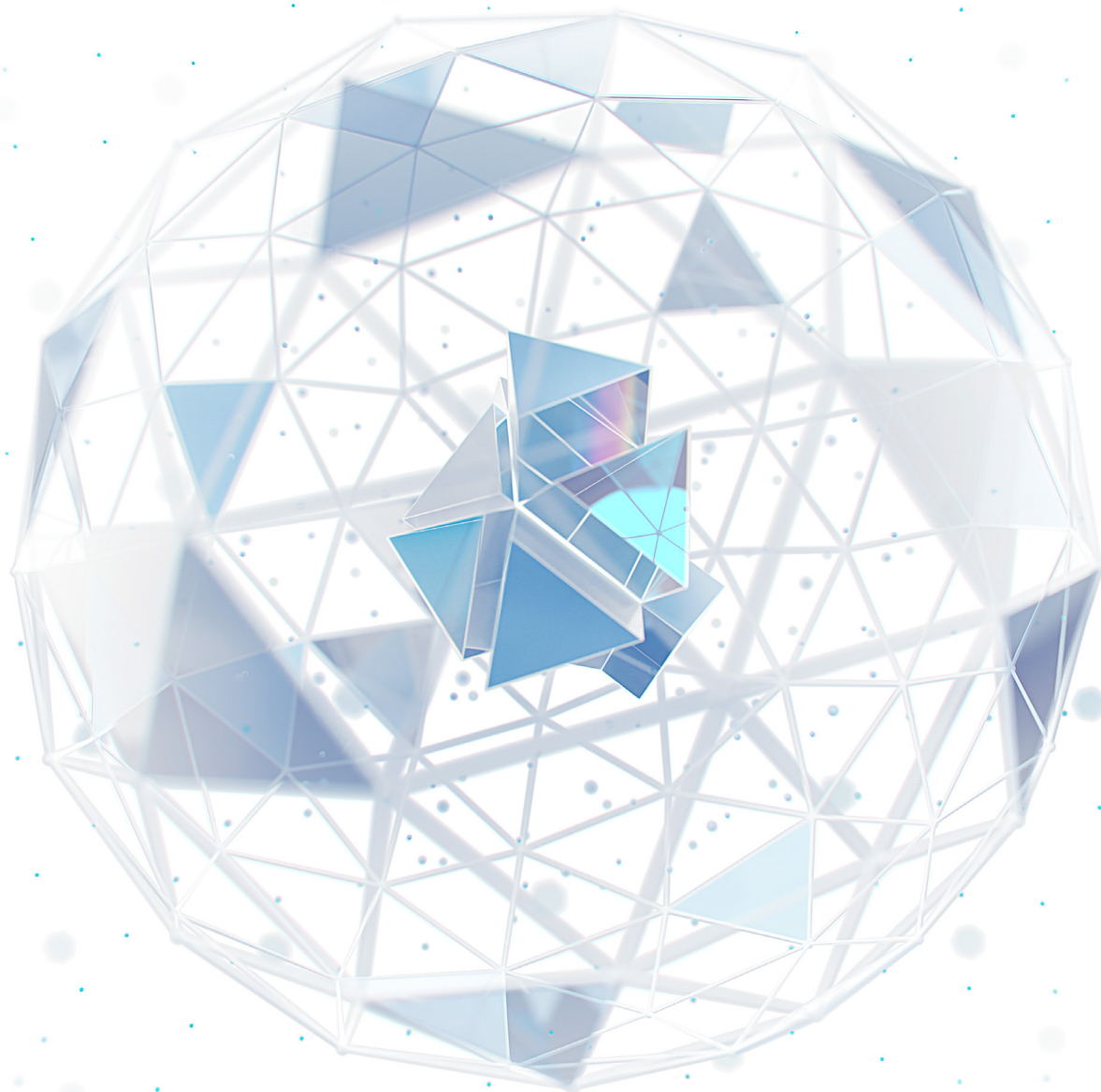


2019

ГODOVOЙ
OТЧЕТ



АКЦИОНЕРНАЯ
ФИНАНСОВАЯ
КОРПОРАЦИЯ



sistema.ru

Об отчете

В настоящем годовом отчете представлена информация о деятельности Публичного акционерного общества «Акционерная финансовая корпорация «Система» и его портфельных компаний в 2019 году. Если не указано иное, все прогнозы в отношении ПАО АФК «Система», отраслей присутствия портфельных компаний, их результатов и стратегий развития предоставлены до февраля 2020 года без учета влияния пандемии COVID-19.

Годовой отчет ПАО АФК «Система» за 2019 год составлен в соответствии с Федеральным законом от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», Федеральным законом от 22 апреля 1996 года № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг», Положением Банка России «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг» №454-П от 30 декабря 2014 года в действующей редакции.

Годовой отчет утвержден Общим собранием акционеров ПАО АФК «Система» 27 июня 2020 года (Протокол № 1-20 от 2 июля 2020 года).

Если не указано иное, финансовые показатели, представленные в настоящем годовом отчете, основаны на консолидированной финансовой отчетности по МСФО.

Незначительные отклонения при расчете процентов и при суммировании числовых значений на графиках и в таблицах настоящего годового отчета объясняются округлением.

С другими годовыми отчетами Корпорации можно ознакомиться на официальном сайте www.sistema.ru в разделах «Раскрытие информации» и «Инвесторам и акционерам».

Предупреждение об ограничении ответственности

Некоторые заявления в настоящем годовом отчете могут содержать предположения или прогнозы в отношении предстоящих или ожидаемых событий ПАО АФК «Система» или портфельных компаний. Такие утверждения содержат выражения «ожидается», «оценивается», «намеревается», «будет», «мог бы», отрицания таких выражений или другие подобные выражения. Эти заявления являются только предположениями, и реальный ход событий или результаты могут существенно отличаться от заявленных.

