПУЩЕНА НОВАЯ МОЛОЧНО-ТОВАРНАЯ ФЕРМА

НА 1 800 ГОЛОВ



## МОЛОЧНОЕ ЖИВОТНОВОДСТВО

В 2018 году Агрохолдингом «СТЕПЬ» была запущена новая молочно-товарная ферма на 1 800 голов. Совокупное фуражное поголовье на конец 2018 года составило около 4 800 голов. Во втором полугодии 2018 года началось строительство двух молочно-товарных мегаферм на 3 000 голов в Краснодарском крае и на 3 100 голов в Ростовской обл.

Агрохолдинг «СТЕПЬ» является лидирующим игроком в Российской Федерации по уровню надоя на одну корову. Высокий уровень надоя обеспечивается за счет использования высокопродуктивного поголовья и применения самых современных агротехнологий.

Операционные показатели сегмента «Молочное животноводство» продемонстрировали стабильный рост: валовый надой по итогам 2018 года превысил 46 500 тонн, продуктивность фуражных коров в 2018 году составила более 10,5 тыс. литров в год на одну корову.

## ОВОЩЕВОДСТВО И САДОВОДСТВО

Объем валового сбора овощей в 2018 году составил 46,3 тыс. тонн (+ 3% год-к-году), что является рекордным показателем для данного направления бизнеса Агрохолдинга «СТЕПЬ».

В 2018 году Агрохолдингом «СТЕПЬ» была проведена оптимизация системы сбыта производимых овощей и фруктов — создан единый бренд «Агрохолдинг СТЕПЬ», который объединил всю продукцию, реализуемую компанией в торговые сети. Продажа продукции под единым брендом позволяет обеспечить повышение его узнаваемости, получать дополнительную премию к цене за счет предложения более широкого ассортимента и повысить инвестиционную привлекательность компании за счет присутствия продукции в торговых сетях.

## СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

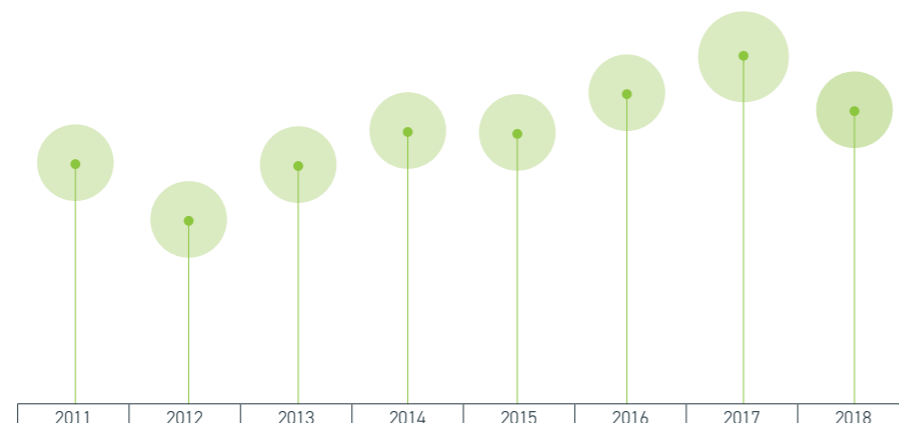
Агрохолдинг «СТЕПЬ» на сегодняшний день является крупным игроком в сельскохозяйственной отрасли Российской Федерации, обладающим значительным земельным банком — 401 тыс. га (№ 6 в России). Ключевой задачей дальнейшего развития является создание лидирующей сельскохозяйственной компании в Российской Федерации, занимающей передовые позиции во всех сегментах присутствия как по масштабу бизнеса, так и по операционной эффективности, при этом имеющей благоприятные предпосылки для выхода на IPO/привлечения инвестора.

Стратегия развития предполагает дальнейшее наращивание земельного банка, интенсивное развитие в сегменте агротрейдинга и логистики, достижение лидирующей позиции в сегменте сахарного и бакалейного трейдинга, а также строительство новых молочно-товарных ферм и органический рост в сегментах садоводства и овощеводства.

## ВАЛОВЫЙ СБОР ЗЕРНОВЫХ И ЗЕРНОБОБОВЫХ КУЛЬТУР В РФ, МЛН ТОНН

113,3

94,2	70,9	92,4	105,3	104,8	120,7	135,3	113,3
------	------	------	-------	-------	-------	-------	-------



## ОБЗОР ОТРАСЛИ ЗА 2018 ГОД

### РАСТЕНИЕВОДСТВО

Производство зерновых и бобовых культур в Российской Федерации в 2018 году составило 113,3 млн тонн (135,5 млн тонн в 2017 году или – 16% год-к-году), в том числе пшеницы 72,1 млн тонн (86,0 млн тонн в 2017 году или – 16% год-к-году).

Снижение валового сбора зерна на 16% относительно рекордного урожая 2017 года обусловлено сокращением уборочных площадей и более низкой урожайностью зерна в ряде регионов России в связи с неблагоприятными погодными условиями.

Ожидаемое снижение мировых переходящих остатков зерна в сезоне 2018–19 и опережающий рост потребления зерна над его производством положительно повлияли на динамику мировых цен, что позволило сельскохозяйственным производителям в Российской Федерации компенсировать незначительное снижение валового сбора.

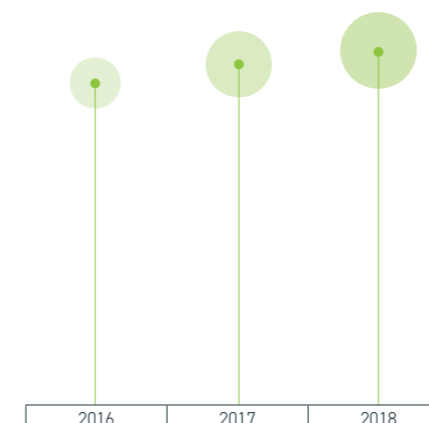
На сегодняшний день Россия остается одним из лидирующих экспортеров зерна в мире, так за июль-декабрь 2018 года было экспортировано около 29,0 млн тонн зерна, что на 4% превосходит объем экспорта за июль-декабрь 2017 года (27,8 млн тонн).

В среднесрочной перспективе ожидается сохранение тенденции к росту стоимости земельных активов в России в виду того, что земельный банк является ограниченным природным ресурсом, при этом мировое потребление зерна демонстрирует постепенный рост.

## НАДОЙ МОЛОКА,<sup>1</sup> КГ

6 094

5 542	5 871	6 094
-------	-------	-------



<sup>1</sup> Надой молока на одну корову в сельскохозяйственных организациях.

## МОЛОЧНОЕ ЖИВОТНОВОДСТВО

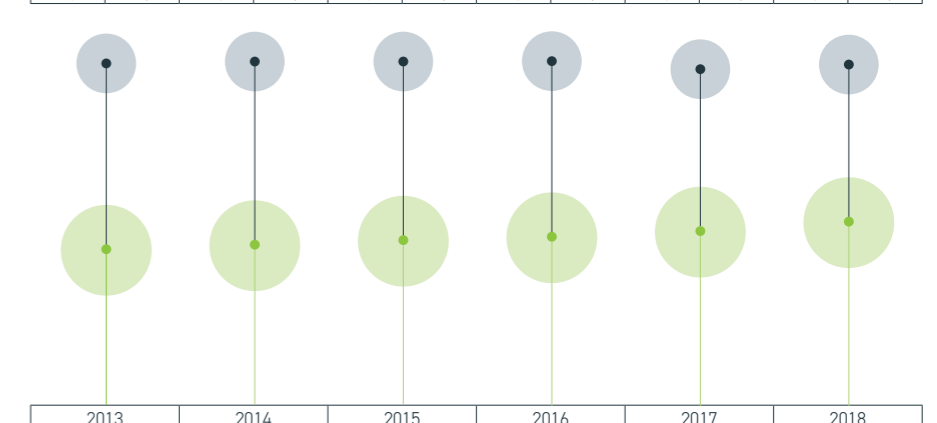
В 2018 году производство молока в России продемонстрировало положительную динамику: валовый надой достиг 30,6 млн тонн (+1,5% к уровню 2017 года), при этом уровень надоя на одну корову в корпоративном секторе превысил 6,0 тыс. литров (+4% к уровню 2017 года), что позволило компенсировать постепенное снижение поголовья.

Конкуренцию сырому молоку в России составляют молочные продукты, производимые с использованием заменителей молочных жиров, при этом государство принимает меры для снижения доли фальсификата на рынке, в том числе внедряется программа «Меркурий», позволяющая контролировать движение молочных продуктов и историю их производства от поля до прилавка.

## ПРОИЗВОДСТВО МОЛОКА, МЛН ТОНН

30,6

30,5	30,8	30,8	30,8	30,2	30,6
14,0	16,5	14,4	16,4	14,7	16,1
15,1	15,7	15,7	14,5	16,2	14,4



Сельскохозяйственные организации

Хозяйства всех категорий

## Агрохолдинг «СТЕПЬ»

### САДОВОДСТВО

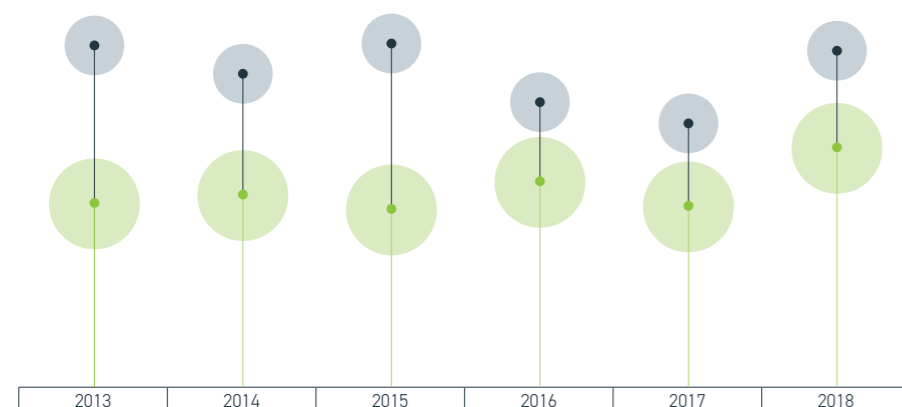
Отрасль садоводства в Российской Федерации демонстрирует постепенный рост объема производства: в 2018 году валовый сбор семечковых культур по предварительным данным составил 1,9 млн тонн (+31% к уровню 2017 года). Увеличение валового сбора обеспечивается в том числе за счет закладки новых садовых кварталов: площадь многолетних насаждений под семечковыми культурами в 2018 году достигла 229 тыс. га (+3,8 тыс. га по сравнению с 2017 годом).

Несмотря на рост внутреннего производства, объем импорта семечковых культур остается на высоком уровне: в 2018 году импорт семечковых культур составил 843 тыс. тонн (+18,7% к уровню 2017 года).

### ВАЛОВЫЙ СБОР СЕМЕЧКОВЫХ КУЛЬТУР И ИМПОРТ ЯБЛОК В РФ, МЛН ТОНН

# 2,84

1,53	1,35	1,60	1,05	1,50	0,89	1,73	0,68	1,52	0,71	2,00	0,84
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------



Производство семечковых культур

Импорт яблок

### ОВОЩЕВОДСТВО

В 2018 году сегмент производства овощей закрытого грунта продолжил интенсивное развитие за счет ввода в эксплуатацию новых тепличных комплексов. Совокупная площадь теплиц закрытого грунта на текущий момент составляет 2,5 тыс. га, что превышает показатель 2017 года на 8%.

Валовый сбор овощей закрытого грунта в 2018 году превысил 1 млн тонн, (+17% к уровню 2017 года), при этом объем импорта томатов и огурцов в 2018 году составил 701 тыс. тонн (+7% к уровню 2017 года).

### ВАЛОВЫЙ СБОР СЕМЕЧКОВЫХ КУЛЬТУР ▲ 31%

# 1,9

 МЛН ТОНН

### ПЛОЩАДЬ НАСАЖДЕНИЙ ПОД СЕМЕЧКОВЫМИ КУЛЬТУРАМИ

# 229

 ТЫС. ГА

### ОБЪЕМ ИМПОРТА СЕМЕЧКОВЫХ КУЛЬТУР ▲ 18,7%

# 843

 ТЫС. ТОНН

### СОВОКУПНАЯ ПЛОЩАДЬ ТЕПЛИЦ ЗАКРЫТОГО ГРУНТА ▲ 8%

# 2,5

 ТЫС. ГА

### ВАЛОВЫЙ СБОР ОВОЩЕЙ ЗАКРЫТОГО ГРУНТА ▲ 17%

# >1

 МЛН ТОНН

### ОБЪЕМ ИМПОРТА ТОМАТОВ И ОГУРЦОВ ▲ 7%

# 701

 ТЫС. ТОНН

### ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

#### АО АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»: ПРОИЗВОДСТВО

(в тыс. тонн)	2018	2017	Изм., %
Валовый сбор, всего (сегмент Раст-во)	814,1	973,2	-16%
Производство молока	46,7	39,4	18%
Сбор овощей	46,3	44,9	3%
Томаты	25,1	23,2	8%
Огурцы	21,2	21,8	-3%
Валовый сбор яблок	18,5	21,8	-15%

#### ВАЛОВЫЙ СБОР АГРОХОЛДИНГА СТЕПЬ (С RZ AGRO)

(в тыс. тонн)	2018	2017	Изм., %
Свекла	251,8	347,9	-28%
Пшеница	685,9	723,6	-5%
Кукуруза	40,1	68,9	-42%
Ячмень озимый	25,0	19,2	30%
Подсолнечник	49,4	42,7	16%
Прочие	102,4	153,0	-33%
<b>Итого</b>	<b>1 154,6</b>	<b>1 355,3</b>	<b>-15%</b>

#### АО АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»: УРОЖАЙНОСТЬ

(в тонн/га)	2018	2017	Изм., %
Свекла	45,1	54,2	-17%
Пшеница	4,2	4,9	-14%
Кукуруза	3,7	5,3	-30%
Ячмень	6,4	6,1	5%
Подсолнечник	1,5	2,6	-43%

### ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

(в млн руб.)	2018	2017	Изм.	Без учета влияния новых стандартов МСФО	
				2018	Изм.
Выручка	24 161	10 210	136,6%	24 161	136,6%
OIBDA	4 909	4 019	22,1%	4 617	14,9%
Операционная прибыль	3 261	2 647	23,2%	3 147	18,9%
Чистая прибыль в доле АФК	1 095	1 130	(3,1%)	1 243	10,0%

### ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2018 ГОДА

По итогам 2018 года выручка Агрохолдинга «СТЕПЬ» продемонстрировала значительный рост, увеличившись на 136,6% год-к-году до 24,2 млрд руб. Положительная динамика была обеспечена ростом в сегменте «Растениеводство», интенсивным развитием агротрейдинга, а также увеличением объема производства в сегменте «Молочное животноводство» и началом работы сахарного и бакалейного трейдинга.

OIBDA Агрохолдинга выросла на 22,1% год-к-году до 4,9 млрд руб. в 2018 году в результате повышения операционной эффективности в сегменте «Растениеводство», а также за счет дополнительного эффекта от развития сегмента «Агротрейдинг».

Увеличение объема капитальных вложений на 18,8% до 1,9 млрд руб. в 2018 году обусловлено началом реализации новых инвестиционных проектов в сегментах молочного животноводства и логистики, которые позволят обеспечить рост объема производимой продукции и вертикальную интеграцию бизнеса Агрохолдинга «СТЕПЬ».

Увеличение чистого долга связано с осуществлением закупки стороннего зерна в рамках направления агротрейдинга и началом финансирования новых инвестиционных проектов в соответствии с программой капитальных вложений.

На результаты сегмента «Растениеводство» оказала давление засуха в зернопроизводящих регионах России, которая привела к незначительному снижению валового сбора пшеницы в сезоне 2018 года. При этом средняя экспортная цена реализации пшеницы Агрохолдинга «СТЕПЬ» в 2018 году увеличилась более чем на 15% год-к-году, что в совокупности с высокой долей зерна высокого качества и ростом объема экспорта позволило компенсировать снижение валового сбора.

Активы недвижимости:



АО «Лидер-Инвест» (далее — «Лидер-Инвест») — **девелоперская компания**, реализующая проекты жилой и коммерческой недвижимости в Москве.



В проектный портфель компании — **эксклюзивные** жилые комплексы в сегменте локальной застройки классов от «комфорт +» до «премиум», а также **масштабные проекты** комплексного развития территорий.

#### В ПРОЕКТНОМ ПОРТФЕЛЕ

**>40** проектов, расположенных в развитых и благоустроенных районах города с хорошей экологией

#### ОБЪЕМ ПОРТФЕЛЯ

**~3,0** млн кв. м



**МАКСИМ БЕРЛОВИЧ**<sup>1</sup>  
Президент



**ГЕННАДИЙ ЩЕРБИНА**<sup>2</sup>  
Председатель Совета директоров

#### НА СТАДИИ СТРОИТЕЛЬСТВА

**19** проектов

#### В СТАДИИ АКТИВНЫХ ПРОДАЖ

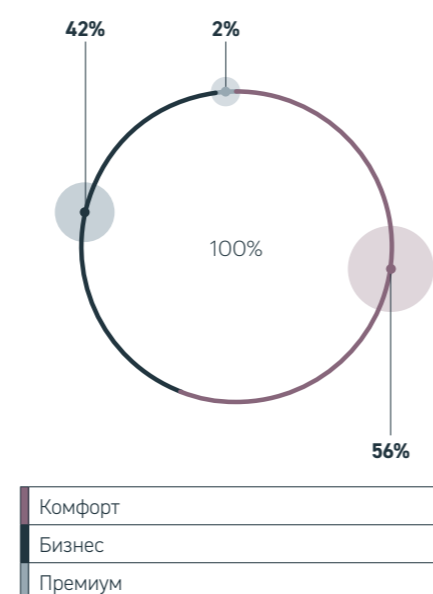
**23** проекта

#### БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КОМПАНИИ

«Лидер Инвест» — компания, растущая в наиболее устойчивых и инвестиционно привлекательных сегментах рынка недвижимости Москвы. **В основе модели развития компании лежат следующие элементы:**



#### СЕКМЕНТЫ ПРИСУТСТВИЯ «ЛИДЕР-ИНВЕСТА»



#### РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА «ЛИДЕР-ИНВЕСТА» В 2018 ГОДУ

В 2018 году «Лидер-Инвест» фокусировался на систематизации бизнес-процессов и повышении эффективности, в том числе за счет оптимизации проектных решений, снижения себестоимости в результате внедрения новых закупочных процедур, усиления функции проектного менеджмента и повышения эффективности собственной службы продаж.

В портфеле Компании более 40 проектов на разных стадиях реализации — по этому показателю Компания лидирует на рынке «старой» Москвы. «Лидер-Инвест» развивает компактные проекты точечной застройки в жилых районах под созданным в 2018 году брендом «Счастье». Кроме того, в 2018 году активно развивался проект «Крылья» по адресу ул. Лобачевского, 120 и комплексный проект освоения территории Central Park в Нагатино. Комплексное освоение территории также представлено проектом «ЗИЛ-Юг». Введен в эксплуатацию дом по адресу ул. Демьяна Бедного, 15.

По проекту «ЗИЛ-Юг» в 2018 году велись работы по уточнению маркетинговой концепции, фазирования и прогноза поступлений. Высокими темпами стартовали продажи на Лобачевского, 120 («Крылья»), где было проведено перепроектирование — доработан мастер-план участка, улучшена квартирография и фасадные решения. В активную фазу вошла реализация проекта Central Park в Нагатино — уникального жилого квартала бизнес-класса общей площадью более 450 тыс. кв. м с концепцией от британского архитектурного бюро AHR. Было получено разрешение на строительство первой очереди проекта.

«Лидер-Инвест» активно внедряет цифровизацию в свою повседневную деятельность, являясь лидером в этой области. Компания осуществила переход на проектирование в BIM, что позволяет значительно увеличить качество проектирования и контролировать себестоимость.

В ноябре 2018 года S&P Global Ratings подтвердило долгосрочный и краткосрочный корпоративные кредитные рейтинги «Лидер-Инвест» на уровне В/В с прогнозом «Стабильный».

На сегодняшний день компания «Лидер-Инвест» входит в Топ-3 столичных девелоперов по рейтинговому уровню и делит первую строчку с крупнейшим застройщиком в массовом сегменте. Высокой оценки международных экспертов удалось добиться в первую очередь благодаря обновленной профессиональной команде менеджмента, расширению линейки объектов компании, повышению ликвидности и качества долговой нагрузки. В апреле 2019 года S&P повысило прогноз до «Позитивного». Позитивный прогноз отражает ожидания экспертов, интеграция с Группой «Эталон», улучшит операционные и финансовые показатели «Лидер-Инвеста», укрепит положение на рынке и обеспечит рост выручки в 2019–2020 годах.

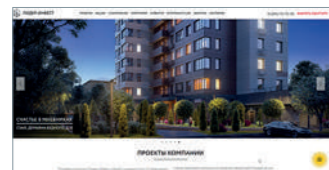
#### «ЛИДЕР-ИНВЕСТ» ВХОДИТ ПО РЕЙТИНГОВОМУ УРОВНЮ СТОЛИЧНЫХ ДЕВЕЛОПЕРОВ

**ТОП-3**

#### ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ<sup>3</sup> ПАО АФК «СИСТЕМА»:

**49%**

<http://l-invest.ru>



#### КРУПНЕЙШИЙ РЕАЛИЗОВАННЫЙ ПРОЕКТ «ЛИДЕР-ИНВЕСТА» В 2018 ГОДУ

ЖК «Счастье в Мневниках»  
ул. Демьяна Бедного, д. 15

#### ПЛОЩАДЬ

**13,5** тыс. кв. м



<sup>1</sup> По состоянию на 31 декабря 2018 года — Олег Борисович Мамаев.  
<sup>2</sup> По состоянию на 31 декабря 2018 года — Олег Сайдашович Мубаракшин.  
<sup>3</sup> По состоянию на 31 декабря 2018 года: 100%.

Активы недвижимости:

## «ЛИДЕР-ИНВЕСТ»

КОЛИЧЕСТВО ЗАКЛЮЧЕННЫХ ДОГОВОРОВ  
ДОЛЕВОГО УЧАСТИЯ ПО МОСКВЕ ЗА 2018 ГОД ▲ 47%

80 ТЫС. ЕД.

## ОБЗОР ОТРАСЛИ ЗА 2018 ГОД

В 2018 году на первичном рынке жилья бизнес-класса отмечена беспрецедентно высокая покупательская активность. Основной причиной, как и в массовом сегменте, стало повышение доступности ипотеки. В 2018 году доля ипотечных сделок в бизнес-классе достигла 40%, что является очень высоким показателем для сегмента (в массовом сегменте — более 50%)<sup>1</sup>. Для сравнения, в 2017 году доля составляла 30%, в 2016 году — 27%. Данную тенденцию поддерживало два фактора: самые низкие за всю историю ипотечные ставки, а также выход в продажу новостроек по очень привлекательным для сегмента ценам. В конце 2018 года средняя цена квадратного метра на первичном рынке жилой недвижимости массового сегмента достигла своего пика, установив новый рекорд — 162 090 руб.

На рынке новостроек бизнес-класса в конце 2018 года в реализации находилось 94 комплекса с общим объемом предложения около 14 550 квартир (1,07 млн кв. м). В четвертом квартале 2018 года в продажу поступили шесть проектов. Средняя цена в новостройках бизнес-класса в конце 2018 года выросла на 2,3% по сравнению с 2017 годом до 228 525 руб. за кв. м.

Так же, как и в массовом сегменте, на рынок новостроек бизнес-класса в 2019 году будет оказывать влияние совокупность различных факторов. Наиболее значимый из них — законодательные изменения (поправки к закону 214-ФЗ, регулирующие долевое строительство), вступающие в силу с 1 июля 2019 года: переход на эскроу-счета и, как следствие, строительство преимущественно с помощью проектного финансирования. Эксперты отрасли ожидают уход из бизнеса мелких девелоперов, которые в результате регуляторных изменений и повышения конкуренции не смогут продолжать свою деятельность. Ожидается консолидация рынка и усиление позиций крупных профессиональных девелоперов с широким набором компетенций.

ОБЪЕМ ПРЕДЛОЖЕНИЯ НОВОСТРОЕК МОСКВЫ ЗА 2015–2018 ГОДЫ<sup>1</sup>, ТЫС. ШТ.

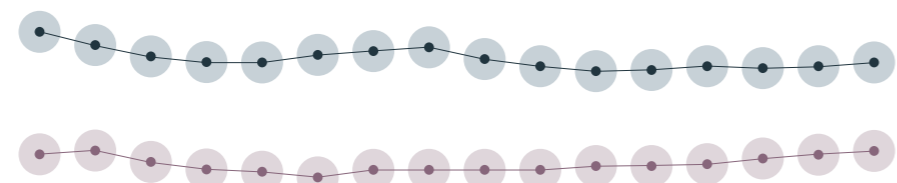
8,5	8,2	10,8	12,0	12,1	11,0	11,9	12,1	12,5	15,2	16,5	15,8	17,1	15,2	14,9	14,6
6,3	6,5	9,7	14,0	15,1	15,1	17,2	17,8	19,1	21,6	20,7	19,1	17,8	14,8	14,6	15,0



2015				2016				2017				2018			
1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.

СРЕДНИЙ УРОВЕНЬ ЦЕН В СЕГМЕНТЕ БИЗНЕС- И КОМФОРТ КЛАССА<sup>1</sup>, ТЫС. РУБ. ЗА КВ. М

252	242	234	230	229	235	238	242	232	227	223	223	226	226	225	229
158	161	153	148	145	142	147	147	148	148	150	151	152	155	158	162

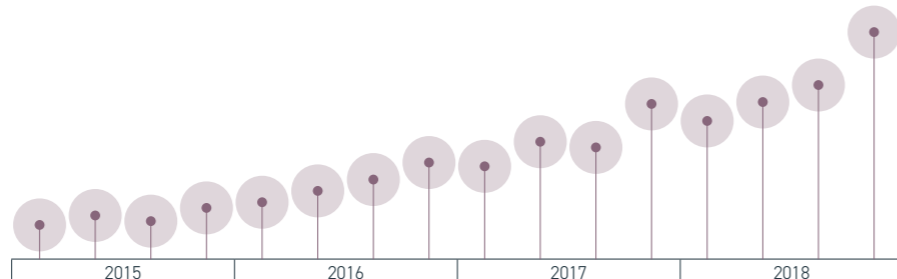


2015				2016				2017				2018			
1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.

Комфорт
Бизнес

КОЛИЧЕСТВО СДЕЛОК С ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТЬЮ В МОСКВЕ<sup>2</sup>, 2015–2018 ГОДЫ, ТЫС.

1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
4,3	5,1	4,5	5,8	6,6	7,7	9,2	11,0	10,5	13,4	12,8	17,6	15,9	18,0	20,0	25,8

<sup>1</sup> Здесь и далее в обзоре отрасли — по данным компании «Метриум».<sup>2</sup> Источник: Росреестр.

**Объединение активов и экспертизы менеджмента Etalon Group и «Лидер-Инвеста» позволит создать лидера рынка жилой недвижимости**

ОБЪЕМ ОБЪЕДИНЕННОГО ПОРТФЕЛЯ

4 МЛН КВ. М

## СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

В феврале 2019 года АФК «Система» продала 51% акций АО «Лидер-Инвест» Etalon Group за 15,2 млрд руб. В рамках другой сделки Корпорация приобрела 25% Etalon Group у ее основателя и крупнейшего акционера Вячеслава Заренкова и членов его семьи за 226,6 млн долл. США.

Два представителя АФК «Система» вошли в состав Совета директоров Etalon. АФК «Система» подписала соглашение, подтверждающее приверженность высоким стандартам раскрытия информации и прозрачности, а также обеспечивающее проведение сделок между АФК «Система» и Etalon Group (если таковые будут) на основании принципа независимости сторон и при условии, что представители АФК «Система» в Совете директоров Etalon не будут принимать участия в голосовании по таким сделкам.

Etalon Group — один из крупнейших и старейших российских девелоперов жилой недвижимости с ведущими позициями на рынке Санкт-Петербурга и растущим присутствием в Москве и Московской обл. Акции Etalon Group обращаются на Лондонской фондовой бирже с 2011 года под тикером ETLN.

Портфель компании представлен 39 проектами на разных стадиях реализации, преимущественно в сегментах комфорт- и бизнес-класса с высоким уровнем доходности. Общая реализуемая площадь составляет более 2,73 млн кв. м., общая рыночная стоимость портфеля по оценке Knight Frank превышает 132 млрд руб. на 30 июня 2018 года. В 2018 году Etalon Group реализовала 628 тыс. кв. м. недвижимости на сумму 68,7 млрд руб. Выручка компании в 2017 году составила 70,6 млрд руб., EBITDA — 13,2 млрд руб.

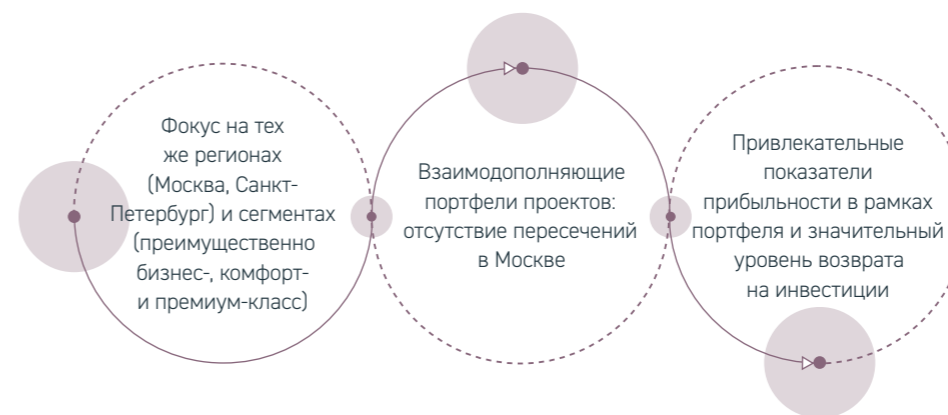
## ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2018 ГОДА

Выручка «Лидер-Инвеста» выросла на 100,9% год-к-году до 12,7 млрд руб. в 2018 году. Основными источниками признания выручки в стали объекты: ЖК «Резиденция, Покровский, Чертановская и Мичуринский, а также Даев, Демьяна Бедного, Кавказский Плюс, Яна Райниса и Фабрициуса.

Основное влияние на выручку в 2018 году оказало увеличение степени готовности объектов и повышение объема предложения, в основном за счет объекта на Лобачевского, 120, а также более раннее признание выручки из-за применения стандарта МСФО 15. Снижение выручки в 2018 году без учета новых стандартов связано со снижением количества введенных в эксплуатацию объектов — в 2017 году были введены объекты премиум-класса «Даев» и «Серпуховский», в то время как в 2018 году один объект бизнес-класса — ЖК «Счастье в Мневниках» на ул. Демьяна Бедного, 15.

Позитивная динамика OIBDA и маржи OIBDA в 2018 году вызвана увеличением объема продаж и динамики поступлений, а также применением новых стандартов МСФО. Чистый убыток в 2018 году без учета новых стандартов связан со снижением выручки, обусловленным меньшим числом объектов, введенных в эксплуатацию, а также увеличением расходов на рекламу.

## СОЗДАНИЕ СТОИМОСТИ ЧЕРЕЗ СИНЕРГИЮ



ВЫРУЧКА

▲ 100,9%

12 676 млн руб.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ				Без учета влияния новых стандартов МСФО		
	(в млн руб.)	2018	2017	Изм.	2018	Изм.
Выручка		12 676	6 308	100,9%	2 978	(52,8%)
OIBDA		3 129	415	654,6%	(1 038)	—
Операционная прибыль		2 990	221	1 253,3%	(1 178)	—
Чистая прибыль в доле АФК		772	164	372,2%	(2 104)	—

Активы недвижимости:



Группа компаний «Бизнес-Недвижимость» — один из **крупнейших собственников недвижимости в Москве**. Основные активы компании — АО «Бизнес-Недвижимость» (аренда и продажа коммерческой недвижимости) и АО «МОСДАЧТРЕСТ» (аренда коттеджей/продажа земельных участков).

Операционные результаты  
**АО «Бизнес-Недвижимость»**  
за 2018 год



**ОБЪЕКТЫ,  
ПРИНОСЯЩИЕ РЕНТНЫЙ ДОХОД**

50

**ОБЩИЙ ПОРТФЕЛЬ  
ОБЪЕКТОВ**

246,7 ТЫС. КВ. М



**ВЯЧЕСЛАВ ХВАН**  
Генеральный директор



**СЕРГЕЙ ШИШКИН**  
Председатель Совета директоров

#### ОБЗОР ОТРАСЛИ ЗА 2018 ГОД

В 2018 году объем введенных офисных площадей составил 114 тыс. кв. м. Общий объем рынка качественных офисных площадей в г. Москве достиг 20,5 млн кв. м, из которых офисы класса А составляют 4,94 млн кв. м, офисы класса В+ — 7,43 млн кв. м, а остальные 8,43 млн кв. м относятся к объектам класса В-.

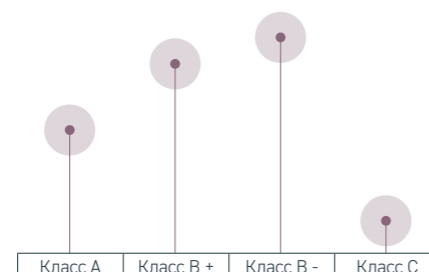
В структуре спроса самое высокое значение — около 17% от всех запросов — приходится на компании сферы потребительских услуг. По итогам года увеличилось количество запросов от представителей IT сектора до 15%. Также уверенный спрос продолжают демонстрировать торговые компании, количество запросов со стороны которых составило 14%.

В конце 2018 года рост средней арендной ставки наблюдался во всех классах. Наибольшая положительная динамика отмечена в классе А. В целом за год средняя ставка в классе А увеличилась на 9%, достигнув по итогам 2018 года 26 160 руб./кв. м в год (без учета НДС). Средневзвешенная арендная ставка в классах В+/В также увеличилась и достигла 15 180 руб./кв. м в год (без учета НДС). В классе С ставка аренды составила 11 160 руб./кв. м в год, увеличившись за год на 1,1%.

#### СОВОКУПНЫЙ ОБЪЕМ РЫНКА ОФИСНЫХ ПОМЕЩЕНИЙ<sup>1</sup>

ПО СОСТОЯНИЮ НА КОНЕЦ  
4 КВ. 2018 ГОДА, ТЫС. М<sup>3</sup>

4 963	7 433	8 430	1 227
-------	-------	-------	-------



#### РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА «БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТИ» В 2018 ГОДУ

«Бизнес-Недвижимость» обладает уникальным пулом объектов недвижимости: особняки в центре Москвы, офисные и торговые помещения, здания, производственно-складская недвижимость, элитные коттеджи, земельные участки. В 2018 году компания продолжила **реализацию стратегии по двум основным направлениям**:

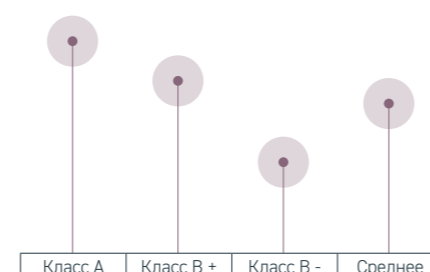
1. эффективное управление портфелем объектов в собственности;
2. оказание услуги профессионального и эффективного управления и эксплуатации коммерческой недвижимости, в том числе на внешних объектах.

По целевому использованию вся недвижимость «Бизнес-Недвижимости» распределена по трем ключевым группам: аренда, развитие и монетизация для реализации M&A программы. Среди основных задач на 2019 год — создание технологической платформы по управлению коммерческой недвижимостью, реновация собственных объектов совместно с партнерами и начало реализации программы замещения существующих активов, редевелопмент собственных перспективных объектов и приобретение инвестиционно привлекательных активов с рынка.

#### ИЗМЕНЕНИЕ УРОВНЯ ВАКАНТНЫХ ПЛОЩАДЕЙ<sup>1</sup>

ПО СОСТОЯНИЮ НА КОНЕЦ  
4 КВ. 2018 ГОДА, %

14,5%	11,9%	6,6%	10,3%
-------	-------	------	-------



**АО «МОСДАЧТРЕСТ»** — дочерняя компания АО «Бизнес-Недвижимость», основными направлениями деятельности которой являются предоставление в аренду коттеджей и офисных помещений в г. Москве. Основные активы «МОСДАЧТРЕСТА» — земельные участки в Серебряном бору и в Московской обл. В 2018 году АО «МОСДАЧТРЕСТ» завершил проект реновации 50 объектов в Серебряном бору.

#### ОБЩИЙ ПОРТФЕЛЬ ОБЪЕКТОВ АО «МОСДАЧТРЕСТ»

52,3 ТЫС. КВ. М

#### СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

**Стратегия развития «Бизнес-Недвижимости» включает в себя три основных направления:**

1. достижение максимальной стоимости активов за счет их реновации;
2. ротация арендаторов для поддержания рентабельности не менее 10% в год;
3. замещение активов на пике стоимости активами с рынка и наличием потенциала улучшений и наращивания стоимости не менее 30%.

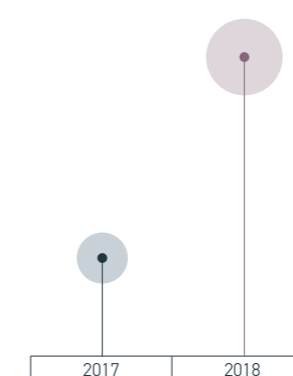
В результате «Бизнес-Недвижимость» планирует в 2019–22 году провести ротацию портфеля коммерческой недвижимости в собственности с замещением активов на пике стоимости на активы с потенциалом роста и активы инвестиционного качества, а также увеличить площадь жилого рентного фонда в собственности за счет строительства новых жилых домов для аренды.

<sup>1</sup> Источник: ILM, Vesag.  
<sup>2</sup> По состоянию на 31.12.18.

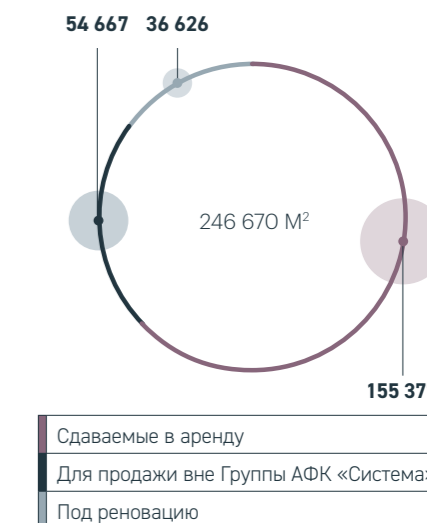
#### ПРОДАЖИ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ, ТЫС. М<sup>2</sup>

69,3

22,3	69,3
------	------



#### РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕКТОВ, М<sup>2</sup>



#### ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ ПАО АФК «СИСТЕМА»:

100%

<http://sistema-bn.ru>



#### ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ<sup>2</sup>

Показатель	Ед. изм.	2018	2017	Изм.
Площадь коммерческой недвижимости в Москве, из нее на продажу	тыс. кв. м	248,7	302,9	-18%
Площадь земли (в Серебряном Бору)	га	19,3	19,3	x
Площадь земли (в Московской обл.)	га	82,7	87,2	-5%
Коттеджи в аренду, (поселки: Серебряный бор, Барвиха и Трудовая)	тыс. кв. м	46,7	48,3	-3%

#### ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2018 ГОДА

В 2018 году выручка рентных активов АФК «Система» («Бизнес-Недвижимость» и ее дочерняя компания «МОСДАЧТРЕСТ») увеличилась на 31,0% год-к-году до 7,9 млрд руб. в основном благодаря реализации сделок по продаже недвижимости. В целом за 2018 год продано 69,3 тыс. кв. м коммерческой недвижимости.

Вслед за выручкой и за счет оптимизации ряда затрат, OIBDA выросла на 59,3% год-к-году в 2018 году до 4,6 млрд руб. Вслед за OIBDA чистая прибыль выросла до 3,1 млрд руб. в 2018 году.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	Без учета влияния новых стандартов МСФО				
	(в млн руб.)	2018	2017	Изм.	2018
Выручка	7 887	6 019	31,0%	7 887	31,0%
OIBDA	4 598	2 887	59,3%	4 553	57,7%
Операционная прибыль	4 184	2 629	60,9%	4 229	59,1%
Чистая прибыль в доле АФК	3 147	1 655	90,1%	3 163	91,1%

Научно-производственный концерн



АО «РТИ» (далее — «РТИ») — это **крупнейший научно-производственный концерн** с компетенциями в области разработки, производства и поставки радиолокационных, информационных, комплексных систем автоматизированного управления и ситуационных центров, средств связи, электронных приборов и микро- и наноэлектроники.



**МАКСИМ КУЗИУК**

Генеральный директор



**ОЛЕГ МУБАРАКШИН**

Председатель Совета директоров

#### ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ ПАО АФК «СИСТЕМА»:

87%



<http://aorti.ru>



#### РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА РТИ В 2018 ГОДУ

«Микрон» и ISBC создали первую российскую систему контроля доступа для критической инфраструктуры с криптографией на аппаратном уровне.

**Чип «Микрона» для «МИР»** — номинант на премию в области импортозамещения «ПРИОРИТЕТ-2018».

В декабре 2018 года АО «РТИ» заключен Государственный контракт с Министерством обороны Российской Федерации на выполнение опытно-конструкторской работы, связанной с дальнейшим совершенствованием автоматизированных систем управления вооруженными силами.

«РТИ» сегодня — это крупнейший научно-производственный Концерн, объединяющий более десяти предприятий в различных сферах: от микроэлектроники до средств радиолокации и связи. Для одного из ведущих научно-производственных предприятий Группы «РТИ», АО «Радиотехнического института им. академика А.Л. Минца», 2018 год ознаменовался выполнением ряда работ по заказу предприятий ГК «Роскосмос» для разработки макетов бортовых локаторов, а также выполнении экспортных заказов по бортовым системам широкополосной радиосвязи. На предприятии разработан новый метод оперативного функционального контроля работы сложных радиотехнических систем, в том числе радиолокационных систем (РЛС) дальнего обнаружения. Его алгоритмы позволяют сократить время на обнаружение и устранение неисправности, а также предотвратить риски некорректной работы РЛС.

Ярославский радиозавод (ЯРЗ), ведущий российский производитель профессиональных средств радиосвязи, провел техническое перевооружение и ввел в эксплуатацию современной цех сборки

полезной нагрузки для перспективных космических аппаратов и кратно нарастил объемы работ по реализуемым космическим программам (в том числе ГЛОНАСС). С вводом в строй данного производства радиозавод становится одним из ключевых звеньев производственной цепочки создания перспективных космических аппаратов. Увеличить конкурентные преимущества среди отечественных предприятий ЯРЗу поможет получение сертификата соответствия от зарубежных партнеров Thales Alenia Space, что позволит осуществлять экспортные поставки для зарубежных спутников. Работа в области системы качества — по повышению уровня стабильности процессов и прослеживаемости исполнения заказов — активно велась в течение года.

ПАО «Ярославский радиозавод» и АО «Российские космические системы» также подписали Соглашение о совместном развитии сотрудничества в области разработки и производства бортовой космической аппаратуры. Ярославский радиозавод станет центром компетенций по навигации и космической связи.

#### УСПЕХИ В МИКРОЭЛЕКТРОНИКЕ

На протяжении более 30 лет «Микрон» является бессменным лидером российского рынка микроэлектроники. В 2018 году компания продолжила использовать возможности роста на формирующихся рынках, последовательно обновляя продуктовый портфель и развивая клиентскую базу. Среди реализованных проектов — расширение клиентской и дистрибьюторской сети: 54 новых клиента и 38 дистрибьюторов, дилеров и интеграторов.

Автомобильная электроника и IoT-компоненты — в списке новых направлений, которыми компания планирует заниматься в дальнейшем. В 2018 году «Микрон» выпустил образцы чипов для автоэлектроники и получил письмо

Продукция РТИ — это **уникальные разработки и серийные изделия**, которые обеспечивают мониторинг границ, воздушного и морского сообщений, а также безопасность во всех сферах жизнедеятельности.

1 381 МЛН ШТ.  
микросхем

7 МЛН ШТ.  
чип-модулей

892 МЛН ШТ.  
экспортных чипов

482 ЧИПОВ  
для российского рынка

о соответствии системы менеджмента качества требованиям международного стандарта IATF для возможности выхода на экспортный рынок.

В 2018 году «Микрон» начал поставки микроконтроллеров для защиты передаваемых данных для устройств интернета вещей (IoT), используемых в городском хозяйстве. В 2019 году ожидается рост поставок в пять-семь раз после пилотных применений в 2018 году.

ЗАО «РТИ-Микроэлектроника» (далее — «РТИ-Микроэлектроника»), входящее в ГК «РТИ», совместно с Госкорпорацией «Ростех» и АО «Росэлектроника» (входит в Госкорпорацию «Ростех») в феврале 2019 года заключили юридически обязывающее соглашение, предусматривающее создание объединенной компании в сфере микроэлектронной компонентной базы (МЭКБ). Стороны внесут в объединенную компанию совокупно контрольные доли в 19 предприятиях в области разработки, производства и дизайн-центров МЭКБ.

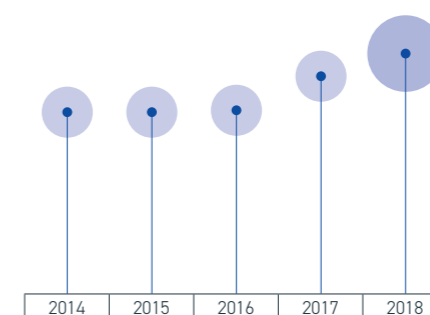
#### ОБЗОР ОТРАСЛИ ЗА 2018 ГОД<sup>1,2</sup>

2018 год ознаменовался разнонаправленными тенденциями в сферах присутствия РТИ. На рынке разведывательно-информационных систем общий объем расходов на вооружение в 2018 году сократился на 6,3% по сравнению с 2017 годом. С 2019 по 2021 год ожидается сохранение объемов расходов на уровне 2018 года. На российском рынке автоматизированных систем управления в 2019 году ожидаются высокие темпы роста (10–15%) в сегменте сервисных решений (геоинформационных платформ, Business Intelligence), а также систем управления для государственных органов исполнительной власти. Среди мировых трендов — возрастание роли автоматизации и интеллектуализации систем управления и безопасности, в том числе с применением искусственного интеллекта.

#### МИРОВОЙ РЫНОК МИКРОЭЛЕКТРОНИКИ<sup>1</sup> МЛРД ДОЛЛ. США

463

336 335 339 412 463



Мировой рынок микроэлектроники в 2018 году вырос на 12% год-к-году до 462 млрд долл. США. Рост выпуска 200мм-х пластин, в производстве, где присутствует «Микрон», составил 14%. Драйверами спроса стали промэлектроника, автоэлектроника и интернет вещей.

Российский рынок микроэлектроники в 2018 году вырос на 3% до 135 млрд руб. Крупнейшим сегментом остается производство микросхем для ВПК и аэрокосмической техники, в том числе для медицинской и промышленной отраслей. В рамках усиления роли цифровизации бизнес-процессов, автоматизации производств и инфраструктур, генерируется спрос на микроконтроллеры, что является дополнительным фактором роста спроса на продукцию «Микрона».

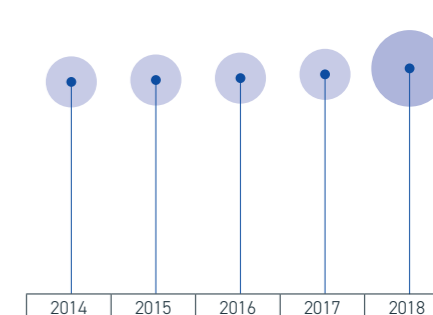
<sup>1</sup> Источник: данные компании, World Semiconductor Trade Statistics.