ПАО АФК «Система» не берет на себя обязательства по пересмотру этих заявлений с целью соотнесения их с реальными событиями и обстоятельствами, которые могут возникнуть в будущем, а также по отражению событий, появление которых в момент составления настоящего годового отчета не ожидается. Из-за многих факторов действительные результаты ПАО АФК «Система» и портфельных компаний могут существенно отличаться от заявленных в предположениях и прогнозах в настоящем годовом отчете. В числе таких факторов могут быть общие экономические условия, конкурентная среда, риски, связанные с деятельностью в России, быстрые технологические и рыночные изменения в сферах деятельности ПАО АФК «Система» и портфельных компаний, влияние пандемии COVID-19 на макроэкономическую ситуацию на рынках присутствия ПАО АФК «Система» и портфельных компаний и на их финансовые результаты, а также многие другие риски, непосредственно связанные с ПАО АФК «Система» и его деятельностью.

СОДЕРЖАНИЕ

1

О КОМПАНИИ

- 6 АФК «Система» сегодня
- 8 Инвестиционный портфель
- 10 Обращение Президента
- 12 Стратегический обзор

2

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗА 2019 ГОД

- 16 Основные события
- 20 Финансовый обзор
- 22 Акционерный капитал
- 24 Отчет о выплате дивидендов

3

РЕЗУЛЬТАТЫ КЛЮЧЕВЫХ АКТИВОВ ЗА 2019 ГОД

- 28 МТС
- 34 Детский мир
- 42 Etalon Group
- 48 Segezha Group
- 56 Медси
- 64 Агрохолдинг «Степь»
- 70 Ozon
- 74 Alium
- 78 Синтез
- 80 Бизнес-Недвижимость
- 84 Cosmos Hotel Group
- 88 БЭСК
- 92 РТИ
- 96 Прочие активы
- 106 Фонды

4

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- 118 Система корпоративного управления
- 137 Политика в области вознаграждения членов Совета директоров и высших должностных лиц
- 140 Управление рисками

5

УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

- 150 Подход к управлению устойчивым развитием и ответственному инвестированию
- 151 Ключевые ESG-направления как продолжение инвестиционной стратегии
- 154 Примеры реализации ключевых ESG-направлений в деятельности портфельных компаний
- 158 Корпоративная социальная ответственность и деятельность БФ «Система»

6

ПРИЛОЖЕНИЯ

- 162 Приложение 1
- 172 Приложение 2
- 174 Приложение 3
- 175 Приложение 4
- 176 Приложение 5
- 178 Приложение 6

О КОМПАНИИ

6 АФК «СИСТЕМА» СЕГОДНЯ

8 ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПОРТФЕЛЬ

10 ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА

12 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОБЗОР



АФК «СИСТЕМА» СЕГОДНЯ

О КОМПАНИИ

ПАО АФК «Система» (далее – АФК «Система» или «Корпорация») – одна из крупнейших российских публичных инвестиционных компаний. Основанная в 1993 году, АФК «Система» сегодня представлена в более чем 15 перспективных секторах экономики России, а ее портфельные активы обслуживают более 150 миллионов потребителей. Инвестиционный портфель Корпорации состоит из преимущественно российских компаний в таких отраслях, как телекоммуникации, лесопереработка, сельское хозяйство, медицина, недвижимость, розничная торговля и другие.

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.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ

Стратегическая цель АФК «Система» состоит в обеспечении долгосрочного роста акционерной стоимости путем повышения уровня возврата на вложенный капитал в существующих активах, а также реинвестирования свободных денежных средств в новые инвестиционные проекты с целью диверсификации портфеля и увеличения возврата на инвестиции.

НАГРАДЫ И ДОСТИЖЕНИЯ

ЛУЧШАЯ МУЛЬТИСЕКТОРАЛЬНАЯ
ИНВЕСТИЦИОННАЯ КОМПАНИЯ
Alternative Investment Fund
Awards 2019 (Wealth & Finance Magazine)

TOP 20

ПУБЛИЧНЫХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ
В РЕЙТИНГЕ FORBES GLOBAL 2000

ЭМИТЕНТ ГОДА
Cbonds Awards

TOP 20

КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ
СТРАНЫ ПО ВЫРУЧКЕ (РБК)

ТОП-12
Лидеры индексов РСПП¹
в области устойчивого развития



КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ 2019²

>150 МЛН
ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

1264 МЛРД
РУБ.
АКТИВЫ

ВЫРУЧКА

656,9
МЛРД РУБ.

СКОРРЕКТИРОВАННАЯ ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ

53,4
МЛРД РУБ.

СКОРРЕКТИРОВАННАЯ OIBDA

223,9
МЛРД РУБ.

ИНВЕСТИЦИИ

28,1
МЛРД РУБ.

>15
ОТРАСЛЕЙ

AFKS
MOEX

SSA
LSE

ПУБЛИЧНЫЕ АКТИВЫ

MTC

NYSE: MBT
MOEX: MTSS

ДЕТСКИЙ МИР

MOEX: DSKY

ETALON GROUP

LSE / MOEX³: ETLN

BB-
РЕЙТИНГ FITCH

BB-
РЕЙТИНГ S&P

ruA
РЕЙТИНГ «ЭКСПЕРТ РА»

¹ Российский союз промышленников и предпринимателей.

² Здесь и далее результаты за 2019 год представлены с учетом реклассификации компаний «Детский мир», «Лидер-Инвест», бизнеса МТС в Украине и предприятий РТИ в сфере микроэлектроники в составе прекращенной деятельности. Результаты за 2018 год пересчитаны, чтобы отразить результаты этой реклассификации.