<sup>2</sup> Источник: данные компании.

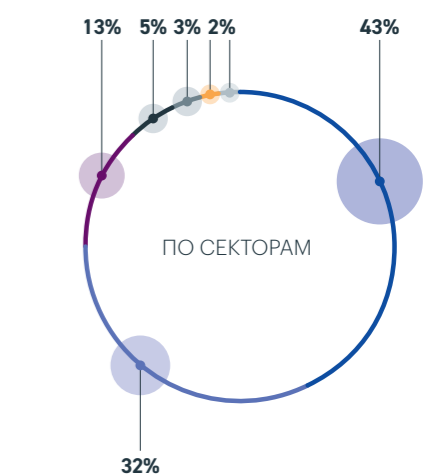
#### РОССИЙСКИЙ РЫНОК МИКРОЭЛЕКТРОНИКИ<sup>2</sup> МЛРД РУБ.

134

126 128 129 131 134



#### РОССИЙСКИЙ РЫНОК МИКРОЭЛЕКТРОНИКИ



ВПК и аэрокосмос
Пром-, энерго-, мед.электроника
Потребэлектроника
ID, RFID, смарткарты
IoT
Автопром
Телеком



Научно-производственный концерн

«РТИ»

ЗОНА  
ОБЗОРА  
90°

## СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Стратегия РТИ основана на укреплении рыночных позиций и органическом росте в сегментах присутствия, на выходе в смежные сегменты рынка и освоении гражданских рынков, на росте объемов экспорта по всем сегментам, а также повышении операционной эффективности.

В сегменте государственного заказа РТИ фокусируется на удержании лидерства в области радиотехнических систем и средств обеспечения информационной осведомленности и связи, а также информационных систем управления и поддержки принятия решений. Помимо традиционной для РТИ сверхдальней радиолокации, планируется развитие продаж в смежных направлениях, наращивание экспорта и выход на гражданские рынки.

Среди планов компании в сегменте микроэлектроники — консолидация производств и клиентских баз, развитие экспортных продаж через расширение продуктового предложения с учетом потребностей цифровой экономики и партнерства с производителями радиоэлектронной аппаратуры и системными интеграторами. Основными драйверами развития отрасли в ближайшие годы станут интернет вещей и искусственный интеллект, требующие большого количества разнообразных микросхем, существенная часть которых производится по технологиям, доступным на производствах «Микрона».

## ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЗА 2018 ГОД

В 2018 году выручка РТИ сократилась год-к-году в связи с эффектом высокой базы: в 2017 году был выполнен большой объем работ в рамках реализации долгосрочных государственных контрактов.

По итогам 2018 года скорректированная OIBDA выросла на 168,1% на фоне значительного снижения КиАУР на 31,5% год-к-году до 3,7 млрд руб. В 2018 году маржа OIBDA выросла на 15,5 п.п. до 21,5% в связи со снижением КиАУР и ростом доли собственных работ в структуре себестоимости.

На 31 декабря 2018 года чистый долг составил 29,0 млрд руб.<sup>1</sup> На счетах РТИ дополнительно присутствуют целевые денежные средства под выполнение госзаказа в размере 8,6 млрд руб., которые не учтены при расчете чистого долга.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	Без учета влияния новых стандартов МСФО					
	(в млн руб.)	2018	2017	Изм.	2018	Изм.
Выручка		22 886	30 793	(25,7%)	22 886	(25,7%)
Скорр. OIBDA		4 919	1 835	168,1%	4 611	151,3%
Операционная прибыль / (убыток)		921	(5 772)	—	825	—
Скорр. чистый убыток в доле АФК		(531)	(4 178)	—	(546)	—

### ВЫРУЧКА

▼ 25,7%

22 886 млн руб.

### СКОРР. OIBDA

▲ 168,1%

4 919 млн руб.

### КИАУР

▼ 31,5%

3,7 млрд руб.

<sup>1</sup> Чистый долг включает финансовый лизинг.

АО «Башкирская электросетевая компания»



АО «Башкирская электросетевая компания» (далее — «БЭСК») — одна из **крупнейших электросетевых компаний в России.**

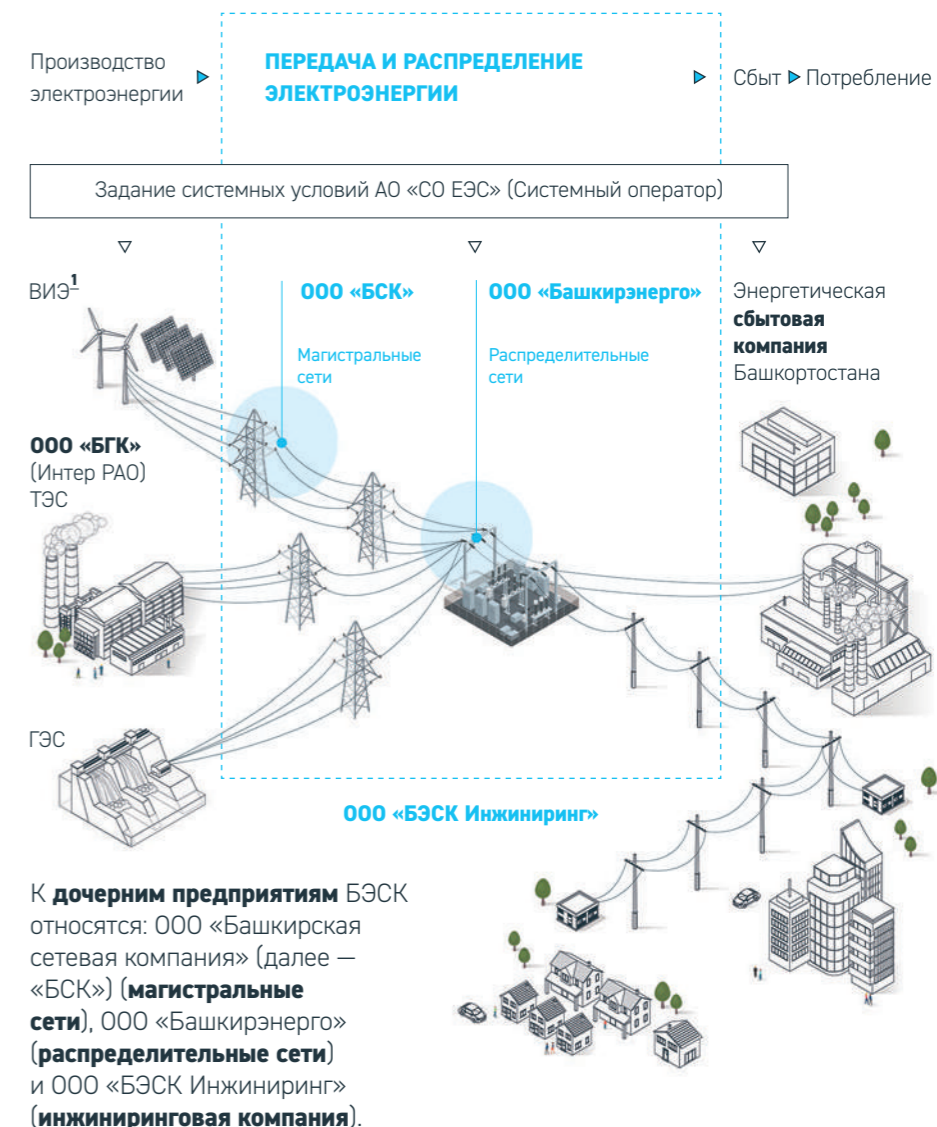


**ДМИТРИЙ ШАРОВАТОВ**  
Генеральный директор



**ОЛЕГ МУБАРАКШИН**  
Председатель Совета директоров

## БИЗНЕС-МОДЕЛЬ БЭСК



Деятельность БЭСК нацелена на обеспечение надежного, высококачественного и доступного энергоснабжения потребителей. Помимо основной операционной деятельности, компания уделяет пристальное внимание обеспечению условий для экономического роста региона, устойчивого развития и взаимовыгодного сотрудничества.

Большая часть выручки компании формируется за счет деятельности по оказанию услуг по передаче электрической энергии. Данная деятельность является естественно-монопольной и тарифы для нее регулируются государством. Также компании группы оказывают услуги по технологическому присоединению потребителей к электрической сети, проектированию и строительству энергообъектов, аренде, ИТ-услугам и услугам связи.

<sup>1</sup> ВИЭ — Возобновляемые источники энергии.

<https://bash.es.ru>



АО

«БЭСК»

БЭСК управляет холдинг-компаниями, обеспечивающими **транзит электроэнергии** между центральной частью страны и Уралом, передачу и распределение электроэнергии конечным потребителям на территории Башкортостана, а также **проектирование, строительство и осуществление комплексной реконструкции** энергообъектов.

## ОБЗОР ОТРАСЛИ ЗА 2018 ГОД

Выработка электроэнергии в 2018 году в России увеличилась на 1,7% до 1091,6 млрд кВт·ч. За прошедший год ввод генерирующих мощностей возрос до 4,5 ГВт, были подключены более 400 тыс. новых потребителей. Потребление электроэнергии в целом по России увеличилось на 1,6% до 1076,1 млрд кВт·ч.<sup>1</sup>

К 2020 году рост выработки электроэнергии в России составит 2,2% по отношению к 2016 году, потребление при этом вырастет на 2,4% до 2020 года (согласно Минэкономразвития). Рост электросетевых тарифов в 2018–2020 годах ежегодно планируется на уровне 5% для населения и 3% для остальных потребителей с целью постепенного снижения объема перекрестного субсидирования.

Рынок электросетевых услуг является естественно-монопольным. Все региональные распределительные сетевые компании действуют в похожих рыночных условиях и в рамках общей тарифной политики. Башкирэнерго является лидером по операционной эффективности среди электросетевых компаний Российской Федерации. При ставках тарифа ниже среднего Башкирэнерго достигает высокой рентабельности. В Республике Башкортостан в 2018 году средний одноставочный «котловой» тариф на услуги по передаче электрической энергии достиг планки 1 руб./кВт·ч., увеличившись на 7,5% относительно 2017 года. Индексация ставок одноставочных тарифов с июля 2018 года составила в среднем 109,4% по всем уровням напряжения, рост ставки на содержание электрических сетей — 105,7%, а рост ставки на оплату технологического расхода (потерь) — 119,0%.

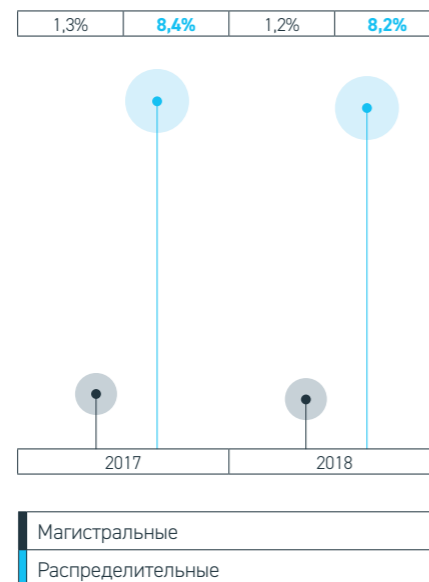
Основной причиной относительно высокого роста сетевого тарифа стало влияние факторов федерального уровня: динамика оптовых цен на электроэнергию последних лет, внедрение эталонов в регулировании деятельности гарантирующих поставщиков, рост в 20 раз стоимости услуг ПАО «ФСК ЕЭС».

## РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА БЭСК В 2018 ГОДУ

В целях повышения операционной эффективности АО «БЭСК» продолжило реализацию ключевых многолетних программ:

1. энергосбережение и повышение энергоэффективности;
2. комплексная реконструкция распределительных ГО г. Уфы с внедрением технологий Smart Grid;
3. автоматизация бизнес-процессов с использованием информационных технологий и ERP-систем;
4. оптимизация оперативно-технологического управления ООО «Башкирэнерго» путем организации двухуровневой модели управления.

## ПОТЕРИ В СЕТЯХ, %



## РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫЕ СЕТИ

За 2018 год в зоне ответственности ООО «Башкирэнерго» (дочернее предприятие АО «БЭСК») было установлено свыше 50 тыс. приборов учета автоматизированной системы контроля и учета электроэнергии (АСКУЭ). Общее количество включенных в АСКУЭ электросчетчиков на сегодняшний день составляет 220 тыс., количество каналов учета электроэнергии — 286 тыс. Объем потерь электроэнергии в распределительных сетях в 2018 году снизился с 8,36% до 8,23% по сравнению с 2017 годом, вследствие проводимой предприятием технической политики компании, включающей в себя целый комплекс мероприятий, направленных на снижение коммерческих потерь.

С целью повышения надежности и качества электроснабжения потребителей г. Уфы в рамках проекта «Комплексная реконструкция распределительных сетей ГО г. Уфа» выполнены работы по реконструкции более 100 РП/ТП, прокладке кабельных линий протяженностью 15 км. На 2019 год по проекту «Комплексная реконструкция распределительных сетей ГО г. Уфа» планируются работы по реконструкции 87 распределительных пунктов и трансформаторных подстанций, по обеспечению прокладки кабельных линий протяженностью восемь км и по установке приборов учета в количестве 17 тыс. шт.

В конце 2018 года АО «БЭСК» ввело в эксплуатацию новую производственную базу района электрических сетей — Новоуфимского РЭС ПО «Центральные электрические сети». За несколько этапов проекта была построена и введена в эксплуатацию подстанция 110кВ «Зубово», а также новый район распределительных сетей штатной численностью 72 человека, выделенный из состава Уфимского РЭС.

## ЭЛЕКТРОСЧЕТЧИКОВ

220 ТЫС.

Образование нового района электрических сетей в составе ПО «ЦЭС» ООО «Башкирэнерго» позволяет **повысить надежность электроснабжения** потребителей, сократить время устранения аварийных отключений, снизить сроки техприсоединения потребителей и **создать новые рабочие места**.

## ПРОТЯЖЕННОСТЬ СЕТЕЙ

&gt;88,5 ТЫС. КМ

## СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Ключевыми долгосрочными целями АО «БЭСК» являются:



1. сохранение лидерских позиций АО «БЭСК» по операционной эффективности среди электросетевых компаний Российской Федерации



2. обеспечение стабильного денежного потока для акционеров и сохранение уровня дивидендов с одновременной максимизацией акционерной стоимости путем реализации проектов органического и неорганического развития

## ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Показатель	Ед. изм.	2018		2017		Изм.	
		Башкирэнерго	БСК	Башкирэнерго	БСК	Башкирэнерго	БСК
Поступление электроэнергии в сеть	млн кВт·ч	22 512	27 327	22 152	26 138	1,6%	4,5%
Потери электроэнергии	млн кВт·ч	1 854	326	1 853	333	0,04%	- 2,3%
	%	8,2	1,2	8,4	1,3	- 0,13 п.п.	-0,09 п.п.
Количество новых присоединений	шт.	19 321	1	19 547	1	- 1,16%	0%
Присоединенная мощность	МВт	380,2	4	334	2,4	13,8%	69,5%

## РОСТ ПОСТУПЛЕНИЯ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ

1,6%

## РОСТ ОТПУСКА ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ ИЗ СЕТИ

1,8%

## ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

В 2018 году выручка БЭСК выросла на 8,3% до 19,1 млрд руб. Рост выручки в 2018 году связан с индексацией тарифов и приростом потребления электроэнергии и мощности за счет перехода потребителей на двухставочный тариф.

Рост OIBDA в 2018 году на 21,1% произошел вслед за выручкой, а также в связи со снижением затрат на потери в сетях и применением новых стандартов отчетности.

Маржа OIBDA в 2018 году увеличилась на 3,5 п.п. по сравнению с 2017 годом до 33,3% под влиянием новых стандартов. Без учета влияния новых стандартов маржа OIBDA в 2018 году сократилась на 0,3 п.п. под влиянием роста затрат на оплату услуг ПАО «ФСК ЕЭС» в связи с увеличением оплачиваемой мощности. Чистая прибыль увеличилась вслед за OIBDA.

В 2018 году БЭСК направила 2 млрд руб. на выплату дивидендов.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	Без учета влияния новых стандартов МСФО				
	(в млн руб.)	2018	2017	Изм.	2018
Выручка	19 130	17 671	8,3%	19 569	10,7%
OIBDA	6 369	5 259	21,1%	5 741	9,2%
Операционная прибыль	3 872	2 926	32,3%	3 273	11,8%
Чистая прибыль в доле АФК	2 930	2 369	23,7%	2 492	5,2%

<sup>1</sup> Источник: аналитическое агентство АК&М.

Гостиничный бизнес



Cosmos Group — одна из **крупнейших управляющих гостиничных компаний** на российском рынке, оказывающая полный комплекс услуг гостиничного девелопмента: от проектного консалтинга и подготовки гостиницы к открытию до оптимизации издержек и увеличения капитализации актива.



**АЛЕКСАНДР ШВЕЙН**<sup>1</sup>  
Президент



**АРТЕМ СИРАЗУТДИНОВ**  
Председатель Совета директоров

### БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КОМПАНИИ

Cosmos Group оказывает широкий спектр гостиничных услуг: от разработки концепции отеля и сопровождения его проектирования и строительства до подбора бренда и управления отелем.

Cosmos Group специализируется на управлении существующими отелями, включая внедрение стандартов сервиса, внедрение системы контроля качества, подбор, обучение и периодическую оценку персонала, управление административной и хозяйственной деятельностью, внедрение стандартов обеспечения безопасности, настройку системы продаж и управления доходами, системы централизованных закупок.

### РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА В 2018 ГОДУ

Главным событием 2018 года стал Чемпионат мира по футболу, который привлек в 11 городов России более 2,7 млн туристов. Отели АФК «Система», расположенные в городах проведения Чемпионата,<sup>2</sup> показали существенный рост операционных показателей год-к-году.

В 2018 году для повышения эффективности бизнеса гостиничных активов функции «управления» и «владения» были разделены: операционное управление взяла на себя УГК «Космос Групп», владельческую функцию — «Система Отель Менеджмент».

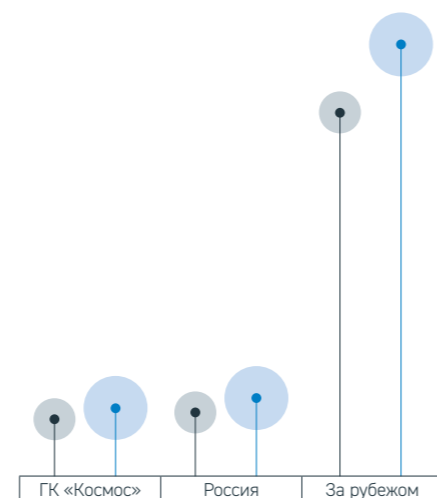
В рамках стратегии гостиничных активов АФК «Система» планирует провести ребрендинг российских отелей. Отели Группы начнут работать под брендом Cosmos Hotels&More, за исключением отелей Holiday Inn Express и Park Inn, которые продолжают функционировать под международными брендами. В составе сети будут представлены четыре линейки: бюджетные городские отели My Cosmos, бизнес-гостиницы Cosmos, премиальные Cosmos Collection, апарт-отели и комплексы апартаментов Cosmos Stay.

В 2019 году Cosmos Group планирует **активно наращивать присутствие в своем основном регионе** (Россия) за счет привлечения новых гостиниц под управление.

Показатель, млн руб.	2018	2017	%
<b>ГОСТИНИЦЫ</b>			
RevPAR, в т.ч.	2 415	1 849	31%
Российские отели	2 019	1 516	33%
Зарубежные отели	12 640	9 734	30%
<b>Загрузка отелей, в т.ч.</b>	<b>65%</b>	56%	9 п.п.
Российские отели	65%	56%	9 п.п.
Зарубежные отели	60%	53%	8 п.п.
<b>Номерной фонд</b>	<b>4 049</b>	4 049	0%

### ДИНАМИКА REVPAR<sup>3</sup> ТЫС. РУБ.

1,3	<b>1,8</b>	1,5	<b>2,1</b>	9,7	<b>12,6</b>
-----	------------	-----	------------	-----	-------------



2017	2018
1,3	1,8
1,5	2,1
9,7	12,6

<sup>1</sup> Кристиан Мейер по состоянию на 31 декабря 2018 года.  
<sup>2</sup> ГК «Космос», HIEX Paveletskaya и Courtyard by Marriott в Москве, Park Inn Sochi City Centre, Park Inn Volgograd, Park Inn Kazan, кроме того, отель стороннего собственника, находящийся в управлении УГК «Космос Групп», «Интурист» Коломенское в Москве.  
<sup>3</sup> Revenue per available room per day — выручка номерного фонда за один номер в день.

Номерной фонд под управлением Cosmos Group в отелях разных ценовых сегментов от трех до пяти звезд в туристических и деловых центрах: это **городские бизнес-отели**, а также **люксовые курортные комплексы** в России, Италии, Намибии и Чехии.

### ПОД УПРАВЛЕНИЕМ COSMOS GROUP

**4** тыс. номеров  
в отелях разных ценовых сегментов



### ОБЗОР ОТРАСЛИ ЗА 2018 ГОД<sup>4</sup>

В 2018 году в Москве (включая аэропорты Московского авиационного узла) было открыто семь отелей под брендами международных сетей суммарным номерным фондом 1 728 номеров, что соответствует 8,9% прироста гостиничного номерного фонда на московском рынке. Темп роста нового качественного номерного фонда в 2018 году сопоставим с 2017 годом, на 2019 год заявлено создание в Москве 19 новых отелей, в том числе пяти отелей под международными брендами суммарным номерным фондом 1 105 номеров.

Средний уровень загрузки московских гостиниц в 2018 году составил 75%, что на 1,8 п.п. выше показателя 2017 года.

Впервые за много лет загрузка московских отелей в новогодние праздники в начале 2019 года достигла 90%,<sup>5</sup> что сопоставимо с показателями загрузки в период проведения Чемпионата мира по футболу 2018 года.

Цены на размещение в 2018 году выросли во всех сегментах в среднем на 34% год-к-году преимущественно из-за Чемпионата мира по футболу. Максимальный рост, +50,3%, продемонстрировали на московском рынке гостиницы люксового сегмента.

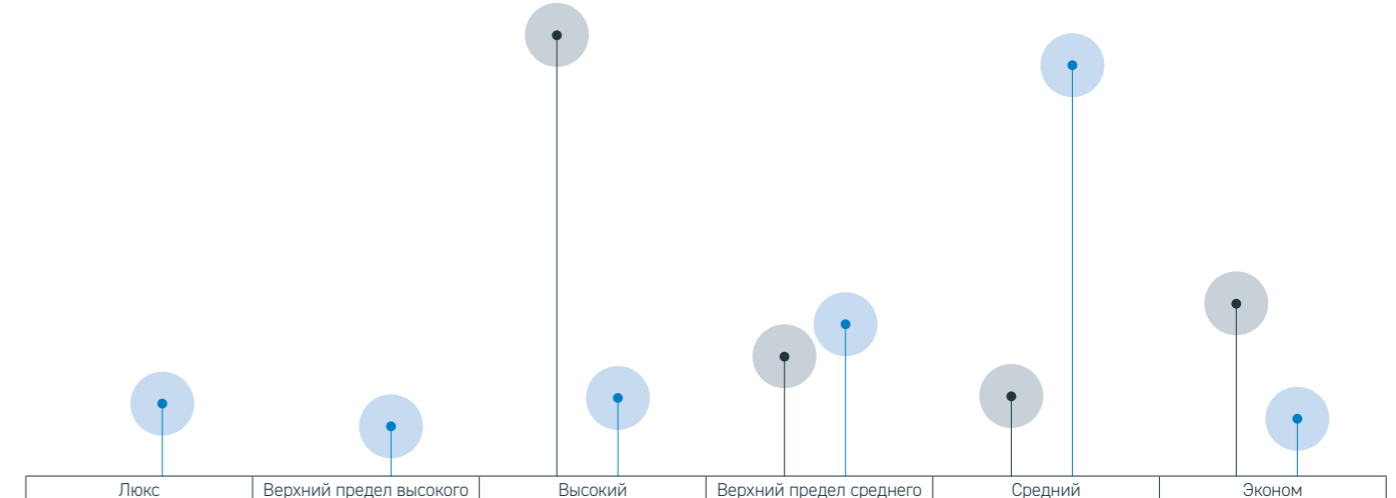
Стабильный прирост спроса не только выразился в увеличении загрузки, но и позволил гостиницам продолжать наращивать доходность на номер уже за пределами периода проведения Чемпионата мира по футболу 2018 года.

После спада спроса на гостиничные услуги 2014–2015 годов гостиничный рынок Москвы характеризуется высокой конкуренцией. Основная борьба разворачивается за низкобюджетные туристические группы. Активы гостиничного бизнеса АФК «Система» в этих условиях диверсифицируют предложение, расширяют каналы продаж и оптимизируют внутренние бизнес-процессы.

Доля рынка Cosmos Group по объему номерного фонда в средней ценовой категории г. Москвы составляет более 5%, что является одним из основных факторов конкурентоспособности компании и позволяет регулировать цены с учетом объема предложения.

### ИТОГИ 2018 ГОДА: ОТКРЫТИЕ БРЕНДИРОВАННЫХ ГОСТИНИЦ. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПО СЕГМЕНТАМ РЫНКА

0%	8%	0%	5%	56%	9%	14%	18%	9%	52%	21%	6%
----	----	----	----	-----	----	-----	-----	----	-----	-----	----



Москва и Московская область	
Высокий	56%
Верхний предел среднего	14%
Средний	9%
Эконом	21%

Регионы России	
Люксовый	8%
Верхний предел высокого	5%
Высокий	9%
Верхний предел среднего	18%
Средний	52%
Эконом	6%

<sup>4</sup> Источник данных: JLL Hotels.

<sup>5</sup> Источник данных: Комитет по туризму г. Москвы.

### ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ ПАО АФК «СИСТЕМА»:

**100%**



<http://cosmosgroup.ru>



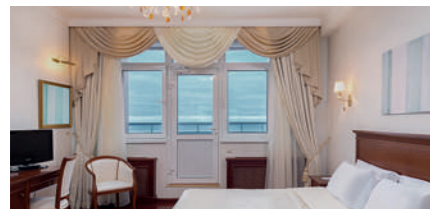
# Гостиничный бизнес COSMOS GROUP

## СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Стратегия развития гостиничного бизнеса АФК «Система» предусматривает увеличение доли **«asset light»** («облегченные активы») — модель, основанная на концепции управления отелями, а не владении активами) сегмента бизнеса за счет расширения портфеля в управлении путем привлечения объектов внешних собственников. Экспертиза Cosmos Group позволяет управляющей компании привлекать в управление как независимые гостиницы, так и международные брендовые гостиницы.



Наиболее активно предполагается развивать сегмент бизнес-отелей категории три-четыре звезды. Гостиницы данного сегмента наиболее востребованы в России, что позволяет увеличить скорость масштабирования бизнеса и его дальнейшую капитализацию.



Основной стратегией развития пятизвездочных курортных отелей «Алтай Резорт» и «Изумрудный лес» является повышение их операционных показателей. Данные отели были ребрендингованы в Cosmos Collection (премиальный бренд линейки Cosmos Hotels&More). Реализации данной стратегии также благоприятствует общая социально-экономическая ситуация в стране.



## ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2018 ГОДА

**Рост выручки гостиничных активов в 2018 году на 22,8%** год-к-году в основном обеспечен увеличением загрузки гостиниц и средней цены продажи номера (ADR) в связи с проведением Чемпионата мира по футболу.

**Доля иностранных отелей в выручке в 2018 году снизилась на 2,1 п.п. до 20,7%**, что связано с более высоким темпом роста выручки российских активов.

**OIBDA гостиничного бизнеса в 2018 году выросла на 54,7% по сравнению с 2017 годом** вслед за выручкой и благодаря эффективному контролю за расходами. По итогам года рентабельность по OIBDA выросла на 5,1 п.п. до 24,8%.

**Средняя загрузка гостиниц в 2018 году составила 62,5%, что на 6,3 п.п. выше показателя прошлого года.** Лидером роста стала гостиница «Космос», где рост составил 11,1 п.п. год-к-году до 69,8%.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	Без учета влияния новых стандартов МСФО					
	(в млн руб.)	2018	2017	Изм.	2018	Изм.
Выручка		5 301	4 318	22,8%	5 301	22,8%
OIBDA		1 314	849	54,7%	1 272	49,7%
Операционная прибыль		555	198	180,3%	530	167,7%
Чистый убыток в доле АФК		(532)	(517)	—	(524)	—

**ВЫРУЧКА** ▲ 22,8%

**5 301** млн руб.

**ДОЛЯ ИНОСТРАННЫХ ОТЕЛЕЙ В ВЫРУЧКЕ** ▼ 2,1 п.п.

**20,7%**

**OIBDA** ▲ 54,7%

**1 314** млн руб.

**РОСТ СРЕДНЕЙ ЗАГРУЗКИ ГОСТИНИЦЫ «КОСМОС»** ▲ 69,8%

**11,1** п.п.



АО «Биннофарм» (далее — «Биннофарм») — один из **крупнейших российских биофармацевтических комплексов полного цикла** с собственным R&D-подразделением.



**АНДРЕЙ МЛАДЕНЦЕВ<sup>1</sup>**  
Генеральный директор



**ДМИТРИЙ ЗУБОВ**  
Председатель Совета директоров

## БИЗНЕС-МОДЕЛЬ «БИННОФАРМА»

«Биннофарм» — компания полного бизнес-цикла с необходимыми компетенциями: от разработки и регистрации препаратов, производства готовых форм лекарственных средств до маркетинга и продвижения препаратов на рынке, продаж дистрибьюторам и аптечным сетям.

Компания сфокусирована на развитии в коммерческом сегменте рынка при сохранении ограниченных продаж госпитальных препаратов. Для развития линейки коммерческих рецептурных (Rx) и безрецептурных (OTC) лекарственных средств сформирована собственная служба продвижения и продаж.

Целевыми сегментами портфеля «Биннофарма» являются: пульмонология, неврология, противовирусные и иммуномодулирующие препараты. Современные производственные мощности позволяют выпускать широкий спектр лекарственных форм, в том числе таблетки, капсулы, ампулы, свечи, шприцы, растворы.

## ОБЗОР ОТРАСЛИ ЗА 2018 ГОД

Российский фармацевтический рынок в 2018 году вырос на 6,1% до 1 329 млрд руб.<sup>2</sup> Доля коммерческого сегмента, где представлен основной бизнес «Биннофарма», выросла до 73%. При этом среднегодовые темпы роста коммерческого сегмента (8%) превышают темпы роста рынка в целом (7%). Прогноз роста фармынка на 2019 год — 1,8%, при росте коммерческого сегмента на 3,5%.

Продолжающейся тенденцией рынка является рост спроса на более дешевые препараты-дженерики<sup>3</sup>, которым потребители отдают предпочтение перед более дорогими оригинальными препаратами. Доля дженериков в общем объеме коммерческого рынка выросла на 1 п.п. в 2018 году по сравнению с 2017 годом и составила 62% в денежном выражении и 84% в натуральном выражении<sup>4</sup>.

В ценовом выражении импортные лекарственные средства продолжают терять долю рынка и занимают менее 70%.

## ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ ПАО АФК «СИСТЕМА»:

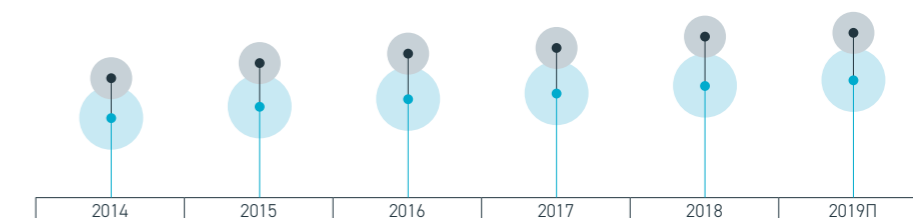
**74%**

<https://binnopharm.ru/>



## ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО РЫНКА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ, МЛРД РУБ. ▲ 6.1%

1 022		1 123		1 207		1 252		1 329		1 354	
715	307	786	337	855	352	907	345	964	365	998	356



Коммерческий сегмент
Госпитальный сегмент

<sup>1</sup> С 5 февраля 2019 года. По состоянию на 31 декабря 2018 года — Алексей Николаевич Чуплин.

<sup>2</sup> По данным аналитического агентства AlphaRM.

<sup>3</sup> Дженерики — аналоги оригинальных препаратов, обладающие эквивалентным составом и тем же воздействием. Дженерики могут отличаться от оригинальных лекарств формой выпуска, торговым названием и, как правило, имеют более низкую стоимость.

<sup>4</sup> По данным аналитического агентства DSM Group.

АО

## «БИННОФАРМ»

Компания производит **биотехнологические лекарственные препараты**, в том числе вакцину против гепатита В, линейку пульмонологических и неврологических препаратов, инфузионные растворы, противовирусные и иммуномодулирующие препараты.

Законодательные инициативы направлены на дальнейшее очищение рынка от некачественной и нелегальной продукции, а также на упрощение и ускорение процедур регистрации новых препаратов, выводимых на рынок. Так, Минобрнауки разработало законопроект, позволяющий федеральному правительству принимать решения о выдаче принудительных лицензий на выпуск дженериков во время действия патентов на оригинальные препараты. Когда законопроект будет принят, российским компаниям будет легче выводить на рынок дженерики, в то время как уровень локализации иностранных препаратов может снизиться.



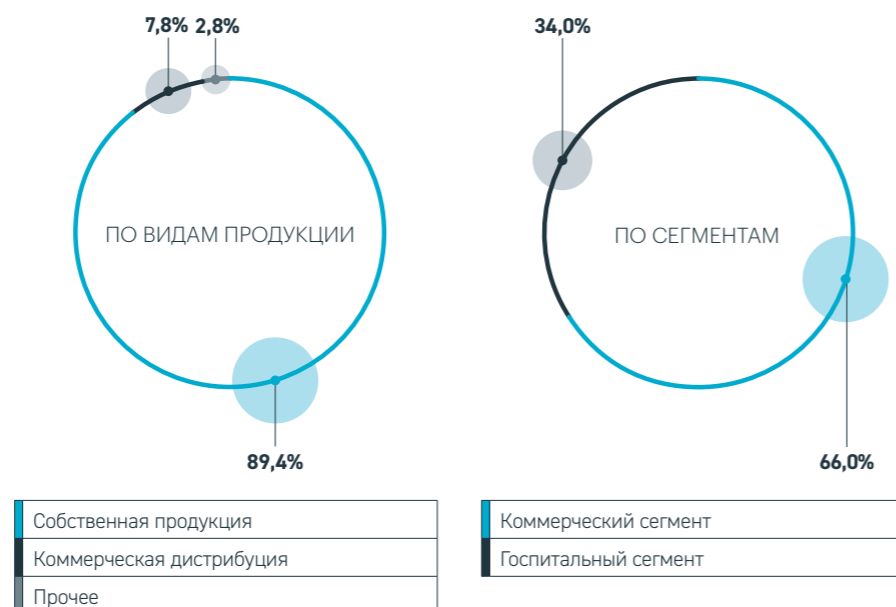
## РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА «БИННОФАРМА» В 2018 ГОДУ

В 2018 году «Биннофарм» продолжил реализацию стратегии по укреплению позиций в коммерческом сегменте и диверсификации собственного портфеля препаратов. Компания завершила регистрацию рекордного количества новых препаратов — 14 штук, в том числе: Гидроксиэтилкрахмал, Моксифлоксацин, Левофлоксацин, «Инспиракс» в двух лекарственных формах, комбинацию Лидокаин-Толперизон. Всего в разработке находится более 30 препаратов, чей выход ожидается в 2019–2021 годах и которые усилят присутствие Компании на рынке.

## НОВЫЕ ПРЕПАРАТЫ

14 шт.

## СТРУКТУРА ВЫРУЧКИ «БИННОФАРМА» В 2018 ГОДУ



Компания продолжила развивать прямые партнерские отношения с аптечными сетями в связи с наиболее высокой эффективностью данного канала продвижения. Несколько проектов с невысокой маржинальностью в области коммерческой дистрибуции сторонних продуктов было приостановлено.

Создание совместного предприятия с OBL Pharm по результатам сделки конца 2018 года станет логичным этапом реализации стратегии по росту загрузки производственных мощностей и увеличению рентабельности бизнеса.

## В РАЗРАБОТКЕ НАХОДИТСЯ

&gt;30 препаратов

## ПОД УПРАВЛЕНИЕМ «БИННОФАРМА» В МОСКОВСКОМ РЕГИОНЕ —

2 современных фармацевтических завода

## СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

В конце 2018 года АФК «Система» объявила о сделке, значительно усиливающей позицию компании на фармацевтическом рынке России. Корпорация приобрела пакет акций АО «Фармацевтическое предприятие «Оболенское» (далее — «OBL Pharm» или «ФП «Оболенское»), одной из ведущих российских фармацевтических компаний.

Целью сделки является создание ведущего фармацевтического холдинга в России на базе объединенной компании OBL Pharm и «Биннофарма», который войдет в Топ-10 игроков российского фармрынка. На данный момент суммарный диверсифицированный продуктовый портфель включает около 200 препаратов. Ведущие позиции в своих сегментах занимают препараты «Венарус» среди венотоников, «Максилак» среди пробиотиков, «Урдокса» среди гепатопротекторов. Производственные мощности объединенной компании будут представлены четырьмя фармацевтическими заводами в Москве и Московской обл. Создание объединенной компании планируется завершить в 2019 году.

## ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2018 ГОДА

Выручка в 2018 году снизилась на 7,8% и 10,2% год-к-году до 2,1 млрд руб в связи с приостановкой нескольких проектов в области коммерческой дистрибуции продуктов сторонних производителей с невысокой маржинальностью. При этом рост продаж собственной продукции в 2018 году составил 18,5%. «Биннофарм» продолжает следовать стратегии по снижению доли госпитального сегмента в выручке.

Рост OIBDA в 2018 году год-к-году на 5,3% связан с началом продаж новых продуктов, а также экономией на коммерческих расходах, что отражено в росте маржи OIBDA на 3,5 п.п. до 23,9%.

## Детали сделки по приобретению OBL Pharm

Декабрь 2018г. — АФК в партнерстве с ВТБ и менеджментом OBL Pharm приобрела долю в АО «Фармацевтическое предприятие «Оболенское» (OBL Pharm) через холдинговую компанию Ristango Holding Limited.

## СОВМЕСТНАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ В OBL PHARM

95,14%

## ИНВЕСТИЦИИ АФК

1,83 млрд руб.

Между АФК и ВТБ заключено соглашение о приобретении доли ВТБ в Ristango Holding Limited не позднее трех лет с момента сделки.

## ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

(в млн руб.)	2018	2017	Изм.
Выручка	2 122	2 363	(10,2%)
OIBDA	508	482	5,3%
Операционная прибыль	342	323	5,8%
Чистая прибыль / (убыток) в доле АФК	(10)	14	—

## OIBDA

508 млн руб.

▲ 5,3%

## ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ ▲ 5,8%

342 млн руб.

## Стратегия развития OBL Pharm и «Биннофарма»

**Взаимодополняющие бизнес-модели, активы:**

## ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЕ ЗАВОДЫ В МОСКВЕ И МОСКОВСКОЙ ОБЛ.

4 завода

## ПОРТФЕЛИ ПРЕПАРАТОВ

~200 наименований

**Эффективное использование мощностей «Биннофарма» для производства лекарств OBL Pharm.**

Значительные **синергии в сфере маркетинга и продаж**, объединения **R&D компетенций**, сокращения административных расходов.



Прочие портфельные компании

**CONCEPT**  
GROUP.

ООО «Концепт Групп» (далее — «Concept Group») — одна из **ведущих компаний в сегменте детской и женской одежды**, а также нижнего белья в России.



**ЕЛЕНА БОГОМОЛОВА**  
Генеральный директор

Компания успешно развивает фирменную розничную сеть брендов Asoola и Concept Club, насчитывающую более 380 магазинов, включая крупную франчайзинговую сеть.

Портфель Concept Group представлен брендами Asoola (детская одежда 0–14), Concept Club (женская, мужская и детская одежда, линия домашнего текстиля<sup>1</sup>), Infinity Lingerie (нижнее белье). Основу бизнеса «Концепт Групп» составляет мультибрендовая и мультиканальная модель, позволяющая диверсифицировать выручку. Значительную часть поступлений обеспечивает федеральная розничная сеть.

Concept Group работает на рынках России (более чем в 130 городах), Белоруссии, Казахстана, Армении, Азербайджана и Индии как через собственную розничную сеть, так и в сотрудничестве с франчайзинговыми и оптовыми партнерами.

В 2018 году были согласованы условия и подписана реструктуризация кредитного портфеля Группы с ключевыми кредиторами. Произошло усиление состава акционеров за счет входа сильного и технологического партнера — Сбербанка. Также в 2018 году был назначен новый Генеральный директор — Елена Богомолова, обладающая сильными компетенциями в сегменте ритейла одежды.

Ключевые цели Concept Group на 2019 год — активное развитие интернет-продаж и повышение операционной эффективности компании. Также одной из ключевых целей компании является разработка новой стратегии, что позволит «Концепт Групп» войти в Топ-5 игроков рынка за счет открытия розничных точек нового формата, усиления экспертизы дизайна и изменения маркетинговой политики брендов.



<sup>1</sup> Все линии, кроме женской одежды, в линейке с 2018 года.

**ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ**  
**ПАО АФК «СИСТЕМА»:**

43%



<https://conceptgroup.ru>



Прочие портфельные компании

**КТ**  
ГРУППА  
КРОНШТАДТ

ООО «Группа «Кронштадт» (далее — «Группа «Кронштадт» — российская **высокотехнологичная** компания, специализирующаяся на разработке и производстве **научно-технической продукции и решений**, необходимых для создания, освоения и безопасной эксплуатации сложных технических средств в воздухе, на суше и на море.



**СЕРГЕЙ БОГАТИКОВ**  
Генеральный директор

Значительный интеллектуальный и инженерный потенциал, наличие ключевых технологий и компетенций, а также современные собственные производственные ресурсы позволяют Группе «Кронштадт» создавать продукты и решения в сфере высоких технологий, востребованные не только внутри страны, но и способные успешно конкурировать на международных рынках.

В 2018 году Группа «Кронштадт» продолжила выполнение государственного контракта по созданию комплекса беспилотного летательного аппарата (БЛА) «Орион», начала развивать новое для себя направление — предоставление коммерческих услуг с использованием БЛА, вела активную деятельность на рынке морских решений и в сфере современного оснащения музеев.

За 2018 год Группа «Кронштадт» создала и обновила электронные навигационные карты для 10 тыс. км внутренних водных путей Российской Федерации, заключила три госконтракта на поставку современного бортового гидрографического оборудования для судов Росморречфлота, поставила семь комплектов контрольно-корректирующих станций по заказу Росморречфлота, получила патент на изобретение мирового уровня — автоматизированного гидрографического трального комплекса.

Кроме этого, выполнены работы по внедрению программно-аппаратного комплекса системы отображения цифровой информации о местности, поставлено четыре комплекта интерактивных тиров.

Группа «Кронштадт» продолжила вносить весомый вклад в развитие культуры и оснащение современных музеев высокотехнологичным оборудованием. В 2018 году компания поставила интерактивный 5D аттракцион для Мемориального музея космонавтики (г. Москва), оборудование для павильона «Космонавтика и авиация» на ВДНХ (г. Москва), а также начала оснащать высокотехнологичным оборудованием самый крупный в России музей автомобилей (г. Екатеринбург).

В области социальной ответственности компания продолжила традицию участия коллектива в Общероссийских днях донора, расширила сотрудничество с благотворительными фондами помощи онкологическим больным, провела несколько волонтерских мероприятий.

Приоритетным направлением развития компании является развитие высокотехнологичных услуг с применением КБЛА как платформы для дополнительной коммерциализации технологического задела, сформированного при разработке продукта для национального заказчика.

**ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ**  
**ПАО АФК «СИСТЕМА»:**

96%



<http://kronshtadt.ru>



Фонд АФК «Система»  
**SISTEMA  
 VENTURE  
 CAPITAL**

АФК «Система» продолжает развивать линейку фондов, специализирующихся на **венчурных инвестициях** и **инвестициях в частный акционерный капитал**. Фонды и инвестиционные компании АФК «Система» предоставляют инвесторам доступ к **уникальному набору** активов в **высокотехнологичных отраслях**, а также в секторах **недвижимости, промышленного производства** и **здравоохранения**.



**Sistema Venture Capital** (далее — Sistema\_VC) — фонд ПАО АФК «Система» с фокусом на **инвестициях в технологические компании**.

**ДОЛЯ АФК «СИСТЕМА» В ФОНДЕ**

**80%**

**ЦЕЛЕВОЙ РАЗМЕР ФОНДА**

**10** млрд руб.

**ГОД ОСНОВАНИЯ**

2016

**ГЕОГРАФИЯ**

Россия, США,  
Европа, Израиль

**ОТРАСЛЕВОЙ ФОКУС**

Интернет-проекты и технологии на стадии роста

**СРОК ЖИЗНИ ФОНДА**

Фонд бессрочный

**ЦЕЛЕВАЯ ДОХОДНОСТЬ**

**25–30%** (в руб.)

**ОБЪЕКТЫ ИНВЕСТИРОВАНИЯ И ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОКУС**

Sistema\_VC инвестирует в интернет-проекты на стадии роста, демонстрирующие высокие темпы развития и имеющие потенциал отраслевого лидера, а также в проекты в сфере Deep Tech на более ранних стадиях.

**Приоритетные направления инвестиций Фонда:**

- проекты, использующие технологии искусственного интеллекта (AI), и машинного обучения (Machine Learning);
- компьютерное зрение;
- инфраструктурные решения нового поколения (SDN, NFV);
- платформенные решения по технологии SaaS/PaaS/Marketplace (программное обеспечение как сервис, платформа как сервис), к которым относятся, среди прочего, рекламные технологии, финансовые технологии (fintech) и проекты в e-commerce.

В 2018 году фонд продолжил активную реализацию стратегии — в портфель Sistema\_VC вошли три новые компании:

- ▷ TraceAir (Россия/США);
- ▷ Connecterra (Нидерланды);
- ▷ SQream (Израиль).

Кроме того, были поддержаны новые раунды финансирования портфельных компаний Ozon, VisionLabs YouDo, Web Technologies, MEL Science, DataSine, GOSU. Среди новых партнеров, инвестирующих вместе с фондом, — французский фонд Ventech (инвестиция GOSU), английский фонд Pentech и американский фонд Propel Venture Partners (инвестиция DataSine) и Alibaba Group (инвестиция SQream).

Сделки фонда и с участием фонда (YouDo, Gosu.ai, TraceAir) вошли в топ венчурных сделок в 2018 году по версии делового издания Inc. Russia.

В 2018 году Sistema\_VC организовал ряд мероприятий с участием крупных корпораций и портфельных стартапов, среди которых конференция по большим данным для бизнеса «Big Data, Meet Big Brother!», совместный с VisionLabs международный саммит по компьютерному зрению и машинному обучению «Machines Can See», а также проект регулярных открытых встреч для обсуждения технологий в разных отраслях #public\_tech.

**ПО СОСТОЯНИЮ НА КОНЕЦ ГОДА  
 ФОНД ПРОИНВЕСТИРОВАН**

**НА 85%**

**НОВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ ФОНДА  
 ЗА 2018 ГОД**



**TraceAir** (США) — стартап для автоматизации процессов в строительстве, использует данные с дронов и других сенсоров (включая GPS-приемники) для создания в «облаке» точной цифровой копии строительной площадки. Платформа позволяет ускорить проектирование объектов в несколько раз и существенно сократить расходы на подрядчиков. Крупные девелоперы из США, среди которых ENGEO (геотехническая инженеринговая компания), Independent Construction (строительная компания) и бизнес-ангелы, высоко оценили качество продукта и выступили инвесторами компании.



**SQream** (Израиль) — разработчик ведущей базы данных для доступного анализа больших массивов информации с помощью графических процессоров (GPU). Основной продукт компании SQream DB — хранилище больших данных, ориентированное на работу с алгоритмами машинного обучения, позволяет обрабатывать терабайты потоковых данных в 100 раз быстрее и в десять раз дешевле, чем решения на базе CPU. Среди клиентов крупнейшие компании в области телекоммуникаций, рекламы, медиа и т.д. — Orange, Cellcom, Amdocs, PubMatic. Компания получила престижную награду Big Data Excellence Award 2018 за использование своей технологии в масштабном исследовании раковых заболеваний.



**Connecterra** (Нидерланды) — компания, основанная бывшим сотрудником Microsoft Ясиром Хохаром, специализируется на разработках решений с использованием искусственного интеллекта в сфере продовольствия и сельского хозяйства. Connecterra применяет искусственный интеллект для максимизации продуктивности молочных ферм, ее главная разработка — AI-трекеры для мониторинга состояния коров на фермах. Основной продукт — платформа Connecterra IDA, анализирует данные полученные с сенсоров на шее коров, относительно их поведения и состояния. IDA оповещает фермера об изменениях в поведении животного, заблаговременно диагностирует заболевание, предлагает рекомендации по оптимальному циклу фертильности и т.д. Среди клиентов компании — Danone и ZLTO (крупнейшая фермерская сеть в Нидерландах).

**КЛЮЧЕВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ  
 ЗА 2016–2017 ГОДЫ**



VisionLabs, разработчик в области компьютерного зрения и машинного обучения;



YouDo, онлайн-сервис поиска исполнителей бытовых услуг;



MEL Science, международная компания, специализирующаяся на создании научно-образовательных продуктов с использованием VR/AR-технологий;



Luden.io, разработчик полезных игр с научной составляющей;



Segmento, платформа, применяющая технологии машинного обучения для таргетирования цифровой рекламы.

Фонд АФК «Система»  
**SISTEMA**  
**ASIA**  
**FUND**

**Sistema Asia Fund** — венчурный фонд АФК «Система», активный и узнаваемый игрок на **рынке венчурных инвестиций Индии**, встроенный в предпринимательскую экосистему страны.

**sistema**  
 AsiaCapital

**ДОЛЯ АФК «СИСТЕМА» В ФОНДЕ**

**100%**

**ЦЕЛЕВОЙ РАЗМЕР ФОНДА**

**120** млн долл. США

с возможностью расширения до 150 млн долл. США

**ГОД ОСНОВАНИЯ**

2015

**ГЕОГРАФИЯ**

Индия, страны Юго-Восточной Азии

**ОТРАСЛЕВОЙ ФОКУС**

Consumer tech (электронная торговля, здравоохранение, транспорт, медиа, финансы, образование), enterprise tech (интернет вещей (IoT), виртуальная и дополненная реальность (VR/AR), платформенные решения, big data, искусственный интеллект (AI), машинное обучение (ML))

**СРОК ЖИЗНИ ФОНДА**

8 лет + 2 года по решению

Инвестиционная фаза — 4 года

**ЦЕЛЕВАЯ ДОХОДНОСТЬ**

**3X** cash-on-cash

Инвестиционной целью фонда является эффективное вложение средств инвесторов в **перспективные проекты** на динамично **растущем технологическом рынке Индии**.

**ОБЪЕКТЫ ИНВЕСТИРОВАНИЯ И ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОКУС**

Sistema Asia Fund инвестирует в технологические стартапы Индии (преимущественно) и Юго-Восточной Азии (в исключительных случаях), соответствующие инвестиционным критериям:

1. подтвержденная бизнес-модель и/или лояльная аудитория;
2. специфичные для индийского рынка решения;
3. участие основателей стартапа в управлении бизнесом;
4. наличие соинвесторов.

Sistema Asia Fund рассмотрел в 2018 году более 150 проектов, детально изучил более 70 компаний и успешно реализовал три новых инвестиции, а также участвовал в последующих раундах инвестиций в портфельные компании. Раунды были проведены по более высокой оценке, что свидетельствует о качестве инвестиций фонда.

LendingKart, одна из первых инвестиций Sistema Asia Fund, третий год подряд входит в список 50 ведущих мировых компаний в сфере финансовых технологий согласно отчету «Финтех 100», подготовленному H2 Ventures и KPMG, и остается единственным индийским финтех-кредитором в списке.

В рамках сотрудничества команд Sistema Asia Fund и МТС Индия, АФК «Система» запустила платформу по масштабированию бизнеса — Sistema Business Scalerator, направленную на организацию продаж в рознице и по каналу B2B, а также на помощь в выстраивании работы маркетинга, управления брендом и клиентского сервиса. В марте 2018 года платформа Sistema Business Scalerator начала сотрудничество с LendingKart Finance, подразделением портфельной компании фонда LendingKart, занимающимся небанковским финансированием.

**ПЕРВЫЙ ВЫХОД**

**Qwiksilver**

В марте 2019 года состоялась первая монетизация инвестиций — SAF продал свою долю в Qwiksilver — индийской технологической компании, специализирующейся на технологиях подарочных карт и комплексных решениях для предоплаты товаров и услуг. Sistema Asia Fund инвестировал в Qwiksilver в 2016 году и спустя три года многократно окупил свои инвестиции. После выхода из капитала Qwiksilver Sistema Asia Fund продолжает оставаться инвестором в девяти компаниях.

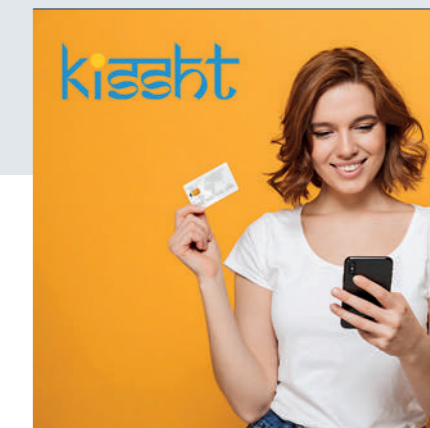
**НОВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ ФОНДА ЗА 2018 ГОД**



**HealthifyMe** — крупнейшая в Индии цифровая фитнес-платформа (4 млн пользователей и более 200 тренеров и диетологов), позволяющая контролировать количество потребляемых калорий, устанавливать личные фитнес-цели и отслеживать прогресс. Эффективность достигается за счет доступа к онлайн-консультациям диетологов и тренеров. В конце 2017 года запущен сервис Ria — первый в мире виртуальный диетолог на базе технологии искусственного интеллекта (AI). Крупнейшими корпоративными клиентами являются: P&G, Unilever, Accenture, Cognizant, Shell, Philips.



**Faasos** — крупнейшая в Индии компания по производству и доставке ресторанных блюд по технологии «облачной кухни» (cloud kitchen). Компания является крупнейшим в мире производителем этого формата. На сегодня оперирует пятью брендами с возможностью роста продуктовой линейки.



**Kissh** — онлайн-платформа потребительского кредитования, построенная на базе собственного алгоритма оценки кредитоспособности с элементами AI.

**ИНВЕСТИЦИИ ЗА 2017–2016 ГОДЫ**

**wooplr**

**Wooplr** — интернет-платформа для общения в интернете и продажи женской одежды;

**Licious**  
 BORN TO MEAT

**Licious** — комплексный бренд в сегменте торговли мясом и мясными продуктами со всей цепочкой создания стоимости, от поставки до переработки и доставки клиенту;

**LENDINGKART**  
 Think Cash, Think Lendingkart Group!

**Lendingkart** — компания в сфере финтех-кредитования, использует собственный кредитный алгоритм на основе анализа данных для выдачи кредитов малому и среднему бизнесу;

**Mobikon**

**Mobikon** — платформа для ресторанов для привлечения клиентов и маркетинга;

**netmeds.com**  
 India Ki Pharmacy

**Netmeds.com** — крупнейшая в Индии онлайн-аптека с присутствием на всей территории страны;

**SECLORE**

**Seclore** — разработчик системы управления цифровыми правами предприятия (EDRM), которая позволяет корпорациям контролировать использование файлов как внутри организации, так и за ее пределами.



Инвестиционная платформа  
SCP/  
СИСТЕМА  
ФИНАНС

**Sistema Finance S.A.** (далее — «Sistema Finance», «SF») — инвестиционная платформа АФК «Система» с фокусом на **инвестиции в Европе и США.**

**Sistema Capital Partners** (далее — «SCP») — подконтрольная организация SF, осуществляющая инвестиции российского институционального капитала в развитые рынки недвижимости в Европе и США.

Управляющая компания  
«СИСТЕМА  
КАПИТАЛ»

Управляющая компания «Система Капитал» — **ведущая российская управляющая компания**, более 17 лет оказывающая услуги по **управлению активами на глобальных финансовых рынках** для частных лиц и корпоративных клиентов.



ДОЛЯ АФК «СИСТЕМА» В SF

100%

ГЕОГРАФИЯ

Развитые рынки

ОТРАСЛЕВОЙ ФОКУС

Жилая, торговая и гостиничная рентная недвижимость, прочие проекты

ЦЕЛЕВОЙ IRR

>15%

В 2018 году была проведена внутренняя реорганизация SCP/SF для увеличения эффективности бизнесов. С 2019 году компании будут работать под единым брендом — **The SCP Group**. Стратегическая цель SCP — построить **интегрированную многопрофильную инвестиционную компанию** с акцентом на **масштабируемых инвестициях в капиталоемкие активы на развитых рынках.**

ОБЪЕКТЫ ИНВЕСТИРОВАНИЯ  
И ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОКУС

○ Отрасли, выигрывающие от структурных изменений или стремительного роста.

○ Активы с высокой потребностью в капитале, но ограниченным интересом со стороны институциональных инвесторов из-за малого размера требуемого капитала (типичной сделки в диапазоне 10–100 млн евро)

С 2015 года SCP создала успешный track-record как в Европе, так и в Российской Федерации. Завершен полный цикл сделок в сфере немецкой недвижимости: Фонд HS IV; Фонд HS Prime I.

Всего 29 объектов в ряде городов Германии с общей площадью более 120 тыс. кв. м. были приобретены компанией BVK. Доходность по инвестициям (IRR) составила 28–36% в евро.

29 объектов

ПРИБРЕТЕНА КОМПАНИЕЙ BVK  
В ГОРОДАХ ГЕРМАНИИ

ПЛОЩАДЬ  
ОБЪЕКТОВ

>120 тыс. кв. м

ДОХОДНОСТЬ ПО ИНВЕСТИЦИЯМ  
(IRR)

28–36% в евро

В портфеле компании инвестиционные продукты как российского, так и зарубежного рынков: облигации российских и иностранных эмитентов, представляющих различные сектора экономики и географию покрытия, а также акции эмитентов из разных стран и производные финансовые инструменты.

По состоянию на конец 2018 года объем средств под управлением УК «Система Капитал» вырос до 68,3 млрд руб., что в 1,3 раза превышает уровень 2017 года и в 6,4 раза — 2014 года. Компания занимает девятое место в России по объему стоимости чистых активов (СЧА) открытых ПИФов с общим размером СЧА 11 млрд руб. на конец 2018 года.

Паевые инвестиционные фонды под управлением УК «Система Капитал» заняли лидирующие позиции в рейтинге портала InvestFunds по доходности за 2018 год среди открытых ПИФов со стоимостью чистых активов более 50 млн. руб., имеющих в качестве объекта инвестиций облигации.

Рейтинговое агентство RAEX («Эксперт РА») в 2018 году подтвердило рейтинг «Система Капитал» на уровне А+, прогноз по рейтингу — стабильный. Рейтинговое агентство отметило уровень качества IT-системы, инвестиционного процесса в УК, надежность контрагентов компании и высокое качество вложений активов под управлением.

ДОХОДНОСТЬ ПИФОВ

	Валюта	Доходность/год, в своей валюте			
		2015	2016	2017	2018
«СК — Резервный. Валютный» — фонд еврооблигаций	USD	+20,4%	+7,2%	+5,2%	+2,0%
«СК — Мобильный. Облигации. Валютный» — фонд еврооблигаций	USD	n/a	n/a	+5,8%	+0,8%
«СК—Резервный»—фонд облигаций	RUB	+17,3%	+12,1%	+14,3%	+7,4%
«СК — Мобильный. Облигации» — фонд облигаций	RUB	n/a	n/a	+15,1%	+7,5%
«СК — Мобильный. Акции» — фонд акций	RUB	+56,3%	+23,4%	+4,2%	+13,9%

<sup>1</sup> По данным рейтингового агентства RAEX («Эксперт РА»).

Компания работает с тремя негосударственными пенсионными фондами по договорам доверительного управления, в том числе с НПФ Сбербанка.

В 2018 году УК «Система Капитал» продолжила активно работать с розницей. Вместе с МТС УК «Система Капитал» запустила для широкого круга розничных инвесторов продукт под брендом «МТС Инвестиции», разрабатывается интеграция сервиса покупки ПИФов в приложение «Кошелек МТС Деньги».

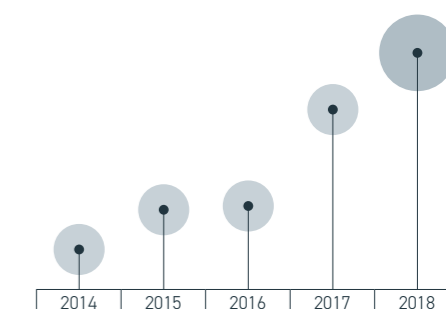
В 2019 году УК «Система Капитал» прогнозирует положительную динамику роста активов под управлением. Ожидается, что одним из драйверов станет более активный переток активов из депозитов банков в управляющие компании на фоне продолжающегося снижения депозитных ставок.

Стратегическая цель УК «Система Капитал» — развитие в качестве ведущей управляющей компании, ориентированной на работу с рыночными частными и институциональными средствами (Розница Online, HNWI, НПФы), в сочетании с управлением ликвидностью Группы АФК «Система» и инвестированием средств компаний Группы в ликвидные ценные бумаги с различной степенью риска.

АКТИВЫ  
ПОД УПРАВЛЕНИЕМ,  
МЛРД РУБ. ▲ 6,4X

68,3

10,7 22,3 23,7 51,7 68,3



ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ  
ПАО АФК «СИСТЕМА»:

70%

РЕЙТИНГ

A+

«Высокий уровень надежности»<sup>1</sup>

Топ-10

КРУПНЕЙШИХ УПРАВЛЯЮЩИХ  
КОМПАНИЙ В РОССИИ

Онлайн-ритейлер

OZON

Ozon — **ведущий российский мультикатегорийный онлайн-ритейлер**. Занимает **четвертое место по выручке** в рейтинге E-Commerce Index Top-100 по итогам 2018 года и входит в **Топ-5 самых дорогих компаний рунета**.

**РЕКОРД ПО ЧISЛУ ОБРАБОТАННЫХ ЗАКАЗОВ**

**138** ТЫС. В СУТКИ



**ПРЯМАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ<sup>1</sup> АФК «СИСТЕМА»:**

**21,9%**

В марте 2019 года АФК «Система» закрыла сделку по приобретению 18,7% акций компании Ozon Holdings Limited у ПАО «МТС» за 7,9 млрд руб. В результате сделки доля прямого участия АФК «Система» в Ozon составила 21,2%.

**4** МЕСТО

**НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ E-COMMERCE ПО ОБОРОТУ ОТ ПРОДАЖ**

**1,6** МЛН

**НАИМЕНОВАНИЙ ТОВАРОВ В 24 КАТЕГОРИЯХ**

**№1**

**БРЕНД ПО УЗНАВАЕМОСТИ**

**73%** ГОД-К-ГОДУ

**РОСТ ПРОДАЖ OZON.RU GMV<sup>2</sup> В 2018 ГОДУ**

Входящий в Группу АФК «Система» венчурный фонд Sistema\_VC, специализирующийся на инвестициях в технологические компании на стадии роста, владеет 16,3% акций Ozon.

**1,5** МЛН

**УНИКАЛЬНЫХ ПОСЕТИТЕЛЕЙ ЕЖЕДНЕВНО**

**15,5** МЛН ЗАКАЗОВ

**В 2018 ГОДУ (29 ЗАКАЗОВ В МИНУТУ)**

**40%**

**НАСЕЛЕНИЯ ИМЕЕТ ДОСТУП К ДОСТАВКЕ НА СЛЕДУЮЩИЙ ДЕНЬ**

**115%**

**ПЛАНИРУЕМЫЙ РОСТ СКЛАДСКИХ ПЛОЩАДЕЙ В 2019 ГОДУ**

(новый центр обработки заказов в Подмоскowie и расширение фулфилмент-центра в Твери)

Рынок электронной коммерции — один из наиболее перспективных в России. За последние пять лет количество заказов в российских интернет-магазинах выросло больше, чем в два раза<sup>3</sup>, но даже сейчас рынок еще очень далек от реализации потенциала. Россия, являясь седьмым крупнейшим рынком в мире по размеру интернет-аудитории, по уровню проникновения e-commerce (5% от общего оборота ритейл-сектора) существенно отстает от крупнейших розничных рынков мира. Средний показатель проникновения e-commerce в развитых странах достигает 10–15%, а в Китае и Южной Корее превышает 20%.

**8** фулфилмент-центров

В 2019 году Ozon планирует продолжить реализацию стратегии агрессивного завоевания рынка. В ближайших планах — **масштабные инвестиции в развитие логистической инфраструктуры**. Планируется **расширение флагманского распределительного центра** в Твери и **открытие** в Московской области **нового фулфилмент-центра**.

**ПЛОЩАДЬ НОВОГО ФУЛФИЛМЕНТ-ЦЕНТРА СОСТАВИТ**

**>100** ТЫС. КВ. М

Ожидается, что к 2023 году проникновение e-commerce в России достигнет 10%, а объем рынка увеличится до 3,5 трлн руб. по сравнению с 1,1 трлн руб. в 2018 году, что соответствует среднегодовому темпу роста на уровне 24%<sup>4</sup>.

Российский рынок e-commerce сильно фрагментирован, что создает потенциал для консолидации и появления явного лидера, которым может стать Ozon.

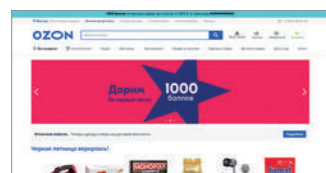
В течение 2018 года компания демонстрировала рекордные темпы роста за последние десять лет.

В результате рост GMV Ozon по итогам года составил 73% год-к-году, показатель достиг 42,5 млрд руб. с НДС. По ряду категорий, таких как одежда и продукты питания, рост превысил 100%.

На конец 2018 года компания оперировала восемью фулфилмент-центрами общей площадью порядка 100 тыс. кв. м, что позволяет осуществлять доставку на следующий день после заказа для 40% россиян. В декабре 2018 года был установлен рекорд по числу обработанных заказов — 138 тыс. в сутки.



<https://ozon.ru>



<sup>1</sup> С апреля 2019 года.

<sup>2</sup> Gross Merchandise Value — выручка от продажи товаров (включая маркетплейс) без учета программ лояльности. С учетом НДС.

<sup>3</sup> Источник данных: исследование Российской ассоциации электронных коммуникаций (РАЭК).

<sup>4</sup> Источник данных: исследование Morgan Stanley.

# СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПАО АФК «СИСТЕМА»	84
СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПАО АФК «СИСТЕМА»	85
ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ	86
СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ	88
КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ	92
ПРЕЗИДЕНТ	94
ПРАВЛЕНИЕ	95
КОМИТЕТЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ И ПРАВЛЕНИИ	96
ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА, ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И АУДИТА	98
РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В 2018 ГОДУ	100
ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ	102
УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	104

# Система корпоративного управления

АФК «Система» признает **высокий уровень качества корпоративного управления** и **информационной прозрачности** важным элементом стратегии Корпорации как инвестиционной компании.

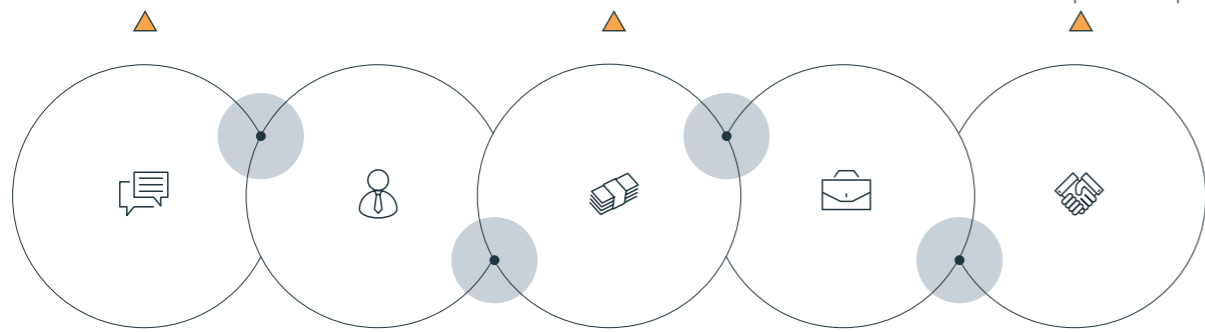
Корпорация стремится соответствовать **лучшим международным стандартам** в области корпоративного управления и информационной прозрачности, непрерывно совершенствовать практику корпоративного управления, своевременно внедряя необходимые изменения и поддерживая высокую эффективность управленческих решений.

## ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»:

**ЯСНЫЕ И ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ**  
принятия инвестиционных решений

**ДИВИДЕНДНАЯ ПОЛИТИКА,**  
учитывающая разумные ожидания инвесто-  
ров и финансовый ресурс Корпорации

**ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ** Совета директоров  
ко всем сделкам со связанными сторонами  
и иным ситуациям, в которых может  
возникать конфликт интересов



**ВЫСОКИЙ ПРОФЕССИОНИЗМ**  
Совета директоров и его активное участие  
в стратегическом планировании, управ-  
лении и контроле бизнес-процессов  
Корпорации

**РАЗУМНАЯ ПРОЗРАЧНОСТЬ**  
управленческих процессов  
для инвесторов и контрагентов

Указанные принципы применяются во всех сферах деятельности Корпорации, включая стратегический и финансовый менеджмент, кадровую и социальную политику, подготовку отчетности, контроль и аудит, управление рисками, и создают основу для повышения ее инвестиционной привлекательности.

В области корпоративного управления АФК «Система» руководствуется требованиями законодательства, Правилами листинга ПАО Московская Биржа, рекомендациями российского Кодекса корпоративного управления<sup>1</sup>. Корпорация также принимает во внимание рекомендации Кодекса корпоративного управления Великобритании<sup>2,3</sup>.

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

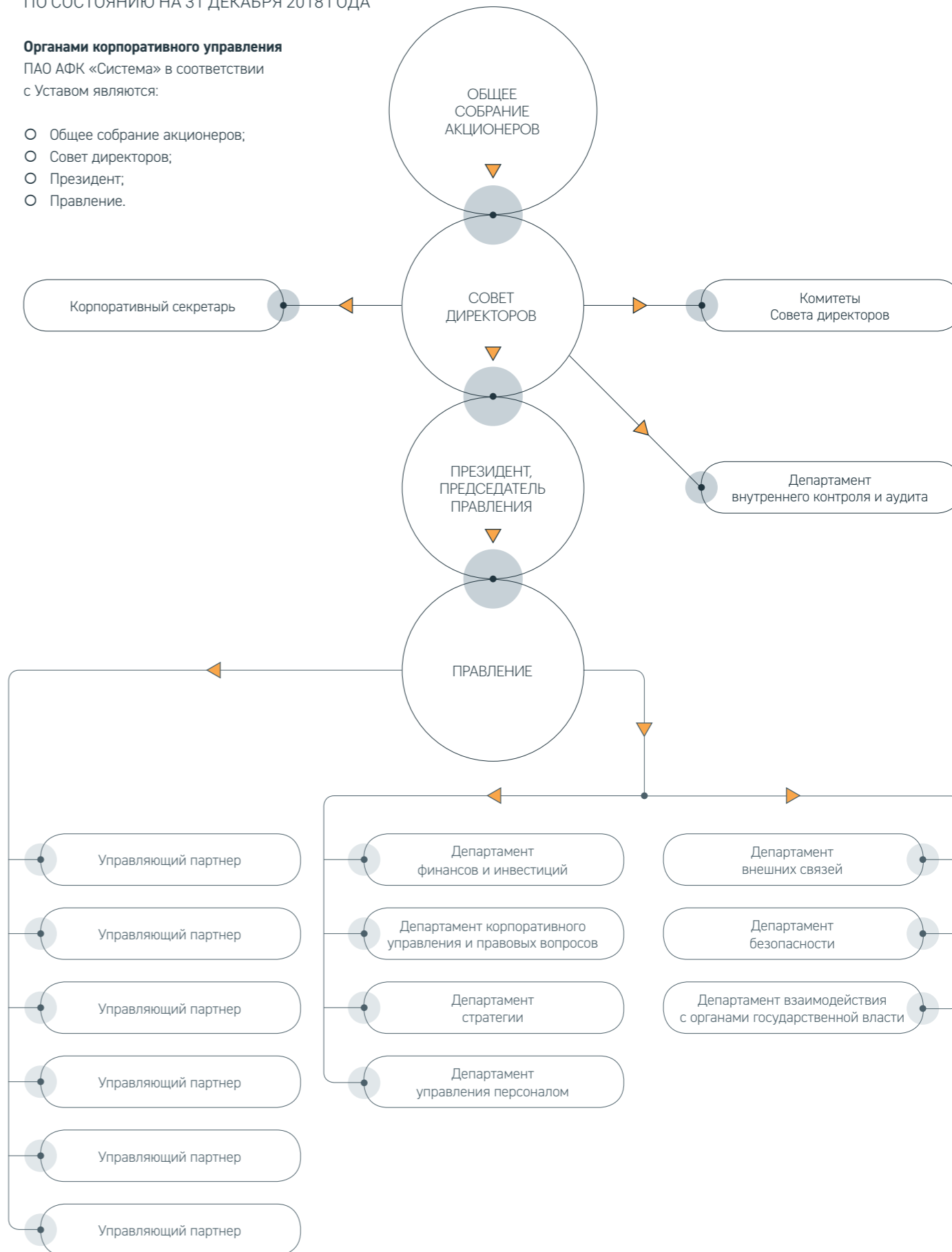
Кодекс корпоративного управления и Кодекс этики АФК «Система» содержат дополнительные обязательства Корпорации, ее топ-менеджмента и сотрудников в области социальной ответственности, прозрачности, а также этических принципов ведения бизнеса.

<sup>1</sup> Текст Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Письмом Банка России от 10 апреля 2014 года N 06-52/2463, доступен по следующему адресу: <http://www.cbr.ru/Queries/XsltBlock/File/48285?fileId=-1&scope=1518>.  
<sup>2</sup> Анализ соответствия практики корпоративного управления АФК «Система» рекомендациям, изложенным в российском Кодексе корпоративного управления и Кодексе корпоративного управления Великобритании приводится в Приложениях 5 и 6 к настоящему Годовому отчету. В случаях, когда практика корпоративного управления АФК «Система» отклоняется от таких рекомендаций, приводится объяснение того, каким иным образом Корпорация обеспечивает соблюдение баланса интересов, закрепленного в применимых стандартах корпоративного управления.  
<sup>3</sup> Текст Кодекса корпоративного управления Великобритании (The UK Corporate Governance Code) доступен по следующему адресу: <https://www.frc.org.uk/getattachment/88bd8c45-50ea-4841-95b0-d2f4f48069a2/2018-UK-Corporate-Governance-Code-FINAL.pdf>.

## СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПАО АФК «СИСТЕМА» ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2018 ГОДА

**Органами корпоративного управления** ПАО АФК «Система» в соответствии с Уставом являются:

- Общее собрание акционеров;
- Совет директоров;
- Президент;
- Правление.



## ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

Общее собрание акционеров является **высшим органом управления Корпорации**. Деятельность и компетенция Общего собрания акционеров (далее также — «ОСА») **регулируются законодательством Российской Федерации, положениями Устава и Положением об Общем собрании акционеров** ПАО АФК «Система». Корпорация стремится к созданию **максимально благоприятных возможностей для участия акционеров** в работе ОСА.



Материалы по вопросам повестки дня ОСА публикуются на русском и английском языках на сайте Корпорации в Интернете [www.sistema.ru](http://www.sistema.ru) / [www.sistema.com](http://www.sistema.com)

## СОБЛЮДЕНИЕ ПРАВ АКЦИОНЕРОВ

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

Акционеры, владеющие не менее чем 2% голосующих акций Корпорации, вправе вносить вопросы в повестку дня годового Общего собрания акционеров и выдвигать кандидатов в органы управления и контроля Корпорации. В соответствии с Положением об Общем собрании акционеров ПАО АФК «Система» и другими внутренними документами Корпорации, такие предложения, включая любые приложения к ним, должны поступить в адрес Корпорации не позднее, чем через 100 дней после окончания отчетного года<sup>1</sup>. Кандидатуры для избрания в состав органов управления и контроля Корпорации, предложенные акционерами, предварительно обсуждаются Комитетом по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров АФК «Система».

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

АФК «Система» стремится обеспечить максимальный уровень защиты прав акционеров на участие в управлении Корпорацией: прав на участие в работе ОСА и голосование по вопросам повестки ОСА, а также прав на получение прибыли в форме дивидендов.

В целях обеспечения права акционеров на участие в работе ОСА все материалы по вопросам повестки дня ОСА публикуются на русском и английском языках на сайте Корпорации в Интернете ([www.sistema.ru](http://www.sistema.ru) / [www.sistema.com](http://www.sistema.com)) не менее чем за 30 дней до даты проведения собрания. Сообщение о проведении собрания, бланки бюллетеней и все материалы также направляются акционерам, чьи права на акции Корпорации учитываются в реестре, по почте, а номинальным держателям — в электронном виде.

Каждый акционер вправе участвовать в Общих собраниях акционеров и голосовать по вопросам повестки дня лично либо через представителя на ОСА (в случае проведения ОСА в форме совместного присутствия).

Бюллетень может быть заполнен акционером и направлен по почте в АФК «Система» до проведения ОСА. Акционеры АФК «Система» также могут воспользоваться системой электронного голосования на сайте регистратора Корпорации — АО «Реестр». Для того чтобы воспользоваться данной услугой, акционеру необходимо обратиться в АО «Реестр» для получения доступа в личный кабинет акционера АФК «Система» на сайте АО «Реестр». 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 <http://www.aoreestr.ru/shareholders/e-voting>.

Владельцы глобальных депозитарных расписок АФК «Система» (далее — «ГДР») имеют возможность проголосовать по вопросам повестки дня ОСА посредством гроху-голосования в установленном порядке через банк-депозитарий, обслуживающий программу ГДР ПАО АФК «Система». В 2018 году таким банком-депозитарием являлся Citibank, N.A.



Информацию о банке-депозитарии и способе голосования можно получить на сайте банка-депозитария [www.citiadr.idmanagedsolutions.com](http://www.citiadr.idmanagedsolutions.com).

Голоса держателей ГДР, информация о которых была раскрыта банку-депозитарию, собираются банком-депозитарием посредством клиринговых систем и вносятся в общий бюллетень для голосования с указанием всех голосов держателей ГДР, отданных за предлагаемый проект решения, против него, а также воздержавшихся от голосования по тому или иному вопросу.

Результаты голосования по вопросам повестки ОСА, проводимого в форме совместного присутствия, объявляются на самом собрании до его закрытия. По составлении протокола ОСА акционеры также могут ознакомиться с результатами голосования на сайте Корпорации.

### Дивидендная политика

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

При определении рекомендованного размера дивидендов по итогам 2017 года Совет директоров АФК «Система», принимая во внимание приоритетность стратегической цели по сокращению долга Корпорации, принял решение рекомендовать Общему собранию акционеров выплатить дивиденды в размере 1 061 500 000,00 руб., т.е. 0,11 руб. на акцию, согласившись с отклонением Корпорации от текущей дивидендной политики<sup>2</sup>.

После окончания отчетного периода Совет директоров, учитывая необходимость поддержания баланса между снижением долга, продолжением инвестиционной деятельности и обеспечением доходности для акционеров, также принял решение рекомендовать Общему собранию акционеров одобрить выплату по итогам 2018 года дивидендов в размере 0,11 руб. на акцию.

Для соблюдения баланса между правами и интересами всех акционеров и возможностями Корпорации по выплате дивидендов Совет директоров при определении размера дивидендов будет принимать во внимание приемлемую скорость сокращения долга АФК «Система» и пропорциональность размера дивидендов текущему денежному потоку Корпорации.

После выполнения задачи по снижению долговой нагрузки Совет директоров планирует вернуться к рассмотрению вопроса о дивидендных выплатах, чтобы повысить привлекательность инвестиционной истории АФК «Система».

**Предоставление акционерам документов Корпорации**

Важной гарантией права акционера на участие в управлении АФК «Система» является его право на доступ к документам, которые Корпорация обязана предоставлять акционеру по его требованию в соответствии с ст. 91 Федерального закона «Об акционерных обществах». Для реализации этого права акционеру необходимо направить письменный запрос о предоставлении доступа к интересующим документам в адрес Корпоративного секретаря АФК «Система». После согласования времени предоставления документов акционеру будут предоставлены затребованные им документы. При предоставлении документов, содержащих конфиденциальную информацию, акционер также передает Корпорации письменное обязательство о неразглашении конфиденциальной информации, что является гарантией защиты прав всех акционеров Корпорации. В случае изготовления копий документов расходы Корпорации возмещаются акционером в размере десять руб. за страницу.

### СВЕДЕНИЯ О ПРОВЕДЕНИИ ОБЩИХ СОБРАНИЙ АКЦИОНЕРОВ В 2018 ГОДУ

#### ГОДОВОЕ ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

Дата и место проведения	30 июня 2018 года, г. Москва, ул. Моховая, д. 13, стр.1
Форма проведения	Собрание (совместное присутствие)
Рассмотренные вопросы и принятые решения	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Утвержден годовой отчет и годовая бухгалтерская отчетность за 2017 год.</li> <li>○ На выплату дивидендов за 2017 год направлен 1 061 500 000,00 руб., что составило 0,11 руб. на каждую обыкновенную акцию АФК «Система» (2,2 руб. на ГДР).</li> <li>○ Избраны Совет директоров и Ревизионная комиссия.</li> <li>○ Утверждены аудиторы для проведения аудита в соответствии с РСБУ и МСФО на 2018 год.</li> </ul>
Приняли участие	Акционеры, в совокупности обладающие 78,5% голосов
Дата составления и номер протокола	04 июля 2018 года, № 1-18

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Действующая редакция Положения о дивидендной политике была принята в апреле 2017 года.

## СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

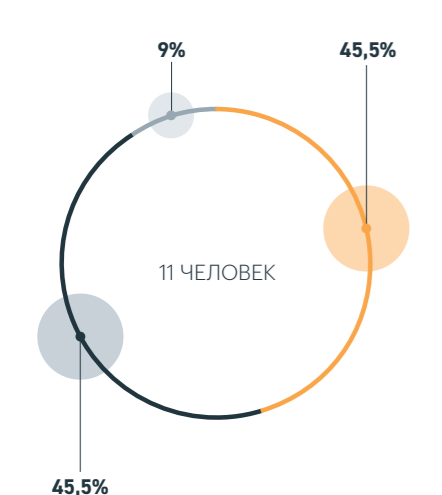
Совет директоров АФК «Система» является коллегиальным органом, осуществляющим руководство деятельностью Корпорации и несущим ответственность за стратегическое управление Корпорацией.

В компетенцию Совета директоров в соответствии с Уставом Корпорации входит:

- 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;
- согласие на совершение определенных законом и внутренними документами Корпорации сделок и стратегических проектов.

### СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Действующий на 31 декабря 2018 года состав Совета директоров АФК «Система» был избран на годовом Общем собрании акционеров АФК «Система», состоявшемся 30 июня 2018 года. Независимые директора составляют 45,5% членов Совета директоров.



Независимый директор
Неисполнительный директор
Исполнительный директор

## Состав Совета директоров ПАО АФК «Система» в течение 2018 года (переизбран 30 июня 2018 года)<sup>1</sup>



**ВЛАДИМИР ПЕТРОВИЧ ЕВТУШЕНКОВ**  
Председатель<sup>2</sup>



**АННА ГРИГОРЬЕВНА БЕЛОВА**<sup>3</sup>



**СЕРГЕЙ ФЕДОТОВИЧ БОЕВ**  
Заместитель Председателя до 12 октября 2018 года



**АНДРЕЙ АНАТОЛЬЕВИЧ ДУБОВСКИЙ**



**ФЕЛИКС ВЛАДИМИРОВИЧ ЕВТУШЕНКОВ**  
Заместитель Председателя с 31 марта 2018 года



**РОН ЗОММЕР**



**РОБЕРТ СЕДРАКОВИЧ КОЧАРЯН**<sup>4</sup>



**ЖАННО КРЕКЕ**<sup>5</sup>



**РОДЖЕР МАННИНГС**<sup>5</sup>



**МИХАИЛ ВАЛЕРЬЕВИЧ ШАМОЛИН**



**ДАВИД МИХАЙЛОВИЧ ЯКОБАШВИЛИ**<sup>6</sup>

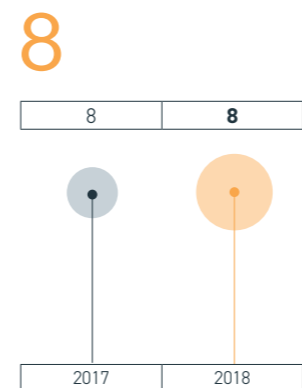
<sup>1</sup> Краткие биографические данные и сведения о доле членов Совета директоров в уставном капитале ПАО АФК «Система» см. в Приложении 1.  
<sup>2</sup> Председатель и Заместители Председателя Совета директоров были избраны на первом заседании Совета директоров 30 июня 2018 года.  
<sup>3</sup> Белова А.Г. избрана в состав Совета директоров по предложению группы миноритарных акционеров.  
<sup>4</sup> В соответствии с Правилами листинга Московской биржи Кочарян Р.С. признан Корпорацией независимым. Информация о соответствующем решении раскрыта на сайте ПАО АФК «Система».  
<sup>5</sup> В соответствии с Правилами листинга Московской биржи Маннингс Р. признан Корпорацией независимым. Информация о соответствующем решении раскрыта на сайте ПАО АФК «Система».  
<sup>6</sup> В соответствии с Правилами листинга Московской биржи Якобашвили Д.М. признан Корпорацией независимым. Информация о соответствующем решении раскрыта на сайте ПАО АФК «Система».

## ЗАСЕДАНИЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

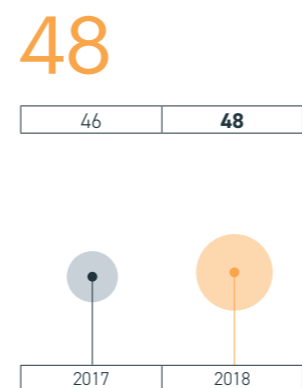
Заседания Совета директоров АФК «Система» проходят регулярно в соответствии с утвержденным годовым планом работы Совета директоров, который составляется исходя из цикла стратегического планирования и отчетности АФК «Система».

В 2018 году Совет директоров АФК «Система» провел 12 заседаний: восемь плановых очных заседаний, а также четыре внеплановых заседания, проведенных в форме заочного голосования. Всего в 2018 году Совет директоров Общества рассмотрел 74 вопроса повестки дня.

### КОЛИЧЕСТВО ПРОВЕДЕННЫХ ОЧНЫХ ЗАСЕДАНИЙ



### КОЛИЧЕСТВО ВОПРОСОВ СОГЛАСНО ПЛАНУ РАБОТЫ СД



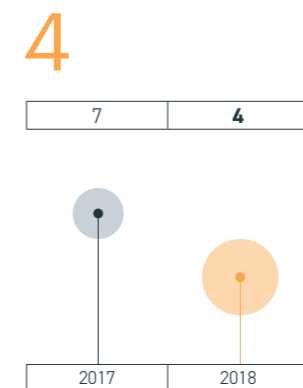
## СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ПРОВЕЛ

# 12 заседаний

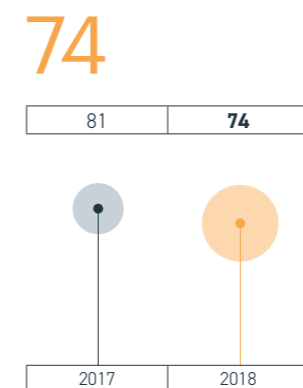
За отчетный период Совет директоров Корпорации рассмотрел вопросы по следующим основным направлениям:

1. Стратегия развития АФК «Система».
2. Цикл стратегического планирования в Группе АФК «Система».
3. Инвестиционная политика, стратегия инвестиционных фондов АФК «Система» и приоритетные направления инвестирования в 2018–2019 годах.

### КОЛИЧЕСТВО ПРОВЕДЕННЫХ ЗАОЧНЫХ ЗАСЕДАНИЙ

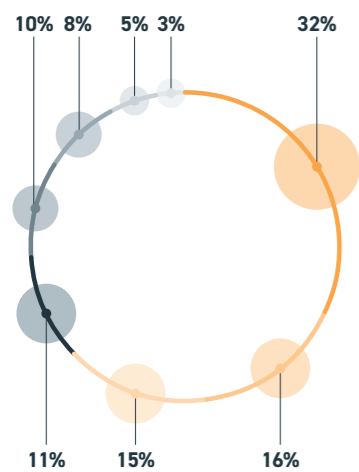


### КОЛИЧЕСТВО РАССМОТРЕННЫХ НА ЗАСЕДАНИЯХ СД ВОПРОСОВ



4. Управление, создание стоимости инвестиций АФК «Система» в в следующих портфельных компаниях:
  - ▷ телекоммуникационные активы;
  - ▷ потребительские (розничные) активы, в том числе активы в области электронной торговли;
  - ▷ сельскохозяйственные активы;
  - ▷ активы в деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной отрасли;
  - ▷ банковские активы;
  - ▷ активы в сфере финансовых услуг и управления инвестициями на рынках капитала;
  - ▷ высокотехнологические активы;
  - ▷ активы в сфере недвижимости;
  - ▷ активы в сфере медицины;
  - ▷ электросетевые активы;
  - ▷ гостиничные активы.
5. Результаты деятельности АФК «Система» и исполнение бюджета.
6. Бюджетное планирование, утверждение консолидированного бюджета АФК «Система» и ключевых показателей эффективности менеджмента на 2018–2019 годы.
7. Функциональные стратегии (в области управления финансами и финансового планирования, управления персоналом, корпоративной безопасности и др.).
8. Управление рисками Корпорации.
9. Отчет Департамента внутреннего контроля и аудита.
10. Кадровые вопросы и мотивация персонала.
11. Оценка качества корпоративного управления, в том числе результаты оценки работы Совета директоров АФК «Система» и Комитетов Совета директоров.
12. Корпоративная социальная ответственность.
13. Обязательные корпоративные процедуры, в том числе созыв годового Общего собрания акционеров и планирование деятельности Совета директоров.
14. Состав Комитетов Совета директоров и определение статуса членов Совета директоров.
15. Утверждение внутренних документов.
16. Одобрение сделок, в том числе участие в уставном капитале компаний.

**ТЕМАТИКА ВОПРОСОВ,**  
РАССМОТРЕННЫХ СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ В 2018 ГОДУ



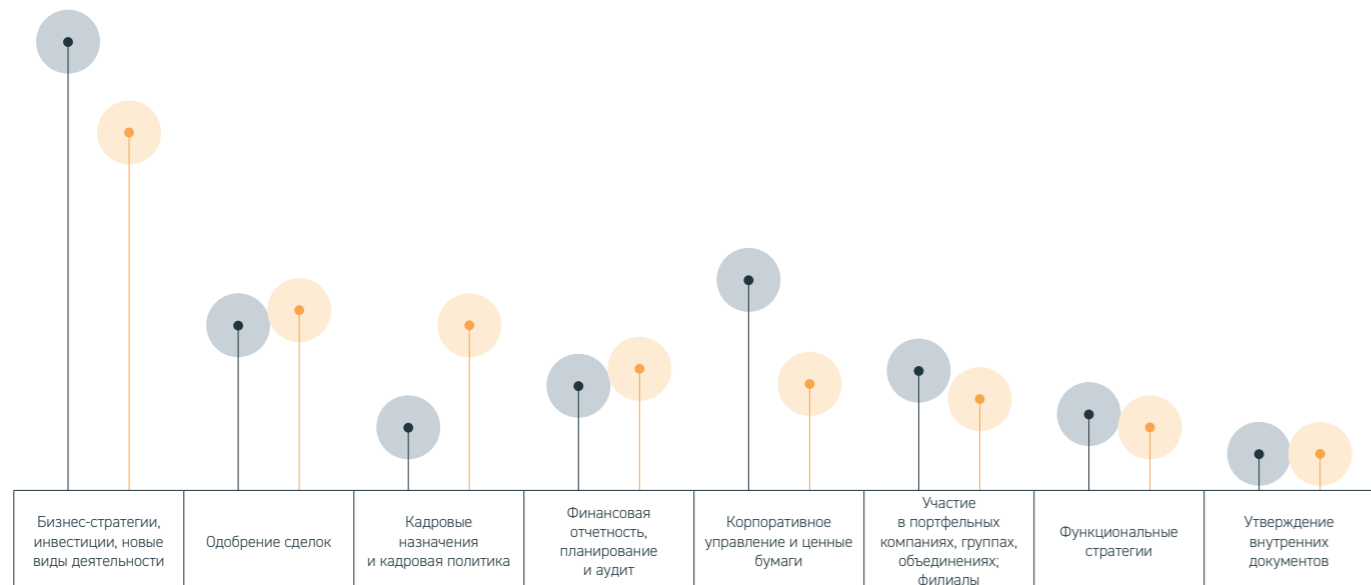
Большинство вопросов, рассмотренных Советом директоров АФК «Система» в 2018 году, относилось к **бизнес-стратегии** Корпорации и **созданию стоимости ее инвестиций** в различных отраслях, **кадровой политике** и **одобрению сделок** (в том числе — участию в капитале компаний). Учитывая цели Корпорации по стратегической и структурной оптимизации, существенная часть вопросов в области бизнес-стратегии и кадровой политики также неразрывно связана с корпоративным управлением в Группе АФК «Система».

**СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ РАССМОТРЕЛ**

**74** вопроса

Бизнес-стратегии, инвестиции, новые виды деятельности
Одобрение сделок
Кадровые назначения и кадровая политика
Финансовая отчетность, планирование и аудит
Корпоративное управление и ценные бумаги
Участие в портфельных компаниях, группах, объединениях; филиалы
Функциональные стратегии
Утверждение внутренних документов

30	24	11	12	4	11	7	8	14	7	8	6	5	4	2	2
----	----	----	----	---	----	---	---	----	---	---	---	---	---	---	---



**ПОДГОТОВКА К ЗАСЕДАНИЯМ И КВОРУМ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ**

Действующая в АФК «Система» процедура подготовки заседаний Совета директоров призвана обеспечить максимально эффективное использование опыта и экспертизы его членов. Материалы по вопросам повестки дня размещаются на электронном портале Совета директоров не менее чем за десять дней до заседания, что позволяет сформировать взвешенную позицию по вопросам, вынесенным на рассмотрение. Большинство вопросов повестки дня (в том числе вопросы об одобрении сделок) подлежат предварительному обсуждению на заседаниях Комитетов Совета директоров Корпорации.