³ ГДР Etalon Group начали торговаться на Московской бирже с 3 февраля 2020 года.

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПОРТФЕЛЬ

АФК «Система» — контролирующий акционер в большинстве своих портфельных компаний

20+

СТРАН

15+

ОТРАСЛЕЙ

Эффективная доля владения АФК «Система»

98,6%⁵
ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ
КРОНШТАДТ

98,6%⁵
ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ
АЭРОМАКС

100%
НЕДВИЖИМОСТЬ
БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТЬ

91%
ЭЛЕКТРОСЕТИ
БЭСК

100%
БАНКОВСКИЙ СЕКТОР
EWUB

83%
ФОНДЫ
SYSTEMA ASIA FUND

80%
ФОНДЫ
SYSTEMA_VC

70%
ФОНДЫ
УК «СИСТЕМА КАПИТАЛ»

96,9%
ЧАСТНАЯ МЕДИЦИНА
МЕДСИ
Крупнейшая сеть частных медицинских клиник в России

50,01%
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ
МТС

Крупнейший телекоммуникационный оператор и провайдер цифровых услуг в России
MOEX: MTSS / NYSE: MBT

42,999%
ОНЛАЙН-ТОРГОВЛЯ
OZON

Крупнейший мультикатегорийный онлайн-ритейлер в России

25%¹
НЕДВИЖИМОСТЬ
ETALON GROUP

Одна из крупнейших публичных компаний в сфере девелопмента и строительства в России
LSE / MOEX: ETLN

84,6%²
СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО
АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»

Крупный сельскохозяйственный холдинг и один из лидеров в России по земельному банку

42,9%
РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ
CONCEPT GROUP

33,4%
РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ
ДЕТСКИЙ МИР

Крупнейший розничный оператор торговли детскими товарами в России и Казахстане
MOEX: DSKY

98,3%
ЛЕСНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ
SEGEZHA GROUP

Крупнейший вертикально интегрированный лесопромышленный холдинг в России

24,9%³
ФАРМАЦЕВТИКА
ALIUM

46,5%⁴
ФАРМАЦЕВТИКА
СИНТЕЗ

87%
ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ
РТИ

50%
ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ
ЭЛЕМЕНТ

100%
ГОСТИНИЦЫ
COSMOS HOTEL GROUP

1 Доля владения АФК «Система» и аффилированных лиц
2 По состоянию на 31 декабря 2019 года - 92,8%
3 По состоянию на 31 декабря 2019 года - 26,3%
4 Совместная доля владения с финансовым партнером
5 По состоянию на 31 декабря 2019 года - 97,8%



ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА

Уважаемые акционеры,

я рад возглавить АФК «Система», крупнейшую публичную диверсифицированную холдинговую компанию в России, и присоединиться к команде высококвалифицированных специалистов в области инвестиций и управления активами.

В 2019 году АФК «Система» продемонстрировала устойчивый рост своих публичных и ключевых непубличных активов, значительно снизила долговую нагрузку на уровне Корпоративного центра, а также продолжила инвестировать в перспективные бизнесы и осуществила несколько успешных монетизаций.

Консолидированная выручка АФК «Система» в 2019 году выросла на 5,1% год к году до 656,9 млрд рублей за счет увеличения выручки ключевых активов. В МТС рост выручки был вызван ростом доходов от услуг мобильной связи, а также других комплементарных направлений, включая финансовые услуги, услуги системной интеграции и продажи программного обеспечения. Положительная динамика выручки Агрохолдинга «Степь» была обусловлена ростом экспорта традиционных и нишевых сельскохозяйственных культур, положительной динамикой в сегменте молочного животноводства, а также интенсивным развитием и ростом объема реализации в сегменте сахарного и бакалейного трейдинга. Выручка «Медси» выросла благодаря увеличению объема услуг по всем ключевым сегментам: ДМС, ОМС и сегмент физических лиц. В 2019 году скорректированная OIBDA Группы практически не изменилась год к году, составив 223,9 млрд рублей, поскольку экспортно-ориентированные бизнесы Группы находились под давлением негативной глобальной конъюнктуры.

В течение года мы продолжили наращивать присутствие в отраслях, где видим существенный потенциал роста за счет консолидации рынка. Приобретение пакета акций одной из ведущих девелоперских и строительных компаний Etalon Group и дальнейшая интеграция с нашей московской девелоперской компанией «Лидер-Инвест» позволили построить одного из крупнейших игроков на рынках Москвы и Санкт-Петербурга. Объединение фармацевтических активов «Бинофарм» и OBL Pharm под брендом Alium и приобретение доли в ОАО «Синтез» открывают возможность для построения ведущего фармацевтического холдинга, который обладает потенциалом войти в топ-3 игроков коммерческого сегмента фармацевтического рынка.

В течение 2019 года АФК «Система» последовательно увеличивала долю в акционерном капитале Ozon путем приобретения акций компании у прочих акционеров, в том числе 18,7% пакета у МТС. В декабре 2019 года состоялась конвертация ранее выданных Корпорацией займов в капитал Ozon, в результате чего совокупная доля АФК «Система» составила 42,999%.

В течение 2019 года Ozon сосредоточился на развитии логистической инфраструктуры. Онлайн-ритейлер увеличил площади фулфилмент-центров более чем в два раза до почти 200 тыс. кв. м, а также вложил значительные средства в расширение инфраструктуры доставки последней мили. Инвестиции в инфраструктуру, сеть постаматов, расширение ассортимента и развитие маркетплейса позволили Ozon ускорить рост бизнеса. В 2019 году Ozon увеличил оборот на 93%, до 80,7 млрд рублей (с НДС), значительно укрепив свои лидирующие позиции на российском рынке e-commerce.