В Корпорации существует практика оппонирования по ключевым вопросам повестки дня Совета директоров, в рамках которой несколько членов Совета директоров (как правило, независимых) проводят углубленное обсуждение материалов по соответствующим вопросам с менеджментом Корпорации. Такой подход позволяет повысить вовлеченность членов Совета директоров в формирование стратегии Корпорации.

Заседания Совета директоров ПАО АФК «Система» проходят при высокой явке его членов: в 2018 году средний кворум заседаний составил 95,5%.

**ОЦЕНКА РАБОТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И КОМИТЕТОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОРПОРАЦИИ**

Оценка работы Совета директоров является важным инструментом повышения эффективности, который позволяет выделить области, в которых деятельность Совета директоров может быть улучшена.

В 2018 году в АФК «Система» продолжила практику ежегодной всесторонней оценки работы Совета директоров и всех его Комитетов. Оценка была проведена в форме анкетирования на основании оценочных суждений членов Совета директоров по следующим разделам:

- **состав и структура** Совета директоров: количественный состав и баланс знаний, навыков и отраслевого опыта членов Совета директоров;

- **организация работы** Совета директоров: содержание повесток заседаний, качество и своевременность предоставления материалов, качество обсуждения в рамках заседаний.

- **функциональные направления деятельности** Совета директоров, в частности, стратегическое управление, финансы и внутренний контроль, кадровая политика и корпоративное управление.

В результате проведенного анализа Совету директоров была дана общая оценка 4,33 по пятибалльной шкале (в 2016<sup>1</sup> году — 4,16). В качестве области для улучшения указано **дальнейшее повышение вовлеченности** членов Совета директоров в бюджетный процесс на ранних стадиях.

**СРЕДНИЙ КВОРУМ ЗАСЕДАНИЙ**

**95,5%**

**УЧАСТИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПАО АФК «СИСТЕМА» В ЗАСЕДАНИЯХ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И КОМИТЕТОВ В 2018 ГОДУ**

	Совет директоров	Комитет по стратегии	Комитет по аудиту, финансам и рискам	Комитет по назначениям, вознаграждениям и корп. управлению	Комитет по этике и контролю	Комитет по связям с инвесторами и дивидендной политике
Участие в заседаниях						
Евтушенков В.П.	12/12 <sup>2</sup>	12/12				
Белова А.Г.	12/12		13/14		7/8	5/5
Боев С.Ф.	11/12	8/12		10/10	8/8	
Дубовсков А.А.	12/12	10/12				
Евтушенков Ф.В.	9/12	9/12			6/8	
Зоммер Р.	12/12	5/12	14/14	10/10		
Кочарян Р.С.	11/12	6/12		9/10	7/8	
Креке Ж.	12/12		14/14			5/5
Маннингс Р.	12/12		14/14	10/10	8/8	5/5
Шамолин М.В.	11/12	10/12				
Якобашвили Д.М.	12/12	5/12	13/14	8/10		5/5

<sup>1</sup> В 2016 и 2018 годах оценка Совета директоров проводилась по одинаковой методике, позволяющей сравнить результаты анализа.

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

КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

ПРИ СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ ПАО АФК «СИСТЕМА» ДЕЙСТВУЮТ

5 КОМИТЕТОВ:

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

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, выносящихся на рассмотрение Совета директоров.



Статус, порядок назначения членов, компетенция, порядок принятия решений Комитетами Совета директоров регулируются Положениями о соответствующих комитетах, утвержденными Советом директоров Корпорации и опубликованными на сайте Корпорации в разделе «Корпоративные документы» <http://www.sistema.ru/o-kompanii/korporativnoe-upravlenie/korporativnye-dokumenty/>.

Комитет по стратегии	Комитет по аудиту, финансам и рискам	Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению <sup>3</sup>	Комитет по этике и контролю	Комитет по связям с инвесторами и дивидендной политике
Функции				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ анализ стратегических вопросов управления Группой АФК «Система»;</li> <li>▷ рассмотрение методологии стратегического планирования;</li> <li>▷ рассмотрение слияний и присоединений, денежное выражение которых превышает 100 млн долл. США;</li> <li>▷ рассмотрение инвестиционных проектов Группы АФК «Система», связанных с выходом на новые географические или отраслевые рынки присутствия, а также проектов с существенным участием государства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ содействие и контроль за процессами составления и аудита финансовой отчетности Корпорации;</li> <li>▷ оценка качества аудиторских услуг по результатам аудита финансовой отчетности и формирование предварительных рекомендаций Совету директоров в отношении выбора аудиторов Корпорации для проведения аудита бухгалтерской отчетности в соответствии с РСБУ и МСФО;</li> <li>▷ оценка системы управления рисками и соблюдения применимых законодательных требований в области финансовой отчетности, аудита и планирования;</li> <li>▷ предварительная оценка сделок, выносящихся на рассмотрение Совета директоров;</li> <li>▷ бюджетный процесс и финансовое планирование.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ содействие развитию эффективной системы корпоративного управления, соответствующей международным стандартам, в Корпорации и портфельных компаниях;</li> <li>▷ предварительное рассмотрение кандидатов:</li> <li>○ в состав Совета директоров ПАО АФК «Система»;</li> <li>○ в составы советов директоров портфельных компаний;</li> <li>○ на позиции топ-менеджмента Корпорации и ее портфельных компаний;</li> <li>○ на позицию Корпоративного секретаря Корпорации;</li> <li>▷ разработка политики мотивации и вознаграждения работников Корпорации;</li> <li>▷ организация процедуры оценки работы Совета директоров.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ обеспечение эффективной системы экономической и корпоративной безопасности;</li> <li>▷ мониторинг соблюдения требований Кодекса этики Корпорации;</li> <li>▷ система противодействия коррупции и мошенничеству, а также иным злоупотреблениям, связанным с нарушением применимого законодательства в компаниях Группы АФК «Система».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ повышение инвестиционной привлекательности ценных бумаг Корпорации;</li> <li>▷ поддержание эффективных связей с финансовым сообществом;</li> <li>▷ разработка дивидендной политики АФК «Система», в том числе формирование рекомендаций Совету директоров Корпорации в отношении суммы подлежащих выплате дивидендов;</li> <li>▷ защита прав и интересов акционеров АФК «Система».</li> </ul>
Состав				
<b>Евтушенков В.П.</b> (Председатель) Боев С.Ф. Дубовсков А.А. Евтушенков Ф.В. Зоммер Р. Кочарян Р.С. Шамолин М.В. Якобашвили Д.М.	<b>Маннингс Р.</b> (Председатель) <sup>1</sup> Белова А.Г. Зоммер Р. Креке Ж. <sup>1</sup> Якобашвили Д.М.	<b>Кочарян Р.С.</b> (Председатель) Боев С.Ф. Зоммер Р. Маннингс Р. Якобашвили Д.М.	<b>Евтушенков Ф.В.</b> (Председатель) Белова А.Г. Боев С.Ф. Кочарян Р.С. Маннингс Р.	<b>Белова А.Г.</b> (Председатель) Креке Ж. Маннингс Р. Якобашвили Д.М.
Доля директоров <sup>2</sup>				
 25% 62% 13%	 80% 20%	 60% 40%	 60% 40%	 100%
Количество заседаний в 2018 году				
<b>12</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>5</b>
Тематика вопросов заседаний				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ создание стоимости инвестиций Корпорации в различных отраслях;</li> <li>▷ инвестиционные проекты;</li> <li>▷ система стратегического управления и планирования.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ оценка качества оказанных аудиторских услуг, подведение итогов тендера на оказание аудиторских услуг, формирование рекомендаций Совету директоров по выбору внешнего аудитора;</li> <li>▷ рассмотрение и одобрение квартальных и годового финансовых отчетов, годового отчета Корпорации, годового бюджета и отчета об исполнении бюджета Корпорации;</li> <li>▷ рассмотрение отчетов менеджмента по управлению рисками в АФК «Система», карты рисков и планов по митигации;</li> <li>▷ предварительное рассмотрение и оценка сделок, выносящихся на рассмотрение Совета директоров АФК «Система».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ развитие корпоративного управления в Группе АФК «Система», в том числе структурная трансформация Корпоративного центра;</li> <li>▷ система мотивации и ее ключевые параметры, оценка деятельности и премирование ключевых руководителей и сотрудников АФК «Система»;</li> <li>▷ кадровый процесс и предварительное рассмотрение кандидатур на позиции высших должностных лиц АФК «Система», а также кандидатов для выдвижения в составы советов директоров ключевых портфельных компаний.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ результаты деятельности Департамента внутреннего контроля и аудита за 2017 год и план работы на 2019 год;</li> <li>▷ результаты этической аттестации сотрудников Корпорации;</li> <li>▷ система комплаенс в АФК «Система»;</li> <li>▷ система предупреждения и противодействия мошенничеству и коррупции в АФК «Система».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ коммуникация и взаимодействие с миноритарными акционерами;</li> <li>▷ размер дивидендов и дивидендная политика Корпорации;</li> <li>▷ стратегия благотворительной деятельности Корпорации;</li> <li>▷ анализ и мониторинг рынка, восприятие АФК «Система» инвестиционным сообществом.</li> </ul>

<sup>1</sup> Маннингс Р. и Креке Ж., входящие в состав Комитета, являются экспертами в области финансов и аудита с многолетним опытом в данной сфере.

<sup>2</sup>

Независимый директор
Неисполнительный директор
Исполнительный директор

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



ПРЕЗИДЕНТ

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

13 марта 2018 года решением Совета директоров на должность Президента, Председателя Правления ПАО АФК «Система» (со сроком полномочий три года) был назначен Андрей Анатольевич Дубовсков.



**Дубовсков Андрей Анатольевич**

Родился в 1966 году в г. Алма-Ате.

В 1993 году окончил Всероссийский государственный институт кинематографии им. С.А. Герасимова.

**Имеет обширный опыт работы в сфере телекоммуникаций:** начав свою карьеру в 1993 году, занимал ряд руководящих постов в компаниях Millicom International Cellular S.A, Millicom International Cellular B.V., ООО «Региональная сотовая связь», ЗАО «800» и других компаниях в Москве, Алма-Ате, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Перми и Киеве.

**В 2002–2004 годах** был генеральным директором компании Группы «Теле2» в Нижнем Новгороде.

**С 2004 года** перешел на работу в ОАО «МТС», заняв пост директора филиала компании в Нижнем Новгороде.

**В 2006–2007 годах** являлся директором макрорегиона «МТС Урал».

**С 2007 года** приступил к работе в ЗАО «УМС» («МТС Украина») в качестве первого заместителя генерального директора, с 2008 года возглавил бизнес-единицу «МТС Украина».

**С 2011 по март 2018 года** занимал должность Президента ПАО «МТС».

**С 13 марта 2018 года** решением Совета директоров назначен на должность Президента ПАО АФК «Система».

Входит в состав Совета директоров ПАО АФК «Система» и Совета Благотворительного фонда «Система».

ПРАВЛЕНИЕ

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

СОСТАВ ПРАВЛЕНИЯ

14 человек

В 2018 году Правление провело 11 заседаний, на которых были рассмотрены 43 вопроса повестки дня по следующим основным направлениям:

1. Стратегия развития АФК «Система».
2. Стратегия и структура управления инвестиционными фондами АФК «Система».
3. Цикл стратегического планирования в Группе компаний АФК «Система»;

СОСТАВ ПРАВЛЕНИЯ ПАО АФК «СИСТЕМА» НА 31 ДЕКАБРЯ 2018 ГОДА

1.	Дубовсков Андрей Анатольевич	Президент, Председатель Правления
2.	Алёшин Игорь Викторович	Вице-президент по безопасности
3.	Гурьев Алексей Игоревич	Вице-президент по управлению персоналом
4.	Засурский Артём Иванович	Вице-президент по стратегии
5.	Катков Алексей Борисович	Управляющий партнер
6.	Мубаракшин Олег Сайдашович	Управляющий партнер
7.	Пилипенко Андрей Владимирович	Вице-президент по взаимодействию с органами государственной власти
8.	Розанов Всеволод Валерьевич	Управляющий партнер
9.	Сиразутдинов Артем Геннадиевич	Управляющий партнер
10.	Тулган Джошуа	Вице-президент по внешним связям
11.	Травков Владимир Сергеевич	Вице-президент по финансам и инвестициям
12.	Узденов Али Муссаевич	Управляющий партнер
13.	Шишкин Сергей Анатольевич	Вице-президент по корпоративному управлению и правовым вопросам
14.	Янпольский Максим Маркович	Управляющий партнер

4. Стратегия развития, создание стоимости и монетизация инвестиций АФК «Система» в различных отраслях.
5. Функциональные стратегии АФК «Система».
6. Исполнение бюджета, бюджетное планирование и ключевые показатели эффективности.
7. Управление долгом и инвестиционными ресурсами Корпорации.
8. Корпоративная социальная ответственность ПАО АФК «Система».
9. Рассмотрение отдельных сделок.

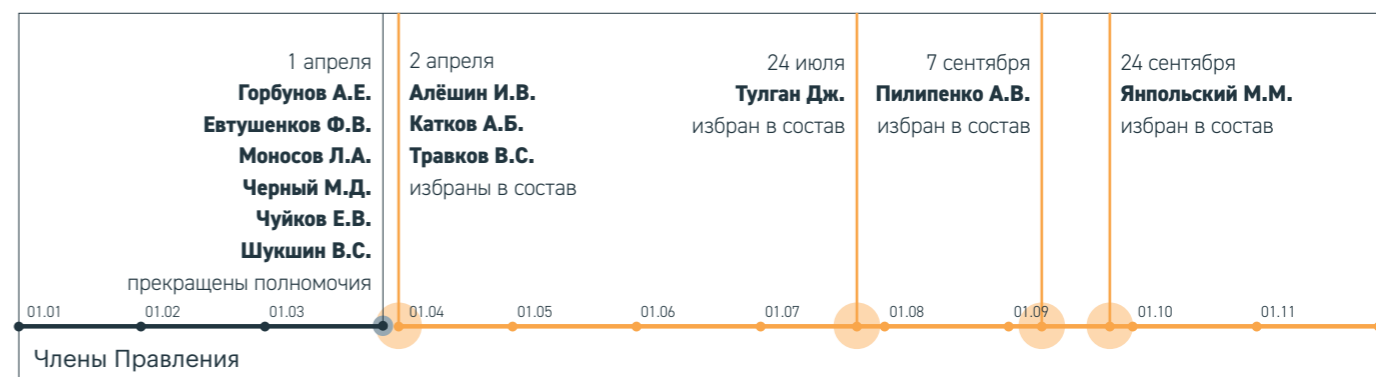
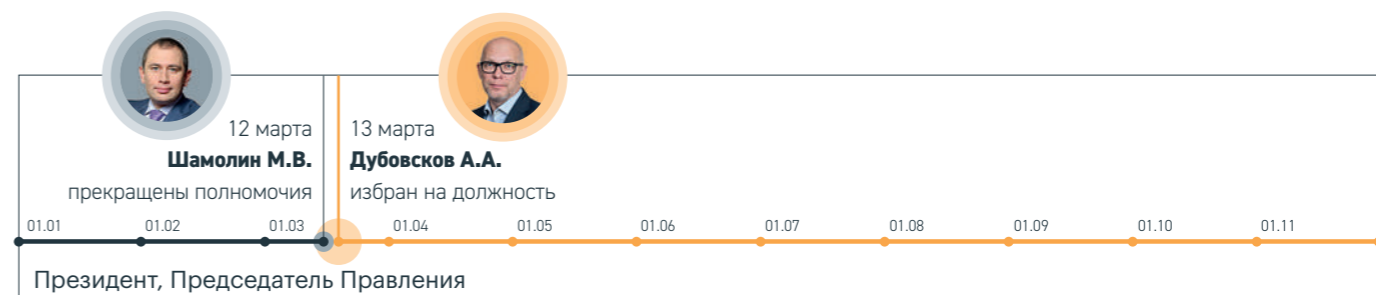
В апреле 2018 года полномочия ранее избранного состава Правления были прекращены, и Совет директоров утвердил новый состав Правления на срок три года.

ПРАВЛЕНИЕ ПРОВЕЛО

11 заседаний

43 вопроса рассмотрено

ИЗМЕНЕНИЯ В ПЕРСОНАЛЬНОМ СОСТАВЕ ПРАВЛЕНИЯ ПАО АФК «СИСТЕМА» В ТЕЧЕНИЕ 2018 ГОДА



## КОМИТЕТЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ И ПРАВЛЕНИИ

В целях совершенствования процесса принятия управленческих решений в АФК «Система» действуют Комитеты 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

Функциями Комитета по финансам и инвестициям являются:

- ▷ рассмотрение инвестиционных проектов Корпорации на этапах от возникновения идеи до завершения проекта;
- ▷ утверждение финансовой модели, бизнес-плана, ключевых показателей эффективности инвестиционных проектов;
- ▷ составление рекомендаций относительно целесообразности реализации проектов или возможного выхода из них, а также относительно источников их финансирования;
- ▷ рассмотрение условий привлечения финансирования.



#### СОСТАВ КОМИТЕТА

**10** человек



По состоянию на 31 декабря 2018 года  
**Председатель Комитета** —  
Президент Корпорации  
**ДУБОВСКОВ А.А.**



**Заместитель Председателя** —  
Вице-президент по финансам  
и инвестициям  
**ТРАВКОВ В.С.**



#### В 2018 ГОДУ КОМИТЕТ ПРОВЕЛ

**30** заседаний



### КОМИТЕТ ПО РИСКАМ

Функциями Комитета по рискам являются:

- ▷ оценка рисков Корпорации и ее портфельных компаний;
- ▷ обеспечение формирования перечня рисков и обобщенной карты рисков АФК «Система»;
- ▷ формирование предложений в отношении величины приемлемого уровня риска (риск-аппетита) АФК «Система»;
- ▷ согласование планов действий по управлению рисками и контроль их выполнения.



#### СОСТАВ КОМИТЕТА

**10** человек



**Председатель Комитета** —  
Вице-президент по финансам  
и инвестициям  
**ТРАВКОВ В.С.**



#### В 2018 ГОДУ КОМИТЕТ ПРОВЕЛ

**5** заседаний

#### Экспертный совет

При Комитете по финансам и инвестициям действует Экспертный совет, который рассматривает все новые инвестиционные идеи Корпорации, а также проекты по приобретению активов в новых, смежных и текущих отраслях присутствия компаний Группы АФК «Система».



#### СОСТАВ ЭКСПЕРТНОГО СОВЕТА

**13** человек



По состоянию на 31 декабря 2018 года  
**Председатель Экспертного совета** —  
Вице-президент по стратегии  
**ЗАСУРСКИЙ А.И.**



#### В 2018 ГОДУ ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ ПРОВЕЛ

**12** заседаний



### ТЕНДЕРНЫЙ КОМИТЕТ

Функциями Тендерного комитета являются:

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



#### СОСТАВ КОМИТЕТА

**7** человек



**Председатель Комитета** —  
Вице-президент по финансам  
и инвестициям  
**ТРАВКОВ В.С.**



#### В 2018 ГОДУ КОМИТЕТ ПРОВЕЛ

**24** заседания

## ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА, ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И АУДИТА

### РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

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

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

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

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

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

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

### СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ КОРПОРАЦИИ

Положение о системе внутреннего контроля утверждено Советом директоров Корпорации и является локальным нормативным актом высшего уровня, описывающим основные принципы организации внутреннего контроля как непрерывного и интегрированного процесса, в осуществление которого вовлечены все подразделения и органы управления Корпорации.

Основными задачами системы внутреннего контроля являются:

1. создание механизмов контроля, обеспечивающих функционирование бизнес-процессов и реализацию инвестиционных проектов Корпорации;
2. обеспечение сохранности активов Корпорации и эффективности использования ее ресурсов;
3. защита интересов акционеров Корпорации, а также предотвращение и устранение конфликтов интересов;
4. создание условий для своевременной подготовки и предоставления достоверной отчетности, а также иной информации, подлежащей раскрытию в соответствии с применимым законодательством;
5. обеспечение соблюдения Корпорацией применимого законодательства и требований регуляторов.

В соответствии с подходом «три линии защиты» обеспечение эффективности системы внутреннего контроля Корпорации (помимо Совета директоров и топ-менеджмента Корпорации) осуществляется на трех уровнях:

- ▷ **уровень 1:** руководители структурных подразделений и работники Корпорации отвечают за оценку и управление рисками, а также выстраивание эффективной системы внутреннего контроля в сфере своей ответственности;

▷ **уровень 2:** на данном уровне функционал осуществляют несколько структурных подразделений и Комитетов Корпорации. Например:

- функция управления рисками, а также Комитет по рискам отвечают за разработку и мониторинг внедрения эффективной практики управления рисками;
- Комитет по финансам и инвестициям Корпорации осуществляет одобрение и дальнейший контроль реализации инвестиционных проектов;
- Департамент по безопасности несет, в том числе, ответственность за вопросы экономической безопасности, противодействия коррупции и информационной безопасности.

▷ **уровень 3:** Департамент внутреннего контроля и аудита проводит независимую оценку эффективности системы внутреннего контроля, а также процедур управления рисками и корпоративного управления.

Все работники Корпорации, являясь исполнителями контрольных процедур, в рамках системы внутреннего контроля несут ответственность за их эффективное исполнение, а также за выполнение мероприятий по управлению рисками в соответствии с должностными инструкциями и требованиями внутренних нормативных документов.

### ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

Функция внутреннего аудита в Корпорации и компаниях Группы АФК «Система» входит в сферу ответственности Департамента внутреннего контроля и аудита, подчиняющегося Совету директоров (функционально) и Президенту АФК «Система» (административно). Руководитель Департамента назначается на должность и освобождается от должности Президентом на основании решения Совета директоров АФК «Система» после предварительного согласования Комитетом по этике и контролю Совета директоров Корпорации.

Основными задачами Департамента внутреннего контроля и аудита являются:

1. содействие акционерам и менеджменту в совершенствовании системы внутреннего контроля путем осуществления регулярных проверок эффективности систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления АФК «Система»;
2. предоставление руководству и акционерам Корпорации объективной информации о наличии и вероятности наступления внутренних рисков;
3. повышение уровня информированности руководства Корпорации о результатах деятельности компаний Группы АФК «Система»;
4. мониторинг выполнения акционерных целей Корпорации и компаний Группы АФК «Система».

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

- ▷ проведение независимых проверок отдельных операций, процессов и подразделений;
- ▷ оценку эффективности системы внутреннего контроля;
- ▷ оценку эффективности системы управления рисками;
- ▷ оценку эффективности системы корпоративного управления, в том числе мероприятий по недопущению нарушений законодательства, обеспечению соблюдения требований нормативных документов и профессиональных и этических стандартов, а также разработка рекомендаций по их совершенствованию;
- ▷ разработку рекомендаций по устранению выявленных недостатков, а также осуществление мониторинга по их исправлению;
- ▷ мониторинг соблюдения закупочных процедур;
- ▷ администрирование работы «горячей линии», этической аттестации.

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

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

В 2018 году Департамент внутреннего контроля и аудита провел 49 проверок для оценки эффективности систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления. По результатам проверок Департамента недостатков или рисков, которые могли бы повлиять на устойчивость бизнеса АФК «Система», не выявлено.

Регулярные отчеты по результатам деятельности Департамента внутреннего контроля и аудита рассматриваются Комитетом по аудиту, финансам и рискам и Комитетом по этике и контролю Совета директоров ПАО АФК «Система», а по итогам года также выносятся на рассмотрение Совета директоров ПАО АФК «Система».

### УРЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ ИНТЕРЕСОВ

Вопросы, связанные с конфликтами интересов, регулируются Кодексом этики Корпорации. В Корпорации внедрена процедура этической аттестации: все топ-менеджеры Корпорации ежегодно (или по мере возникновения конфликтов) заполняют Декларации по этике и конфликту интересов. Кроме того, все новые сотрудники проходят тренинг, знакомятся с требованиями Кодекса этики и порядком заполнения Деклараций.

В 2018 году результаты этической аттестации рассмотрены Комитетом по этике и контролю Совета директоров АФК «Система». В большинстве случаев задекларированные конфликты интересов не потребовали принятия мер по урегулированию, так как не создавали рисков для интересов Корпорации. Тем не менее, в отношении нескольких декларантов реализованы планы мероприятий по урегулированию конфликтов интересов в соответствии с лучшими практиками корпоративного управления.

### ВНЕШНИЙ АУДИТ

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

## КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ГРУППЕ АФК «СИСТЕМА»

Качество стратегического планирования и инвестиционная привлекательность портфельных компаний АФК «Система» зависят, в том числе, от качества процедур корпоративного управления. Для повышения стоимости инвестиций АФК «Система» уделяет особое внимание повышению качества корпоративного управления в портфельных компаниях.

Корпорация стремится осуществлять стратегическое управление ключевыми портфельными компаниями через их советы директоров. Для работы в советах директоров ключевых портфельных компаний привлекаются профессиональные независимые директора, обладающие отраслевой экспертизой в сфере деятельности портфельной компании, а также в области стратегии, финансов, аудита и корпоративного управления. Доля независимых директоров в составах советов директоров ключевых портфельных компаний составляет около 1/3 (в зависимости от уровня организационной зрелости портфельной компании).

Корпорация постоянно совершенствует систему корпоративного управления с целью повышения ее эффективности и соответствия лучшим мировым практикам. Совершенствование процессов корпоративного управления портфельных компаний и привлечение в их советы директоров компетентных профессиональных директоров призвано повысить качество принимаемых решений и акционерную стоимость портфельных активов АФК «Система».

Советы директоров портфельных компаний осуществляют надзор, координацию и поддержку менеджмента портфельной компании для принятия решений по следующим функциональным направлениям:

- ▷ стратегия и ключевые сделки;
- ▷ бюджетное планирование;
- ▷ кадровая политика;
- ▷ внутренний аудит.

## РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В 2018 ГОДУ

### ПРАКТИКА РАБОТЫ НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ В СОСТАВЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОРПОРАЦИИ

В 2018 году в состав Совета директоров АФК «Система» были избраны 11 членов, пять из которых отвечают критериям независимости или признаны независимыми в соответствии с требованиями Правил листинга Московской биржи и Кодекса корпоративного управления Российской Федерации.

В состав Совета директоров Корпорации были избраны следующие **независимые директора**:

- Белова Анна Григорьевна;
- Кочарян Роберт Седракович;
- Креке Жанно;
- Маннингс Роджер;
- Якобашвили Давид Михайлович.

Независимый директор Белова А.Г. избрана в состав Совета директоров по предложению группы миноритарных акционеров.

У всех независимых директоров Корпорации имеется значительный опыт работы в руководстве крупных организаций и сильная репутация в профессиональном сообществе, что обеспечивает должный уровень объективности суждений и свободы от влияния менеджмента и отдельных акционеров или групп акционеров Корпорации при принятии решений Советом директоров.

Р. Маннингс и Ж. Креке, входящие в состав Комитета по аудиту, финансам и рискам, являются экспертами в области финансов и аудита с многолетним опытом в данной сфере.

Независимые директора напрямую привлекаются к обсуждению и формированию стратегии Корпорации. Для этих целей формируются рабочие группы под руководством независимых членов Совета директоров, включающие представителей Комплекса по стратегии и Комплекса по финансам и инвестициям, для выработки обоснованной позиции членов Совета директоров по стратегическим вопросам развития Корпорации.

### ИНСТИТУТ УПРАВЛЯЮЩИХ ПАРТНЕРОВ

В 2018 году в АФК «Система» внедрена партнерская модель управления, позволяющая ключевым менеджерам Корпорации (Управляющим партнерам) разделять с акционерами доходность и риск от инвестиционной деятельности. Управляющие партнеры несут полную ответственность за реализацию инвестиционной стратегии в отношении портфельных компаний, в том числе за создание и поддержание эффективной системы корпоративного управления. В большинстве случаев Управляющие партнеры АФК «Система» являются председателями советов директоров портфельных компаний.

Мотивация Управляющих партнеров нацелена на рост капитализации АФК «Система», максимизацию стоимости активов под управлением и их монетизацию, а также на привлечение средств внешних инвесторов под управление. Управляющие партнеры со-инвестируют в портфельные активы, относящиеся к их области ответственности, тем самым разделяя риски с Корпорацией.

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С МИНОРИТАРНЫМИ АКЦИОНЕРАМИ

На сайте Корпорации в разделе «Инвесторам и акционерам» создана страница для вопросов акционеров. Любой акционер или потенциальный инвестор, заинтересованный в информации о Корпорации, может отправить свои вопросы, используя электронную форму, и получить на них ответы. На данной странице также содержатся ответы на типичные, наиболее часто задаваемые вопросы.

### СИСТЕМА МОТИВАЦИИ

В 2018 году была разработана и утверждена новая программа долгосрочного материального вознаграждения (свыше одного года) работников Корпорации — Опционная программа. Основным фокусом Опционной программы является прирост рыночной капитализации Корпорации, и размер вознаграждения ключевых сотрудников поставлен в зависимость от размера такого прироста.

В рамках программы за ее участниками закрепляется право на получение определенной доли от суммы прироста рыночной капитализации. Программа рассчитана на четыре года и является механизмом, который напрямую увязывает цели акционеров и менеджеров АФК «Система».

## ПЛАН РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров АФК «Система» ежегодно разрабатывает и утверждает План развития корпоративного управления Корпорации на следующий год. В рамках реализации данного плана на 2019 год запланированы следующие мероприятия:

1. внесение изменений в систему вознаграждений, выплачиваемых членам Совета директоров, с целью ее гармонизации с системой мотивации высшего менеджмента, привязанной к росту капитализации Корпорации (в первом полугодии 2019 года);
2. совершенствование системы корпоративного управления в Группе АФК «Система», включая механизмы подбора кандидатов и основных бизнес-процессов, обеспечивающих работу советов директоров портфельных компаний (в течение 2019 года);
3. совершенствование структуры управления инвестиционными фондами Корпорации, в том числе определение политики вознаграждения менеджмента в управлении фондами (в течение 2019 года);
4. формализация политики преемственности ключевых менеджеров Корпорации (в течение 2019 года).

## ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПАО АФК «СИСТЕМА»

Вознаграждение за работу в Совете директоров рассчитывается и выплачивается на основании Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО АФК «Система»<sup>1</sup>.

### ОСНОВНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА РАБОТУ В СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ

Размер основного вознаграждения за работу в Совете директоров составляет 13,7 млн руб. или 17,8 млн руб. в год в зависимости от статуса налогового резидентства. Основное вознаграждение выплачивается членам Совета директоров в денежной форме ежеквартально равными долями.

### ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА РАБОТУ В СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ

В соответствии с действовавшей в 2018 году редакцией Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО АФК «Система», дополнительное вознаграждение за работу в Совете директоров выплачивается единовременно один раз в год в форме обыкновенных акций ПАО АФК «Система» при условии достижения инвестиционных показателей Корпорации в отчетном году: 1) среднее арифметическое показателей TSR и iTSR не ниже значения CoE<sup>2</sup> или 2) показатель TSR не ниже уровня изменения индекса MSCI (ΔMSCI), притом что показатель iTSR превышает или равен показателю CoE.

Количество акций, подлежащих передаче членам Совета директоров, рассчитывается по следующей формуле:

$$\frac{\text{Сумма вознаграждения в денежном выражении}}{\text{Средневзвешенная цена одной акции}}$$

## ИЗМЕНЕНИЯ В ПОРЯДКЕ РАСЧЕТА ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЗА РАБОТУ В СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ

В 2019 году Общему собранию акционеров Корпорации предлагается утвердить новую редакцию Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО АФК «Система», согласно которой условием выплаты дополнительного вознаграждения становится наличие роста капитализации по результатам финансового года. Размер дополнительного вознаграждения устанавливается как переменная сумма, соответствующая 0,1% или 0,125% от суммы прироста капитализации за финансовый год (в зависимости от статуса налогового резидентства), но в любом случае не выше суммы основного вознаграждения за вычетом применимых налогов.

### ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА ИСПОЛНЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ

Членам Совета директоров, выполняющим дополнительные обязанности, а именно: Председателю Совета директоров, заместителю Председателя Совета директоров и Председателям Комитетов Совета директоров — ежеквартально выплачивается вознаграждение в размере, установленном Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО АФК «Система».

### КОМПЕНСАЦИИ И ПРОЧИЕ УСЛОВИЯ

Членам Совета директоров ПАО АФК «Система» компенсируются расходы, связанные с исполнением ими своих функций, в том числе связанные с участием в заседаниях Совета директоров и Комитетов Совета директоров Корпорации.

ПАО АФК «Система» страхует ответственность членов Совета директоров ПАО АФК «Система».

ПАО АФК «Система» не предоставляет займы членам Совета директоров ПАО АФК «Система».

## ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ПАО АФК «СИСТЕМА»

### СИСТЕМА КРАТКОСРОЧНОЙ МОТИВАЦИИ

Система материальной краткосрочной (до одного года) мотивации высших должностных лиц ПАО АФК «Система» в 2018 году состояла из следующих элементов:

- ежемесячный должностной оклад, устанавливаемый в соответствии с внутренней системой должностей;
- премиальное вознаграждение, выплачиваемое за реализацию проектов и создание денежной прибыли. Выплата вознаграждения осуществляется исходя из результатов индивидуальной деятельности работников и наличия положительного денежного потока, сгенерированного проектами, которые были реализованы командами Управляющих партнеров и функциональными департаментами ПАО АФК «Система». Выплаты составляют до 20% от реализованной денежной прибыли.

Для целей расчета премиального вознаграждения под реализованной денежной прибылью понимается прирост стоимости актива (в случае продажи актива или IPO) или объем дивидендов (в случае выплаты дивидендов) за вычетом следующих сумм:

- обязательной доходности, определяемой Комитетом по финансам и инвестициям при Президенте Корпорации до начала проекта или приобретения актива;
- инвестиций в актив и расходов на проект.

## СИСТЕМА ДОЛГОСРОЧНОЙ МОТИВАЦИИ

В 2018 году была разработана и утверждена новая программа долгосрочного (свыше одного года) материального вознаграждения работников ПАО АФК «Система» — Опционная программа. Основным фокусом Опционной программы является прирост рыночной капитализации Корпорации. В рамках программы за ее участниками закрепляется право на получение доли в сумме прироста рыночной капитализации. Программа рассчитана на четыре года и является механизмом, который напрямую увязывает цели акционеров и менеджеров ПАО АФК «Система».

### Программа соинвестирования

В 2016 году Совет директоров утвердил программу участия высших должностных лиц АФК «Система» в капитале Корпорации и/или портфельных компаний (далее — «Программа соинвестирования»).

Программа соинвестирования ориентирована на сближение интересов акционеров и высшего менеджмента Корпорации в вопросах долгосрочного управления и развития портфельных компаний путем предоставления права на приобретение долей в непубличных портфельных компаниях Корпорации с перспективой роста.

Право на участие в Программе соинвестирования имеют Президент, руководители структурных подразделений, а также сотрудники Корпорации, занимающие должности не ниже уровня Исполнительного директора или Старшего/Главного инвестиционного директора.

В рамках Программы соинвестирования участники приобретают за собственные денежные средства:

- акции/доли портфельных компаний АФК «Система» и/или
- обыкновенные акции ПАО АФК «Система».

Объем соинвестирования ограничен величиной одного среднего годового дохода участника.

### Прочие условия

В ПАО АФК «Система» не предусмотрены выплаты повышенных компенсаций Президенту или прочим высшим должностным лицам в случае прекращения трудовых отношений сверх уровня, установленного трудовым законодательством Российской Федерации.

В ПАО АФК «Система» не предусмотрена выплата вознаграждения за работу членов исполнительного руководства в составе Правления.

Корпорация не предоставляет займы высшим должностным лицам ПАО АФК «Система».

## ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ, ВЫПЛАЧЕННЫЕ ВЫСШИМ ДОЛЖНОСТНЫМ ЛИЦАМ ПАО АФК «СИСТЕМА» В 2018 ГОДУ<sup>3</sup>

В 2018 году членам Совета директоров ПАО АФК «Система» были выплачены вознаграждения и компенсации в следующем размере:

(в руб.)	2018	2017
<b>Вознаграждение в форме денежных средств</b> Вознаграждение за работу в Совете директоров и исполнение дополнительных обязанностей, а также заработная плата и премия по итогам 2018 года для тех членов Совета директоров, которые также являлись в 2018 году сотрудниками Корпорации. <sup>4</sup>	432 497 258	320 193 625
<b>Вознаграждение в форме обыкновенных акций ПАО АФК «Система»</b> Вознаграждение членам Совета директоров по итогам работы в 2017–2018 корпоративном году, а также вознаграждение в рамках программы долгосрочного материального поощрения для тех членов Совета директоров, которые также являлись в 2018 году сотрудниками Корпорации. <sup>4</sup>	— <sup>5</sup>	218 287 983
<b>Компенсация расходов, понесенных в связи с исполнением членами Совета директоров своих обязанностей</b>	1 191 028	2 477 710

В 2018 году членам Правления ПАО АФК «Система»<sup>6</sup> было выплачено вознаграждение в следующем размере:

(в руб.)	2018	2017
<b>Вознаграждение в форме денежных средств</b> Указанная сумма включает в себя заработную плату и премию. <sup>7</sup>	1 705 947 927 <sup>8</sup>	1 768 437 846
<b>Вознаграждение в форме обыкновенных акций ПАО АФК «Система»</b> Акции, перечисленные в рамках программы долгосрочного материального поощрения.	— <sup>9</sup>	245 821 873

<sup>1</sup> Утверждено Общим собранием акционеров 27 июня 2015 года.

<sup>2</sup> По итогам 2018 года данный инвестиционный показатель не достигнут, т.к. значение показателя TSR составило –32,9%, а показателя iTSR — –7% при CoE равном 17% и ΔMSCI равном –5,5%. Показатель CoE означает минимальный уровень доходности, который компания должна обеспечить своим акционерам за ожидание прибыли и риск. CoE рассчитывается как сумма безрисковой доходности (например, доходность государственных облигаций) и премии за риск, связанной с вложением в фондовый рынок, с учетом структуры капитала рассматриваемого актива и странового риска.

<sup>3</sup> Все суммы в настоящем разделе указаны без вычета применимого налога на доходы физических лиц.

<sup>4</sup> За исключением членов Совета директоров ПАО АФК «Система», являвшихся членами Правления ПАО АФК «Система».

<sup>5</sup> Дополнительное вознаграждение в форме акций не выплачивалось членам Совета директоров в 2018 году в связи с невыполнением условий его выплаты, установленных Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО АФК «Система».

<sup>6</sup> Включая Президента ПАО АФК «Система».

<sup>7</sup> Премия по итогам 2018 года выплачена сотрудникам ПАО АФК «Система» в феврале 2019 года.

<sup>8</sup> В феврале 2019 года члены Правления направили часть полученной ими денежной премии за 2018 год на приобретение обыкновенных акций Корпорации, что соответствует курсу АФК «Система» на участие ее сотрудников в акционерном капитале Корпорации. Общее количество акций Корпорации, приобретенных членами Правления и иными сотрудниками АФК «Система», составило 19 669 389 шт.

<sup>9</sup> Вознаграждение в форме акций не выплачивалось членам Правления в 2018 году в связи с невыполнением условий для его выплаты, установленных внутренними документами Корпорации.

# Управление рисками

## ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И РИСК-АППЕТИТ ГРУППЫ

ПАО АФК «Система» определяет риски как проявление процессов и факторов, влияние на которые со стороны ПАО АФК «Система» представляется либо невозможным, либо весьма ограниченным. При этом Корпорация может принять меры по снижению негативных последствий в случае реализации того или иного риска. Таким образом, эффективная оценка существующих рисков, вероятности их реализации, а также эффективное управление ими являются важной составляющей стратегии Группы компаний АФК «Система».

Управление рисками является неотъемлемой частью всех процессов ПАО АФК «Система», интегрирован в процессы планирования и реализации стратегии, инвестиционной деятельности, бюджетирования, закупочных процедур, а также в повседневную операционную деятельность. Интегрированная система управления рисками (ERM), существующая в ПАО АФК «Система», построена с учетом международных стандартов, рекомендаций и лучших практик риск-менеджмента. ERM призвана обеспечить поддержание уровня риска в пределах приемлемых для акционеров и менеджмента ПАО АФК «Система».

В рамках ежеквартальных процедур ERM риск-менеджеры компаний Группы АФК «Система»:

- осуществляют формирование реестров рисков компаний и консолидированного реестра рисков Группы;

- проводят приоритизацию и агрегирование рисков в портфели;
- оценивают вероятности и материальности всех рисков;
- анализируют влияние существенных рисков на финансовые показатели отдельных компаний и Группы АФК «Система» в целом с использованием имитационных методов моделирования и финансовых моделей.

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

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

- 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 в долгосрочной перспективе;
- соблюдение требований национальных регуляторов стран присутствия компаний Группы, стандартов и рекомендаций международных органов;
- сохранение безупречной репутации;
- поддержание внешнего индивидуального кредитного рейтинга международных рейтинговых агентств.

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

В Корпорации построена и функционирует единая система комплаенс, в рамках которой реализуется программа мероприятий по минимизации рисков по направлениям антикоррупционного, антимонопольного, биржевого, санкционного комплаенса, а также рисков в области защиты персональных данных и конфиденциальной информации, в области противодействия отмыванию денежных средств, полученных преступным путем, и финансированию терроризма.

Далее приведены сведения об основных рисках, присутствующих в ERM АФК «Система».

## ГЛОБАЛЬНЫЕ И СТРАНОВЫЕ РИСКА

Риски, вызванные изменениями в политической и экономической обстановке в России. Большая часть бизнеса Корпорации связана с деятельностью на территории России, в то время как компании Группы АФК «Система» также присутствуют в странах СНГ, ЕС, Турции и Индии. Значительная часть продукции компаний Группы сбывается в странах СНГ и Юго-Восточной Азии, Восточной Европы и Северной Африки. В случае серьезных политических потрясений в данных регионах деятельность бизнеса Группы, связанного с ними, может быть нарушена или приостановлена, что способно повлечь существенные убытки. Отрицательное влияние на бизнес компаний Группы может оказать ужесточение санкций, полная блокада внешнеэкономической деятельности с изменением политической ситуации в стране, а также возникновение военных конфликтов с участием России.

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 в рамках Группы компаний. Сохранение или новое проявление напряженности в отношениях 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 а также на волатильности котировок ценных бумаг ПАО АФК «Система».

## ОТРАСЛЕВЫЕ РИСКА

Риски, связанные с присутствием активов АФК «Система» в различных секторах экономики. Наиболее существенные из них — риски, связанные с бизнесом: в сфере телекоммуникаций, энергетическим бизнесом, в сфере розничной торговли, гостиничных услуг, медицины, в сфере фармацевтики, с лесопромышленной деятельностью, в сфере сельского хозяйства и в сфере недвижимости.

## ВНЕШНИЕ РИСКА ПАО АФК «СИСТЕМА»

### ФИНАНСОВЫЕ РИСКА

Бизнес ПАО 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 курса рубля к доллару США и евро на фоне снижения цен на нефть и действующего режима санкций может стать причиной роста расходов и/или сокращения выручки или затруднить достижение финансовых показателей компаниями Группы АФК «Система».

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 АФК «Система».

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

Обслуживание и рефинансирование текущих и будущих обязательств Корпорации может потребовать существенного оттока денежных средств. Сохранение в среднесрочном периоде режима санкций и ограничения доступа российских банков и компаний к иностранному заемному капиталу могут существенно увеличить текущий дефицит ликвидности на рынке и привести к дальнейшему повышению процентных ставок, что может затруднить привлечение финансирования для осуществления деятельности компаний Группы АФК «Система» и рефинансирование долговых обязательств Корпорации и портфельных компаний. В случае если Корпорация не сможет привлечь необходимое финансирование в порядке и в сроки, необходимые для компании, это может повлечь существенные ограничения для развития бизнеса, осуществления операционной и инвестиционной деятельности.

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

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

Возможное признание несостоятельным одного 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 таких банков.

## ПОЛИТИЧЕСКИЕ, СОЦИАЛЬНЫЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ РИСКИ

Влияние геополитических рисков на деятельность Корпорации и ее портфельных компаний по-прежнему остается высоким, поскольку такие инструменты, как протекционизм или экономические санкции, могут применяться для решения геополитических задач непредсказуемым образом.

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

Снижение уровня жизни и возможный рост социальной напряженности в регионах присутствия компаний Группы АФК «Система» может привести к снижению прибыли Корпорации.

Производственная деятельность ряда портфельных компаний АФК «Система» связана с угрозами в области здоровья персонала и промышленной безопасности.

Аварии и инциденты на производственных объектах Группы АФК «Система» способны привести к значительному воздействию на окружающую среду: загрязнению земель и водных объектов, сверхнормативным выбросам в атмосферу, сбросам сточных вод или разливам опасных веществ.

Нерациональное использование природных ресурсов (земель, лесов) портфельными компаниями Группы АФК «Система» может привести к истощению сырьевой/ производственной базы и снижению экономических показателей этих компаний.

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.

## ЮРИДИЧЕСКИЕ РИСКИ

Существует риск вынесения непредсказуемых судебных и административных решений в отношении бизнеса Группы АФК «Система», что может привести к негативным последствиям. Этот риск вызван множеством факторов, в том числе:

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

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

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

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

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

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

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

## НАЛОГОВЫЕ РИСКИ

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

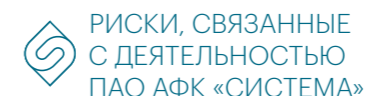
Российское законодательство о трансфертном ценообразовании может потребовать корректировок в системе ценообразования компаний Группы АФК «Система» и повлечь за собой дополнительные налоговые обязательства в отношении некоторых сделок.

С 1 января 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 трактовки закона и отсутствия правоприменительной практики.

## РИСКИ НА РЫНКЕ ЦЕННЫХ БУМАГ

Осложнение геополитической ситуации, введение санкций против российских компаний, ухудшение макроэкономической ситуации и отток капитала и инвесторов с российского рынка оказали влияние на стоимость российских компаний в 2014–2018 годах. В связи с указанными обстоятельствами доступ Корпорации к средствам инвесторов через рынки ценных бумаг может и в дальнейшем сократиться в результате введения секторальных санкций против российских компаний в областях деятельности компаний Группы АФК «Система» и/или осторожного подхода инвесторов к российским компаниям в целом.

В частности, способность ПАО АФК «Система» привлекать финансирование путем размещения облигаций может быть ограничена, что может привести к недостаточности оборотных средств и инвестиционного ресурса Корпорации и сказаться на ее финансовых результатах.



## РЕАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ

Стратегия Корпорации нацелена на построение сбалансированного и диверсифицированного портфеля активов на рынках, где ПАО 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 т.ч. из-за текущей высокой долговой нагрузки и ограниченного инвестиционного ресурса. Недостижение целей стратегии ПАО АФК «Система» может оказать давление на ожидаемые финансовые показатели Корпорации.

Развитие компаний Группы АФК «Система» зависит от многих факторов, включая получение необходимых разрешений государственных органов, достаточный спрос со стороны потребителей, успешное развитие технологий, эффективное управление рисками и расходами, своевременное завершение разработки и внедрение новых продуктов и услуг компаниями Группы АФК «Система». 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

ПАО АФК «Система» реализует стратегию за счет новых приобретений, продажи и реструктуризации активов. Процесс реализации инвестиционных возможностей на рынке влечет за собой потенциаль-

ные риски, в том числе риски отсутствия соответствующих компаний-целей или невозможности их приобретения, риск недостаточной или неадекватной процедуры всестороннего исследования (duediligence) операционной деятельности и/или финансового состояния компании-цели, риски переоцененности или переплаты за актив. Реализация этих рисков может негативно отразиться на финансовых результатах Корпорации.

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

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

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

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

Реализации одного или нескольких из указанных рисков может привести к снижению стоимости соответствующего актива и/или снижению финансовых показателей ПАО 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 существующих активов.

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

#### МЕНЕДЖМЕНТ И КЛЮЧЕВОЙ ПЕРСОНАЛ

Реализация стратегии ПАО 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 АФК «СИСТЕМА»

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

#### ПРИВЛЕЧЕНИЕ КАПИТАЛА ИЛИ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Денежные потоки со стороны портфельных компаний могут оказаться недостаточными для покрытия запланированных расходов Корпорации. Это может повлечь за собой необходимость привлечения дополнительного стороннего финансирования и увеличение долговой нагрузки Корпорации, что в свою очередь будет оказывать давление на кредитные рейтинги Корпорации и компаний Группы АФК «Система». Снижение кредитного рейтинга может повлечь за собой рост стоимости обслуживания существующих кредитов, удорожание или невозможность привлечения новых кредитов, а в отдельных случаях — досрочного истребования ранее выданных кредитов. Риск снижения или отзыва кредитного рейтинга Корпорации коррелирует с репутационным риском и риском ликвидности.

#### ОГРАНИЧИТЕЛЬНЫЕ КОВЕНАНТЫ

Соглашения ПАО АФК «Система» и компаний Группы АФК «Система» по кредитам и долговым ценным бумагам содержат ограничительные ковенанты. Такие ковенанты налагают ограничения на привлечение дополнительного долгового финансирования, обременение имущества залогом, продажу активов и сделки с аффилированными лицами. Такие ковенанты могут накладывать ограничения на операционную деятельность ПАО АФК «Система», в том числе финансирование капитальных затрат, либо ограничивать возможности своевременного погашения долга или осуществления выплат по обязательствам. Любое ненамеренное нарушение ограничительных ковенантов может привести к возникновению у кредиторов Корпорации и/или портфельных компаний права требовать досрочное погашение таких кредитов и оказать давление на финансовые показатели Корпорации.

#### ЛИЦЕНЗИИ И РАЗРЕШЕНИЯ

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

#### ПРИВАТИЗИРОВАННЫЕ КОМПАНИИ

В структуре бизнеса ПАО АФК «Система» есть ряд приватизированных компаний. Вероятно также, что и в будущем Корпорация будет участвовать в процессах приватизации. Поскольку российское законодательство, касающееся вопросов приватизации, остается не окончательно ясным, может быть непоследовательным или содержать внутренние противоречия, приватизация многих компаний может быть потенциально оспорена, в том числе избирательно, что будет иметь существенное негативное влияние на бизнес, финансовое состояние, результаты деятельности или перспективы развития Корпорации.

#### АНТИКОРРУПЦИОННЫЕ НОРМЫ

Деятельность ПАО АФК «Система» подпадает под действие антикоррупционного законодательства тех юрисдикций, в которых она ведет свой бизнес, включая нормативно-правовые акты Российской Федерации, а также может подпадать под действие Закона Великобритании о взяточничестве (UK Bribery Act) и/или Закона США о коррупции за рубежом (FCPA). Любое расследование в связи с возможными нарушениями FCPA, UK Bribery Act или других антикоррупционных законов США, Великобритании или иных юрисдикций может негативно повлиять на репутацию, бизнес, финансовое состояние и результаты деятельности ПАО АФК «Система».

#### КОНКУРЕНЦИЯ СО СТОРОНЫ ДРУГИХ КОМПАНИЙ

Все отрасли деятельности портфельных компаний ПАО АФК «Система» подвержены конкуренции со стороны других компаний. В сегментах телекоммуникаций, розничной торговли, медиа, туризма, частной медицины, фармацевтики, девелопмента, лесопромышленной и сельскохозяйственной деятельности наблюдается высокая конкуренция между компаниями как в Российской Федерации, так и других странах. Неспособность компаний Группы АФК «Система» эффективно конкурировать может оказать негативное влияние на бизнес, результаты деятельности, финансовое состояние и перспективы развития Корпорации.

#### КАЧЕСТВО БРЕНДА И РЕПУТАЦИЯ

Развитие и поддержание узнаваемости брендов компаний Группы АФК «Система» является важнейшей составляющей формирования общественного мнения о текущих и будущих продуктах и услугах компаний Группы. ПАО АФК «Система» считает, что на рынках с высокой конкуренцией значение бренда компании постоянно растет.

Успешное развитие и повышение узнаваемости брендов компаний Группы во многом зависит от эффективности маркетинговой деятельности и от возможности компаний предоставлять качественные продукты и услуги по конкурентным ценам. Усилия по развитию брендов могут не соответствовать полученным доходам, которые также могут быть недостаточными для покрытия затрат на такую деятельность, что приведет к финансовым потерям для компаний Группы.

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



# КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

ПРИНЦИПЫ ESG И КОРПОРАТИВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ	112
ВКЛАД В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ	113
СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ В ТЕХНОЛОГИИ И ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ	113
ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ	115

# Ответственное инвестирование

Ответственность АФК «Система» как стратегического инвестора в социально-экономическое, инновационное и технологическое развитие страны состоит в эффективном управлении подконтрольными активами и фондами в интересах **повышения акционерной стоимости портфельных компаний, устойчивом развитии отраслей и регионов присутствия** Корпорации и **создании общей ценности (Shared Value)** для государства и бизнеса, населения и окружающей среды.

## ПРИНЦИПЫ ESG И КОРПОРАТИВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Разделяя стремление международного финансового сообщества к интеграции в практику оценки активов и принятия решений принципов ответственного инвестирования (Principles for Responsible Investment), связанных с качеством управления, социальным и экологическим воздействием (ESG — Environmental, Social and Governance), Корпорация ведет свою деятельность в соответствии с Глобальным договором ООН и Социальной хартией российского бизнеса, учитывая соответствующие факторы как при выборе приоритетных направлений и конкретных проектов для вложений капитала, так и в ходе взаимодействия с ключевыми заинтересованными сторонами: акционерами, инвесторами, сотрудниками, партнерами, поставщиками, потребителями, государственными структурами, некоммерческими организациями и местными сообществами.

Свои инвестиционные и социальные программы АФК «Система» осуществляет на основе разносторонней экспертизы и взаимовыгодного межсекторного партнерства с органами власти, научными и образовательными учреждениями, общественными и некоммерческими организациями, с которыми сотрудничает Корпорация и ее портфельные компании.

Своей ключевой зоной ответственность АФК «Система» считает создание и поддержание такого уровня стратегического планирования, корпоративного управления и должного контроля, которые обеспечивают разумный баланс финансовых и нефинансовых рисков и возможностей (экологических, социальных, технологических и иных) для устойчивого развития инвестиционного портфеля с позиций влияния на экономку, общество и природу.

### ПРИНЦИПЫ ESG И ОТВЕТСТВЕННОЙ ДЕЛОВОЙ ПРАКТИКИ РЕАЛИЗУЮТСЯ В АФК «СИСТЕМА» ЧЕРЕЗ:

1. соответствие ключевых направлений инвестирования и бизнеса портфельных компаний глобальным Целям устойчивого развития, национальным и региональным приоритетам;
2. добросовестную конкуренцию, недопущение дискриминации, строгое соблюдение деловой этики и прав человека в аспекте предпринимательской

деятельности, акционерного, анти-монопольного, антикоррупционного, трудового, экологического и иного применимого законодательства (комплаенс);

3. многоступенчатую систему отбора и экспертизы инвестиционных проектов не только по финансовым, но и по нефинансовым показателям с коллегиальным механизмом одобрения сделок;
4. оценку потенциального влияния ключевых отраслевых, региональных и других ESG-рисков на финансовую устойчивость отдельных активов и инвестиционный портфель Корпорации;
5. повышение прозрачности и внедрение в портфельных компаниях и фондах единых стандартов корпоративного управления, лучших управленческих практик, передовых цифровых технологий и сертифицированных систем менеджмента;
6. содействие портфельным компаниям и фондам в привлечении финансирования и партнеров, структурировании сделок и организационном развитии;
7. повышение операционной эффективности и экономической результативности активов путем совершенствования критических бизнес-процессов (закупки и управления цепями поставок, противодействия коррупции и управления рисками, корпоративных коммуникаций и ответственности);



8. создание синергии между разными активами и фондами благодаря реализации совместных бизнес- и социальных проектов, в том числе с привлечением внешних партнеров;
9. консолидированное управление портфелем социальных инвестиций через корпоративный благотворительный фонд и реализацию общекорпоративных инициатив в сфере КСО<sup>1</sup>;
10. обеспечение мониторинга соблюдения требований акционеров и инвесторов по существенным аспектам устойчивого развития путем регулярной публикации корпоративной нефинансовой отчетности.

## ВКЛАД В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

АФК «Система» и ее портфельные компании вносят весомый вклад в формирование конкурентного рынка труда и закупок, в том числе у малого и среднего бизнеса, модернизацию инфраструктуры, промышленности и сельского хозяйства, расширение доступности жилья, необходимых продуктов, товаров и услуг, повышение технологической, общественной, продовольственной и лекарственной безопасности, развитие системы здравоохранения и образования, обеспечение социального и экологического благополучия территорий путем реализации масштабных инвестиционных программ, цифровизации бизнеса, поддержки инновационных проектов, социальных, благотворительных, просветительских и волонтерских программ, способствующих наращиванию интеллектуального капитала, адаптации и гуманизации новых технологий, повышению цифровой грамотности, социальной активности и качества жизни людей.

Более подробная информация представлена в Таблице «**Вклад в социально-экономическое развитие**» в Приложении.



<sup>1</sup> Корпоративная социальная ответственность.

## СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ В ТЕХНОЛОГИИ И ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

Суммарный объем социальных инвестиций Корпорации за последние три года составил порядка четырех млрд руб. Из них примерно треть приходится на долю **Благотворительного фонда «Система»** (далее — БФ «Система»), который аккумулирует средства компаний Группы АФК «Система» для реализации инфраструктурных общекорпоративных программ.



В 2018 году БФ «Система» кардинально пересмотрел стратегию благотворительной деятельности в соответствии с общей стратегией развития Корпорации, сместив фокус на технологические проекты — разработку и внедрение современных цифровых инструментов, способных повысить эффективность практик социального сектора. Деятельность фонда была сосредоточена на решении сразу на двух глобальных задач: развитии человеческого капитала и создании технологий для улучшения качества жизни. Свыше 200 млн руб. было выделено на реализацию трех ключевых программ: «**Лифт в будущее**», «**Культура и искусство**» и «**Социальная среда и волонтерство**». В свою очередь, компании Группы направили в 2018 году на благотворительные цели свыше 840 млн руб., в том числе около 30% в корпоративный фонд и 70% на реализацию собственных социальных программ.

### В 2018 ГОДУ ГРУППА АФК «СИСТЕМА» НАПРАВИЛА НА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ

**>1,1** млрд руб.  
с учетом собственных социальных программ компаний и отчислений в корпоративный фонд



**Флагманская корпоративная программа «Лифт в будущее»**, созданная семь лет назад для поддержки современного инженерного образования в России, трансформировалась в целый комплекс технологических, образовательных и просветительских инициатив. Так, в партнерстве с крупнейшим российским микроэлектронным предприятием «Микрон», входящим в Группу АФК «Система», была представлена собственная программа дополнительного образования, в которой приняли участие студенческие проектные команды девяти ведущих технических вузов России.



Логичным развитием «Лифта в будущее» стало просветительское направление, включая издательско-литературные проекты в сфере технологий. В новом проекте «**Будущее время**», направленном на поддержку талантливых писателей в жанре научной фантастики, приняли участие почти две тыс. авторов из 32 стран мира. Лучшие научно-фантастические рассказы победителей конкурса с призовым фондом в один млн руб. вошли в сборник «Будущее время», часть средств от продажи которого пойдет на реализацию литературных проектов фонда «Система». Также по итогам 2018 года фонд в партнерстве с издательством «Дело» перевел на русский язык и выпустил три зарубежных бестселлера, рассказывающих о том, как технологии влияют на нашу жизнь. Образовательные и просветительские учреждения могут получить издания из книжной коллекции фонда бесплатно.

### В НОВОМ ПРОЕКТЕ «БУДУЩЕЕ ВРЕМЯ» ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ

**~2** тыс. авторов

**ИЗ 32 СТРАН МИРА**

## Одиссея

СИСТЕМА

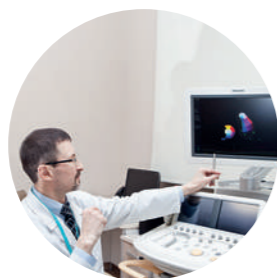


В Год добровольца в России в фокус внимания АФК «Система» попали проблемы деятельности волонтерских поисково-спасательных отрядов. Отсутствие эффективных технологий поиска пропавших людей в природной среде подтолкнуло фонд к запуску масштабной **исследовательской инициативы «Одиссея»**, ставшей первой попыткой благотворительного сектора привлечь технологическое сообщество к решению социальных проблем. Участники конкурса, которые предложат наилучшие технические решения, позволяющие найти потерявшегося в лесу человека без источника связи быстрее, чем за десять часов при любой погоде и в любое время суток, смогут претендовать на финансирование в размере до 75 млн руб. Уже более 120 инженерных команд из 40 городов России готовы предложить свои разработки по решению этой социально значимой задачи.

Поддержка добровольческого движения также стала частью **программы «Социальная среда и волонтерство»**. Фонд запустил сразу два всероссийских конкурса, победители которых разделили грантовый фонд в три млн руб. — **«Траектория поиска»** для добровольцев-спасателей по всей стране и **«Система добрых дел»** для корпоративных волонтеров — с целью поддержать самые актуальные и социально значимые проекты, инициированные участниками волонтерского движения Корпорации, которое развивается на системной основе уже несколько лет.



За вклад в развитие корпоративного волонтерства БФ «Система» получил награду Всероссийского конкурса «Чемпионы добрых дел», а «Медси» стала победителем в номинации «Компетентное волонтерство» за проект «Скорая волонтерская помощь» — оказание выездной медицинской помощи подопечным благотворительного фонда «Старость в радость» силами врачей-волонтеров. За два года сотрудничества компании и НКО проведены выездные обследования более 300 подопечных и несколько корпоративных благотворительных акций, приуроченных к Дню пожилого человека, в ходе которых сотрудниками собрано более 400 кг гуманитарной помощи для домов престарелых.



В 2018 году **БФ «Система»** и **«Медси»** продолжили и **программу оказания высокотехнологичной помощи ветеранам**, разработанную совместно с Правительством Москвы и Московским городским советом ветеранов. С 2015 года более двух тысяч участников Великой Отечественной войны и приравненных к ним категорий граждан смогли получить бесплатное поликлиническое обслуживание и пройти восстановительное санаторное лечение.

**Segezha Group** ежегодно вручает ветеранам войны и труда в регионах аптечные сертификаты: за 2016–2018 годы почти тысяча человек получили от компании субсидии на приобретение необходимых лекарств.



Благотворительный фонд «Система» на протяжении многих лет поддерживает развитие ключевых сфер культурной жизни страны. По итогам года треть от общего объема благотворительных средств (или 2% от всех капитальных вложений в сферу культуры, спорта и досуга в стране) была выделена на программу **«Культура и искусство»**, в которую входит поддержка Государственного Русского музея и новый просветительский проект **«Культурный выходной»**. В рамках долгосрочной партнерской программы объемом до полумиллиарда рублей, рассчитанной на период до 2023 года, в музее при поддержке АФК «Система» состоялись масштабные выставки, которые в прошлом году смогли посетить более 220 тыс. человек. Всероссийская акция «Культурный выходной», направленная на расширение доступности музеев, популяризацию культуры и искусства, собрала беспрецедентное число посетителей — 70 тыс. человек в десяти городах России.

### ВСЕРОССИЙСКАЯ АКЦИЯ «КУЛЬТУРНЫЙ ВЫХОДНОЙ» СОБРАЛА

**>70** ТЫС. ЧЕЛОВЕК

**В 10 ГОРОДАХ РОССИИ**

## ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



Информационная открытость и постоянный диалог с заинтересованными сторонами являются базовыми принципами деятельности АФК «Система» как публичной компании, снижают возможные репутационные риски и повышают привлекательность Корпорации для инвесторов и партнеров, принимающих во внимание результаты деятельности в сфере устойчивого развития и независимой оценки по критериям ESG.

АФК «Система» рассматривает публичную нефинансовую отчетность по международным стандартам GRI как важный элемент системы управления КСО и устойчивого развития, с 2015 года ежегодно проходит процедуру общественного заверения консолидированных отчетов об устойчивом развитии Корпорации в Российском союзе промышленников и предпринимателей (РСПП).

В соответствии с лучшими практиками ответственного управления активами, АФК «Система» способствует самостоятельному раскрытию существенной нефинансовой информации своими ключевыми портфельными компаниями и фондами. По состоянию на 2018 год отчетность, отражающую вопросы **КСО** и устойчивого развития, выпускали: **МТС, «Детский мир», Segezha Group, БЭСК и БФ «Система»**.

По результатам очередной оценки, проведенной в июне 2018 года, принадлежащее Лондонской фондовой бирже аналитическое агентство **FTSE Russell** повысило ESG-рейтинг АФК «Система», подтвердив ее статус участника индекса **FTSE4Good**, составляемого на основе интегральной оценки эффективности деятельности эмитентов в области экологии, социальной ответственности и корпоративного управления по более чем 110 показателям, включая трудовые отношения, соблюдение прав человека, влияние на местные сообщества, противодействие коррупции, ответственное управление цепями поставок, климатическое и экологическое воздействие.

С 2016 года АФК «Система» постоянно входит в группу лидеров индексов РСПП в области устойчивого развития, которые с 2019 года стали биржевыми. Корпорация вошла в Топ-5 национального рейтинга корпоративной прозрачности<sup>1</sup> среди частных и системообразующих российских компаний в 2018 году, получив максимальные баллы за раскрытие информации о противодействии коррупции, закупочной деятельности, а также высокие оценки за корпоративное, стратегическое управление и деятельность в области устойчивого развития. Корпорация также была включена рейтинговым агентством АК&М в первый рейтинг социальной эффективности крупнейших российских компаний с наибольшим вкладом в общественное развитие в расчете на единицу нагрузки на экологию и вошла в Топ-20 компаний по информационной открытости. Кроме того, АФК «Система» была признана «Лидером корпоративной благотворительности» в 2018 году<sup>2</sup>.

По оценке 15 тыс. респондентов из 60 стран АФК «Система» стала **единственной частной публичной российской корпорацией** из 250 мировых компаний, входящих в рейтинг Forbes Global 2000, **с наилучшей репутацией по надежности и добросовестности, социально ответственному поведению, качеству продуктов и услуг и как работодатель**<sup>3</sup>.

## Топ-5

**НАЦИОНАЛЬНОГО РЕЙТИНГА КОРПОРАТИВНОЙ ПРОЗРАЧНОСТИ<sup>1</sup>**

## № 1

**РЕЙТИНГА «ЛИДЕРЫ КОРПОРАТИВНОЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ» В 2018 ГОДУ<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Согласно ежегодному исследованию Российской Региональной Сети по интегрированной отчетности (PPC).

<sup>2</sup> По результатам всероссийского рейтинга Форума Доноров, РвС и газеты «Ведомости».

<sup>3</sup> Global 2000: Best Regarded Companies 2018.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1	118
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	126
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	127
ПРИЛОЖЕНИЕ 4	128
ПРИЛОЖЕНИЕ 5	128
ПРИЛОЖЕНИЕ 6	130
ПРИЛОЖЕНИЕ 7	155
ПРИЛОЖЕНИЕ 8	167

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, ПРЕЗИДЕНТА, ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ, КОРПОРАТИВНОГО СЕКРЕТАРЯ ПАО АФК «СИСТЕМА» И ИХ ДОЛЕЙ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО АФК «СИСТЕМА»<sup>1</sup>

### ЧЛЕНЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

ФИО, должность	Краткие биографические данные
<b>Евтушенков Владимир Петрович</b> Председатель Совета директоров Неисполнительный директор	Родился в 1948 году в Смоленской области. В 1973 году окончил Московский химико-технологический институт им. Д.И. Менделеева, в 1980 году — экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова. Доктор экономических наук. 1975-1982 гг. — начальник цеха; заместитель директора; главный инженер Карачаровского завода пластмасс. 1982-1987 гг. — главный инженер, первый заместитель генерального директора НПО «Полимербыт». 1987-1988 гг. — начальник Технического управления; начальник Главного управления по науке и технике Мосгорисполкома. 1990 г. — Председатель Московского городского комитета по науке и технике. В 1993 году вместе с группой единомышленников создал Акционерную финансовую корпорацию «Система». В настоящее время является мажоритарным акционером, Председателем Совета директоров и Председателем Комитета по стратегии Совета директоров ПАО АФК «Система». Является Председателем Российско-арабского делового совета, входит в состав правлений основных предпринимательских организаций страны — Российского союза промышленников и предпринимателей и Торгово-промышленной палаты Российской Федерации. Возглавляет Попечительский совет Фонда развития Государственного Русского Музея «Друзья Русского музея», входит в попечительские советы многих других благотворительных, некоммерческих и образовательных организаций, включая МГУ им. М.В.Ломоносова, Высшую школу экономики, Русское географическое общество и др. Почетный консул Великого Герцогства Люксембург в Свердловской области и Хабаровском крае. Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 59,2030%.
<b>Белова Анна Григорьевна</b> Независимый директор	Родилась в 1961 году в г. Александровск Сахалинской области. В 1984 году окончила Московский инженерно-физический институт. Кандидат экономических наук, профессор НИУ ВШЭ. В 2001-2003 гг. — заместитель Министра путей сообщения Российской Федерации. 2004-2005 гг. — заместитель председателя Правления, вице-президент по корпоративному управлению, реформированию и информатизации ОАО «Российские железные дороги». 2005-2007 гг. — советник руководителя Федерального агентства по атомной энергии. 2005-2007 гг. — первый заместитель генерального директора ОАО «Техснабэкспорт». 2007-2011 гг. — член Правления, заместитель генерального директора — Директор по стратегии, корпоративному развитию и интеграции ОАО «Сибирская угольная энергетическая компания». 2008-2016 гг. — член Совета директоров (независимый директор) ОАО «Международный аэропорт «Шереметьево». С 2017 года — Научный руководитель Исследовательского Центра Системных Трансформаций МГУ. Автор более 50 статей и научных публикаций по различным темам экономики, предпринимательства и стратегии управления и трансформации бизнеса. Имеет общественные и ведомственные награды, в том числе: В 2010 году победитель общероссийского конкурса, проводимого РСПП и АНД в номинации «Независимый директор года». В 2014 году победитель премии «Лучший корпоративный директор АО с государственным участием» в номинации «Лучший председатель совета директоров», учрежденной НП «Объединение корпоративных директоров и топ-менеджеров». В 2014 году победитель общероссийской премии в области менеджмента «АРИСТОС» в номинации «Лучший независимый директор». Является членом советов директоров ПАО «Юнипро», АО «Скоростные магистрали» и Tiscali S.p.A. На протяжении последних 10 лет входила в состав советов директоров более чем 25 российских и международных компаний Входит в состав Совета директоров ПАО АФК «Система» с 2017 года. Председатель Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике, Член Комитета по аудиту, финансам и рискам, Комитета по этике и контролю Совета директоров ПАО АФК «Система». Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0%.

<sup>1</sup> По состоянию на 31 декабря 2018 года.

ФИО, должность	Краткие биографические данные
<b>Боев Сергей Федотович</b> Неисполнительный директор	Родился в 1953 году в г. Москве. В 1978 году окончил Всесоюзный юридический заочный институт, в 1984 году — Московский институт управления имени С. Орджоникидзе. Доктор технических наук, доктор экономических наук, профессор. В 1971-1999 гг. работал в Радиотехническом институте им. академика А.Л. Минца; прошел путь от ученика слесаря до генерального директора института. 2000-2008 гг. — Генеральный директор ОАО «Концерн «Радиотехнические и информационные системы». 2008-2011 гг. — Вице-президент, руководитель бизнес-единицы «Высокие технологии и промышленность» ОАО АФК «Система». 2011-2016 гг. — Генеральный директор, Генеральный конструктор ОАО «РТИ». В 2012 году назначен генеральным конструктором национальной системы предупреждения о ракетном нападении (СПРН). 2016-2018 гг. — Председатель Совета директоров АО «РТИ». С 2018 года — Генеральный директор ПАО МАК «Вымпел». Лауреат Государственной премии Российской Федерации в области науки и технологий. Награжден орденом Почета. Заслуженный экономист Российской Федерации, Почетный радист России. Член Совета по законодательному обеспечению Оборонно-промышленного комплекса и военно-технического сотрудничества при Совете Федерации Федерального Собрания Российской Федерации, Научно-технического совета Военно-промышленной комиссии РФ, Комиссии по оборонно-промышленному комплексу Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП). Действительный член Академии военных наук; заведующий кафедрой «Интеллектуальные информационные радиофизические системы» МФТИ (ГУ); профессор кафедры радиотехники Национального исследовательского Мордовского государственного университета имени Н. П. Огарева. Является Председателем Совета директоров АО «Научно-исследовательский институт молекулярной электроники» (НИИМЭ), членом Совета директоров АО «Концерн ВКО «Алмаз-Антей». Входит в состав Совета Благотворительного фонда «Система», попечительских советов Клуба адмиралов России и Тверского суворовского военного училища. Является членом Совета директоров ПАО АФК «Система» с 2013 года. До октября 2018 года был Заместителем Председателя Совета директоров. Член Комитета по стратегии, Комитета по этике и контролю, Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ПАО АФК «Система». Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0,0929%.
<b>Дубовсков Андрей Анатольевич</b> Исполнительный директор	Родился в 1966 году в г. Алма-Ата. В 1993 году окончил Всероссийский государственный институт кинематографии им. С.А. Герасимова. Г-н Дубовсков имеет обширный опыт работы в сфере телекоммуникаций: начав свою работу в 1993 году, он занимал ряд руководящих постов в компаниях Millicom International Cellular S.A, Millicom International Cellular B.V., ООО «Региональная сотовая связь», ЗАО «800» и других компаниях в Москве, Алма-Ате, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Перми и Киеве. В 2002-2004 гг. был генеральным директором компании Группы «Теле2» в Нижнем Новгороде. С 2004 года перешел на работу в ОАО «МТС», заняв пост директора филиала компании в Нижнем Новгороде. В 2006-2007 гг. являлся директором макрорегиона «МТС Урал». С 2007 года приступил к работе в ЗАО «УМС» («МТС Украина») в качестве первого заместителя генерального директора, с 2008 года возглавил бизнес-единицу «МТС Украина». С 2011 года по март 2018 года занимал должность Президента ПАО «МТС». С 13 марта 2018 года решением Совета директоров назначен на должность Президента ПАО АФК «Система». Входит в состав Совета директоров ПАО АФК «Система» с 2015 года. Член Комитета по стратегии Совета директоров ПАО АФК «Система». Входит в состав Совета Благотворительного фонда «Система». Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0,0242%.
<b>Евтушенков Феликс Владимирович</b> Неисполнительный директор	Родился в 1978 году в г. Москве. В 2000 году окончил Институт международного права и экономики имени А.С. Грибоедова по специальности «Юриспруденция». 1999-2000 гг. — помощник Президента ЗАО «Система-Инвест», Исполнительный директор департамента промышленности ПАО АФК «Система». 2000-2006 гг. — заместитель Генерального директора, Генеральный директор ЗАО «Система-Галс». 2006-2008 гг. — Президент ОАО «Система-Галс». 2008-2011 гг. — Вице-президент, руководитель Бизнес-единицы «Потребительские активы» ПАО АФК «Система». 2011-2012 гг. — Первый вице-президент, руководитель Бизнес-единицы «Базовые активы» ПАО АФК «Система». 2012-2018 гг. — Первый вице-президент ПАО АФК «Система». Член Совета директоров ПАО АФК «Система» с 2015 года. Заместитель Председателя Совета директоров ПАО АФК «Система». Председатель Комитета по этике и контролю, член Комитета по стратегии Совета директоров ПАО АФК «Система». Председатель Совета Благотворительного фонда «Система». Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 5,1817%.

120	СИСТЕМА	Годовой отчет 2018	sistema.ru
-----	---------	--------------------	------------

О Компании	Результаты развития	Результаты ключевых активов	Корпоративное управление	Социальная ответственность	121
------------	---------------------	-----------------------------	--------------------------	----------------------------	-----

ФИО, должность	Краткие биографические данные
<b>Зоммер Рон</b>  Неисполнительный директор	<p>Родился в 1949 году.</p> <p>Изучал математику в Венском Университете, где в 1971 году получил докторскую степень.</p> <p>1980-1986 гг. — управляющий директор немецкого филиала Sony Group.</p> <p>1986-1990 гг. — председатель Правления Sony Deutschland.</p> <p>1990-1995 гг. — Президент и главный исполнительный директор Sony Corporation в США, а с 1993 г. — в Sony Europe.</p> <p>1995-2002 гг. — председатель Правления Deutsche Telekom AG.</p> <p>1998-2018 гг. — член Наблюдательного совета компании Munich Reinsurance.</p> <p>2004-2009 гг. — член Совета директоров Motorola Inc., USA.</p> <p>2005-2011 гг. — независимый директор в составе Совета директоров ОАО АФК «Система», где также исполнял обязанности председателя Комитета по связям с инвесторами.</p> <p>2009-2011 гг. — первый Вице-президент — руководитель бизнес-единицы «Телекоммуникационные активы» ОАО АФК «Система».</p> <p>С июня 2009 года — Председатель Совета директоров ОАО «МТС», председатель Комитета по стратегии при Совете директоров ОАО «МТС».</p> <p>Ведет обширную деятельность в области корпоративного управления, являясь председателем Наблюдательного совета ПрАО «МТС Украина», членом Совета директоров Tata Consultancy Services, India.</p> <p>Член Совета директоров ОАО АФК «Система» с 2017 года. Член Комитета по стратегии, Комитета по аудиту, финансам и рискам и Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» — 0%.</p>
<b>Кочарян Роберт Седракович</b>  Независимый директор	<p>Родился в 1954 году в г. Степанакерте Нагорно-Карабахской автономной области (НКАО).</p> <p>В 1982 году окончил Ереванский политехнический институт.</p> <p>1991–1994 гг. — депутат Верховного Совета Нагорно-Карабахской Республики (НКР) первого созыва, председатель Государственного комитета обороны НКР и Премьер-министр НКР.</p> <p>1994-1997 гг. — Президент НКР.</p> <p>1997-1998 гг. — Премьер-министр Республики Армения.</p> <p>1998-2008 гг. — Президент Республики Армения.</p> <p>Входит в состав Совета директоров ОАО АФК «Система» с 2009 года. Председатель Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению, член Комитета по стратегии и Комитета по этике и контролю Совета директоров ОАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» — 0,0228%.</p>
<b>Креке Жанно (Jeanpot Krecké)</b>  Независимый директор	<p>Родился в 1950 году в Люксембурге.</p> <p>Окончил Брюссельский свободный университет. Получил дополнительное образование в области экономики, бухгалтерского учета и налогообложения. Соавтор ежегодно издаваемого руководства по налогообложению в Люксембурге, а также книги по налоговому контролю и контролю над злоупотреблениями в сфере налогообложения.</p> <p>2004 г. — министр спорта Люксембурга.</p> <p>2004-2011 гг. — министр экономики и внешней торговли Люксембурга, Представитель Правительства Люксембурга в Совете Министров Европейского Союза.</p> <p>С 2013 года — член совета директоров East-West United Bank S.A., с 2015 года — председатель совета директоров.</p> <p>Сооснователь и Президент Ассоциации Альцгеймера в Люксембурге (1987-1997 гг.). Президент Фонда Альцгеймера с 1997 года.</p> <p>С 1970 по 1977 гг. входил в состав национальной сборной Люксембурга по футболу, участник трансатлантических и полярных экспедиций (Гренландия, Шпицберген).</p> <p>Входит в состав Совета директоров ОАО АФК «Система» с 2012 года. Член Комитета по аудиту, финансам и рискам и Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике Совета директоров ОАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» — 0,0201%.</p>

ФИО, должность	Краткие биографические данные
<b>Маннингс Роджер (Roger Munnings)</b>  Независимый директор	<p>Родился в 1950 году в Великобритании.</p> <p>Окончил Оксфордский университет со степенью магистра гуманитарных наук по специальности «Политика, философия, экономика».</p> <p>В настоящее время является членом рабочей группы при Правительстве Великобритании по вопросам торговли и инвестиций между Великобританией и Россией, а также Председателем Института аудиторских комитетов России.</p> <p>С 1974 по 2008 год работал в международной аудиторской компании KPMG, в том числе в качестве Президента и Управляющего партнера KPMG в России и СНГ (1996-2008 гг.), а также в качестве Председателя Комитета KPMG по мировой энергетике и природным ресурсам (1993-2008 гг.). Является членом Института дипломированных бухгалтеров Англии и Уэльса.</p> <p>Входит в состав Совета директоров ОАО АФК «Система» с 2010 года. Председатель Комитета по аудиту, финансам и рискам, член Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике, Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению и Комитета по этике и контролю Совета директоров ОАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» — 0,0219%.</p>
<b>Шамолин Михаил Валерьевич</b>  Неисполнительный директор	<p>Родился в 1970 году в г. Москве.</p> <p>В 1992 году окончил Московский автомобильно-дорожный институт.</p> <p>В 1993 году получил второе высшее образование в Российской академии государственной службы при Президенте РФ.</p> <p>В 1996-1997 гг. прошел программу подготовки для высших руководителей в школе бизнеса Wharton Business School в области финансов и управления.</p> <p>В 1998-2004 гг. работал в международной консалтинговой компании McKinsey&amp;Co.</p> <p>2004-2005 гг. — Управляющий директор ферросплавного бизнеса корпорации «Интерпайп» (Украина).</p> <p>2005-2011 гг. — Вице-президент по продажам и абонентскому обслуживанию; Вице-президент, Директор бизнес-единицы «МТС Россия»; Президент ОАО «МТС».</p> <p>2011-2018 гг. — Президент, Председатель Правления ОАО АФК «Система».</p> <p>С 2018 года — Президент ООО «УК «Сережа Групп».</p> <p>Входит в состав Совета директоров ОАО АФК «Система» с 2011 года. Член Комитета по стратегии Совета директоров ОАО АФК «Система». Входит в состав Совета Благотворительного фонда «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» — 0,3299%.</p>
<b>Якобашвили Давид Михайлович</b>  Независимый директор	<p>Родился в 1957 году в Грузии.</p> <p>Учился на факультете промышленного и гражданского строительства Грузинского политехнического института г. Тбилиси.</p> <p>В 1986-2000 гг. участвовал в частной предпринимательской деятельности: официальный дилер автомобилей «Дженерал Моторс», туристический и гостиничный бизнес, переработка древесины, ритейл, телекоммуникационный и банковский бизнес.</p> <p>В 1992 году стал одним из основателей группы по производству продуктов питания «Вимм-Билль-Данн».</p> <p>1992-2011 гг. — член Совета директоров; Председатель Совета директоров производственно-торговой группы «Вимм-Билль-Данн».</p> <p>Является Президентом ООО «Орион Наследие» и компании Petrocas Enegy International. Вице-президент РСПП, председатель Комитета по корпоративной социальной ответственности и демографической политике РСПП. Председатель Объединенной комиссии по этике при РСПП. Председатель Совета директоров НП «Содружество производителей фирменных торговых марок «Русбренд». Глава Российско-американского совета делового сотрудничества. Член Общественного совета при Министерстве строительства и коммунального хозяйства РФ. Член Генсовета ООО «Деловая Россия». Член Всемирного экономического форума в Давосе и «Деловой двадцатки» (В20). Член Ассоциации Франко-Российский диалог. Член Президентского международного Совета Университета Нью-Йорка (NYU). Владелец Частного учреждения культуры «Музей СОБРАНИЕ».</p> <p>Входит в составы Попечительских советов Высшей школы экономики, Бизнес-школы РСПП, Французского университетского колледжа в России, Фонда именных стипендий Мстислава Ростроповича, музея Государственный Эрмитаж, Всероссийского музея декоративно-прикладного и народного искусства, Российского военно-исторического общества, благотворительного общества «Мария», детского дома «Пансион семейного воспитания», Фонда поддержки детей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации.</p> <p>Член Совета директоров ОАО АФК «Система» с 2011 года. Член Комитета по стратегии, Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению, Комитета по аудиту финансам и рискам, Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике Совета директоров ОАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ОАО АФК «Система» — 0,0267%.</p>

## ПРЕЗИДЕНТ И ЧЛЕНЫ ПРАВЛЕНИЯ

ФИО, должность	Краткие биографические данные
<b>Дубовсков Андрей Анатольевич</b>  Президент, Председатель Правления ПАО АФК «Система»	Родился в 1966 году в г. Алма-Ата. В 1993 году окончил Всероссийский государственный институт кинематографии им. С.А. Герасимова. Г-н Дубовсков имеет обширный опыт работы в сфере телекоммуникаций: начав свою работу в 1993 году, он занимал ряд руководящих постов в компаниях Millicom International Cellular S.A, Millicom International Cellular B.V., ООО «Региональная сотовая связь», ЗАО «800» и других компаниях в Москве, Алма-Ате, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Перми и Киеве. В 2002-2004 гг. был генеральным директором компании Группы «Теле2» в Нижнем Новгороде. С 2004 года перешел на работу в ОАО «МТС», заняв пост директора филиала компании в Нижнем Новгороде. В 2006-2007 гг. являлся директором макрорегиона «МТС Урал». С 2007 года приступил к работе в ЗАО «УМС» («МТС Украина») в качестве первого заместителя генерального директора, с 2008 года возглавил бизнес-единицу «МТС Украина». С 2011 года по март 2018 года занимал должность Президента ПАО «МТС». С 13 марта 2018 года решением Совета директоров назначен на должность Президента ПАО АФК «Система». Входит в состав Совета директоров ПАО АФК «Система» с 2015 года. Член Комитета по стратегии Совета директоров ПАО АФК «Система». Входит в состав Совета Благотворительного фонда «Система». Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0,0242%.
<b>Алешин Игорь Викторович</b>  Вице-президент по безопасности ПАО АФК «Система»	Родился в 1965 году в г. Курган. В 1987 году окончил Омскую высшую школу милиции МВД СССР по специальности «Правоведение», присуждена квалификация юриста. 1983-2012 гг. — служба в органах внутренних дел РФ. 2012-2013 гг. — член Правления, Вице-президент по безопасности и защите активов Комплекса по безопасности и кадрам ЗАО «Группа компаний «Медси». 2013-2014 гг. — Вице-президент по безопасности Корпоративного центра Группы МТС Блока по безопасности ОАО «МТС». 2014-2018 гг. — Старший вице-президент, руководитель Службы безопасности ПАО «МТС-Банк». С апреля 2018 года — Вице-президент по безопасности Департамента безопасности ПАО АФК «Система». Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0%.
<b>Гурьев Алексей Игоревич</b>  Вице-президент по управлению персоналом ПАО АФК «Система»	Родился в 1976 году в г. Москве. В 1998 году окончил Финансовую Академию при Правительстве РФ по специальности «Финансы и кредит». В 2013 г. получил степень MBA, окончив с отличием Школу бизнеса Университета Чикаго (Chicago Booth). С 1999 г. по 2009 г. работал на руководящих должностях в компаниях «ЮКОС» и «Северсталь». С 2009 г. по 2013 г. занимал позицию Главного аудитора компании «ТНК-ВР». 2013-2017 гг. — Вице-президент — руководитель Департамента внутреннего контроля и аудита ПАО АФК «Система». 2017-2018 гг. — Вице-президента — Руководитель Департамента по управлению персоналом ПАО АФК «Система», с апреля 2018 года — Вице-президент по управлению персоналом ПАО АФК «Система». Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0,0663%.
<b>Засурский Артем Иванович</b>  Вице-президент – Руководитель Комплекса по стратегии	Родился в 1979 году в Москве. В 2005 году окончил аспирантуру факультета журналистики МГУ им. М.В. Ломоносова. В 2001 году окончил МГУ им. М.В. Ломоносова по специальности «Социальная и экономическая география зарубежных стран, переводчик». 2002-2003 гг. — Руководитель управления отдела разработок ООО «Кроссмедиа Солюшнз». 2005-2006 гг. — Исполнительный директор ООО «Территория игр». 2007-2011 гг. — Генеральный директор ООО «Драгонара». 2011 год — Директор по развитию ООО «Стрим». 2012-2013 гг. — Вице-президент по развитию ОАО «СММ». 2013-2016 гг. — Генеральный директор ООО «Стрим». 2017-2018 гг. — Вице-президент, руководитель Комплекса по стратегии ПАО АФК «Система», с апреля 2018 года — Вице-президент по стратегии ПАО АФК «Система». Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0,0120%.

ФИО, должность	Краткие биографические данные
<b>Катков Алексей Борисович</b>  Управляющий партнер ПАО АФК «Система»	Родился в 1977 году в Москве. В 1999 году окончил Академию народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации по специальности «Менеджмент». В 2000-2015 гг. занимал должности специалиста-менеджера по рекламе, Директора по продажам, с 2007 года — Коммерческий директор ООО «МЭЙЛ.РУ». 2015-2017 гг. — Член Правления, Первый вице-президент, операционный директор АО «СММ», затем Президент АО «Система Венчур Кэпитал». 2017-2018 гг. — Генеральный директор, затем Президент ООО «СВК Фонд». С апреля 2018 года — Управляющий партнер ПАО АФК «Система». Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0,0560%.
<b>Мубаракшин Олег Сайдашович</b>  Управляющий партнер ПАО АФК «Система»	Родился в 1968 году в Саратовской области. В 2000 году окончил Московскую государственную юридическую академию по специальности «Юриспруденция» и в 2002 году — Финансовую академию при Правительстве Российской Федерации по специальности «Финансы и кредит». В 1991 году окончил Военный институт Министерства обороны РФ. 1996-1998 гг. — заместитель Генерального директора по правовым вопросам нефтегазодобывающей компании «Белые ночи» (Россия). 1998-2007 гг. — Вице-президент по корпоративным и правовым вопросам по странам Центральной и Восточной Европы группы компаний FMCG «ИнБев» (Россия). 2008-2009 гг. — Вице-президент по правовым вопросам по странам Западной Европы группы компаний FMCG «ИнБев» (Бельгия). 2009-2013 гг. — Член Правления, Руководитель правового Департамента инвестиционно-консалтинговой группы «Истван» (Украина, Великобритания). 2013-2015 гг. — Вице-президент, руководитель Комплекса по правовым вопросам ПАО АФК «Система». 2015-2018 гг. — Старший вице-президент, руководитель Комплекса по правовым вопросам ПАО АФК «Система», с апреля 2018 года — Управляющий партнер ПАО АФК «Система». Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0,2444%.
<b>Пилипенко Андрей Владимирович</b>  Вице-президент по взаимодействию с органами государственной власти ПАО АФК «Система»	Родился в 1973 году в г. Губкин Белгородской области. В 1995 году окончил Воронежский государственный университет по специальности «История». 2014-2015 гг. — Вице-президент по безопасности ОАО АНК «Башнефть». 2015-2018 гг. — Инвестиционный директор ПАО АФК «Система». 2015-2018 гг. — Член Правления — Вице-президент по безопасности ООО «УК «Сегежа групп». С августа 2018 года — Вице-президент по взаимодействию с органами государственной власти ПАО АФК «Система». Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0,0048%.
<b>Розанов Всеволод Валерьевич</b>  Управляющий партнер ПАО АФК «Система»	Родился в 1971 году в г. Москве. Закончил Экономический факультет Московского Государственного Университета им. М.В. Ломоносова по специальности «Экономика зарубежных стран». 1993-2001 гг. — занимал различные посты в консалтинговой компании Bain & Company Inc. в Москве, Лондоне и Стокгольме. 2002-2004 гг. — Заместитель Генерального директора по экономике и финансам ЗАО «МТУ-информ». 2004-2006 гг. — Вице-президент по экономике и финансам ОАО «Комстар — Объединенные ТелеСистемы». 2006-2008 гг. — Вице-президент по финансам и инвестициям, член Правления ОАО «МТС». 2008-2013 гг. — Генеральный директор Sistema Shyam TeleServices Limited. Член Совета директоров SSTL и ОАО «МТС». 2013-2018 гг. — Старший вице-президент, руководитель Комплекса финансов и инвестиций ПАО АФК «Система», с апреля 2018 года — Управляющий партнер ПАО АФК «Система». Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0,1599%.
<b>Сиразутдинов Артем Геннадиевич</b>  Управляющий партнер ПАО АФК «Система»	Родился в 1969 году в г. Новокузнецк. В 1993 году окончил Сибирский металлургический институт по специальности «Технология производства алюминия». В 1996 получил степень магистра (MBA) в Университете Содружества Вирджинии. 1996-2005 гг. — Вице-президент Управляющей компании «Раша Партнерс». 2005-2007 гг. — Управляющий директор Инвестиционной Группы Спутник. 2007-2010 гг. — Член правления, Главный Инвестиционный Директор (CIO) компании Истван. 2010-2016 гг. — Заместитель Председателя Правления ОАО АКБ «МФК». 2016-2018 гг. — Вице-президент ПАО АФК «Система», с апреля 2018 года — Управляющий партнер ПАО АФК «Система». Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0,0051%.