Среди ключевых достижений прошедшего года — успешное SPO «Детского мира». В рамках публичного размещения было продано 175 млн акций «Детского мира» по цене 91 рубль за акцию, а поступления составили 12,5 млрд рублей. SPO позволило значительно увеличить число акций в свободном обращении, тем самым существенно повысив ликвидность и инвестиционную привлекательность «Детского мира». В январе 2020 года АФК «Система» также получила специальные дивиденды от МТС в размере 10,3 млрд рублей в связи с продажей бизнеса на Украине. Мы полностью вышли из состава акционеров МТС Банка, при этом его объединение с МТС уже начинает приносить синергетический эффект.

Поступления от монетизаций, наряду с дивидендным потоком от портфельных компаний, были направлены на снижение долга Корпоративного центра на 34,0 млрд рублей (15,2% год к году) до 189,2 млрд рублей. Мы также последовательно снижали валютный риск нашего долгового портфеля в течение 2019 года. В мае мы погасили еврооблигации объемом 500 млн долл. США. В ноябре 2019 года мы также погасили банковский кредит в долларах США. В результате доля валютных обязательств Корпоративного центра снизилась до 4%. Помимо снижения валютного риска АФК «Система» увеличила дюрацию долгового портфеля до 3,5 лет. Мы также воспользовались благоприятными рыночными условиями и существенно снизили средневзвешенную ставку по долговому портфелю.

В начале 2020 года мы расширили наш портфель венчурных фондов, создав фонд стартапов Sistema SmartTech, ориентированный на поддержку компаний на ранней стадии развития. Sistema SmartTech будет инвестировать преимущественно в проекты российского происхождения различных отраслей экономики, обладающие потенциалом роста за счет формирования новых рыночных ниш.

Столкнувшись со вспышкой COVID-19 в первом квартале 2020 года, мы оперативно приняли меры, чтобы обезопасить наших сотрудников, клиентов и партнеров. Наши портфельные компании перестраивают свою деятельность,

чтобы продолжить бесперебойно предоставлять свои услуги в этой непростой ситуации. По состоянию на начало апреля 2020 года мы инвестировали порядка одного миллиарда рублей в борьбу с распространением вируса, обеспечение безопасности наших сотрудников и клиентов, а также смягчение социальных и экономических последствий самоизоляции.

В связи с беспрецедентными вызовами и неопределенностью в бизнес-среде в результате эпидемии COVID 19 мы не можем прогнозировать динамику финансовых результатов в 2020 году. Тем не менее, благодаря планомерной реализации нашей стратегии и успешной оптимизации долгового портфеля мы обладаем достаточной финансовой устойчивостью, чтобы справиться с этими вызовами и продолжить динамичное развитие на благо наших акционеров и экономики страны.

Уникальным преимуществом АФК «Система» является диверсифицированный портфель, включающий:

- активы в таких устойчивых к ухудшению экономической ситуации отраслях, как телекоммуникации (МТС), продажа детских товаров («Детский мир»), электроэнергетика (БЭСК);
- бизнесы, ориентированные на экспорт и выигрывающие от ослабления рубля (лесопромышленный холдинг Segezha Group и Агрохолдинг «Степь»);
- компании, которые в ходе текущего кризиса получают уникальные возможности для расширения своей клиентской базы и укрепления позиции на рынке (Ozon).

Сегодня сложно оценить глубину и длительность кризиса, равно как и то, как именно кризис повлияет на операционные и финансовые показатели наших портфельных компаний. Но диверсифицированная структура портфеля и финансовая устойчивость бизнеса дает нам основание с уверенностью смотреть в будущее.

Владимир Чирахов
ПРЕЗИДЕНТ ПАО АФК «СИСТЕМА»

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОБЗОР

Миссия АФК «Система»

Построение лидирующей в РФ инвестиционной компании с многопрофильной экспертизой и успешным опытом сделок, которая станет инвестиционной платформой для управления собственным и привлеченным капиталом, обеспечивая при этом доступ к уникальным инвестиционным возможностям в наиболее привлекательных отраслях российской экономики и перспективных технологиях, а также долгосрочный рост акционерной стоимости.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

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

ПАРТНЕРСКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

В Корпорации внедрена партнерская модель управления, позволяющая ключевым менеджерам Корпорации (управляющим партнерам), разделять с акционерами доходность и риск от инвестиционной деятельности. Таким образом, управляющие партнеры несут ответственность за реализацию инвестиционной стратегии в отношении портфельных компаний, участвуют в принятии стратегических решений, а также, в зависимости от зрелости бизнеса, оказывают содействие в ее операционном управлении. В большинстве случаев управляющие партнеры являются председателями советов директоров компаний и несут ответственность за формирование и работу советов директоров, поиски и назначение менеджмента соответствующей компании.

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 соинвестируют в портфельные активы в своей области ответственности.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФОКУС

- Построение бизнесов стоимостью более 1 млрд долл. США (Агрохолдинг «Степь», Segezha Group, «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 корпоративного управления.

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:

1. В портфельных компаниях формируется Совет директоров, с обязательным привлечением независимых директоров, которые обладают признанной отраслевой и/или функциональной экспертизой. Советы директоров компаний осуществляют надзор, координацию и поддержку менеджмента портфельных компаний для принятия решений по ключевым функциональным направлениям: стратегия и ключевые сделки, бюджетное планирование, кадровая политика, внутренний аудит.
2. Подбирается эффективный менеджмент, для которого устанавливается система мотивации, направленная на создание акционерной стоимости.
3. Внедряются циклы стратегического и финансового планирования, основанные на лучших международных практиках корпоративного управления.
4. Идентифицируются новые технологии, внедрение которых может повышать эффективность, оптимизировать процессы, развивать инновационные продукты и услуги для клиентов, а также расширять текущие рынки портфельных компаний.