124	СИСТЕМА	Годовой отчет 2018	sistema.ru
-----	---------	--------------------	------------

ФИО, должность	Краткие биографические данные
<p><b>Травков Владимир Сергеевич</b></p> <p>Вице-президент по финансам и инвестициям ПАО АФК «Система»</p>	<p>Родился в 1979 году в г. Ташкент, Республика Узбекистан.</p> <p>В 2000 году окончил Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова по специальности «Экономика», в 2002 году окончил Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова по специальности «Менеджмент».</p> <p>2003-2004 гг. — специалист службы стратегического анализа ОАО «МТС».</p> <p>2004-2007 гг. — главный экономист, начальник отдела планирования и анализа ОАО «КОМСТАР-Объединенные ТелеСистемы».</p> <p>2007-2010 гг. — начальник отдела консолидации и методологии планирования ОАО «МТС».</p> <p>2010-2011 гг. — Директор департамента планирования и управленческой отчетности ОАО «КОМСТАР-Объединенные ТелеСистемы».</p> <p>2011-2018 гг. — Директор департамента функционального контроллинга ПАО «МТС».</p> <p>С апреля 2018 года — Вице-президент по финансам и инвестициям Департамента финансов и инвестиций ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0%.</p>
<p><b>Тулган Джошуа Блэр</b></p> <p>Вице-президент по внешним связям ПАО АФК «Система»</p>	<p>Родился в 1973 году в г. Поукипси, штат Нью-Йорк, США.</p> <p>Учился в Phillips Academy и Bowdoin College, специализация — история и русский язык. Получил степень бакалавра искусств в Bowdoin College. В 2004 году окончил магистратуру Джорджтаунского Университета (США), получил степень MBA в области стратегии и международной развитии».</p> <p>1995-1999 гг. — консалтинг российских компаний по вопросам стратегии работы на рынках ценных бумаг и IR, Burson Marsteller.</p> <p>2001-2002 гг. — Начальник отдела по связям с зарубежными СМИ «Сибнефть» (ПАО «Газпром нефть»).</p> <p>2006-2018 гг. — Директор департамента по связям с инвесторами Блока по корпоративным коммуникациям ПАО «МТС», с 2012 года занимал должность Директора департамента по корпоративным финансам и связям с инвесторами Блока финансов и инвестиций.</p> <p>С июля 2018 года — Вице-президент по внешним связям ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0%.</p>
<p><b>Узденов Али Муссаевич</b></p> <p>Управляющий партнер ПАО АФК «Система»</p>	<p>Родился в 1962 году в г. Кисловодске Ставропольского края.</p> <p>В 1985 году окончил Ростовский институт инженеров железнодорожного транспорта со специализацией «Автоматика, телемеханика и связь на железнодорожном транспорте».</p> <p>В 1990 году получил дополнительное образование в Международной школе выживания (Италия).</p> <p>1994-1997 гг. — руководитель Ростовской товарной биржи.</p> <p>1997-1998 гг. — Директор ООО «Аякс».</p> <p>1998-2001 гг. — Директор Ростовского филиала ОАО АНК «Башнефть».</p> <p>2001-2007 гг. — Председатель Совета директоров ОАО «Корммаш».</p> <p>2007-2009 гг. — Генеральный директор ООО «Ростоврегионгаз».</p> <p>2009-2012 гг. — Первый вице-президент по переработке и коммерции ОАО «АНК «Башнефть».</p> <p>2012-2018 гг. — Вице-президент, Старший вице-президент ПАО АФК «Система», с апреля 2018 года — Управляющий партнер ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0,1400%.</p>

О Компании	Результаты развития	Результаты ключевых активов	Корпоративное управление	Социальная ответственность	125
------------	---------------------	-----------------------------	--------------------------	----------------------------	-----

ФИО, должность	Краткие биографические данные
<p><b>Шишкин Сергей Анатольевич</b></p> <p>Вице-президент по корпоративному управлению и правовым вопросам ПАО АФК «Система»</p>	<p>Родился в 1970 году в г. Москве.</p> <p>В 1992 году с отличием окончил Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова по специальности «Правоведение». В 1996 году присуждена степень кандидата юридических наук.</p> <p>1998-2000 гг. — директор Фонда «Международный институт развития правовой экономики».</p> <p>2001-2003 гг. — член Коллегии адвокатов г. Москвы.</p> <p>2005-2011 гг. — Руководитель департамента имущественных проектов, Директор департамента имущественных проектов ПАО АФК «Система».</p> <p>2011-2015 гг. — Исполнительный вице-президент по корпоративным проектам ПАО АФК «Система»; с октября 2014 г. по декабрь 2015 г. исполнял обязанности Старшего вице-президента — руководителя Комплекса корпоративного управления ПАО АФК «Система».</p> <p>2015-2018 гг. — Вице-президент, руководитель Комплекса корпоративного управления ПАО АФК «Система», с апреля 2018 года — Вице-президент по корпоративному управлению и правовым вопросам ПАО АФК «Система»</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0,0470%.</p>
<p><b>Янпольский Максим Маркович</b></p> <p>Управляющий партнер ПАО АФК «Система»</p>	<p>Родился в 1980 году в г. Москве.</p> <p>В 2002 году окончил факультет вычислительной математики и кибернетики Московского Государственного Университета им. М.В. Ломоносова (специальность «Прикладная математика и информатика»). В 2011 году получил степень MBA в бизнес-школе Booth School of Business Чикагского Университета.</p> <p>Начал профессиональную карьеру в инвестиционной компании «Тройка Диалог», где с 1999 по 2002 год занимался моделированием и оценкой риска сложных деривативных инструментов.</p> <p>В 2000 году стажировался в Weizmann Institute of Sciences (Израиль), в лаборатории компьютерного зрения Moross Lab.</p> <p>С 2002 по 2004 гг. работал в международной консалтинговой компании «Accenture» в качестве консультанта практики финансовых услуг (FSI).</p> <p>С 2004 по 2008 гг. в качестве Вице-президента «Ренессанс Капитал» руководил проектным офисом, разработкой продуктов и департаментом бизнес-технологий для группы компаний Renaissance Investment Management в России, Швейцарии, Великобритании и на Кипре.</p> <p>В 2009 году стал соучредителем и Старшим партнером инвестиционной компании «Третий Рим», где отвечал за консультирование клиентов по вопросам M&amp;A, венчурные инвестиции и запуск венчурного фонда BRV.</p> <p>С 2014 по конец 2017 года занимался развитием бизнеса ПАО Банк «ФК Открытие» в должности Старшего Вице-президента Банка, запустив такие проекты и направления, как Банк Точка, Рокетбанк, Открытие Факторинг, Таможенная Карта, Бизнес-Аванс и другие.</p> <p>В апреле 2018 года занял должность Вице-президента по финансовым технологиям ПАО «МТС», откуда в сентябре 2018 года перешел на должность Управляющего партнера в ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0%.</p>

#### КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ

ФИО, должность	Краткие биографические данные
<p><b>Петров Игорь Олегович</b></p> <p>Корпоративный секретарь ПАО АФК «Система»</p>	<p>Родился в 1978 году в г. Ленинграде.</p> <p>В 1999 году окончил Санкт-Петербургский государственный университет по специальности «Востоковедение, африканистика». В 2000 году получил второе высшее образование в Санкт-Петербургском государственном университете по специальности «Филология». В 2004 году окончил Утрехтский университет (Нидерланды) по специальности «Международное право». В 2009 году получил диплом по специальности «Корпоративные финансы и финансовый анализ» в Академии народного хозяйства, г. Москва. В 2019 году получил степень MBA в бизнес-школе Booth School of Business Чикагского Университета.</p> <p>2005 г. — Юрист Freshfields Bruckhaus Deringer, г. Амстердам.</p> <p>2005-2006 гг. — Юрист, ICICI Банк Евразия.</p> <p>С 2006 года занимает должность Корпоративного секретаря ПАО АФК «Система».</p>



## ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ В СООТВЕТСТВИИ С РОССИЙСКИМИ СТАНДАРТАМИ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА (РСБУ)

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

### СТРУКТУРА ДОХОДОВ

(в тыс. руб.)	2018	2017
Выручка, — всего, в т.ч.	31 192 955	19 096 033
Доходы от участия в УК других организаций	31 178 987	19 078 345
Прочая реализация (аренда недвижимости, агентские услуги и поручительства)	13 968	17 688

### ОСНОВНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В 2017–2018 ГОДАХ

(в тыс. руб.)	2018	2017
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг (без НДС)	31 192 955	19 096 033
Управленческие расходы	(6 990 040)	(7 063 287)
Прибыль от продаж	24 202 915	12 032 746
Проценты к получению	4 811 069	3 804 765
Проценты к уплате	(17 919 274)	(10 221 884)
Прочие доходы	14 170 159	87 004 418
Прочие расходы	(62 257 619)	(132 928 216)
(Убыток)/Прибыль до налогообложения	(36 992 750)	(40 308 171)
Текущий налог на прибыль	(16 865)	(32 187)
Чистый (убыток)/прибыль	(46 495 402)	(31 509 403)
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	114 248 636	161 805 075

### ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

(в тыс. руб.)	2018	2017
Производительность труда, тыс.руб/чел	112 609,95	59 489
Отношение размера задолженности к собственному капиталу	1,630	1,236
Отношение долгосрочной задолженности к сумме долгосрочной задолженности и собственного капитала	0,518	0,389
Степень покрытия долгов текущими доходами (прибылью)	3,30	9,55
Уровень просроченной задолженности, %	0	0

### ПОКАЗАТЕЛИ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

(в тыс. руб.)	2018	2017
Чистый оборотный капитал, тыс. руб.	(32 177 701)	(70 816 504)
Коэффициент текущей ликвидности	0,62	0,41
Коэффициент быстрой ликвидности	0,62	0,41

### СВЕДЕНИЯ О РАСХОДЕ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Вид ресурса	2018		2017	
	Кол-во	Сумма с НДС, тыс. руб.	Кол-во	Сумма с НДС, тыс. руб.
Теплоэнергия, Гкал	1 657,07	2 931,24	1 530,26	2 596,82
Электроэнергия, тыс. кВт·ч	2 287,78	9 141,74	2 300,23	8 878,07
Вода, куб. м	7 048	257,81	8 079,77	279,59
Бензин, л	204 128,82	8 920,98	236 009,89	8 846,23
<b>ИТОГО:</b>	—	21 251,77	—	20 600,70

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

СВЕДЕНИЯ О СДЕЛКАХ, ОСУЩЕСТВЛЕННЫХ ЧЛЕНАМИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, ПРЕЗИДЕНТОМ, ЧЛЕНАМИ ПРАВЛЕНИЯ ПАО АФК «СИСТЕМА» С АКЦИЯМИ ПАО АФК «СИСТЕМА» ЗА ПЕРИОД С 1 ЯНВАРЯ ПО 31 ДЕКАБРЯ 2018 Г.<sup>1</sup>

### ПОЛУЧЕНИЕ АКЦИЙ ПАО АФК «СИСТЕМА» ЧЛЕНАМИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ПРАВЛЕНИЯ ПАО АФК «СИСТЕМА» В РАМКАХ ПРОГРАММЫ ДОЛГОСРОЧНОЙ МОТИВАЦИИ 18 ЯНВАРЯ 2018 ГОДА

ФИО	Количество акций ПАО АФК «Система»
Боев С.Ф.	2 958 825
Горбунов А.Е.	888 536
Гурьев А.И.	592 358
Евтушенков Ф.В.	2 132 487
Засурский А.И.	394 905
Моносов Л.А.	1 184 715
Мубаракшин О.С.	1 628 983
Розанов В.В.	2 132 487
Сиразутдинов А.Г.	246 816
Узденов А.М.	1 480 893
Черный М.Д.	888 536
Чуйков Е.В.	681 211
Шамолин М.В.	3 127 647
Шишкин С.А.	888 536

### ОТЧУЖДЕНИЕ АКЦИЙ ПАО АФК «СИСТЕМА» ЧЛЕНАМИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, ПРЕЗИДЕНТОМ, ЧЛЕНАМИ ПРАВЛЕНИЯ ПАО АФК «СИСТЕМА»

ФИО	Количество акций ПАО АФК «Система»	Даты операций
Евтушенков В.П.	241 250 000	08 июня 2018 года
Евтушенков В.П.	241 250 000	29 ноября 2018 года
Шамолин М.В.	2 340 000	14 декабря 2018 года

### ПРИБРЕТЕНИЕ АКЦИЙ ПАО АФК «СИСТЕМА» ЧЛЕНАМИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, ПРЕЗИДЕНТОМ, ЧЛЕНАМИ ПРАВЛЕНИЯ ПАО АФК «СИСТЕМА»

ФИО	Количество акций ПАО АФК «Система»	Даты операций
Дубовсков А.А.	981 800	08 июня 2018 года
Евтушенков Ф.В.	241 250 000	08 июня 2018 года
Евтушенков Ф.В.	241 250 000	29 ноября 2018 года

<sup>1</sup> Сведения, представленные в настоящем Приложении, соответствуют сведениям, содержащимся в уведомлениях о совершении сделок с ценными бумагами Корпорации, направленных членами Совета директоров, Президентом, членами Правления в адрес ПАО АФК «Система». Лица, информация о сделках которых представлена в настоящем Приложении, являлись членами органов управления Корпорации на момент совершения соответствующей сделки.

#### ПРИЛОЖЕНИЕ 4.

#### ПЕРЕЧЕНЬ СОВЕРШЕННЫХ ПАО АФК «СИСТЕМА» В ОТЧЕТНОМ ГОДУ СДЕЛОК, ПРИЗНАВАЕМЫХ В СООТВЕТСТВИИ С ФЕДЕРАЛЬНЫМ ЗАКОНОМ «ОБ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ» КРУПНЫМИ СДЕЛКАМИ

В отношении всех сделок, совершенных ПАО АФК «Система» в 2018 году, которые признаются в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками, решения о согласии на их совершение принимал Совет директоров Корпорации.

1	2	3	4	5
№	№ протокола СД и дата принятия решения	Содержание сделки	Контрагенты по сделке	Цена сделки
1	02-18, 21.02.2018	Открытие невозобновляемой кредитной линии между ПАО АФК «Система» в качестве заемщика и ПАО Сбербанк в качестве кредитора на срок 60 (шестьдесят) календарных месяцев	ПАО Сбербанк	До 105 000 000 000,00 рублей основной суммы долга, а также проценты за пользование кредитными средствами, комиссии и прочие платежи, которые, оценочно, за весь срок действия кредитной линии составят не более 47 000 000 000,00 рублей
2	02-18, 21.02.2018	Передача в залог в пользу ПАО Сбербанк принадлежащих ПАО АФК «Система» обыкновенных именных бездокументарных акций ПАО «МТС» в количестве 319 868 641 Штук в качестве обеспечения обязательств ПАО АФК «Система» перед ПАО Сбербанк по договору об открытии невозобновляемой кредитной линии	ПАО Сбербанк	64 615 384 693,85 рубля (залоговая стоимость предмета залога)

#### ПРИЛОЖЕНИЕ 5.

#### ПЕРЕЧЕНЬ СОВЕРШЕННЫХ ПАО АФК «СИСТЕМА» В ОТЧЕТНОМ ГОДУ СДЕЛОК, ПРИЗНАВАЕМЫХ В СООТВЕТСТВИИ С ФЕДЕРАЛЬНЫМ ЗАКОНОМ «ОБ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ» СДЕЛКАМИ, В СОВЕРШЕНИИ КОТОРЫХ ИМЕЕТСЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ

В отношении всех сделок, совершенных ПАО АФК «Система» в 2018 году, 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 принимал Совет директоров Корпорации.

1	2	3	4	5	6
№	№ протокола СД и дата принятия решения	Содержание сделки	Контрагенты по сделке	Цена сделки	Заинтересованные лица
1	07-17, 24.06.2017	Приобретение инвестиционных паев ЗПИФ недвижимости под управлением ООО УК «ЛэндПрофит»	ООО «УК ЛэндПрофит»	3 500 000 000,00 рублей	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В.
2	13-17, 16.12.2017	Предоставление процентного займа в пользу ООО «Группа Кронштадт»	ООО «Группа Кронштадт»	1 338 000 000,00 рублей	Евтушенков В.П., Боев С.Ф., Евтушенков Ф.В., Шамолин М.В., Шишкин С.А., Черный М.Д.

1	2	3	4	5	6
№	№ протокола СД и дата принятия решения	Содержание сделки	Контрагенты по сделке	Цена сделки	Заинтересованные лица
3	04-18, 31.03.2018	Продажа паев ЗПИФ «Система — Рентная Недвижимость 1» в пользу ПАО «МТС-Банк»	ПАО «МТС-Банк»	1 116 996 840,00 рублей	Евтушенков В.П., Гурьев А.И., Евтушенков Ф.В., Розанов В.В.
4	01-18, 09.02.2018	Изменение условий займов, предоставленных в пользу ООО «Группа Кронштадт»	ООО «Группа Кронштадт»	5 768 206 859,98 рублей	Евтушенков В.П., Боев С.Ф., Евтушенков Ф.В., Шамолин М.В., Шишкин С.А., Черный М.Д.
5	05-18, 21.05.2018	Продление срока действия аккредитива, выпускаемого ИНГ Банк (Евразия) АО в целях обеспечения обязательств SSTL	ИНГ Банк (Евразия) АО, SSTL	2 500 000 000,00 индийских рупий	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Розанов В.В.
6	06-18, 26.06.2018	Продажа акций ПАО «МТС-Банк» в пользу компании Mobile TeleSystems B.V. и заключение акционерного соглашения в отношении ПАО «МТС-Банк»	Mobile TeleSystems B.V.	8 273 152 295,80 рублей	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В.
7	06-18, 26.06.2018	Приобретение акций East-West United Bank S.A. у ПАО «МТС-Банк»	ПАО «МТС-Банк»	1 220 000 000,00 рублей	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Гурьев А.И., Розанов В.В.
8	08-18, 07.09.2018	Изменение условий предоставления ПАО АФК «Система» процентных займов в пользу АО Агрохолдинг «СТЕПЬ»	АО Агрохолдинг «СТЕПЬ»	3 770 000 000,00 рублей	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Травков В.С., Узденов А.М., Шишкин С.А.
9	13-17, 16.12.2017	Внесение дополнительного вклада в уставный капитал ООО «Группа Кронштадт»	ООО «Группа Кронштадт»	2 527 551 488,00 рублей	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Боев С.Ф., Шамолин М.В., Шишкин С.А., Черный М.Д.
10	10-17, 14.10.2017	Приобретение акций АО Агрохолдинг «СТЕПЬ» дополнительного выпуска	АО Агрохолдинг «СТЕПЬ»	1 873 450 440,00 рублей	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Узденов А.М., Шишкин С.А.
11	11-18, 16.11.2018	Изменение условий заемного финансирования в пользу АО «Система Венчур Кэпитал»	АО «Система Венчур Кэпитал»	4 800 000 000,00 рублей	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Катков А.Б.
12	04-18, 31.03.2018	Предоставление целевого процентного займа в пользу ООО «Система Телеком Активы»	ООО «Система Телеком Активы»	1 889 000 000,00 рублей	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Шишкин С.А.
13	10-18, 26.10.2018	Заключение договора займа с Capgrowth Investments Limited	Capgrowth Investments Limited	До 270 000 000,00 долларов США	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В.
14	12-18, 22.12.2018	Предоставление заемного финансирования в пользу ООО «Группа Кронштадт»	ООО «Группа Кронштадт»	2 720 000 000,00 рублей	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Мубаракашин О.С., Травков В.С.
15	12-18, 22.12.2018	Изменение условий заемного финансирования в пользу ООО «Группа Кронштадт»	ООО «Группа Кронштадт»	284 000 000,00 рублей	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Мубаракашин О.С., Травков В.С.
16	12-18, 22.12.2018	Внесение дополнительного вклада в уставный капитал ООО «Группа Кронштадт»	ООО «Группа Кронштадт»	3 114 000 000,00 рублей	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Мубаракашин О.С., Травков В.С.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 6.

### 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 особенностей, описанных ниже в таблице.

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

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>I. Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав</b>				
<b>1.1.</b>	<b>Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом.</b>			
1.1.1.	Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам.	1. В открытом доступе находится внутренний документ общества, утвержденный общим собранием акционеров и регламентирующий процедуру проведения общего собрания. 2. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как «горячая линия», электронная почта или форум в интернете, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные действия предпринимались обществом накануне каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период.	Соблюдается.	Порядок созыва, подготовки и проведения Общего собрания акционеров Корпорации регламентирован Положением об Общем собрании акционеров, утвержденным Общим собранием акционеров (Протокол № 1-17 от 28 июня 2017 года), которое опубликовано на сайте Корпорации в Интернете и находится в открытом доступе.  При проведении каждого Общего собрания акционеров Корпорация предоставляет акционерам адрес электронной почты, по которому акционеры могут высказать свое мнение и направить вопросы в отношении Общего собрания акционеров, включая его повестку дня.
1.1.2.	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию должен давать акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем.	1. Сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте в сети Интернет не менее, чем за 30 дней до даты проведения общего собрания. 2. В сообщении о проведении собрания указано место проведения собрания и документы, необходимые для допуска в помещение. 3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидатуры в совет директоров и ревизионную комиссию общества.	Соблюдается.	В соответствии с Уставом ПАО АФК «Система», сообщение о проведении Общего собрания акционеров Корпорации, содержащее сведения о месте, дате и времени проведения собрания и о документах, необходимых для допуска на собрание, публикуется как на русском, так и на английском языке на сайте Общества ( <a href="http://www.sistema.ru/www.sistema.com">www.sistema.ru/www.sistema.com</a> ) не менее чем за 30 дней до даты его проведения.  Информация о том, кем был предложен каждый из включенных в повестку дня Общего собрания акционеров вопросов, а в отношении кандидатов, выдвинутых для избрания в органы общества — кем они были выдвинуты, приводится в пояснительных записках или иных материалах по соответствующим вопросам.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>I. Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав</b>				
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.	1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества накануне и в ходе проведения годового общего собрания. 2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения), по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию акционеров. 3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом, во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде.	Соблюдается.	В период подготовки к Общему собранию акционеры имеют возможность получить ответы на интересующие их вопросы, направив такие вопросы на специальный адрес электронной почты ( <a href="mailto:osa@sistema.ru">osa@sistema.ru</a> ), который указывается в сообщении о проведении собрания. Акционеры, участвующие в собрании, вправе задавать вопросы членам исполнительных органов и членам Совета директоров, Президенту и членам Правления, которые также присутствуют на собрании.  Позиция Совета директоров по вопросам повестки дня Общего собрания включается в пояснительную записку по каждому такому вопросу.  В соответствии с Положением об Общем собрании акционеров, акционеры вправе ознакомиться со списком лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, обратившись к Корпоративному секретарю ПАО АФК «Система».
1.1.4.	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы общества и вносить предложения в повестку дня общего собрания не должна быть сопряжена с неоправданными сложностями.	1. В отчетном периоде, акционеры имели возможность в течение не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года, вносить предложения для включения в повестку дня годового общего собрания. 2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатур в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера.	Соблюдается.	Уставом ПАО АФК «Система» установлен срок внесения акционерами предложений по вопросам повестки дня годового Общего собрания акционеров Корпорации — до 100 дней после окончания финансового года.  При наличии в предложении акционера существенных недостатков Корпорация заблаговременно сообщает о них акционеру для предоставления возможности их исправления до момента принятия Советом директоров решения об утверждении повестки дня Общего собрания акционеров и списка кандидатур для избрания в органы управления и контроля общества.
1.1.5.	Каждый акционер должен иметь возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом.	Внутренний документ (внутренняя политика) общества содержит положения, в соответствии с которыми каждый участник общего собрания может до завершения соответствующего собрания потребовать копию заполненного им бюллетеня, заверенного счетной комиссией.	Соблюдается.	Положение о том, что лицо, заполняющее бюллетень для голосования, вправе до момента завершения Общего собрания акционеров потребовать заверения копии заполненного им бюллетеня счетной комиссией, содержится в Положении об Общем собрании акционеров.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>I. Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав</b>				
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.	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. 2. Кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров на собрании, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. 3. Советом директоров при принятии решений, связанных с подготовкой и проведением общих собраний акционеров, рассматривался вопрос об использовании телекоммуникационных средств для предоставления акционерам удаленного доступа для участия в общих собраниях в отчетном периоде.	Соблюдается.	В отчетном году на Общем собрании акционеров, проведенном в форме собрания (совместного присутствия) предусматривалось до 20 минут для докладов по каждому вопросу повестки дня и время для обсуждения таких вопросов. Кандидаты, выдвинутые для избрания в состав Совета директоров и Ревизионной комиссии, присутствуют на соответствующем Общем собрании акционеров. У участников Общего собрания акционеров имеется возможность консультироваться друг с другом по вопросам повестки дня. При подготовке к Общему собранию с 2017 года акционеры АФК «Система» также 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. Акционерам предоставляется достаточно большое помещение, которое вмещает всех желающих принять участие в Общем собрании акционеров.
1.2.	<b>Акционерам должна быть предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов.</b>			
1.2.1.	Общество должно разработать и внедрить прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты.	1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и раскрыта дивидендная политика. 2. Если дивидендная политика общества использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности.	Соблюдается.	Советом директоров Корпорации утверждено Положение о дивидендной политике (Протокол № 04-17 заседания Совета директоров ПАО АФК «Система» от 03 апреля 2017 года), которое раскрыто на корпоративном сайте в сети Интернет. При отклонении размера и/или частоты дивидендных выплат от рекомендованных Положением о дивидендной политике Корпорация сообщает о причинах такого отклонения.
1.2.2.	Обществу не рекомендуется принимать решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества.	Дивидендная политика общества содержит четкие указания на финансовые/ экономические обстоятельства, при которых обществу не следует выплачивать дивиденды.	Соблюдается частично.	Согласно Положению о дивидендной политике выплата дивидендов акционерам Общества осуществляется только при наличии определенных законодательством РФ источников и оснований для их выплаты. Корпорация не объявляет дивиденды при недостаточности прибыли, недостаточности величины денежного потока (недостаточности денежных средств) либо если это является экономически необоснованным. Несмотря на то, что соответствующие обстоятельства формально не закреплены в Положении о дивидендной политике, по мнению Корпорации, это не создает дополнительных рисков для акционеров.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>I. Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав</b>				
1.2.3.	Общество не должно допускать ухудшения дивидендных прав существующих акционеров.	В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров.	Соблюдается.	Корпорацией выпущен лишь один тип обыкновенных акций. Владельцы глобальных депозитарных расписок имеют право на получение дивидендов наравне с держателями обыкновенных акций. В отчетном периоде Корпорация не предпринимала действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав держателей обыкновенных акций и/или глобальных депозитарных расписок.
1.2.4.	Общество должно стремиться к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости.	В целях исключения акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости, во внутренних документах общества установлены механизмы контроля, которые обеспечивают своевременное выявление и процедуру одобрения сделок с лицами, аффилированными (связанными) с существенными акционерами (лицами, имеющими право распоряжаться голосами, приходящимися на голосующие акции), в тех случаях, когда закон формально не признает такие сделки в качестве сделок с заинтересованностью.	Соблюдается.	В Корпорации действует Кодекс этики, утвержденный Советом директоров (Протоколом № 08-15 от 02 ноября 2015 года), устанавливающий обязанность менеджмента, ответственного за совершение сделок, своевременно уведомлять Совет директоров о любых конфликтах интересов, связанных со сделкой.
1.3.	<b>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.</b>			
1.3.1.	Общество должно создать условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам.	В течение отчетного периода процедуры управления интересами акционеров являются эффективными, а конфликтам между акционерами, если таковые были, совет директоров уделит надлежащее внимание.	Соблюдается.	В Корпорации созданы все условия для недопущения действий акционеров, осуществляемых с намерением причинить вред другим акционерам или Корпорации, а также иных злоупотреблений правами акционеров. За отчетный период конфликтов между акционерами Корпорации не зафиксировано.
1.3.2.	Обществу не следует предпринимать действия, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля.	Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода.	Соблюдается.	Внутренние документы Корпорации не содержат запрета на голосование акциями Корпорации, принадлежащими юридическим лицам, подконтрольным Корпорации, однако в течение отчетного периода квазиказначейские акции не участвовали в голосовании.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>I. Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав</b>				
<b>1.4.</b>	<b>Акционерам должны быть обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.</b>			
1.4.	Акционерам должны быть обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного отчуждения принадлежащих им акций.	Качество и надежность осуществляемой регистратором общества деятельности по ведению реестра владельцев ценных бумаг соответствуют потребностям общества и его акционеров.	Соблюдается.	Регистратор Корпорации является одним из крупнейших специализированных регистраторов России, обладает отлаженными и надежными технологиями, позволяющими наиболее эффективным образом обеспечить учет прав собственности и реализацию прав акционеров. Корпорация осуществляет совместно с регистратором действия, направленные на актуализацию сведений об акционерах, содержащихся в реестре акционеров.
<b>II. Совет директоров общества</b>				
<b>2.1</b>	<b>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.</b>			
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. Советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного органа о выполнении стратегии общества.	Соблюдается.	Уставом ПАО АФК «Система» к компетенции Совета директоров отнесены назначение Президента Корпорации, избрание членов Правления и досрочное прекращение полномочий Президента и членов Правления, а также утверждение условий договоров с Президентом и с членами Правления. Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров утверждает кандидатов на должности единоличных исполнительных органов подконтрольных организаций и согласует выдвижение кандидатов для образования советов директоров подконтрольных организаций. Совет директоров на регулярной основе контролирует реализацию исполнительными органами стратегии и бизнес-планов Корпорации.
2.1.2.	Совет директоров должен установить основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценить и утвердить ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценить и одобрить стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества.	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 рассмотрению критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества.	Соблюдается.	Совет директоров контролирует и поддерживает процесс разработки и исполнения стратегии Корпорации на каждом этапе, оценивает степень ее выполнения и реализуемость и корректирует ее в случае необходимости. Утверждаемые Советом директоров стратегия и бизнес-планы Корпорации содержат ясные критерии, большая часть которых выражена количественно измеримыми показателями, а также имеют промежуточные контрольные показатели. Совет директоров ежегодно утверждает бюджет Корпорации. Совет директоров не реже чем раз в год рассматривает стратегию Корпорации и оценивает ход ее исполнения и необходимость актуализации. В частности, в отчетном году стратегия Корпорации в целом рассматривалась Советом директоров на заседаниях 31 марта и 17 ноября 2018 года, а ее отдельные элементы в функциональных областях — на каждом очном заседании.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>II. Совет директоров общества</b>				
2.1.3.	Совет директоров должен определить принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	1. Совет директоров определил принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе. 2. Совет директоров провел оценку системы управления рисками и внутреннего контроля общества в течение отчетного периода.	Соблюдается.	Уставом ПАО АФК «Система» к компетенции Совета директоров отнесено утверждение принципов управления рисками в Корпорации. В Корпорации действует Кодекс «Риски». Совет директоров регулярно не менее одного раза в год рассматривает отчет об управлении рисками Корпорации и отчет о функционировании системы внутреннего контроля и дает им свою оценку. В частности, в отчетном году такой вопрос был рассмотрен Советом директоров на заседании 31 марта 2018 года.
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.	1. В обществе разработана и внедрена одобренная советом директоров политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества. 2. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками).	Соблюдается.	Общим собранием акционеров Корпорации утверждено Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Корпорации (Протокол № 2-15 от 01 июля 2015 года). Советом директоров Корпорации утверждены стратегия в области управления персоналом и положения о вознаграждениях работников ПАО АФК «Система». Вознаграждение работников включает в себя фиксированную часть, премию за реализацию проектов и создание денежной прибыли, а также долгосрочную мотивацию. Советом директоров также утверждены правила компенсации расходов высших должностных лиц Корпорации.
2.1.5.	Совет директоров должен играть ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества.	1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов. 2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов.	Соблюдается.	Совет директоров принимает все необходимые меры для предупреждения и урегулирования внутренних конфликтов. 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, входе которой менеджмент, ответственный за совершение сделок, заполняет декларацию по этике и конфликту интересов. Департамент внутреннего контроля и аудита анализирует полученные сведения о признаках отсутствия или наличия у менеджмента, ответственного за совершение сделок, конфликта интересов. Решения о совершении сделок с заинтересованностью принимаются лицами, не находящимися в положении конфликта интересов. Соблюдение работниками правил урегулирования конфликтов интересов обеспечено мерами дисциплинарной ответственности.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>II. Совет директоров общества</b>				
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. Совет директоров утвердил положение об информационной политике. 2. В обществе определены лица, ответственные за реализацию информационной политики.	Соблюдается.	Советом директоров утверждено Положение об информационной политике (Протокол № 04-10 от 21 апреля 2010 года). Обязанности по контролю за соблюдением норм Положения об информационной политике возложены на Корпоративного секретаря, подотчетного Совету директоров Корпорации.
2.1.7.	Совет директоров должен осуществлять контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играть ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества.	1. Совет директоров утвердил положение об информационной политике. 2. В обществе определены лица, ответственные за реализацию информационной политики.	Соблюдается.	По результатам 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 и утверждения Советом директоров.
<b>2.2.</b>	<b>Совет директоров должен быть подотчетен акционерам общества.</b>			
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 отдельными директорами. 2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде.	Соблюдается.	В Годовом отчете и на сайте в сети Интернет ( <a href="http://www.sistema.ru/www.sistema.com">www.sistema.ru/www.sistema.com</a> ) Корпорация раскрывает информацию о количестве заседаний Совета директоров и его Комитетов, проведенных в течение прошедшего года, с указанием формы проведения заседания и сведений о присутствии членов Совета директоров на заседаниях. Основные результаты оценки работы Совета директоров и исполнительных органов раскрываются в Годовом отчете Корпорации.
2.2.2.	Председатель совета директоров должен быть доступен для общения с акционерами общества.	В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направлять председателю совета директоров вопросы и свою позицию 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.
<b>2.3.</b>	<b>Совет директоров должен являться эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров.</b>			
2.3.1.	Членом совета директоров рекомендуется избирать лицо, имеющее безупречную деловую и личную репутацию и обладающее знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций.	1. Принятая в обществе процедура оценки эффективности работы совета директоров включает, в том числе, оценку профессиональной квалификации членов совета директоров. 2. 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.	Проводимая ежегодно оценка работы Совета директоров включает в себя оценку набора необходимых компетенций Совета директоров Корпорации. Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров оценивает всех кандидатов, выдвигаемых для избрания в состав Совета директоров, на предмет соответствия критериям независимости и возможного вклада в работу Совета директоров. Важными критериями оценки кандидатов в состав Совета директоров являются наличие у кандидата достаточного профессионального отраслевого опыта, деловой репутации и отсутствие конфликта интересов.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>II. Совет директоров общества</b>				
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.	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 таких кандидатов, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости, в соответствии с рекомендациями 102 – 107 Кодекса и письменное согласие кандидатов на избрание в состав совета директоров.	Соблюдается.	Биографические данные кандидатов для избрания в Совет директоров и данные о рекомендации Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров в отношении голосования по кандидатурам, а также информация о соответствии кандидатов критериям независимости входят в состав материалов Общих собраний акционеров, повестка дня которых включает вопрос об избрании Совета директоров. Статус вновь избранных членов Совета директоров, в том числе их независимость, подтверждается на первом после избрания нового состава Совета директоров заседании Совета директоров.
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.	В рамках процедуры оценки работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде, совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и деловых навыков.	Соблюдается.	Проводимая ежегодно оценка работы Совета директоров включает в себя оценку компетенций Совета директоров и их соответствия потребностям Корпорации.
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.	В рамках процедуры оценки совета директоров, проведенной 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.
<b>2.4.</b>	<b>В состав совета директоров должно входить достаточное количество независимых директоров.</b>			
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.	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.	Критерии определения независимости членов Совета директоров Корпорации соответствуют критериям, рекомендуемым Кодексом корпоративного управления и правилами листинга Московской биржи.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>II. Совет директоров общества</b>				
24.2.	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.	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. 2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел независимость действующих членов совета директоров, которых общество указывает в годовом отчете в качестве независимых директоров. 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.	Соблюдается.	Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров (далее — «Комитет») дает заключение о независимости кандидатов в состав Совета директоров. Совет директоров на первом заседании после Общего собрания акционеров, на котором избран новый состав Совета, определяет статус независимых членов Совета директоров. Комитет осуществляет регулярный анализ соответствия независимых членов Совета директоров критериям независимости. 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.
24.3.	Рекомендуется, чтобы независимые директора составляли не менее одной трети избранного состава совета директоров.	Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров.	Соблюдается.	Около половины (5 из 11) членов Совета директоров являются независимыми.
24.4.	Независимые директора должны играть ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий.	Независимые директора (у которых отсутствует конфликт интересов) предварительно оценивают существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставляются совету директоров.	Соблюдается.	Независимые директора проводят предварительную оценку возможных действий и проектов решений Корпорации, которые могут привести к возникновению конфликта в рамках подготовки к заседаниям Совета директоров и заседаний Комитетов. В частности, Комитет по аудиту, финансам и рискам предварительно рассматривает все сделки, в совершении которых имеется заинтересованность. Мнения членов Совета директоров приобщаются к материалам заседания.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>II. Совет директоров общества</b>				
<b>2.5.</b>	<b>Председатель совета директоров должен способствовать наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров.</b>			
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.	Председатель совета директоров является независимым директором, или же среди независимых директоров определен старший независимый директор. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должны быть определены во внутренних документах общества.	Соблюдается частично.	Роль Председателя Совета директоров определена Положением о Совете директоров ПАО АФК «Система», утвержденным Общим собранием акционеров 24 июня 2017 года (Протокол №1-17 от 28 июня 2017 года). Определена роль заместителя Председателя Совета директоров, который совместно с Корпоративным секретарем обеспечивает взаимодействие независимых директоров с Председателем Совета директоров. Каждый независимый директор имеет возможность донести до Председателя Совета директоров свою позицию по любому вопросу повестки дня Совета директоров. В связи с этим в настоящее время в Корпорации в целом и в Совете директоров в частности не сложился консенсус относительно необходимости создания позиции старшего независимого директора. Корпорация планирует вернуться к данному вопросу после проведения следующей внешней оценки Совета директоров.
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.	Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки эффективности совета директоров в отчетном периоде.	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.	Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления материалов членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества.	Соблюдается.	В соответствии с Регламентом Совета директоров Председатель Совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам Совета информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня. Председатель Совета директоров поддерживает постоянные контакты со всеми органами и должностными лицами Корпорации.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>II. Совет директоров общества</b>				
<b>2.6.</b>	<b>Члены совета директоров должны действовать добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности.</b>			
2.6.1.	Разумные и добросовестные действия членом 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.	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.	Положение о Совете директоров и Кодекс этики Корпорации предусматривают обязанность членом Совета директоров своевременно уведомлять Корпорацию о возникновении конфликта интересов и воздерживаться от принятия решений по любому вопросу, в котором у них есть конфликт интересов. Совет директоров вправе за счет Корпорации привлечь к экспертизе проектов решений внешних независимых экспертов.
2.6.2.	Права и обязанности членом совета директоров должны быть четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества.	В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членом совета директоров.	Соблюдается.	Права и обязанности членом Совета директоров закреплены Уставом ПАО АФК «Система», Положением о Совете директоров ПАО АФК «Система» и Регламентом Совета директоров.
2.6.3.	Члены совета директоров должны иметь достаточно времени для выполнения своих обязанностей.	Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также время, уделяемое для подготовки к участию в заседаниях, учитывалась в рамках процедуры оценки 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 и зависимых организаций общества), а также о факте такого назначения.	Соблюдается.	Проводимая ежегодно оценка работы Совета директоров включает в себя оценку организации и посещаемости заседаний Совета директоров. 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.
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.	В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать доступ к документам и делать запросы, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны предоставлять соответствующую информацию и документы. В обществе существует формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членом совета директоров.	Соблюдается.	Члены Совета директоров ПАО АФК «Система» 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. Корпоративный секретарь проводит ознакомление вновь избранных членом Совета директоров с деятельностью Совета директоров в соответствии с Регламентом Совета директоров.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>II. Совет директоров общества</b>				
<b>2.7.</b>	<b>Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членом совета директоров должны обеспечивать эффективную деятельность совета директоров.</b>			
2.7.1.	Заседания совета директоров рекомендуется проводить по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач.	Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год.	Соблюдается.	Заседания совета директоров проводятся не реже шести раз в год на основании утвержденного плана работы Совета директоров. В 2018 году проведено 12 заседаний Совета директоров.
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.	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 5 дней до даты его проведения.	Соблюдается.	Регламентом Совета директоров определены порядок и сроки направления каждому члену Совета директоров бюллетеня для голосования и получения заполненного бюллетеня в случае проведения заседания в заочной форме. Члены Совета директоров имеют постоянный доступ к плану работы Совета директоров. Вся информация к заседаниям Совета директоров предоставляется через информационный Портал Совета директоров (к которому подключены все члены Совета) не менее чем за 10 дней до заседания Совета директоров на русском и английском языках.
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.	Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (согласно перечню, приведенному в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета.	Соблюдается.	Все плановые заседания Совета директоров являются очными. Заседания в заочной форме проводятся при возникновении вопросов, требующих срочного рассмотрения. Регламентом Совета директоров определено, что наиболее важные вопросы рассматриваются на очных заседаниях Совета директоров.
2.7.4.	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества рекомендуется принимать на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членом совета директоров.	Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в три четверти голосов, или же большинством голосов всех избранных членом совета директоров.	Соблюдается частично.	Уставом ПАО АФК «Система» предусмотрено, что решения по вопросам, связанным с увеличением уставного капитала, размещением отдельных типов ценных бумаг, одобрением существенных сделок и сделок с заинтересованностью принимаются с применением особых правил голосования. Решения по остальным вопросам повестки дня принимаются большинством голосов членом Совета директоров. Почти половину состава Совета директоров ПАО АФК «Система» составляют независимые директора, которые регулярно посещают заседания. При такой организации работы необходимость установления специальных правил голосования по отдельным вопросам повестки дня достаточно сложно обосновать, и в ближайшем будущем Корпорация не планирует их устанавливать.