ПРИНЦИПЫ ИНВЕСТИРОВАНИЯ

ТЕКУЩИЕ ИНВЕСТИЦИИ

Фокус: Инвестиции в собственные перспективные портфельные компании, имеющие потенциал стать бизнесами со стоимостью более 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: покупка значительных и контрольных пакетов крупных активов на привлекательных рынках в РФ 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, дальнейшее 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 более 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.

ОТВЕТСТВЕННОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ

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

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

- соответствие высоким стандартам корпоративного управления и соблюдение принципов ответственного ведения бизнеса;
- улучшение их подходов к управлению и показателей деятельности в области устойчивого развития;
- минимизация негативного и максимизация позитивного воздействия через инновации, услуги, продукцию и инвестиции в местные сообщества.

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

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗА 2019 ГОД

16	ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ
20	ФИНАНСОВЫЙ ОБЗОР
22	АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ
24	ОТЧЕТ О ВЫПЛАТЕ ДИВИДЕНДОВ



ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ

2019 ГОДА И ПОСЛЕ ОТЧЕТНОЙ ДАТЫ

Корпорация

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

В июне 2019 года заместителем Председателя Совета директоров Корпорации была назначена Белова Анна Григорьевна, избранная в качестве независимого директора. Анна имеет большой опыт работы в советах директоров крупных российских компаний и входит в состав Совета директоров АФК «Система» с 2017 года.

В апреле 2020 года Совет директоров АФК «Система» принял решение о назначении Председателя Совета директоров ПАО «Детский мир» Владимира Чирахова на должность Президента АФК «Система». Также Совет директоров избрал ранее занимавшего должность Президента Корпорации Андрея Дубовскова заместителем Председателя Совета директоров АФК «Система».

МОНЕТИЗАЦИИ

Продажа акций «Лидер-Инвеста» и консолидация активов на рынке недвижимости

В рамках стратегии развития активов в сфере недвижимости в феврале 2019 года АФК «Система» продала 51% акций АО «Лидер-Инвест» (далее — «Лидер-Инвест») в пользу Etalon Group plc (далее — Etalon Group) за 15,2 млрд руб. В рамках отдельной сделки Корпорация приобрела 25% акционерного капитала Etalon Group у ее основателя и крупнейшего акционера Вячеслава Заренкова и членов его семьи за 226,6 млн долл. США.

В августе 2019 года АФК «Система» продала оставшиеся 49% акций «Лидер-Инвеста» в пользу Etalon Group за 14,6 млрд руб. В результате сделки Etalon Group получила контроль над 100% акций «Лидер-Инвеста».

Вторичное размещение акций «Детского мира»

В ноябре 2019 года АФК «Система» и Российско-китайский инвестиционный фонд успешно провели вторичное публичное предложение 175 млн акций ПАО «Детский мир» (далее — «Детский мир») по цене 91 руб. за акцию. Общая сумма вторичного размещения составила 15,9 млрд руб., из которых на долю АФК «Система» пришлось 12,5 млрд руб. По итогам сделки доля АФК «Система» в уставном капитале компании сократилась с 52,1% до 33,4%. Предложение значительно повысило долю акций «Детского мира» в свободном обращении, что позволило увеличить ликвидность акций и повысить инвестиционную привлекательность компании.

Продажа акций МТС-Банка

В феврале 2019 года АФК «Система» и ее дочерняя компания ООО «Система Телеком Активы» продали 39,5% акций ПАО «МТС-Банк» (далее — МТС-Банк) компании Mobile TeleSystems B. V., 100% дочерней компании ПАО «МТС» (далее — МТС), за 11,4 млрд руб. В декабре 2019 года АФК «Система» продала компании Mobile TeleSystems B. V. оставшиеся 4,5% акций МТС-Банка за 1,4 млрд руб. В результате сделки АФК «Система» полностью вышла из состава акционеров МТС-Банка, а доля владения Группы МТС увеличилась до 99,7%¹ уставного капитала МТС-Банка.

ИНВЕСТИЦИИ И СДЕЛКИ

Усиление позиции в быстрорастущей отрасли электронной коммерции

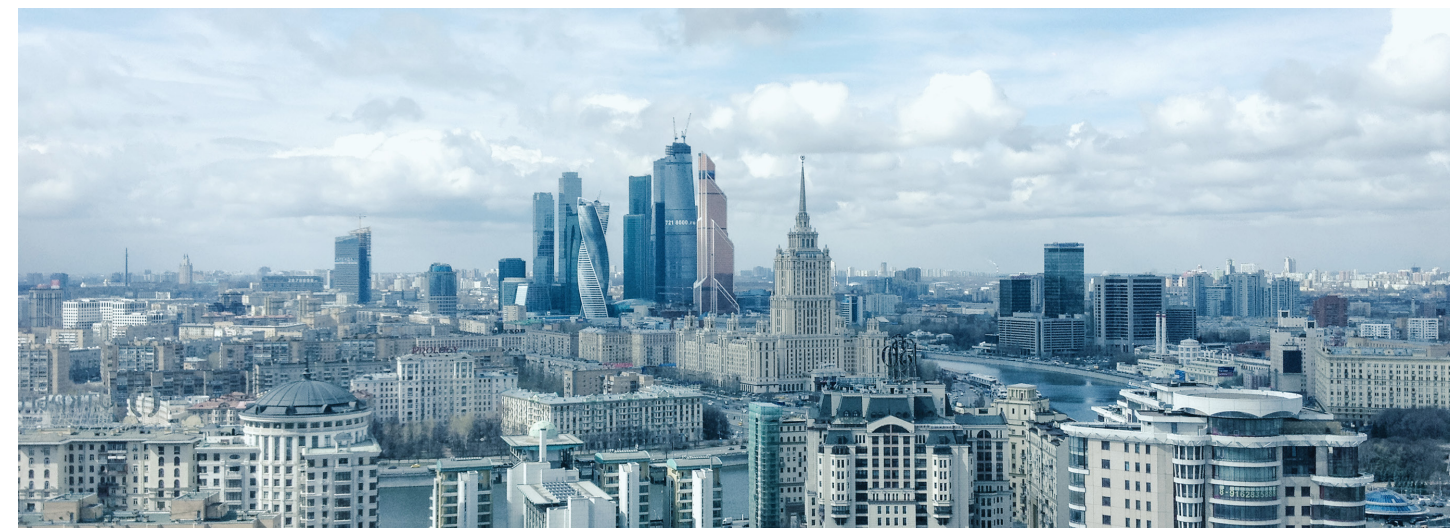
В течение 2019 года АФК «Система» последовательно увеличивала свою долю в акционерном капитале Ozon Holdings Limited (далее — Ozon) путем приобретения акций Ozon у иных акционеров компании, в том числе 18,7% пакета у МТС. В декабре 2019 года также состоялась конвертация ранее выданного Корпорацией займа в капитал Ozon. По состоянию на 31 марта 2020 года совокупная доля Группы АФК «Система» в капитале компании составила 42,999%. Нарращивание доли в Ozon

обусловлено прогнозируемой тенденцией роста онлайн-торговли и стратегией АФК «Система» по консолидации рынка через инвестиции в лидера отрасли.

Расширение присутствия в фармацевтическом бизнесе

В декабре 2018 года АФК «Система» совместно с банком ВТБ (ПАО) и менеджментом АО «ФП „Оболенское“» (далее — OBL Pharm) приобрела у компании Alvansa Ltd² пакет акций OBL Pharm. Размер инвестиций АФК «Система» в покупку доли в OBL Pharm составил 1,83 млрд руб. В апреле 2019 года к проекту присоединились Российский фонд прямых инвестиций (РФПИ), Российско-китайский инвестиционный фонд (РКИФ), а также ряд крупнейших ближневосточных фондов, инвестировав более 4 млрд руб. По итогам сделки эффективная доля АФК «Система» в капитале OBL Pharm составила 13%, банка ВТБ — 46%, консорциума инвесторов — 28%. В течение отчетного года велась работа по интеграции OBL Pharm и АО «Биннофарм», завершившаяся в октябре 2019 года созданием объединенной фармацевтической компании Alium. В дальнейшем АФК «Система» также участвовала в размещении акций дополнительного выпуска OBL Pharm в октябре 2019 года. После консолидации структуры владения OBL Pharm по состоянию на 31 марта 2020 года эффективная доля АФК «Система» в OBL Pharm составила 24,9%³.

В августе 2019 года АФК «Система» приобрела совместно с финансовым партнером через холдинговую компанию Sinocom Investments Limited 46,5% в уставном капитале ОАО «Синтез» (далее — «Синтез») и 75,1% в уставном капитале ЗАО «Биоком» (далее — «Биоком») у инвестиционной компании Marathon Group за 11,8 млрд руб. «Синтез» и «Биоком» совместно с Alium обладают потенциалом войти в топ-3 российских фармацевтических компаний в коммерческом сегменте. После окончания отчетного периода в марте 2020 года АФК «Система» направила в «Синтез» обязательное предложение акционерам компании о приобретении принадлежащих им акций «Синтеза».



Соглашение о строительстве R&D лаборатории

В январе 2020 года АФК «Система» и ее дочерняя компания ООО «Система-БиоТех» (далее — «Система-БиоТех») подписали инвестиционное соглашение с Фондом международного медицинского кластера о создании многопрофильной биотехнологической R&D лаборатории «Система-БиоТех» и центра доклинической апробации передовых международных разработок и технологий на территории международного медицинского кластера в Сколково. Соглашение предусматривает строительство здания для лаборатории общей площадью 15 000 кв. м. Лаборатория будет введена в эксплуатацию с середины 2022 года и станет одним из крупнейших частных R&D-центров в России.

Фокус на инвестиции через платформы фондов

В течение 2019 года АФК «Система» продолжила инвестиции в привлекательные проекты на российском и глобальном рынках через платформы фондов Sistema_VC и SAF. Также после окончания отчетного периода в феврале 2020 года был создан новый фонд стартапов Sistema SmartTech, ориентированный на поддержку компаний на ранней стадии развития (от посевных инвестиций до раунда А). Срок фонда — 8 лет, целевой объем фонда — 5 млрд руб. Инвестиции АФК «Система» в фонд составят не более 1,5 млрд руб. Ожидается, что за время своей работы Sistema SmartTech поддержит около 20 венчурных проектов на ранней стадии, а объем инвестиций в каждый отдельный проект может составить от 50 до 300 млн руб.

УСИЛЕНИЕ ФИНАНСОВОГО ПРОФИЛЯ

Снижение долговой нагрузки

В течение 2019 года АФК «Система» постепенно снижала долговую нагрузку. По состоянию на 31 декабря 2019 года финансовые обязательства корпоративного центра сократились на 15,2% год к году до 189,2 млрд руб.

Активное присутствие на рынках капитала

На фоне сильного спроса на долговые бумаги Корпорации АФК «Система» вела активную деятельность на рынках капитала в 2019 году. В течение 2019 года Корпорация выпустила четыре серии биржевых облигаций, каждая объемом 10 млрд руб., погасила выпуск еврооблигаций на сумму 500 млн долл. США, а также осуществила вторичное размещение биржевых облигаций двух выпусков в размере 2,8 млрд руб., которые были ранее выкуплены в ходе оферты. Достижения Корпорации были отмечены премией Cbonds Awards в номинации «Эмитент года».