№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>II. Совет директоров общества</b>				
<b>2.8.</b>	<b>Совет директоров должен создавать комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества.</b>			
2.8.1.	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, рекомендуется создавать комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров.	Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, включая, 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.	В Корпорации создан Комитет по аудиту, финансам и рискам Совета директоров (далее — «Комитет») и утверждено Положение о Комитете. Задачи Комитета, закрепленные Положением, соответствуют рекомендациям Кодекса корпоративного управления. Большинство членов Комитета (4 из 5) составляют независимые директора. Председателем Комитета является независимый директор Р. Маннингс, который обладает обширным опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности. В 2018 году состоялись 14 заседаний Комитета.
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.	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.	Соблюдается.	В Корпорации создан Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров (далее — «Комитет») и принято Положение о Комитете. Задачи Комитета, закрепленные Положением, соответствуют рекомендациям Кодекса корпоративного управления. Большинство членов Комитета составляют независимые члены Совета директоров (3 из 5). Председателем Комитета является независимый директор Кочарян Р.С., который не является председателем Совета директоров.
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.	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.	Соблюдается.	В Корпорации создан Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров (далее — «Комитет») и принято Положение о Комитете. Задачи Комитета, закрепленные Положением, соответствуют рекомендациям Кодекса корпоративного управления. Большинство членов Комитета составляют независимые члены Совета директоров (3 из 5).
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.).	В отчетном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии состава его комитетов задачам совета директоров и целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми.	Соблюдается.	Совет директоров Корпорации ежегодно, на первом заседании после избрания Совета директоров, формирует комитеты Совета директоров в соответствии с задачами и целями деятельности Корпорации.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>II. Совет директоров общества</b>				
2.8.5.	Состав комитетов рекомендуется определять таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений.	Комитеты совета директоров возглавляются независимыми директорами. Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета.	Соблюдается.	Каждый Комитет Совета директоров состоит не менее чем из 4 членов Совета директоров. Комитет по аудиту, финансам и рискам, Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению и Комитет по связям с инвесторами и дивидендной политике возглавляются независимыми директорами. Председателями двух Комитетов Совета директоров (Комитет по стратегии, Комитет по этике и контролю) являются неисполнительные директора. Максимальное число комитетов, в работе которых может принимать участие член Совета директоров Корпорации, не определено, однако на практике, как правило, член Совета директоров задействован в работе не более трех Комитетов. Лица, не являющиеся членами Комитета по аудиту, финансам и рискам Совета директоров или Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению, могут присутствовать на заседаниях указанных Комитетов по приглашению их Председателей.
2.8.6.	Председателям комитетов следует регулярно информировать совет директоров и его председателя о работе своих комитетов.	В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров.	Соблюдается.	Председатели Комитетов регулярно информируют Председателя Совета директоров Корпорации о работе своих Комитетов. Комитеты ежегодно представляют отчеты о своей работе Совету директоров.
<b>2.9.</b>	<b>Совет директоров должен обеспечивать проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров.</b>			
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.	Самооценка или внешняя оценка работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, отдельных членов совета директоров и совета директоров в целом. Результаты самооценки или внешней оценки совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров.	Соблюдается.	Проведение оценки качества работы Совета директоров предусмотрено Положением о Совете директоров ПАО АФК «Система». Действующая в Корпорации процедура оценки работы Совета директоров основана на многолетнем опыте и включает в себя оценку работы Совета директоров, включая вопросы организации его работы, и оценку работы Комитетов. Критерии оценки Совета директоров предусматривают оценку 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. Результаты оценки рассматриваются на очном заседании Совета директоров, предшествующем годовому Общему собранию акционеров. На основании результатов оценки Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров формулирует предложения по совершенствованию работы Совета директоров и его Комитетов.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>II. Совет директоров общества</b>				
29.2.	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).	Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант).	Соблюдается.	Оценка работы Совета директоров и его Комитетов осуществляется ежегодно. Внешняя организация (Nestor Advisors Ltd.) привлекалась для проведения оценки в 2017 году.
<b>III. Корпоративный секретарь общества</b>				
<b>3.1</b>	<b>Эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координация действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержка эффективной работы совета директоров обеспечиваются корпоративным секретарем.</b>			
3.1.1.	Корпоративный секретарь должен обладать знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользоваться доверием акционеров.	В обществе принят и раскрыт внутренний документ — положение о корпоративном секретаре.  На сайте общества в сети Интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре, с таким же уровнем детализации, как для членов совета директоров и исполнительного руководства общества.	Соблюдается.	Советом директоров Корпорации утверждено Положение о Корпоративном секретаре Корпорации (Протокол № 08-17 от 11 сентября 2017 года). Положение устанавливает требования к лицу, занимающему должность Корпоративного секретаря, в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления.  Сведения о Корпоративном секретаре раскрываются в Годовом отчете.
3.1.2.	Корпоративный секретарь должен обладать достаточной независимостью от исполнительных органов общества и иметь необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач.	Совет директоров одобряет назначение, отстранение от должности и дополнительное вознаграждение корпоративного секретаря.	Соблюдается.	Корпоративный секретарь в своей деятельности подчиняется непосредственно Совету директоров, назначается на должность и освобождается от нее решением Совета директоров.  Советом директоров Корпорации утверждено Положение о Корпоративном секретаре 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.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>IV. Система вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества</b>				
<b>4.1.</b>	<b>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.</b>			
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.	В обществе принят внутренний документ (документы) — политика (политики) по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников, в котором четко определены подходы к вознаграждению указанных лиц.	Соблюдается.	Подходы к вознаграждению членов Совета директоров определены Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Корпорации (утверждено Общим собранием акционеров Корпорации 27 июня 2015 г., Протокол №02-15 от 01 июля 2015). Данный документ доступен для ознакомления на сайте Корпорации.  Вознаграждение ключевых руководящих работников регулируется внутренними документами Корпорации, устанавливающими принципы и подходы к вознаграждению всех ее сотрудников.  Уровень вознаграждения членов Совета директоров и исполнительных органов Корпорации и иных ключевых руководящих работников соответствует уровню вознаграждения в сравнимых компаниях.
4.1.2.	Политика общества по вознаграждению должна разрабатываться комитетом по вознаграждениям и утверждаться советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям должен обеспечить контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости — пересматривать ее и вносить в нее коррективы.	В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и практику ее (их) внедрения и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров.	Соблюдается.	Политика Корпорации по вознаграждению разрабатывается Комитетом по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров и утверждается Советом директоров.  Советом директоров утверждены внутренние документы в области вознаграждения и долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников.  Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению ежегодно рассматривает итоги реализации политики Корпорации по вознаграждению и при необходимости представляет соответствующие рекомендации Совету директоров.
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.	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 детально регламентируют порядок определения размера и выплаты всех компонентов вознаграждения, а также любых компенсаций.  Решения по размеру вознаграждения того или иного лица принимаются без участия такого лица и с ним не обсуждаются.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>IV. Система вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества</b>				
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.	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 лишь расходы членов органов управления и иных должностных лиц Корпорации, непосредственно связанные с осуществлением деятельности в интересах Корпорации. Уровень обслуживания, на который могут претендовать члены Совета директоров, Президент, члены Правления и иные ключевые руководящие работники при исполнении своих обязанностей, регламентирован. Указанным лицам компенсируются расходы, связанные с выездом к месту проведения заседаний и прочими поездками, совершаемыми в рамках исполнения указанными лицами возложенных на них обязанностей.
<b>4.2.</b>	<b>Система вознаграждения членов совета директоров должна обеспечивать сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.</b>			
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.	Фиксированное годовое вознаграждение является единственной денежной формой вознаграждения членов совета директоров за работу в совете директоров в течение отчетного периода.	Соблюдается.	Согласно Положению о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Корпорации основной формой вознаграждения членов Совета директоров является фиксированное вознаграждение. Корпорация также выплачивает членам Совета директоров дополнительное вознаграждение за достижение инвестиционных целей Корпорации. Размер такого дополнительного вознаграждения также фиксирован.
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.	Если внутренний документ (документы) — политика (политики) по вознаграждению общества 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 частично.	Часть вознаграждения членов Совета директоров (дополнительное вознаграждение) выплачивается в форме акций. Долгосрочное владение акциями членов Совета директоров поощряется, и по сложившейся практике члены Совета директоров сохраняют свои акции по меньшей мере до прекращения членства в Совете директоров. Сведения о сделках членов Совета директоров с акциями и всеми производными инструментами на акции АФК «Система» незамедлительно раскрываются Корпорацией, что также стимулирует долгосрочное владение акциями и сдерживает использование хеджирования. Обязанность не использовать механизмы хеджирования для членов Совета директоров не установлена.
4.2.3.	Не рекомендуется предусматривать какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами.	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 (выходные пособия) членам Совета директоров в случае досрочного прекращения их полномочий, в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами не предусмотрены.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>IV. Система вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества</b>				
<b>4.3.</b>	<b>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.</b>			
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.	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. В обществе предусмотрена процедура, обеспечивающая возвращение обществу премиальных выплат, неправомерно полученных членами исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.	Соблюдается.	В Корпорации действует система краткосрочной и долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников, утверждаемая Советом директоров. Совет директоров утверждает ключевые показатели эффективности как один из элементов системы вознаграждения. Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров участвует в разработке ключевых показателей, на основе которых строится система краткосрочной и долгосрочной мотивации, в том числе анализирует соотношение фиксированной и переменной части вознаграждения. Результаты в рамках программы краткосрочной мотивации оцениваются по итогам года. При оценке результатов деятельности Корпорации в рамках краткосрочной и долгосрочной программ мотивации учитываются риски, которые несет Корпорация. 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.
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 (финансовых инструментов, основанных на акциях общества). Программа долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает, что право реализации используемых в такой программе 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.	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 долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает, что право реализации используемых в такой программе 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.	В Корпорации действует программа долгосрочной мотивации высших должностных лиц и иных ключевых работников общества с использованием акций общества. Предоставление акций в рамках программы долгосрочной мотивации производится в течение пяти лет с ежегодной отсрочкой перечисления акций общества в зависимости от достигнутых показателей прошедших лет. Дальнейшие ограничения на реализацию акций не накладываются. Ввиду того, что акции в рамках программы долгосрочной мотивации предоставляются с отсрочкой, программой не предусмотрено дополнительных ограничений на реализацию акций в случае досрочного прекращения полномочий и (или) расторжения трудового договора.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>IV. Система вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества</b>				
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.	Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников 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.
<b>V. Система управления рисками и внутреннего контроля</b>				
5.1.	<b>В обществе должна быть создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей.</b>			
5.1.1.	Советом директоров общества должны быть определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннем контроле четко определены во внутренних документах/соответствующей политике общества, одобренной советом директоров.	Соблюдается.	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.  Система управления рисками и внутреннего контроля построена на операционном и на организационном уровнях.  Роли и задачи различных органов Корпорации в данном процессе установлены вышеуказанными документами.
5.1.2.	Исполнительные органы общества должны обеспечивать создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	Исполнительные органы общества обеспечили распределение функций и полномочий в отношении управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными ими руководителями (начальниками) подразделений и отделов.	Соблюдается.	Для осуществления мероприятий в области управления рисками создано подразделение в Комплексе финансов и инвестиций.  Руководители подразделений Корпорации в соответствии со своими функциональными обязанностями несут ответственность за разработку, документирование, внедрение, мониторинг и развитие системы управления рисками и внутреннего контроля во вверенных им функциональных областях.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>V. Система управления рисками и внутреннего контроля</b>				
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.	В обществе утверждена политика по противодействию коррупции.  В обществе организован доступный способ информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества.	Соблюдается.	Система внутреннего контроля и управления рисками позволяет Корпорации своевременно реагировать на возникающие риски.  Советом директоров утверждена Антикоррупционная политика Корпорации.  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). Основные подходы к работе Единой горячей линии закреплены в Программе оповещения о недостатках «Единая горячая линия ОАО АФК «Система», размещенной на сайте Корпорации в сети Интернет.
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.	В течение отчетного периода, совет директоров или комитет по аудиту совета директоров провел оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества. Сведения об основных результатах такой оценки включены в состав годового отчета общества.	Соблюдается.	Совет директоров регулярно (не реже одного раза в год) рассматривает вопросы организации, функционирования и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и при необходимости дает рекомендации по ее улучшению. Сведения о результатах рассмотрения Советом директоров вопросов эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля предоставляются акционерам в составе Годового отчета.
5.2.	<b>Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления общество должно организовывать проведение внутреннего аудита.</b>			
5.2.1.	Организацию проведения внутреннего аудита рекомендуется осуществлять посредством создания отдельного структурного подразделения (подразделения внутреннего аудита) или с привлечением независимой внешней организации.	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров или комитету по аудиту, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности.	Соблюдается.	В Корпорации создан Департамент внутреннего контроля и аудита, действующий на основании Положения о Департаменте внутреннего контроля и аудита.  Департамент функционально подчиняется Совету директоров, а административно — Президенту.  Руководитель Департамента назначается на должность и освобождается от нее приказом Президента на основании решения Совета директоров.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>V. Система управления рисками и внутреннего контроля</b>				
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.	В течение отчетного периода в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками.  В обществе используются общепринятые подходы к внутреннему контролю и управлению рисками.	Соблюдается.	Процедуры внутреннего аудита в Корпорации осуществляются на основании Международных профессиональных стандартов внутреннего аудита Института внутренних аудиторов.  Осуществление внутреннего аудита в Корпорации включает в себя оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками и оценку корпоративного управления.
<b>VI. Раскрытие информации об обществе, информационная политика общества</b>				
<b>6.1. Общество и его деятельность должны быть прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.</b>				
6.1.1.	В обществе должна быть разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.	1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса.  2. Совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопросы, связанные с соблюдением обществом его информационной политики как минимум один раз за отчетный период.	Соблюдается.	В Корпорации разработана и внедрена Информационная политика, утвержденная Советом директоров.  Реализация Информационной политики осуществляется исполнительными органами Корпорации и Корпоративным секретарем. Контроль за соблюдением Информационной политики осуществляет Совет директоров.  Встречи членов исполнительных органов с аналитиками, в том числе сопутствующие раскрытию (публикации) бухгалтерской (финансовой) отчетности Корпорации либо связанные с основными инвестиционными проектами и планами развития Корпорации, проводятся регулярно.
6.1.2.	Обществу следует раскрывать информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций настоящего Кодекса.	1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети Интернет.  2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса).  3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе.	Соблюдается.	На сайте Корпорации в сети Интернет ( <a href="http://www.sistema.ru/www.sistema.com">www.sistema.ru/www.sistema.com</a> ) раскрывается информация об органах управления и их составе, в том числе биографические данные членов органов управления.  В Корпорации утвержден Кодекс корпоративного управления (далее – «Кодекс»), содержащий основополагающие принципы системы корпоративного управления и обязательства, которые взял на себя Совет директоров, в состав которого входят представители основного акционера, в отношении Корпорации.  Кодекс размещен на сайте Корпорации в сети Интернет.  Контролирующий акционер Корпорации является Председателем ее Совета директоров, и его планы в отношении корпоративного управления в Корпорации находят отражение в общедоступных документах, утверждаемых Советом директоров и Общим собранием акционеров Корпорации.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>VI. Раскрытие информации об обществе, информационная политика общества</b>				
<b>6.2. Общество должно своевременно раскрывать полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.</b>				
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.	В информационной политике общества определены подходы и критерии определения информации, способной оказать существенное влияние на оценку общества и стоимость его ценных бумаг и процедуры, обеспечивающие своевременное раскрытие такой 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 и на одном из наиболее распространенных иностранных языков.	Соблюдается.	Информационная политика Корпорации позволяет координировать работу всех служб и структурных подразделений Корпорации, связанных с раскрытием информации.  Информация раскрывается Корпорацией по возможности в максимально короткие сроки.  Существенная информация о Корпорации раскрывается для российских и иностранных инвесторов синхронно и в одинаковом объеме на русском и английском языках.  Корпорация оперативно реагирует на появление слухов и/или недостоверных данных о ее деятельности.  Корпорация использует для раскрытия информации собственный сайт в сети Интернет ( <a href="http://www.sistema.ru/www.sistema.com">www.sistema.ru/www.sistema.com</a> ) и ленту новостей Интерфакс.  Корпорация при раскрытии информации руководствуется принципами непротиворечивости, объективности и нейтральности и не уклоняется от раскрытия негативной информации о себе.
6.2.2.	Обществу рекомендуется избегать формального подхода при раскрытии информации и раскрывать существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством.	В течение отчетного периода общество раскрывало годовую и полугодовую финансовую отчетность, составленную по стандартам МСФО. В годовой отчет общества за отчетный период включена годовая финансовая отчетность, составленная по стандартам МСФО, вместе с аудиторским заключением.  Общество раскрывает полную информацию о структуре капитала общества в соответствии Рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет.	Соблюдается.	Корпорация раскрывает имеющую существенное значение информацию не только о себе, но и о подконтрольных ей юридических лицах.  Корпорация раскрывает дополнительную информацию: <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ о стратегии и задачах Корпорации,</li> <li>▷ о финансовой деятельности и финансовом состоянии Корпорации,</li> <li>▷ о структуре капитала Корпорации,</li> <li>▷ о социальной ответственности Корпорации.</li> </ul>
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.	Годовой отчет общества содержит информацию о ключевых аспектах операционной деятельности общества и его финансовых результатах.  Годовой отчет общества содержит информацию об экологических и социальных аспектах деятельности общества.	Соблюдается.	Корпорация раскрывает всю основную информацию в Годовом отчете в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления.  В Годовой отчет включены все существенные данные из годовой бухгалтерской и финансовой отчетности, а также сведения о действиях Корпорации в сфере социальной ответственности.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>VI. Раскрытие информации об обществе, информационная политика общества</b>				
6.3.	<b>Предоставление обществом информации и документов по запросам акционеров должно осуществляться в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.</b>			
6.3.1.	Реализация акционерами права на доступ к документам и информации общества не должна быть сопряжена с неоправданными сложностями.	Информационная политика общества определяет необременительный порядок предоставления акционерам доступа к информации, в том числе информации о подконтрольных обществу юридических лицах, по запросу акционеров.	Соблюдается.	При предоставлении доступа акционерам к документам и информации Корпорация руководствуется применимым законодательством и стремится не создавать неоправданные сложности. Информационной политикой Корпорации установлен порядок предоставления такого доступа. Корпорация не завышает затраты на изготовление и пересылку копий документов. Вопросы предоставления информации о подконтрольных юридических лицах Информационной политикой не регулируются ввиду того, что подконтрольные Корпорации организации ведут самостоятельную деятельность и принятие оперативных управленческих решений относительно них на уровне ПАО АФК «Система» не осуществляется.
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.	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.

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>VII. Существенные корпоративные действия</b>				
7.1.	<b>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.</b>			
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.	Уставом общества определен перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями и критерии для их определения. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий 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. Уставом общества к существенным корпоративным действиям отнесены, как минимум: реорганизация 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.	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.
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.	В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения.	Соблюдается.	Сделки с заинтересованностью до рассмотрения данного вопроса на заседании Совета директоров предварительно рассматриваются Комитетом по аудиту, финансам и рискам Совета директоров (далее — «Комитет»), большинство членов которого составляют независимые директора. Мнение Комитета обсуждается при рассмотрении сделок на заседании Совета директоров. Решения об одобрении сделок с заинтересованностью принимаются членами Совета директоров, не заинтересованными в совершении сделки.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 7.**  
СВЕДЕНИЯ О СОБЛЮДЕНИИ ОБЩЕСТВОМ ОСНОВНЫХ ТРЕБОВАНИЙ  
КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ВЕЛИКОБРИТАНИИ

№	Принцип корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Соблюдается / не соблюдается	Пояснения
<b>VII. Существенные корпоративные действия</b>				
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.	Уставом общества с учетом особенностей его деятельности установлены более низкие, чем предусмотренные законодательством минимальные критерии отнесения сделок общества к существенным корпоративным действиям. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления.	Соблюдается.	Совет директоров рассматривает все существенные вопросы деятельности Корпорации в порядке, утвержденном внутренними документами Корпорации. В частности, Устав Корпорации содержит более низкие, чем предусмотренные законодательством пороги для вынесения ряда сделок на рассмотрение Совета директоров. В 2018 году все действия, отнесенные Кодексом корпоративного управления к существенным корпоративным действиям, были одобрены Советом директоров до их совершения.
<b>№</b>	<b>Принцип корпоративного управления</b>	<b>Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления</b>	<b>Соблюдается / не соблюдается</b>	<b>Пояснения</b>
7.2.	<b>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.</b>			
7.2.1.	Информацию о совершении существенных корпоративных действий рекомендуется раскрывать с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий.	В течение отчетного периода общество своевременно и детально раскрывало информацию о существенных корпоративных действиях общества, включая основания и сроки совершения таких действий.	Соблюдается.	Корпорация, как публичная компания, раскрывает максимально полную информацию о любых корпоративных действиях, в том числе, влияющих на дивидендные и/или иные права акционеров.
7.2.2.	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, рекомендуется закрепить во внутренних документах общества.	Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества. Внутренние документы общества предусматривают расширенный перечень оснований по которым члены совета директоров общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках общества.	Соблюдается.	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. При рассмотрении существенных сделок на заседании Совета директоров для целей определения цены сделки привлекается независимый оценщик или инвестиционный консультант. 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.

Положение Кодекса	Соблюдается / не соблюдается	Примечание
<b>А. РУКОВОДСТВО</b>		
<b>А.1. Органы управления</b>		
<b>А.1.1.</b> Работа совета директоров (далее — «СД») должна быть организована эффективно, что предполагает проведение достаточного количества регулярных заседаний СД.	Соблюдается	Совет директоров ПАО АФК «Система» проводит заседания не реже 8 раз в год, что позволяет обеспечить рассмотрение и принятие решений по вопросам, отнесенным к его компетенции. В отчетном году было проведено 12 заседаний Совета директоров.
Компетенция СД должна быть формально закреплена.	Соблюдается	Компетенция Совета директоров закреплена в Уставе ПАО АФК «Система» (п. 32 Устава).
Годовой отчет корпорации должен содержать описание принципов работы СД, включая общее описание решений, принятых Советом директоров и правлением.	Соблюдается	В Годовой отчет ПАО АФК «Система» включена информация о процедурах работы Совета директоров, включая отчет об основных вопросах, решения по которым приняли Совет директоров и Правление (п. 6.2, 6.4).
<b>А.1.2.</b> Годовой отчет корпорации должен содержать информацию о председателе СД, заместителях председателя СД, президенте, старшем независимом директоре, а также председателях и членах комитетов СД.	Соблюдается	В Годовой отчет ПАО АФК «Система» включена информация об избрании Евтушенкова В.П. Председателем Совета директоров ПАО АФК «Система», а также об избранных заместителях Председателя Совета директоров. Помимо этого, Годовой отчет содержит информацию о Президенте, а также о Председателях и членах комитетов Совета директоров. Должность Старшего независимого директора внутренними документами Корпорации не предусмотрена.
Годовой отчет корпорации должен содержать информацию о количестве заседаний СД и комитетов СД, а также о личном присутствии на них членов СД.	Соблюдается	В Годовой отчет ПАО АФК «Система» включена информация о количестве заседаний Совета директоров и комитетов Совета директоров, а также о личном участии членов Совета директоров в работе Совета директоров и комитетов Совета директоров (п.6.2.).
<b>А.1.3.</b> Корпорация должна обеспечить должное страховое покрытие ответственности членов СД.	Соблюдается	Согласно Положению о Совете директоров, Корпорация осуществляет страхование ответственности членов Совета директоров от судебных исков или претензий, в связи с бизнес-решениями или иными действиями директоров, совершенными ими в должности члена Совета директоров ПАО АФК «Система» или его дочерних компаний (Полис D&O).
<b>А.2. Разграничение полномочий между Председателем Совета директоров и Президентом</b>		
<b>А.2.1.</b> Председателем СД и президентом корпорации не может быть одно и то же лицо. Разграничение полномочий председателя СД и президента должно быть четко определено и закреплено во внутренних документах корпорации, одобренных СД.	Соблюдается	Российским законодательством и Уставом ПАО АФК «Система» предусмотрено, что лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа, не может быть одновременно Председателем Совета директоров (п. 31.3. Устава ПАО АФК «Система»). Полномочия Председателя Совета директоров, членов Совета директоров и Президента четко разграничены в Уставе ПАО АФК «Система».
<b>А.3. Председатель Совета директоров</b>		
<b>А.3.1.</b> Кандидатура председателя СД должна отвечать критериям независимости, указанным в п. В.1.1.	Не соблюдается	Председателем Совета директоров ПАО АФК «Система» избран основной акционер Корпорации Евтушенков В.П., являющийся неисполнительным членом Совета директоров, однако не отвечающий критериям независимости, ввиду того, что является мажоритарным акционером Корпорации.

Положение Кодекса	Соблюдается / не соблюдается	Примечание
<b>А. РУКОВОДСТВО</b>		
Президент не должен исполнять обязанности председателя СД той же компании. Если все же президент выдвинут на должность председателя СД, СД, в свою очередь, обязан предварительно обсудить его кандидатуру с основными акционерами корпорации, представив им достаточные основания для его избрания, а также раскрыть эту информацию в очередном годовом отчете.	Соблюдается	Российским законодательством и Уставом ПАО АФК «Система» предусмотрено, что лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа ПАО АФК «Система», не может быть одновременно Председателем Совета директоров (п. 31.3. Устава ПАО АФК «Система»). Полномочия Председателя Совета директоров и Президента четко разграничены в Уставе ПАО АФК «Система».
<b>А.4. Неисполнительные директора</b>		
<b>А.4.1.</b> СД должен назначить одного из неисполнительных директоров, отвечающих критериям независимости, старшим независимым директором. Старший независимый директор должен быть доступен для акционеров для решения вопросов, которые не удалось решить посредством контакта с председателем СД, президентом и прочими исполнительными директорами. <b>А.4.2.</b> Председатель СД должен периодически проводить встречи с участием неисполнительных директоров без участия исполнительных директоров.	Соблюдается частично	Формальные заседания Совета директоров ПАО АФК «Система» без присутствия на них исполнительных директоров не проводятся, при этом проводятся встречи Председателя Совета директоров ПАО АФК «Система» с независимыми директорами. Нормативными документами ПАО АФК «Система» предусмотрена должность заместителя Председателя Совета директоров, которая в настоящий момент занимает неисполнительным членом Совета директоров. Должность Старшего независимого директора не предусмотрена. Перед каждым заседанием Совета директоров ПАО АФК «Система» независимые члены Совета директоров проводят встречу в форме делового ужина, на которую приглашается менеджмент Корпорации для обсуждения актуальных вопросов управления ПАО АФК «Система» и организации работы Совета директоров.
Неисполнительные директора корпорации должны, по крайней мере, один раз в год проводить совещания под руководством старшего независимого директора без участия председателя СД, в том числе для обсуждения эффективности работы председателя СД.	Не применимо	Оценка работы Председателя Совета директоров проходит в рамках процедуры оценки работы Совета директоров ПАО АФК «Система» в целом.
<b>А.4.3.</b> В случае если член СД выражает особое мнение относительно решений, принятых на заседании СД, то он должен убедиться, что его мнение учтено в протоколе заседания.	Соблюдается	Согласно Регламенту работы Совета директоров Корпорации, утвержденному Советом директоров, директорам предоставляется возможность высказать (приложить к Протоколу заседания Совета директоров) свое особое мнение в течение суток с момента проведения заседания. Копия Протокола каждого заседания Совета директоров ПАО АФК «Система» предоставляется всем членам Совета директоров для ознакомления.
<b>В. ЭФФЕКТИВНОСТЬ</b>		
<b>В.1. Состав Совета директоров</b>		
<b>В.1.1.</b> Годовой отчет корпорации должен содержать информацию о каждом неисполнительном директоре, отвечающем критериям независимости. СД должен определить, является ли директор в целом независимым в принятии решений, а также установить, если ли у него какие-либо отношения и обстоятельства, которые могут с большей или меньшей долей вероятности повлиять на его решения. СД должен обосновать решение о присвоении статуса независимого директора, если существуют отношения или обстоятельства, которые могли бы повлиять на такой статус. <sup>1</sup>	Соблюдается	Информация о каждом неисполнительном директоре, отвечающем критериям независимости, содержится в Годовом отчете ПАО АФК «Система». В состав Совета директоров ПАО АФК «Система» входят 5 директоров, отвечающих критериям независимости: Белова А.Г., Кочарян Р.С., Креке Ж., Маннингс Р., Якобашвили Д.М.

<sup>1</sup> Включая случаи, когда директор: а) работает или работал в компании или группе компаний в течение последних пяти лет; б) имеет или имел в течение последних трех лет существенные деловые отношения с компанией напрямую либо в качестве партнера, акционера, директора или руководителя высшего звена в организации, которая имеет такие отношения с компанией; в) получил или получает от компании дополнительное вознаграждение помимо вознаграждения за исполнение обязанностей члена СД, участвует в опционной программе компании, получает от компании обусловленные достижением определенных результатов выплаты или участвует в пенсионной программе компании; г) является близким родственником консультанта, члена СД или руководителя высшего звена компании; д) одновременно является членом СД в перекрестных компаниях или имеет существенные связи с другими членами СД посредством участия в других компаниях или органах; е) представляет интересы крупного акционера, или ж) являлся членом СД в течение 9 лет и более с момента первого назначения.

<b>В.1.2.</b> В крупных компаниях из списка FTSE 350, по меньшей мере, половину состава СД, в дополнение к председателю СД, должны составлять неисполнительные директора, отвечающие критериям независимости.	Соблюдается	ПАО АФК «Система» не входит в список FTSE 350; тем не менее, в состав Совета директоров Корпорации входят 5 членов Совета директоров, отвечающих критериям независимости, что составляет почти 50% от общего количества членов Совета директоров.
<b>В.2. Назначения членов совета директоров</b>		
<b>В.2.1.</b> При СД должен быть сформирован комитет по назначениям, одной из задач которого является сопровождение процесса выдвижения членов СД и выработка рекомендаций по данному вопросу для СД.	Соблюдается	Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ПАО АФК «Система» сформирован и действует. Его компетенция определена в Положении о Комитете по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ПАО АФК «Система». Одной из основных функций Комитета является предварительное рассмотрение кандидатур на должности высших должностных лиц Корпорации, выносимых на утверждение Совета директоров ПАО АФК «Система». Данный Комитет также рассматривает кандидатов для избрания в состав Совета директоров в рамках рассмотрения вопросов о подготовке к Общему собранию акционеров.
Большинство членов комитета по назначениям СД должны составлять неисполнительные директора, отвечающие критериям независимости.	Соблюдается	Большинство членов Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров Корпорации является неисполнительный директор (Кочарян Р.С. (Председатель), Маннингс Р., Якобашвили Д.М.)
Руководство комитетом по назначениям СД должен осуществлять председатель СД либо неисполнительный директор Корпорации, отвечающий критериям независимости; однако председатель СД не должен председательствовать на заседании комитета по назначениям в случае, если рассматривается кандидатура на должность председателя СД.	Соблюдается	Председателем Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров Корпорации является неисполнительный независимый член Совета директоров Кочарян Р.С.
<b>В.2.2.</b> Комитет по назначениям СД должен определить совокупность навыков и компетенций, необходимых СД для эффективного исполнения им своих полномочий, и по результатам этой оценки подготовить квалификационные требования к кандидатам на должность члена СД.	Соблюдается	Кандидатуры в Совет директоров выдвигаются акционерами ПАО АФК «Система». Требования, предъявляемые к кандидатам в состав Совета директоров, закреплены в Положении о Совете директоров ПАО АФК «Система». В частности, кандидат должен иметь достаточный профессиональный опыт, высокую деловую репутацию, а также объективную возможность для полноценного участия в работе Совета директоров. Ежегодно Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров (далее – «Комитете») рассматривает и устанавливает потребность Совета директоров Корпорации в дополнительных компетенциях. Комитет также рассматривает предлагаемые кандидатуры для избрания в состав Совета директоров ПАО АФК «Система» в рамках рассмотрения вопросов о подготовке к Общему собранию акционеров.
<b>В.2.3.</b> Неисполнительные директора должны быть избраны на определенный срок и впоследствии могут быть переизбраны либо отстранены от должности в соответствии с применимым корпоративным законодательством.	Соблюдается	В соответствии с российским законодательством, члены Совета директоров избираются Общим собранием акционеров сроком на один год (на срок до следующего годового Общего собрания акционеров) с возможностью последующего переизбрания неограниченное количество раз.
Решение о переизбрании неисполнительного директора на любой срок свыше 6 лет должно приниматься на основании тщательной оценки его деятельности, а также с учетом того, что состав СД должен постепенно обновляться.	Не применимо	В соответствии с российским законодательством, члены Совета директоров избираются Общим собранием акционеров сроком на один год (на срок до следующего годового Общего собрания акционеров) с возможностью последующего переизбрания неограниченное количество раз.



Положение Кодекса	Соблюдается / не соблюдается	Примечание
<b>В. ЭФФЕКТИВНОСТЬ</b>		
<b>В.2.4.</b> Отдельный раздел Годового отчета должен содержать описание полномочий и компетенции комитета по назначениям, процедур и основных вопросов, рассмотренных комитетом, включая процедуру по выдвижению кандидатов в состав СД. Если комитет по назначениям не пользовался услугами внешнего консультанта или не объявлял об имеющихся вакансиях публично, Годовой отчет должен включать описание использованной процедуры для подбора кандидатов в состав СД. Если комитет по назначению привлекал к работе внешнее агентство по подбору кандидатов, то необходимо указать, какое именно, и имеет оно какое-либо отношение к корпорации.	Соблюдается	В Годовой отчет ПАО АФК «Система» включена информация о полномочиях и компетенции Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ПАО АФК «Система», а также информация об основных вопросах, рассмотренных данным Комитетом, включая правила, используемые Комитетом для подбора и оценки кандидатов в состав Совета директоров Общества. В 2018 году Комитет не пользовался услугами внешнего консультанта для подбора кандидатур.
Отдельный раздел Годового отчета должен содержать подтверждение применения принципа сбалансированности СД.	Соблюдается	В Совете директоров ПАО АФК «Система» соблюдается баланс исполнительных (Дубовсков А.А.), неисполнительных (Евтушенков В.П., Боев С.Ф., Евтушенков Ф.В., Зоммер Р., Шамолин М.В.) и независимых (Белова А.Г., Кочарян Р.С., Креке Ж., Маннингс Р., Якобашвили Д.М.) директоров.
Отдельный раздел Годового отчета должен содержать цели и задачи работы комитета по назначениям и статус их выполнения.	Соблюдается	В разделе «Комитеты Совета директоров» содержится описание целей и задач Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению, а также тематика рассмотренных на заседаниях вопросов.
<b>В.3. Назначения</b>		
<b>В.3.1.</b> При выборе председателя СД комитет по назначениям должен подготовить подробное описание позиции, включая информацию о том, какое количество времени потребует исполнение обязанностей председателя СД с учетом необходимости в доступе к нему в кризисных ситуациях.	Соблюдается	Характер работы, задачи Председателя Совета директоров закреплены в Положении о Совете директоров ПАО АФК «Система». Председатель Совета директоров избирается решением полного состава Совета директоров на первом заседании после годового Общего собрания акционеров.
Информация обо всех должностях, занимаемых председателем СД в иных компаниях, должна быть представлена СД и включена в годовой отчет. Информация обо всех последующих изменениях этих данных должна быть доступна СД по мере их возникновения и включена в очередной годовой отчет.	Соблюдается	Информация обо всех должностях, занимаемых Председателем Совета директоров ПАО АФК «Система», раскрыта и включена в текст Годового отчета. Председатель Совета директоров ПАО АФК «Система» Евтушенков В.П. не является Председателем Совета директоров каких-либо иных существенных компаний, кроме ПАО АФК «Система».
<b>В.3.2.</b> Информация об условиях и сроках избрания неисполнительных членов СД должна быть доступна для ознакомления любым заинтересованным лицам по месту нахождения корпорации, а также в ходе проведения общего собрания акционеров (ОСА).	Соблюдается	Информация об условиях и сроках избрания неисполнительных членов Совета директоров доступна на корпоративном сайте ПАО АФК «Система» ( <a href="http://www.sistema.ru">www.sistema.ru</a> / <a href="http://www.sistema.com">www.sistema.com</a> ), по месту нахождения ПАО АФК «Система», а также участникам Общего собрания акционеров ПАО АФК «Система» в ходе его проведения. В соответствии с российским законодательством, все члены Совета директоров избираются сроком на один год, с правом переизбрания неограниченное количество раз.

Положение Кодекса	Соблюдается / не соблюдается	Примечание
<b>В. ЭФФЕКТИВНОСТЬ</b>		
В уведомлении о выдвижении члена СД должно быть указано предполагаемое количество рабочего времени, необходимое директору для исполнения своих должностных обязанностей. Избранные члены Совета директоров Корпорации должны предоставить заверения в том, что они обладают достаточным количеством времени для исполнения своих должностных обязанностей в полном объеме.	Соблюдается частично	Перед выдвижением все кандидаты в состав Совета директоров ПАО АФК «Система» знакомятся с планом работы Совета директоров ПАО АФК «Система» на год, правами и обязанностями членов Совета директоров, а также с предполагаемым членством в комитетах Совета директоров. В ходе процедуры введения в должность Корпоративный секретарь Корпорации разъясняет каждому вновь избранному члену Совета директоров процедуры и примерный объем рабочего времени, который занимает их исполнение. Перед своим избранием все кандидаты подписывают согласие на свое выдвижение, которое содержит, в том числе, согласие следовать всем нормам внутренних документов Корпорации, применимым к членам Совета директоров ПАО АФК «Система». Посещаемость заседаний Совета директоров и вовлеченность членов Совета директоров в обсуждение вопросов повестки дня заседания фиксируется и анализируется с целью последующего включения в отчет о качестве корпоративного управления.
Информация обо всех должностях, занимаемых неисполнительными членами СД в иных компаниях (с указанием затрачиваемого на данную деятельность времени), должна быть представлена СД. Информация обо всех последующих изменениях этих данных должна быть доступна по мере их возникновения.	Соблюдается	Биографии кандидатов для избрания в состав Совета директоров ПАО АФК «Система», в том числе данные о занимаемых должностях в иных организациях, представляются в качестве материалов к годовому Общему собранию акционеров, а данные о действующих членах Совета директоров включаются в Годовой отчет. Все кандидаты на должность членов Совета директоров заполняют анкету кандидата, предоставляя Корпорации соответствующую информацию. Обязанность раскрывать информацию об изменении предоставленных членами Совета директоров сведений закреплена в Положении о Совете директоров ПАО АФК «Система».
<b>В.3.3.</b> Исполнительные директора не должны являться неисполнительными директорами, ни занимать должность председателя СД более чем в одной крупной компании, входящей в список FTSE 100.	Соблюдается	Исполнительный член Совета директоров (Дубовсков А.А.) не является членом советов директоров компаний, входящих в список FTSE 100. Членство в советах директоров компаний Группы АФК «Система» является частью основных должностных обязанностей исполнительных директоров, поэтому не создает конфликта интересов для работы в Совете директоров Корпорации.
<b>В.4. Профессиональное развитие</b>		
<b>В.4.1.</b> Председатель СД должен организовать профессиональную и полноценную процедуру введения в курс дел компании для новых членов СД. В рамках данной процедуры директорам должна быть предоставлена возможность встречи с основными акционерами корпорации.	Соблюдается	Кандидат для избрания в состав Совета директоров ПАО АФК «Система» перед избранием встречается с Председателем Совета директоров, членами Совета директоров, менеджментом Корпорации, в ходе встреч с которыми он получает информацию о работе Совета директоров, его роли в Совете директоров, а также о бизнесе Корпорации. Корпоративный секретарь ПАО АФК «Система» консультирует вновь избранных членов Совета директоров о процедурах и организации работы Совета директоров и комитетов, а также предоставляет необходимые нормативные документы, содержащие описание стратегии Корпорации, бизнеса, рынков присутствия и финансовую отчетность.
<b>В.4.2.</b> Председатель СД должен регулярно согласовывать с каждым членом СД индивидуальную потребность в обучении и развитии.	Соблюдается	Члены Совета директоров ПАО АФК «Система» имеют право индивидуально составить и реализовать план профессионального развития. Основным инструментом является, с согласия Председателя Совета директоров, участие от лица Корпорации в международных конференциях и профессиональных сообществах.

Положение Кодекса	Соблюдается / не соблюдается	Примечание
<b>В. ЭФФЕКТИВНОСТЬ</b>		
<b>В.5. Информационная поддержка</b>		
<b>В.5.1.</b> СД должен предоставить директорам возможность получить независимую профессиональную консультацию за счет средств компании в рамках исполнения ими своих должностных обязанностей.	Соблюдается	Положением о Совете директоров Корпорации предусмотрено право членов Совета директоров привлекать к экспертизе материалов и решений по любым вопросам повестки дня внешних независимых экспертов. Проведение подобной независимой экспертизы организует Аппарат Совета директоров.
<b>В.5.2.</b> Все члены СД должны, в случае необходимости, иметь возможность получать консультации и помощь корпоративного секретаря, который ответственен перед СД за процедурные вопросы организации работы СД.	Соблюдается	В соответствии с Положением о Корпоративном секретаре ПАО АФК «Система», одной из функций Корпоративного секретаря является обеспечение работы Совета директоров, в том числе: предоставление членам Совета директоров запрашиваемой информации и документов о бизнес-деятельности Компании, направление членам Совета директоров материалов к заседаниям Совета директоров, обеспечение работы комитетов Совета директоров.
<b>В.6. Оценка результатов деятельности</b>		
<b>В.6.1.</b> Годовой отчет должен содержать информацию о процедурах оценки работы СД, его комитетов и каждого директора в отдельности.	Соблюдается	Процедура оценки работы Совета директоров ПАО АФК «Система» отражена в Годовом отчете Общества. С 2009 года в Корпорации действует процедура самооценки работы Совета директоров. Члены Совета директоров выносят суждение по вопросам организации работы Совета директоров: составе и структуре Совета директоров, порядке и организации работы Совета директоров, работе комитетов Совета директоров, качестве решений Совета директоров по функциональным областям. Секретариат Совета директоров ежегодно проводит опрос всех членов Совета директоров, анализирует результаты и представляет финальный анализ Комитету по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров, Председателю Совета директоров, а также членам Совета директоров ПАО АФК «Система».
<b>В.6.2.</b> Минимум каждые 3 года работа СД из списка 350 компаний FTSE должна оцениваться внешним независимым консультантом, указанным в годовом отчете.  При привлечении к процессу сторонних участников необходимо представить информацию о них и сделать заявление, имеют ли они какие-либо связи с Компанией.	Соблюдается	ПАО АФК «Система» не входит в список FTSE 350; тем не менее, в 2017 для проведения оценки работы Совета директоров был привлечен независимый профессиональный консультант Nestor Advisors Ltd., не связанный с Обществом.
<b>В.6.3.</b> Неисполнительные директора под руководством старшего независимого директора должны осуществлять оценку деятельности председателя СД, принимая во внимание мнения исполнительных директоров.	Не применимо	Должность Старшего независимого директора документами ПАО АФК «Система» не предусмотрена.  Оценка работы Председателя Совета директоров проходит в рамках процедуры оценки работы Совета директоров в целом.
<b>В.7. Переизбрание</b>		
<b>В.7.1.</b> Все кандидатуры в состав СД должны быть утверждены на очередном годовом ОСА. Впоследствии члены СД подлежат переизбранию не реже одного раза в три года.	Соблюдается	В соответствии с российским законодательством, члены Совета директоров избираются Общим собранием акционеров сроком на один год (на срок до следующего годового Общего собрания акционеров) с возможностью последующего переизбрания неограниченное количество раз.
Неисполнительный директор может занимать свою должность более девяти лет при условии ежегодного переизбрания. Если исполнительный директор осуществляет свои функции более девяти лет, его статус не должен определяться СД как независимый.	Соблюдается	В соответствии с российским законодательством, члены Совета директоров избираются Общим собранием акционеров сроком на один год (на срок до следующего годового Общего собрания акционеров) с возможностью последующего переизбрания неограниченное количество раз.  В Положении о Совете директоров Корпорации закреплены критерии независимости для членов Совета директоров.

Положение Кодекса	Соблюдается / не соблюдается	Примечание
<b>В. ЭФФЕКТИВНОСТЬ</b>		
Сведения о кандидатах в СД должны включать биографические данные кандидатов и любую иную информацию, позволяющую акционерам принять обоснованное решение об избрании либо переизбрании членов СД.	Соблюдается	Информация о кандидатах в состав Совета директоров, включающая их биографии, предоставляется в качестве материалов к годовому Общему собранию акционеров, на котором избирается состав Совета директоров.
<b>В.7.2.</b> СД должен предоставить акционерам обоснование для избрания конкретного кандидата на должность неисполнительного члена Совета директоров корпорации.	Соблюдается	Акционерам предоставляются биографии, данные о профессиональных навыках кандидатов, и рекомендация Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению, исходя из которых, акционеры самостоятельно принимают решение по голосованию по выборам в состав Совета директоров ПАО АФК «Система».
В случае переизбрания неисполнительного директора на новый срок, председатель СД должен предоставить акционерам достаточное обоснование для его переизбрания, включая оценку результатов работы директора.	Соблюдается	Ежегодно при формировании обновленного состава Совета директоров ПАО АФК «Система» проводится раскрытие информации о работе Совета директоров за прошедший год, о посещаемости членами Совета директоров его заседаний, о работе комитетов, в которых работали члены Совета директоров.  Акционерам представляются биографии, данные о профессиональных навыках кандидатов, и рекомендация Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению, исходя из которых, акционеры самостоятельно принимают решение по голосованию по выборам в состав Совета директоров ПАО АФК «Система».
<b>С. ОТЧЕТНОСТЬ И АУДИТ</b>		
<b>С.1. Финансовая отчетность</b>		
<b>С.1.1.</b> Годовой отчет должен содержать заявление членов СД о том, что годовой отчет и бухгалтерская отчетность компании в целом являются достоверными, сбалансированными и понятными и включают в себя информацию, необходимую акционерам для оценки результатов деятельности Компании, ее бизнес-модели и стратегии.	Соблюдается	Годовой отчет и бухгалтерская отчетность Корпорации предварительно утверждаются на заседаниях Совета директоров и Комитета по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ПАО АФК «Система».
Годовая отчетность должна содержать заявление аудитора относительно своих обязанностей по проверке отчетности.	Соблюдается	Соответствующее заявление содержится в аудиторском заключении, являющемся неотъемлемой частью годовой финансовой отчетности.
<b>С.1.2.</b> Годовой отчет должен содержать пояснения членов СД касательно создания либо сохранения стоимости компании в долгосрочном периоде (бизнес-модели) и стратегии достижения целей компании.	Соблюдается	Годовой отчет содержит описание стратегии развития Корпорации.
<b>С.1.3.</b> Годовая и полугодовая финансовая отчетность должна содержать пояснение СД о том, рассматривал ли СД уместность допущения о непрерывности деятельности компании при подготовке отчетности, и описание любых существенных факторов неопределенности в отношении способности компании продолжать свою деятельность в течение не менее 12 месяцев с даты утверждения отчетности.	Соблюдается	При рассмотрении отчетности Комитет по аудиту, финансам и рискам анализирует данное обстоятельство.  При необходимости, соответствующие оговорки отражаются в заключении/отчете по обзору независимого аудитора, являющихся неотъемлемой частью годовой и полугодовой финансовой отчетности, утверждаемой Комитетом по аудиту, финансам и рискам.
<b>С.2. Управление рисками и Внутренний контроль</b>		
<b>С.2.1.</b> Годовой отчет должен содержать подтверждение СД относительно проведения полноценной оценки основных рисков для компании, включая риски для бизнес-модели, будущих результатов, состоятельности и ликвидности. Такие риски должны быть описаны, и должна быть объяснена система управления и минимизации рисков.	Соблюдается	Годовой отчет содержит отдельный раздел, содержащий описание рисков для деятельности Корпорации и систему управления рисками.  Совет директоров регулярно рассматривает вопросы, касающиеся управления рисками в Корпорации.

Положение Кодекса	Соблюдается / не соблюдается	Примечание
<b>С. ОТЧЕТНОСТЬ И АУДИТ</b>		
<b>С.2.2.</b> Годовой отчет должен содержать объяснение СД, с учетом текущего положения и основных рисков, об оценке перспектив компании, периоде, на который сделана оценка и причины, по которым такой период уместен. Должно быть указано, имеются ли разумные основания ожидать, что компания сможет продолжать свою деятельность и выполнять свои обязательства при наступлении срока их погашения в течение указанного периода, с указанием на оговорки или допущения, если это необходимо.	Соблюдается	Годовой отчет содержит подробное описание положения и перспектив Корпорации и ее портфельных компаний с учетом существующих рисков.
<b>С.2.3.</b> СД должен контролировать системы управления рисками и внутреннего контроля компании и, по меньшей мере ежегодно, проводить анализ их эффективности. Годовой отчет должен содержать информацию о таком анализе.	Соблюдается	Совет директоров не реже, чем ежегодно рассматривает отчеты подразделений, ответственных за управление рисками и внутренний контроль в Корпорации. Соответствующая информация раскрыта в годовом отчете.
<b>С.3. Комитет по аудиту и аудиторы</b>		
<b>С.3.1.</b> СД должен сформировать комитет по аудиту с минимально допустимым составом в количестве 3 членов (для крупных компаний), каждый из которых должен быть неисполнительным директором и отвечать критериям независимости. При этом хотя бы один из них должен иметь соответствующий опыт в финансовой сфере.	Соблюдается во всех основных аспектах	Комитет по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ПАО АФК «Система» сформирован и действует. В состав Комитета входят 5 членов Совета директоров, 4 из которых отвечают критериям независимости — Белова А.Г., Креке Ж., Маннингс Р., Якобашвили Д.М. Председателем Комитета по аудиту, финансам и рискам является независимый член Совета директоров ПАО АФК «Система» Маннингс Р., который обладает обширным опытом в области финансового аудита.
<b>С.3.2.</b> Основные функции комитета по аудиту должны быть закреплены в положении о комитете по аудиту и должны включать: ▷ проверку достоверности финансовой отчетности компании и любых официальных заявлений в отношении финансовых показателей компании, рассмотрение содержащихся в них существенных суждений относительно финансовой отчетности; ▷ анализ системы внутреннего финансового контроля компании и, если данный вопрос явным образом не является сферой ответственности отдельного комитета по рискам СД, состоящего из независимых членов, или самого СД, анализ систем внутреннего контроля и управления рисками компании; ▷ контроль и анализ эффективности функции внутреннего аудита компании; ▷ представление рекомендаций СД для дальнейшего вынесения на утверждение акционеров на ОСА в отношении назначения, повторного назначения или прекращения полномочий внешнего аудитора, а также одобрение вознаграждения и условий найма внешнего аудитора; ▷ анализ и мониторинг независимости и объективности внешнего аудитора, а также ▷ эффективности процесса аудита с учетом соответствующих профессиональных и нормативных требований; ▷ разработку и внедрение политики по найму внешнего аудитора для предоставления сопутствующих консультационных услуг с учетом соответствующих этических рекомендаций о предоставлении таких услуг внешней аудиторской фирмой; а также представление совету директоров отчетов с указанием каких-либо областей, требующих улучшений или принятия определенных мер, и представление рекомендаций относительно таких мер; и ▷ представление СД отчетов о выполнении своих обязанностей.	Соблюдается	Компетенция Комитета по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ПАО АФК «Система» закреплена в Положении о Комитете, утвержденном Советом директоров Корпорации. Положение о Комитете по аудиту, финансам и рискам в целом соответствует рекомендациям раздела С.3.2. Кодекса корпоративного управления Великобритании.

Положение Кодекса	Соблюдается / не соблюдается	Примечание
<b>С. ОТЧЕТНОСТЬ И АУДИТ</b>		
<b>С.3.3.</b> В компании должно действовать положение о комитете по аудиту, закрепляющее основные полномочия и обязанности, делегированные комитету советом директоров.	Соблюдается	Компетенция Комитета по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ПАО АФК «Система» закреплена в Положении о Комитете, утвержденном Советом директоров Корпорации.
<b>С.3.4.</b> По поручению СД комитет по аудиту должен предоставлять мнение о том, являются ли годовой отчет и бухгалтерская отчетность компании в целом достоверными, сбалансированными и понятными, включают ли они информацию, необходимую акционерам для оценки положения и результатов деятельности компании, ее бизнес-модели и стратегии.	Соблюдается	Комитет по аудиту, финансам и рискам Совета директоров рассматривает Годовой отчет и бухгалтерскую отчетность на предмет их полноты и достоверности.
<b>С.3.5.</b> Комитет по аудиту должен анализировать процедуры, посредством которых сотрудники компании могут на конфиденциальной основе выражать обеспокоенность относительно совершения потенциальных нарушений в области финансовой отчетности и в других областях. Задача Комитета по аудиту состоит в том, чтобы обеспечить внедрение соответствующих процедур для проведения надлежащего независимого расследования таких нарушений и для принятия мер по их устранению.	Соблюдается	Комитет по аудиту, финансам и рискам Совета директоров рассматривает вопросы функционирования «горячей линии» для оповещения о недостатках по вопросам обращения сотрудников Корпорации и иных заинтересованных лиц с информацией о возможных нарушениях в финансовой сфере, которые поступают в режиме конфиденциальности.
<b>С.3.6.</b> Комитет по аудиту должен осуществлять контроль и анализ эффективности процедур внутреннего аудита. В случае отсутствия функции внутреннего аудита комитет по аудиту должен на ежегодной основе осуществлять анализ необходимости создания функции внутреннего аудита и выносить соответствующие рекомендации на рассмотрение СД, при этом причины отсутствия такой функции должны в письменной форме излагаться в соответствующем разделе годового отчета.	Соблюдается	В соответствии с Положением о Комитете по аудиту, финансам и рискам Совета директоров Корпорации, одной из основных функций данного Комитета является осуществление надзора за системой внутреннего аудита Корпорации, функции которой осуществляет Департамент внутреннего контроля и аудита. Совместно с руководителем указанной службы и руководством Корпорации, Комитет по аудиту и финансам Совета директоров осуществляет анализ проведенных мероприятий, направленных на устранение недостатков внутренних бизнес-процессов.
<b>С.3.7.</b> Комитет по аудиту непосредственно отвечает за представление рекомендаций по назначению, повторному назначению и прекращению полномочий внешних аудиторов. Компании из списка FTSE 350 должны проводить тендер на предоставление услуг внешнего аудитора минимум каждые десять лет. Если СД не принимает рекомендации комитета по аудиту, то комитет должен включить в годовой отчет и в другие документы, рекомендуемые назначению или повторное назначение аудитора, заявление с обоснованием своих рекомендаций и изложить причины, по которым СД принял иное решение.	Соблюдается	В соответствии с Положением о Комитете по аудиту, финансам и рискам Совета директоров, Комитет проводит анализ работы внешних аудиторов, а также предоставляет рекомендации Совету директоров Корпорации относительно выбора, повторного назначения внешних аудиторов или отказа от их услуг. Комитет проводит тендер на предоставление услуг внешнего аудитора не реже одного раза каждые пять лет.
<b>С.3.8.</b> Отдельный раздел годового отчета должен быть посвящен исполнению комитетом по аудиту своих обязанностей. Отчет должен включать: ▷ описание рассмотренных комитетом существенных проблем в отношении финансовой отчетности и того, как эти проблемы были решены; ▷ описание процесса оценки эффективности внешнего аудита и принципы назначения или повторного назначения внешнего аудитора, а также информацию о сроке полномочий текущей аудиторской фирмы и о датах проведения последнего тендера; ▷ в случае если внешний аудитор предоставляет компании дополнительные консультационные услуги — объяснение того, каким образом обеспечивались объективность и независимость аудитора.	Соблюдается	В Годовой отчет ПАО АФК «Система» включена информация об исполнении Комитетом по аудиту, финансам и рискам своих обязанностей и политике сохранения объективности и независимости аудитора Корпорации.