Повышение кредитных рейтингов

В августе 2019 года рейтинговое агентство S&P повысило рейтинг кредитоспособности АФК «Система» с уровня В+ до уровня ВВ-. Прогноз по рейтингу — стабильный.

В октябре 2019 года рейтинговое агентство RAEX («Эксперт РА») повысило рейтинг кредитоспособности АФК «Система» с уровня ruBBB+ до уровня ruA-. Прогноз по рейтингу — стабильный.

ДИВИДЕНДЫ И АКЦИОНЕРНАЯ ДОХОДНОСТЬ

Дивиденды

В июне 2019 года годовое Общее собрание акционеров АФК «Система» приняло решение направить на выплату дивидендов 1 061 500 000,00 руб. по результатам 2018 года, что составило 0,11 руб. на одну обыкновенную акцию АФК «Система».

Обратный выкуп акций

В сентябре 2019 года АФК «Система» запустила программу обратного выкупа акций в объеме до 3 млрд руб. до 29 февраля 2020 года. В течение 2019 года АО «Система Финанс», подконтрольная организация Корпорации, приобрела в рамках программы 120,6 млн акций АФК «Система» на сумму 1,6 млрд руб. В феврале 2020 года, после окончания отчетного года, программа обратного выкупа акций была продлена до конца 2020 года.

УКРЕПЛЕНИЕ ПОЗИЦИЙ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

В 2019 году АФК «Система» инициировала обновление подходов в области устойчивого развития и ответственного инвестирования. На основе анализа текущей ситуации была разработана дорожная карта по систематизации деятельности Корпорации и приведению ее в соответствие с передовыми практиками и ожиданиями инвесторов.

Началось активное взаимодействие по теме ESG с инвесторами и аналитическими агентствами, таким как Sustainalytics, MSCI, FTSE. В результате взаимодействия и корректировок к отчетам аналитиков удалось улучшить позиции Корпорации по многим аспектами.

АФК «Система» по итогам 2019 года вновь вошла в лидирующие группы рейтингов Российского союза промышленников и предпринимателей в области устойчивого развития — «Ответственность и открытость» и «Вектор устойчивого развития». Ценные бумаги Корпорации (MOEX: AFKS) включены в обновленную базу расчета соответствующих индексов Московской биржи.

¹ С учетом доли владения ПАО «МГТС», дочерней компании ПАО «МТС», которая составляет 0,2%.
² Основными акционерами Alvansa Ltd являются Газпромбанк и UFG Private Equity.
³ 26,3% по состоянию на 31 декабря 2019 года.

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ 2019 ГОДА И ПОСЛЕ ОТЧЕТНОЙ ДАТЫ

Портфельные активы

МТС

Дивидендные выплаты

В марте 2019 года Совет директоров ПАО «МТС» (далее — МТС) утвердил новую дивидендную политику на 2019–2021 годы, в соответствии с которой целевой размер дивидендов составляет не менее 28 руб. на одну обыкновенную акцию (56 руб. на АДР) в течение каждого календарного года.

В июне 2019 года годовое Общее собрание акционеров МТС утвердило дивиденды по итогам 2018 года в размере 39,93 млрд руб. или 19,98 руб. на одну акцию (39,96 руб. на одну АДР). В сентябре 2019 года были утверждены промежуточные дивиденды за первое полугодие 2019 года в размере 8,68 руб. на одну акцию (17,36 руб. на одну АДР) на сумму 17,35 млрд руб. После закрытия сделки по продаже бизнеса на Украине было принято решение о выплате специальных дивидендов в размере 13,25 руб. на одну акцию (26,50 руб. на одну АДР) на общую сумму 26,48 млрд руб.

Продажа бизнеса на Украине

В декабре 2019 года МТС совершила сделку по продаже 100% акций ПрАО «ВФ Украина» за 734 млн долл. США компании, подконтрольной телекоммуникационному оператору Vакcell, который входит в международную группу компаний NEQSOL Holding. Сделка соответствует обновленной стратегии МТС, которая предусматривает концентрацию на российском рынке, а также развитие на основе базового телеком-бизнеса комплекса современных цифровых сервисов.

Обратный выкуп акций

В мае 2019 года МТС завершила реализацию программы обратного выкупа акций объемом до 30 млрд руб. в течение двух лет. В рамках программы ООО «Бастион» (100%-ая дочерняя компания МТС) приобрело 113,5 млн обыкновенных акций (включая АДР), что составляет 5,9% уставного капитала МТС, за 29,8 млрд руб.

После окончания отчетного периода, в марте 2020 года Совет директоров МТС одобрил программу обратного выкупа акций объемом до 15 млрд руб.

Новая стратегия CLV 2.0

В октябре 2019 года Совет директоров МТС утвердил новую стратегию компании Customer Lifetime Value 2.0 на 2020–2022 годы, которая подразумевает ускоренное создание масштабной экосистемы новых цифровых продуктов для клиентов МТС на базе накопленной экспертизы и лидерских достижений в телекоммуникационном бизнесе. МТС намерена сконцентрировать свои усилия на повышении качества жизни людей, сбалансированном развитии бизнеса, росте капитализации и повышении уровня возврата инвесторов на вложенный капитал.

ДЕТСКИЙ МИР

Международное развитие

В 2019 году ПАО «Детский мир» (далее — «Детский мир») успешно вышло на рынок Беларуси, открыв 8 магазинов сети «Детмир» в Минске и других городах. Результаты белорусской сети оказались выше плановых показателей, и по итогам 2019 года была достигнута операционная безубыточность. Компания также продолжила консолидировать рынок в Республике Казахстан, открыв 8 новых супермаркетов и увеличив сопоставимые продажи сети на 35,5% по сравнению с 2018 годом. На фоне высоких результатов руководство компании приняло решение о расширении присутствия на рынках Центральной Азии и выходе сети магазинов «Детский мир» в Кыргызстан в 2020 году.