Положение Кодекса	Соблюдается / не соблюдается	Примечание
<b>D. ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ</b>		
<b>D.1. Уровень и структура вознаграждений</b>		
<b>D.1.1.</b> При разработке системы вознаграждения для исполнительных членов СД комитет по вознаграждениям должен руководствоваться Приложением А к Кодексу Корпоративного Управления Великобритании. Компания должна иметь возможность вернуть выплаченные суммы вознаграждения или отказаться от выплаты вознаграждения. Должны быть установлены обстоятельства, при которых такой возврат или невыплата допустимы.	Соблюдается	Разделы Приложения А к Кодексу Корпоративного Управления Великобритании, в целом, отражены при разработке системы вознаграждения для членов Совета директоров Корпорации. Все случаи, в которых Корпорация может отказаться от выплаты какой-либо части вознаграждения, установлены внутренними документами Корпорации. <i>Разделы Приложения А раскрыты далее в подпунктах</i>
<b>D.1.2.</b> В случае, если внутренние документы корпорации допускают занятие исполнительным директором должности неисполнительного директора в иной компании, сведения о вознаграждении исполнительного директора в иной компании должны быть включены в соответствующий отчет.	Соблюдается частично	Менеджеры Корпорации, избранные в советы директоров дочерних компаний ПАО АФК «Система», не получают дополнительного вознаграждения за работу в этих советах директоров. Менеджеры Корпорации или исполнительные директора, избранные в советы директоров иных компаний, сохраняют свое вознаграждение за работу в советах директоров таких компаний, в соответствии с принятыми в них правилами. Информация о размере вознаграждений, полученных сотрудниками ПАО АФК «Система» за исполнение обязанностей члена совета директоров в иных компаниях, не раскрывается.
<b>D.1.3.</b> Размер вознаграждения неисполнительных директоров должен зависеть, в том числе, от объема должностных обязанностей и уровня ответственности неисполнительных директоров. Неисполнительным директорам не должны предоставляться опционы на акции и прочие виды вознаграждений, зависящие от результатов деятельности. Если опцион все же предоставляется, предоставление такого опциона должно быть предварительно одобрено акционерами. Член СД, получивший акции в результате исполнения опциона, обязан оставаться их владельцем, по меньшей мере, год после сложения с себя полномочий члена СД. Получение опционов на акции может означать, что неисполнительный директор перестал отвечать критериям независимости (см. п. В.1.1.).	Соблюдается	Членам Совета директоров ПАО АФК «Система» выплачивается дополнительное вознаграждение за исполнение обязанностей Председателя Совета директоров, заместителя Председателя Совета директоров, Председателя Комитета Совета директоров. Также выплачивается отдельное вознаграждение за участие в заседаниях Совета директоров, в заседаниях комитетов Совета директоров ПАО АФК «Система». Опционы на акции Корпорации за работу в составе Совета директоров не предоставляются.
<b>D.1.4.</b> Комитет по вознаграждениям СД должен определить, каким образом рассчитывается вознаграждение директора в случае досрочного прекращения его полномочий. Размер вознаграждения должен быть уменьшен пропорционально неотработанному времени.	Соблюдается	В соответствии с Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Корпорации, в случае прекращения полномочий члена Совета директоров досрочно, расчет суммы вознаграждения производится пропорционально фактическому времени пребывания члена Совета директоров в этой должности.
<b>D.1.5.</b> Срок полномочий директора, указанный в контракте или уведомлении о назначении, не должен превышать один год. В случае если по ряду причин новым директорам предложен более длительный срок полномочий, он должен быть впоследствии сокращен.	Соблюдается	В соответствии с российским законодательством, члены Совета директоров ПАО АФК «Система» избираются Общим собранием акционеров сроком на один год (на срок до следующего годового Общего собрания акционеров) с возможностью последующего переизбрания неограниченное количество раз.

Положение Кодекса	Соблюдается / не соблюдается	Примечание
<b>D. ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ</b>		
<b>D.2. Процедура</b>		
<b>D.2.1.</b> СД должен сформировать комитет по вознаграждениям из, как минимум, трех членов (для крупных компаний), каждый из которых должен быть неисполнительным директором и отвечать критериям независимости.	Соблюдается во всех основных аспектах	Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ПАО АФК «Система» сформирован и действует. В состав Комитета входят 5 директоров, 2 из которых (Боев С.Ф., Зоммер Р.) являются неисполнительными, а 3 (Кочарян Р.С., Маннингс Р., Якобавили Д.М.) — независимыми (отвечают критериям независимости).
Комитет по вознаграждениям СД должен обеспечить свободный доступ к тексту положения о комитете, в котором описаны полномочия, предоставленные комитету Советом директоров.	Соблюдается	Компетенция Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ПАО АФК «Система» закреплена в соответствующем Положении о Комитете, утвержденном решением Совета директоров 29 октября 2016 года. Положение о вышеназванном Комитете раскрыто на корпоративном сайте Корпорации (www.sistema.ru / www.sistema.com) и доступно для ознакомления по запросу акционеров.
При привлечении внешних консультантов по вопросам вознаграждения членов СД необходимо включить информацию об этих консультантах и об их связях с корпорацией.	Не применимо	В 2018 году внешние консультанты по вопросам вознаграждения членов Совета директоров ПАО АФК «Система» не привлекались.
<b>D.2.2.</b> СД должен закрепить за комитетом по вознаграждениям полномочия по определению размера вознаграждений всех исполнительных директоров, а также председателя СД.	Соблюдается	Размер и порядок выплаты вознаграждений и компенсаций членам Совета директоров Корпорации закреплены в Положении о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Корпорации. В случае необходимости внесения изменений в указанное Положение Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ПАО АФК «Система» разрабатывает необходимые изменения.
Комитет по вознаграждениям СД должен отслеживать размер и структуру вознаграждений высшего руководства и давать соответствующие рекомендации СД. Перечень должностей, охватываемых понятием «высшее руководство», определяет СД, обычно это первый уровень менеджмента после уровня СД.	Соблюдается	В соответствии с Положением о Комитете по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ПАО АФК «Система» в функции Комитета, входят: ▷ предварительное рассмотрение выносимых на утверждение Совета директоров условий трудовых договоров, заключаемых с Президентом и членами Правления Корпорации; ▷ оценка результатов деятельности высших должностных лиц и определение размеров соответствующих премиальных вознаграждений.
<b>D.2.3.</b> Акционеры или СД, в соответствии с уставом компании, должны определить размер вознаграждения неисполнительных директоров в установленных им пределах. СД может передать данные полномочия комитету по вознаграждениям, если такая возможность закреплена в уставе.	Соблюдается	Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Корпорации, устанавливает формулу для расчета вознаграждений и компенсаций членам Совета директоров Корпорации. Отдельного решения Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров для таких выплат не требуется.
<b>D.2.4.</b> Акционеры корпорации должны участвовать в утверждении новых долгосрочных систем мотивации сотрудников или существенных изменений, вносимых в такие системы.	Соблюдается	Долгосрочные системы мотивации утверждаются Советом директоров и, в случае необходимости, Общим собранием акционеров ПАО АФК «Система»; при этом участие акционеров в обсуждении вопросов долгосрочной системы мотивации обеспечивается как на уровне Совета директоров, так и на уровне Общего собрания акционеров.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 8.**  
ВКЛАД В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ








Положение Кодекса	Соблюдается / не соблюдается	Примечание
<b>Е. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРАМИ.</b>		
<b>Е.1 Диалог с основными акционерами</b>		
<b>Е.1.1.</b> Мнения акционеров о ходе развития компании должны быть известны членам СД. Председатель СД должен регулярно обсуждать с основными акционерами вопросы развития компании. Неисполнительным директорам должна быть предоставлена возможность участвовать во встречах с основными акционерами Компании, при этом по запросу акционеров они должны в обязательном порядке присутствовать на таких встречах.	Соблюдается	Представители большинства крупных акционеров избраны в состав Совета директоров ПАО АФК «Система». Работа с крупными институциональными инвесторами осуществляется подразделением по связям с инвесторами Корпорации. Результаты его работы, включающие мнение основных институциональных инвесторов Корпорации на стратегию и результаты развития ПАО АФК «Система», на регулярной основе рассматривает Совет директоров в рамках вопроса о стратегии Корпорации в области связей с инвесторами.  Все члены Совета директоров, включая неисполнительных, обязательно присутствуют на годовом Общем собрании акционеров ПАО АФК «Система».
Старший независимый директор должен регулярно проводить встречи с акционерами с целью обсуждения вопросов развития Корпорации.	Не применимо	Должность старшего независимого директора документами ПАО АФК «Система» не предусмотрена.  Независимые члены Совета директоров проводят перед каждым заседанием Совета директоров встречу, на которую приглашается менеджмент Корпорации.  Информация о членах Совета директоров, отвечающих критериям независимости, доступна для акционеров на корпоративном сайте ПАО АФК «Система» (www.sistema.ru / www.sistema.com), в случае появления соответствующих вопросов акционеры могут обратиться к любому из них.
<b>Е.1.2.</b> Годовой отчет корпорации должен содержать информацию о способах учета СД мнения основных акционеров в отношении развития компании.	Соблюдается	В Годовой отчет ПАО АФК «Система» включено описание стратегии развития Корпорации, отражающее мнение Совета директоров и основных акционеров.
<b>Е.2. Конструктивное использование общего собрания акционеров</b>		
<b>Е.2.1.</b> К каждому пункту повестки дня ОСА должен прилагаться соответствующий проект решения с вариантами голосования «за», «против» и «воздержался».	Соблюдается	В соответствии с российским законодательством и Уставом ПАО АФК «Система», каждый вопрос повестки дня Общего собрания акционеров имеет отдельный проект решения с вариантами голосования «за», «против» и «воздержался».
<b>Е.2.2.</b> Компания должна обеспечить надлежащую регистрацию голосов лиц, участвовавших в ОСА. В протоколе вышеназванного собрания должно быть указано количество лиц, принявших участие в голосовании по каждому вопросу повестки дня, а также соотношение голосов «за», «против» и «воздержался» по каждому вопросу повестки дня. В случаях, когда по мнению Совета директоров существенное количество голосов подано против решения на общем собрании, компания должна при объявлении результатов голосования объяснить, какие меры она намерена предпринять, чтобы понять причины такого результата голосования.	Соблюдается	Все голоса акционеров, поступившие в ПАО АФК «Система», регистрируются Счетной Комиссией и включаются в протокол Общего собрания акционеров.  Все голоса «за», «против» и «воздержался» по каждому вопросу повестки дня учитываются отдельно, результаты голосования по каждому вопросу повестки дня раскрываются публично.  В отчетном году количество голосов, поданных против решений на Общем собрании акционеров, не было существенным.
<b>Е.2.3.</b> Все члены СД должны присутствовать на ОСА. Председатели комитетов СД должны быть доступны для ответов на вопросы акционеров на ОСА.	Соблюдается	В соответствии с Положением о Совете директоров ПАО АФК «Система», все члены Совета директоров должны присутствовать на Общем собрании акционеров и отвечать на вопросы участников собрания.  Акционеры, присутствующие на годовом Общем собрании акционеров ПАО АФК «Система», имеют возможность задать вопрос любому члену Совета директоров, присутствующему на собрании.
<b>Е.2.4.</b> Уведомление о проведении ОСА и соответствующие материалы должны направляться акционерам минимум за 20 рабочих дней до собрания.	Соблюдается	В соответствии с Уставом ПАО АФК «Система», Корпорация публикует материалы Общего собрания акционеров не менее чем за 30 дней до проведения собрания.

Существенные аспекты влияния Корпорации	Ключевые направления корпоративной ответственности	Полезный вклад/эффект от инвестиций Группы АФК «Система»	Соответствие ЦУР ООН и стандартам КСО
<p>Экономическое развитие</p> 	<p>Группа АФК «Система» ежегодно инвестирует <b>&gt; 100 млрд руб. в российскую экономику</b> и перечисляет порядка <b>100 млрд руб. в консолидированный бюджет Российской Федерации</b>.</p> <p>Корпорация способствует повышению производительности труда за счет приобретения новейшей техники и оборудования, цифровизации и автоматизации производства.</p>	<p>Рост выручки АФК «Система» за 2018 год опередил годовой рост ВВП на 6 п.п. Корпорация генерирует около 1% валовой прибыли экономики и всех частных инвестиций в основной капитал в Российской Федерации.</p> <p>Совокупные инвестиции АФК «Система» в развитие структурно значимых отраслей за последние три года составили более 385 млрд руб. Годовой прирост капитальных вложений Группы почти в семь раз превысил аналогичный показатель по российской экономике в целом. Уровень инвестиций в основной капитал по активам Корпорации соответствует доле всех капитальных затрат в ВВП и превышает долю частных инвестиций на 6%.</p> <p>На долю Корпорации в 2018 году приходилось:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>&gt; 15% от всех инвестиций в телекоммуникационную инфраструктуру и ИТ;</b></li> <li><b>~ 3,5% от всех капитальных вложений лесную и целлюлозно-бумажную промышленность;</b></li> <li><b>&gt; 1% от всех вложений в розничную торговлю</b> — эти средства пошли на расширение сети магазинов доступных товаров для детей.</li> </ul> <p><b>Совокупные налоговые отчисления</b> Группы АФК «Система» в федеральный и региональные бюджеты составили почти <b>244 млрд руб.</b> за 2016–2018 годы.</p>	
<p>Обеспечение занятости местного населения, достойных и безопасных условий работы, равных возможностей для трудоустройства</p> 	<p>АФК «Система» способствует трудоустройству населения, в том числе в регионах, сельской местности и моногородах, исключая нелегальный, в том числе детский и принудительный, труд.</p> <p>В отношении персонала Корпорация руководствуется национальным трудовым законодательством и нормами Международной организации труда, включая свободу объединения.</p>	<p><b>~ 130,5 тыс. востребованных рабочих мест</b> в сфере науки и технологий, производства и услуг в 2018 году, или &gt; 0,15% от общей численности рабочей силы в России.</p> <p>В 2018 году БЭСК и «Электропрофсоюз» Республики Башкортостан заключили коллективный договор и отраслевое тарифное соглашение на 2019–2021 годы, регламентирующие социально-трудовые отношения и взаимные обязательства между работодателем и работниками. До конца 2020 года было продлено действие коллективных договоров на шести ключевых предприятиях Segezha Group.</p> <p>С 2017 года реализуется социальный HR-проект «МТС — компания для всех возрастов», цель которого — найм, адаптация и удержание сотрудников зрелого возраста, а также развитие коммуникации в разновозрастной среде среди сотрудников и клиентов.</p> <p>В 2018 году МТС-Банк запустил пилотную программу привлечения молодых IT-специалистов «Digital поколение», включающую обучение и стажировку с возможностью последующего трудоустройства — это отличный старт для программистов, разработчиков, тестировщиков и аналитиков.</p>	

Существенные аспекты влияния Корпорации	Ключевые направления корпоративной ответственности	Полезный вклад/эффект от инвестиций Группы АФК «Система»	Соответствие ЦУР ООН и стандартам КСО
<p>Инновации и технологии</p> 	<p>АФК «Система» формирует инновационную экосистему, включающую как собственные R&amp;D-центры, так и коллаборацию с ведущими научными институтами и лабораториями, вовлекая широкий круг исследователей, разработчиков и стартапов в создание решений для цифровой экономики и «умных» технологий, улучшающих жизнь людей и повышающих эффективность бизнеса.</p> <p>ГК «РТИ» инвестирует в НИОКР почти 20% годовой выручки, используя как собственные средства на R&amp;D, так и выступая исполнителем при проведении опытно-конструкторских работ для внешних заказчиков. Ежегодно в периметре Корпорации создается порядка 150 изобретений, полезных моделей, баз данных, интегральных микросхем и т.д.</p> <p><b>&gt; 25 технологических стартапов</b> в портфеле фондов АФК «Система».</p> <p>Корпорация в <b>тройке лидеров</b> российского рынка <b>корпоративных венчурных инвестиций в ИТ-индустрию</b> по числу сделок за 2016–2018 годы.</p>	<p>АФК «Система» подписала соглашение с Российской академией наук о сотрудничестве в области научно-технической, инновационной и экспертной деятельности, связанной с развитием и внедрением передовых технологий в разных отраслях.</p> <p>Для ключевых производственных активов цифровой офис АФК «Система» идентифицировал технологии, внедрение которых может повысить эффективность, оптимизировать процессы, развить инновационные продукты и услуги для клиентов: машинное обучение и Big Data, интернет вещей, виртуальная и дополненная реальность, ProTech, промышленность 4.0.</p> <p>Инвестиционный холдинг Sistema Asia, Российский экспортный центр, фонд «Сколково» и сингапурское государственное агентство по развитию предприятий Enterprise Singapore подписали Меморандум о взаимопонимании с целью создания российско-сингапурского Центра цифровых инноваций и информационно-коммуникационных технологий.</p> <p>МТС запустила корпоративный акселератор <b>MTS Startup Hub</b> для высокотехнологичных стартапов по шести направлениям: облачные технологии, искусственный интеллект, финансовые сервисы, цифровая медицина, автоматизация закупок и логистики, онлайн-обучение. По итогам двух наборов в акселератор компания направила на развитие стартапов <b>30 млн руб.</b></p> <p>В 2018 году МТС подписала с технопарком «Сколково» соглашение о сотрудничестве в сфере развития технологий <b>Smart City</b> и первой в России развернула федеральную инфраструктуру для интернета вещей на платформе NB-IoT, которую будут использовать в транспорте, энергетике, промышленности, ЖКХ, ритейле, медицине и других сферах.</p> <p>В создании комплексных решений для «умных» и безопасных городов, автоматизации предприятий участвуют входящие в Группу МТС компании МГТС, «Энвижн Груп» и другие активы Корпорации. Так, например, идентификационные <b>RFID-чипы «Микрона»</b> и разработанная <b>«СИТРОНИКС»</b> бесконтактная система оплаты проезда, которая была внедрена на 28 станциях Московского метрополитена, успешно использовались в период проведения Чемпионата Мира по футболу 2018.</p> <p>Группа компаний «Микрон» ежегодно запускает в серийное производство около <b>30 новых RFID-изделий</b> для цифровизации предприятий и бизнес-процессов.</p> <p><b>«Лидер-Инвест»</b> и <b>Panasonic Россия</b> подписали меморандум о долгосрочном сотрудничестве в сфере внедрения инновационных разработок для устойчивого развития городов, включая энергоэффективные технологии, системы безопасности, видеонаблюдения и аналитики.</p> <p><b>Segezha Group</b> развивает в России передовые технологии многоэтажного деревянного домостроения из <b>CLT-панелей</b> как экологичной альтернативы традиционным строительным технологиям, не уступающим по эксплуатационным характеристикам бетону. Быстровозводимые дома на базе деревянных конструкций высокой заводской готовности актуальны не только для сельской местности, но и в городах для реализации национального проекта «Жилье и городская среда», в том числе для расселения ветхого и аварийного жилья, а также социальной застройки.</p>	 

Существенные аспекты влияния Корпорации	Ключевые направления корпоративной ответственности	Полезный вклад/эффект от инвестиций Группы АФК «Система»	Соответствие ЦУР ООН и стандартам КСО
<p>Социальное развитие</p> 	<p><b>~ 1 млрд руб.</b> прямых социальных инвестиций ежегодно.</p> <p><b>~ 25 млрд руб.</b> направлено в социальную сферу в форме отчислений в фонды социального, пенсионного и медицинского страхования.</p>	<p><b>&gt; 1 млн человек стали участниками</b> программ корпоративного благотворительного фонда АФК «Система», что почти вдвое превысило показатели 2017 года.</p> <p><b>Общий объем средств</b>, направленных фондом на реализацию программ, в 2016–2018 годах составил почти <b>1,3 млрд руб.</b></p> <p>Социальная ответственность <b>«Детского мира»</b>, под опекой которого находятся свыше 350 тыс. нуждающихся детей более чем в 220 городах Российской Федерации, сфокусирована на помощи детям-сиротам и детям с ограниченными возможностями здоровья. Компания способствует улучшению условий проживания детей в социальных учреждениях, повышению уровня их социализации и раскрытию творческого потенциала. По итогам 2018 года <b>общая сумма товаров</b>, переданных Благотворительным фондом «Детский мир» в подшефные учреждения, составила <b>590 млн руб.</b></p> <p><b>МТС</b> уже несколько лет реализует комплексную благотворительную программу <b>«Поколение М»</b>, которая объединяет идею развития творческих способностей молодежи из регионов России и помощь в лечении тяжелобольных детей. Используя инновационные механизмы филантропии, компания создает массовое движение юных благотворителей и конвертирует всю деятельность на онлайн-площадках проекта в «живые деньги». Всего в рамках проекта собрано более <b>17 млн руб.</b> на 49 детских операций.</p> <p>С 2018 года <b>Segezha Group</b> реализует т.н. зонтичные социальные проекты во всех регионах своего присутствия по четырем ключевым направлениям: спорт, экология, образование и городская инфраструктура. Всего за три года <b>размер социальных инвестиций</b> компании составил около <b>75 млн руб.</b></p> <p>Начиная с 2016 года компании Группы постоянно участвуют в глобальной общественной инициативе <b>#ЩедрыйВторник</b> (#GivingTuesday), объединяющей различные социальные и благотворительные проекты Корпорации, других компаний, НКО и людей.</p>	 
<p>Продовольственное обеспечение</p> 	<p>Интенсификация сельского хозяйства и наращивание производственных мощностей способствует удовлетворению растущего спроса на качественную продовольственную продукцию как для внутреннего потребления, так и на экспорт.</p> <p><b>Увеличение капитальных вложений в сельское хозяйство на 18,8% до 1,9 млрд руб.</b> в 2018 году, связанное с началом реализации новых масштабных инвестпроектов в молочном животноводстве и логистике, позволит обеспечить дальнейший рост объема производства и оптимизацию доставки продукции до потребителей.</p>	<p>Сельскохозяйственные активы АФК «Система» являются флагманами апробации и внедрения передовых аграрных и цифровых технологий в производстве. <b>Агрохолдинг «СТЕПЬ»</b> внедряет на практике модель «нулевой» обработки почвы, сохраняющую плодородие в условиях рискованного земледелия и недостатка влаги, а также сокращающую выбросы углекислого газа в атмосферу благодаря снижению потребления топлива. Внедрение новой ИТ-платформы в растениеводстве позволит существенно повысить эффективность за счет снижения затрат и расширения возможностей по контролю за производственными процессами. Ожидается, что <b>снижение расхода топлива в результате внедрения системы может составить от 20 до 30%</b>, а расход средств защиты растений и удобрений — до 10%.</p> <p>В молочном бизнесе аналогичная платформа внедрена уже давно, благодаря чему Агрохолдинг «СТЕПЬ» занимает <b>лидирующие позиции в России по уровню надоев на одну корову.</b></p> <p>Инвестиции в модернизацию и повышение эффективности аграрного сектора способствует преодолению дефицита свежих, экологически чистых овощей, фруктов и молока отечественного производства, необходимых для полноценного питания.</p>	   

Существенные аспекты влияния Корпорации	Ключевые направления корпоративной ответственности	Полезный вклад/эффект от инвестиций Группы АФК «Система»	Соответствие ЦУР ООН и стандартам КСО
<p>Охрана здоровья</p> 	<p>На долю Корпорации приходится <b>&gt; 1% от всех капитальных вложений в российское здравоохранение</b> за 2018 год.</p> <p>Развитие высокотехнологичной 4П-медицины полного цикла и пациентоориентированный подход, разработка и вывод на рынок эффективных и «удобных» лекарств способствуют повышению уровня медицинского обслуживания и укреплению здоровья населения.</p>	<p>Социальная ответственность <b>«Медси»</b> связана с оказанием доступной комплексной медицинской помощи для детей и взрослых, обеспечением непрерывного повышения квалификации медицинского персонала и продвижением здорового образа жизни и идей инклюзии в обществе.</p> <p>Компания нацелена на новое качество медицины, взаимодействия с пациентами и партнерами, в том числе через совместное участие в благотворительных и социальных проектах с профильными НКО.</p> <p><b>&gt; 35 тыс. человек</b> стали в 2017–2018 годах участниками флагманского социально-просветительского проекта <b>«Будь здоров с МЕДСИ!»</b>, в рамках которого проведено более 250 выездных мероприятий по актуальным медицинским направлениям для сотрудников компаний-партнеров, лекций, консультаций и т.д.</p> <p>С 2016 года совместные инициативы «Медси» и фонда социальных инноваций «Вольное дело» в рамках благотворительной программы «Женское здоровье» по борьбе с раком молочной железы охватили более тысячи человек.</p> <p>В рамках социального партнерства с фондом «Старость в радость» по оказанию медицинской помощи дома престарелых врачи-волонтеры обследовали за полтора года <b>более 400 одиноких пожилых пациентов</b>.</p> <p>Запуск в 2018 году совместного с МТС телемедицинского приложения <b>SmartMed</b> значительно расширил доступность квалифицированной медицинской помощи, в том числе для жителей отдаленных регионов страны.</p> <p>Создание на базе <b>«Биннофарма»</b> и <b>ФП «Оболенское»</b> крупного фармацевтического комплекса с собственной R&amp;D лабораторией и несколькими современными производственными площадками, выпускающего в соответствии со стандартом GMP около <b>200 препаратов</b>, будет способствовать обеспечению населения доступными жизненно важными отечественными лекарствами, в том числе вакциной от гепатита, а также средствами для лечения сердечно-сосудистых, неврологических и других заболеваний.</p> <p>В рамках благотворительного проекта «Операция «Игрушки» за пять лет <b>«Детский мир»</b> оборудовал <b>400 игровых комнат</b> в 129 детских лечебных учреждениях по всей стране.</p>	 





Существенные аспекты влияния Корпорации	Ключевые направления корпоративной ответственности	Полезный вклад/эффект от инвестиций Группы АФК «Система»	Соответствие ЦУР ООН и стандартам КСО
<p>Обеспечение экологической безопасности, сохранение биоразнообразия и борьба с изменением климата</p> 	<p>Корпорация стремится к соблюдению баланса между потребностями экономического роста и стабильностью экосистемы, стремится к снижению нагрузки своих активов на окружающую среду за счет рационального природопользования и внедрения устойчивых моделей производства и потребления.</p> <p>Корпорация также способствует повышению экологической грамотности населения, поддерживает исследования и просветительские проекты.</p>	<p>Как один из крупнейших частных лесопользователей в России <b>Segezha Group</b> на системной основе занимается лесовосстановлением в Карелии, Красноярском крае, Архангельской, Вологодской и Кировской обл. В 2018 году <b>инвестиции в лесовосстановление выросли на 4%</b> и приблизились к <b>56 млн руб.</b>, а лесовосстановительные работы охватили почти <b>23 тыс. га</b>, что на <b>25% больше уровня прошлого года</b>. Компания внедряет в Карелии интенсивную модель ведения лесного хозяйства, которая позволит обеспечить существенный прирост объемов заготовки сырья на существующих площадях, одновременно способствуя улучшению состояния лесов. Порядка 95% площади арендованных компанией лесов сертифицировано по международному стандарту ответственного лесопользования Лесного попечительского совета (FSC).</p> <p>Segezha Group последовательно продвигает экологичную упаковку в качестве альтернативы пластику как для промышленных, так для и потребительских нужд, чтобы максимально сократить «углеродный след», который у бумажных мешков примерно в 2,5 раза меньше аналогов из полиэтилена. В Европейский День бумажного пакета (European Paper Bag Day) Segezha Group и «Детский мир» провели в 78 городах России совместную экологическую акцию, бесплатно раздав более 40 тыс. бумажных пакетов покупателям почти в 240 магазинах. Европейские активы Segezha Group по производству бумажной упаковки вошли в <b>Топ-30 рейтинга международной платформы EcoVadis</b> по оценке корпоративной, социальной и экологической ответственности.</p> <p>В составленном <b>WWF</b> первом «Рейтинге экологической открытости целлюлозно-бумажных компаний лесного сектора России» Segezha Group заняла вторую позицию среди крупнейших целлюлозно-бумажных компаний лесного сектора и стала <b>лидером по показателям использования сырья из ответственных источников</b>.</p> <p>С 2010 года АФК «Система» содействует развитию <b>Русского географического общества</b>. На выделенные Корпорацией в прошлом году <b>15 млн руб.</b> было реализовано <b>17 грантовых проектов</b> в сфере популяризации естественнонаучных знаний, изучения географии России и глобальных экологических проблем.</p>	     

Существенные аспекты влияния Корпорации	Ключевые направления корпоративной ответственности	Полезный вклад/эффект от инвестиций Группы АФК «Система»	Соответствие ЦУР ООН и стандартам КСО
<p>Энерго- и ресурсо-эффективность</p> 	<p>Корпорация нацелена на бережное использование возобновляемых ресурсов и системно увеличивает долю энергии из возобновляемых источников в своих производственных активах.</p> <p>Внедрение «умных» технологий в электроэнергетике, а также принципов бережливого и циклического производства в промышленности снижает потери энергии, энергозатраты предприятий и «углеродный след».</p> <p><b>&gt; 3,5 млрд руб.</b> составляют <b>ежегодные инвестиции в энергетическую систему Башкортостана</b>, новое строительство и внедрение инноваций обеспечивает надежное и качественное энергоснабжение потребителей региона, а также транзит электроэнергии между центром страны и Уралом.</p>	<p><b>Segezha Group</b> учитывает директивы Еврокомиссии по энергетике, которые рекомендуют <b>снижение энергетической составляющей в стоимости продукции и стимулируют производство биоэнергии</b>. Компания предпринимает усилия технологического характера, направленные на экономию потребления энергии, водных и других ресурсов; организует переработку отходов производства и очистку сточных вод, внедряя безотходные технологии производства, ограничивая выбросы парниковых газов и других вредных веществ в атмосферу и локализуя воздействие на окружающую среду.</p> <p>В 2018 году компания завершила два крупных проекта в этой области. <b>суммарные инвестиции</b> в которые за четыре года составили <b>около 4,3 млрд руб.</b> Запуск работающего на биомассе многотопливного котла, использующего древесные отходы и осадок сточных вод для производства пара, на Сеgezском ЦБК позволит <b>уменьшить расход мазута до 30% и выбросы — до 40% в год.</b></p> <p>Открытие отвечающего международным стандартам качества биотехнологического производства в рамках комплексной программы повторного использования побочных продуктов лесопиления на Лесосибирском ЛДК № 1 позволяет снизить ежегодный объем отходов крупнейшего лесопильного предприятия России и ежегодно поставлять на <b>экспорт до 70 тыс. тонн топливных гранул (пеллет)</b>. По сравнению с ископаемым топливом (коксом, углем, природным газом), биотопливо при горении выделяет в десятки раз меньше парникового газа — одного из ключевых факторов, ведущих к негативным изменениям климата.</p> <p><b>БЭСК</b> в полной мере выполняет свои инвестиционные обязательства в рамках установленного долгосрочного периода регулирования тарифов методом доходности инвестированного капитала с 2014 до 2023 года, последовательно реализует не имеющую аналогов в Российской Федерации программу комплексной модернизации электросетевого комплекса Уфы с использованием технологий <b>Smart Grid</b> и внедряет интеллектуальную систему контроля и учета электроэнергии в Башкортостане.</p> <p>За 2018 год было установлено свыше <b>50 тыс. «умных» счетчиков</b>, а их общее количество в сети составило порядка 220 тыс., что позволило существенно сократить потери электроэнергии, а потребителям снять с себя ответственность и затраты на техническое обслуживание приборов учета.</p> <p><b>Потери электроэнергии</b> в распределительных сетях «Башкирэнерго», к которым за год присоединилось более 19 тыс. новых потребителей, снизились с 8,36% <b>до 8,23%</b> по сравнению с 2017 годом вследствие проводимой БЭСК технической политики.</p> <p>Компания вошла в <b>Топ-10 независимого рейтинга надежности</b> электрических сетей России за 2018 год<sup>1</sup>.</p> <p><b>«Микрон»</b> еще пять лет назад первым среди российских предприятий микроэлектроники разработал и <b>внедрил систему энергетического менеджмента</b> и в 2018 году подтвердил соответствие требованиям международного стандарта ISO 50001:2011.</p> <p>Девелоперские активы АФК «Система» применяют и продвигают стандарты экологичного строительства</p> <p><b>GREEN ZOOM City</b> — перечень практических рекомендаций по снижению энергоемкости и повышению экологичности проектов комплексного и устойчивого развития территорий.</p> <p><b>«Лидер Инвест»</b> выступает за налоговые льготы для покупателей энергоэффективного жилья, вместе с Panasonic разрабатывает пилотный проект высокотехнологичных городских вертикальных теплиц для выращивания овощей в жилых комплексах.</p>	

Существенные аспекты влияния Корпорации	Ключевые направления корпоративной ответственности	Полезный вклад/эффект от инвестиций Группы АФК «Система»	Соответствие ЦУР ООН и стандартам КСО
<p>Образование и наука</p> 	<p>Высокотехнологичные компании Группы активно взаимодействуют с научно-образовательной средой в интересах развития современного инженерно-технического образования и подготовки кадров для инновационных отраслей, а также способствуют распространению передовых образовательных технологий.</p> <p>В периметре АФК «Система» действует <b>более десятка научно-производственных предприятий</b>, на которых работают <b>свыше 15 тыс. инженеров, конструкторов и научных сотрудников.</b></p> <p><b>~ 20 млн руб. в год «Медси» инвестирует в образование врачей</b>, создавая вместе с партнерами инновационную платформу для обучения и распространения лучших практик, повышения квалификации специалистов компании и других медицинских учреждений.</p>	<p>Создание разветвленной сети партнерских университетов и академических институтов вокруг РТИ открывает доступ к научной кадровой базе и передовым знаниям не только для компании, но и для всех участников экосистемы: от подшефных школ до базовых кафедр в профильных институтах, таких как Кафедра интеллектуальных информационных радиофизических систем на базе Радиотехнического института им. А.Л. Минца или Кафедра дальней радиосвязи Института радиотехнических и телекоммуникационных систем. ГК «РТИ» сотрудничает по широкому спектру вопросов со столичными и региональными вузами, среди которых МФТИ, МИФИ, МАИ, МГТУ им. Н.Э. Баумана, Мордовский госуниверситет им. Н.П. Огарева, Ярославский госуниверситет им. П.Г. Демидова, Новгородский госуниверситет им. Ярослава Мудрого и др.</p> <p>С 2017 года <b>17 ключевых сотрудников предприятий РТИ обучаются по магистерской программе в Высшей школе системного инжиниринга МФТИ.</b></p> <p><b>&gt; 50 студентов</b> прошли производственную и преддипломную практику на базе «Микрона» в 2018 году.</p> <p>Ежегодно в «Медси», где уже на протяжении многих лет действует Научный совет, а с 2017 года — собственная «Медицинская Академия», разрабатываются новые <b>образовательные программы для врачей</b>, участниками которых становятся более <b>1,5 тыс. человек</b>. Компания сотрудничает с медицинскими колледжами, расширяя круг партнеров среди медицинских образовательных учреждений. За 2018 год на базе Академии проведено <b>более 70 обучающих циклов</b>, завершили обучение <b>свыше 950 медицинских специалистов.</b></p> <p>В 2018 году Корпоративный университет <b>МТС</b> вывел на рынок дистанционного образования цифровую образовательную платформу <b>Smart University</b>. Первым направлением обучения стала <b>подготовка школьников к ЕГЭ по английскому языку.</b></p> <p><b>Агрохолдинг «СТЕПЬ»</b> и Донской государственный аграрный университет подписали партнерское соглашение о сотрудничестве в сферах кадрового и научного обеспечения производства. Студенты и аспиранты университета получают возможность прохождения производственной практики на предприятиях холдинга, который будет содействовать <b>трудоустройству молодых специалистов и повышать квалификацию собственных сотрудников</b>, вести <b>совместную с университетом научную работу.</b></p>	

<sup>1</sup> По данным проведенного рейтинговым агентством «Энергоюнкс Медиа» исследования надежности региональных электрических сетей на территории 70 субъектов Российской Федерации по итогам 2018 года.



Существенные аспекты влияния Корпорации	Ключевые направления корпоративной ответственности	Полезный вклад/эффект от инвестиций Группы АФК «Система»	Соответствие ЦУР ООН и стандартам КСО
<p>Человеческий капитал, компетенции и корпоративная культура</p> 	<p>Объединяя трудовые коллективы из разных регионов и отраслей, АФК «Система» заботится о многообразии человеческого капитала и способствует раскрытию профессиональных и личных способностей каждого сотрудника, создает возможности для профессионального и карьерного роста.</p> <p>Уделяя приоритетное внимание качественной внутренней коммуникации и предоставляя возможности для развития, Корпорация существенно повышает уровень вовлеченности персонала и, как следствие, — операционную эффективность бизнеса.</p>	<p>Корпорация не только привлекает лучших специалистов, но и уделяет большое внимание развитию необходимых деловых навыков, профессиональных компетенций и <b>soft skills</b> своих сотрудников, а также способствует формированию общекорпоративной культуры ответственности и нацеленности на результат.</p> <p>В 2018 году Группа АФК «Система» усилила свое представительство в рейтинге <b>«Топ-1000 российских менеджеров»<sup>1</sup></b> с 83 до 93 человек от 19 компаний.</p> <p>Ежемесячно в АФК «Система» проходят <b>«Дни знаний»</b>, включающие мастер-классы, принять участие в которых могут все желающие, а также регулярно проводятся выездные <b>«Дни инноваций»</b> для топ-менеджмента и ключевых сотрудников, где обсуждаются самые передовые технологические и рыночные тренды.</p> <p>В конце 2018 года для сотрудников АФК «Система» совместно с издательством «Альпина Паблишер» была открыта <b>корпоративная онлайн-библиотека</b>, доступная с мобильных устройств и включающая <b>более 1 800 деловых изданий</b> по менеджменту, маркетингу, лидерству, личной эффективности и т.д.</p> <p>В конце 2018 года в офисе АФК «Система» впервые прошел <b>семейный день</b>, который посетили примерно 100 детей от трех до 12 лет, пришедших на работу вместе со своими родителями и старшими родственниками.</p> <p>Главным спортивным мероприятием, объединяющим команды практически всех компаний, входящих в Группу АФК «Система», является <b>Летняя Спартакиада</b>, которая прошла в Москве уже в 16-й раз и в 2018 году впервые дополнилась соревнованиями по зимним видам спорта на территории подмосковного эко-отеля «Изумрудный лес».</p>	  

<sup>1</sup> Рейтинг Ассоциация менеджеров и ИД «Коммерсантъ».

Существенные аспекты влияния Корпорации	Ключевые направления корпоративной ответственности	Полезный вклад/эффект от инвестиций Группы АФК «Система»	Соответствие ЦУР ООН и стандартам КСО
<p>Социально-экономическое партнерство</p> 	<p>Апробированная АФК «Система» партнерская модель объединяет ресурсы, интересы и компетенции бизнеса, органов власти, местных и профессиональных сообществ для максимальной эффективной реализации совместных инициатив, которые позитивно влияют на развитие экономики и социальной среды на территориях присутствия Корпорации.</p> <p>До конца 2020 года МТС намерена инвестировать <b>9,7 млрд руб. в развитие инновационных направлений экономики</b> Воронежской, Ростовской и Новосибирской обл., Приморского края и Республики Ингушетия.</p> <p><b>~ 2 млрд руб.</b> Агрохолдинг «СТЕПЬ» планирует инвестировать в <b>современную молочную мегаферму</b> в Ростовской обл.</p>	<p>На протяжении нескольких лет АФК «Система» является якорным инвестором в экономику и социальную сферу <b>Карелии и Республики Алтай</b>, в том числе — в туристическую инфраструктуру. Соглашения о социально-экономическом сотрудничестве, направленные на реализацию совместных инициатив и проектов для формирования благоприятной экономической, инвестиционной и социальной среды в регионах, также действуют с Вологодской, Кировской, Костромской, Самарской обл. и Краснодарским краем.</p> <p>В 2018 году компании Группы подписали более десяти соглашений с бизнес-партнерами и российскими регионами по развитию цифровой экономики, здравоохранения, сельского хозяйства и лесной промышленности, предполагающие, в том числе, реализацию таких перспективных инвестпроектов как создание производства <b>CLT-панелей</b> на базе Сокольского ДОК и нового фанерного комбината вблизи Галича. МТС подписала соглашение с администрацией Санкт-Петербурга о сотрудничестве в сфере <b>цифровизации городской инфраструктуры</b>, а «Медси» — о <b>развитии сети клиник с расширенной диагностической и терапевтической базой.</b></p> <p><b>Агрохолдинг «СТЕПЬ»</b> и Правительство Ростовской области подписали Меморандум о сотрудничестве с целью строительства крупнейшей в регионе молочно-товарной фермы для производства сырого молока, <b>соответствующего евростандартам.</b></p> <p>Строительство фермы позволит создать <b>более 150 новых рабочих мест.</b></p> <p>В рамках стратегического партнерства между АФК «Система» и Правительством Республики Алтай в регионе уже в третий раз была реализована масштабная благотворительная программа, которая объединила культурные и социальные инициативы Корпорации: бесплатный вход в Национальный музей им. А.В. Анохина, экскурсии, театральные представления, детские мастер-классы, поддержку социальных, образовательных и медицинских учреждений. С 2016 года существенная помощь была оказана семьям, находящимся в трудной жизненной ситуации, в Национальной библиотеке им. М.В. Чевалкова пополнился книжный фонд, получена грантовая поддержка экологических проектов. <b>«Детский мир»</b> направил в Республику Алтай <b>15 фур благотворительной помощи</b>, которая была распределена между всеми муниципальными образованиями, на <b>общую сумму 11,5 млн руб.</b>, и открыл <b>17 игровых комнат</b> в десяти медицинских учреждениях.</p>	

## ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ

Некоторые заявления в данном отчете могут содержать предположения или прогнозы в отношении предстоящих или ожидаемых событий ПАО АФК «Система» или его дочерних и зависимых компаний. Такие утверждения содержат выражения «ожидается», «оценивается», «намеревается», «будет», «мог бы», отрицания таких выражений или другие подобные выражения. Мы бы хотели предупредить Вас, что эти заявления являются только предположениями, и реальный ход событий или результаты могут существенно отличаться от заявленных. Мы не берем на себя обязательств пересматривать эти заявления с целью соотнесения их с реальными событиями и обстоятельствами, которые могут возникнуть после вышеуказанной даты, а также отражать события, появление которых в настоящий момент не ожидается. Из-за многих факторов действительные результаты ПАО АФК «Система» его дочерних и зависимых компаний могут существенно отличаться от заявленных в наших предположениях и прогнозах; в числе таких факторов могут быть общие экономические условия, конкурентная среда, в которой мы работаем, риски, связанные с деятельностью в России, быстрые технологические и рыночные изменения в сферах нашей деятельности, а также многие другие риски, непосредственно связанные с ПАО АФК «Система» и его деятельностью.

## КОНТАКТЫ

### ОТНОШЕНИЯ С ИНВЕТОРАМИ:

+7 495 730-66-00

+7 495 692-22-88

### ПРЕСС СЛУЖБА:

+7 495 228-15-32

### СПРАВОЧНАЯ СЛУЖБА:

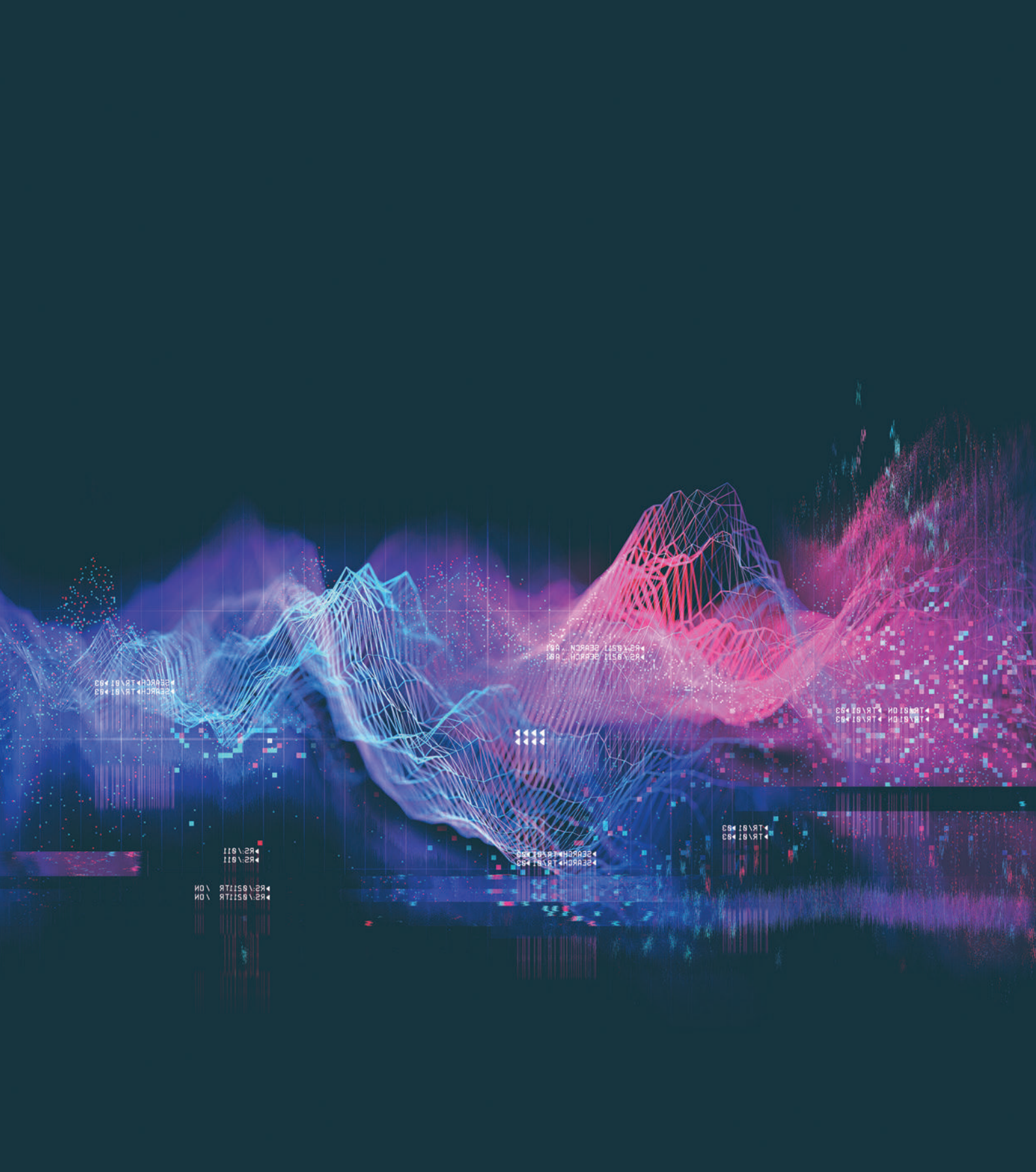
+7 495 737-01-01

### ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ОФИС:

125009 Москва, ул. Моховая, 13

## УТВЕРЖДЕН

Общим собранием акционеров  
ПАО АФК «Система» 29 июня 2019 г.,  
Протокол №1-19 от 3 июля 2019 г.



**СПРАВОЧНАЯ СЛУЖБА**  
+7 495 737-01-01

**ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ОФИС**  
125009 Москва, ул. Моховая, 13