Развитие онлайн-сегмента

В 2019 году объем выручки «Детского мира» от онлайн-заказов вырос на 65,2% год к году до 14,5 млрд руб., а сайт www.detmir.ru зафиксировал более 238 млн посещений. Количество выполненных онлайн-заказов превысило 9,8 млн. Компания запустила курьерскую доставку товаров в день заказа и на следующий день из розничных магазинов сети «Детский мир» в 30 крупнейших городах России и начала тестирование нового сверхмалого формата «ПВЗ¹ Детмир», представляющего собой сочетание розничного магазина и пункта выдачи интернет-заказов. Также с 2019 года покупатели «Детского мира» могут воспользоваться

полнофункциональным мобильным приложением, которое позволяет совершать покупки в удобном интерфейсе, используя виртуальную карту программы лояльности компании.

Дивидендные выплаты

В мае 2019 года годовое Общее собрание акционеров «Детского мира» приняло решение о выплате дивидендов по итогам 2018 года в размере 3,3 млрд руб. (4,45 руб. на одну акцию). В декабре 2019 года были утверждены промежуточные дивиденды по результатам за 9 месяцев 2019 года в размере 3,7 млрд руб. (5,06 руб. на одну акцию).

ETALON GROUP

Интеграция «Лидер-Инвеста»

В феврале 2019 года Etalon Group приобрела у АФК «Система» 51% акций девелоперской компании АО «Лидер-Инвест» (далее — «Лидер-Инвест»), за 15,2 млрд руб., а в августе 2019 года приобрела оставшиеся 49% у АФК «Система» за 14,6 млрд руб. Кроме того, в июне 2019 года Etalon Group увеличила свою долю в проекте «Эил-Юг» до 100%. Данные приобретения позволили Etalon Group увеличить земельный банк в Москве на 1,9 млн кв. м.

Etalon Group завершила интеграцию «Лидер-Инвеста» в третьем квартале 2019 года, переведя все проекты под единый бренд, сократив дублирующие функции, оптимизировав издержки, а также увеличив темпы строительства по приобретенным объектам. Успешная интеграция «Лидер-Инвеста» позволила Etalon Group уже в 2019 году нарастить продажи в столичном регионе на 26%, ввести в эксплуатацию рекордные 353 тыс. кв. м недвижимости, а также повысить цену на жилье в московских объектах к концу 2019 года на 42% в том числе за счет изменения микса портфеля проектов, а также за счет динамического ценообразования.



Дивидендные выплаты

В августе 2019 года годовое Общее собрание акционеров Etalon Group утвердило размер дивидендов по итогам 2018 года — 56,04 млн долл. США (0,19 долл. США на одну акцию/ГДР).

После окончания отчетного года, в январе 2020 года совет директоров Etalon Group принял обновленную дивидендную политику и утвердил минимальные гарантированные дивидендные выплаты в размере не менее 12 руб. на одну акцию/ГДР в случае, если за соответствующий отчетный период соотношение показателя EBITDA к процентным платежам, осуществленным компанией, не опустится ниже 1,5.

Листинг на Московской бирже

В феврале 2020 года глобальные депозитарные расписки Etalon Group, ранее обращавшиеся только на Лондонской фондовой бирже, начали обращаться на Московской бирже в списке первого уровня.

SEGEZHA GROUP

Расширение и реконструкция производственных мощностей

В 2019 году ООО «ГК „Сегежа“» (далее — Segezha Group) дала старт строительству первого в России завода по производству CLT-панелей, современного инженерного материала для деревянного домостроения, и запустила новую линию по производству индустриальной бумажной упаковки в Сальске мощностью 83 млн шт. в год. В июле 2019 года компания запустила программу реконструкции Сеgezского ЦБК², предусматривающую увеличение мощностей предприятия до 850 тыс. т продукции в год и расширение продуктового портфеля.

После окончания отчетного периода, в апреле 2020 года Segezha Group получила разрешение на строительство нового фанерного комбината в г. Галич (Костромская область) с проектной мощностью 125 тыс. куб. м фанеры в год. Под строительство комбината выделен участок 31,2 га. Проект предусматривает создание производственной зоны общей площадью около 48 тыс. кв. м, а также складов хранения готовой продукции и административного корпуса. Запуск производства запланирован на 2021 год.

Выход на рынки капитала

В январе 2020 года Segezha Group разместила первый выпуск трехлетних биржевых облигаций объемом 10 млрд руб. Первоначальный ориентир ставки купона составлял 7,25–7,50%, однако широкий рыночный спрос на облигации позволил компании получить итоговый купон по выпуску в размере 7,1%.

АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»

Увеличение земельного банка

В 2019 году АО Агрохолдинг «Степь» (далее — Агрохолдинг) увеличило земельный банк до 416 тыс. га с 401 тыс. га по состоянию на конец 2018 года, в основном за счет приобретения в первой половине 2019 года сельскохозяйственного актива в Ставропольском крае площадью около 11 тыс. га. Также после окончания отчетного года, в марте 2020 года земельный банк под управлением Агрохолдинга увеличился до 527 тыс. га за счет приобретения сельхозпредприятия «Родная земля» (30,3 тыс. га) и аренды земель группы «Зерно Дон» (80,5 тыс. га) в Ростовской области.

МЕДСИ

Расширение сети клиник

В рамках стратегии по развитию сети в регионах АО Группа компаний «Медси» (далее — «Медси») приобрело вторую клинику в Санкт-Петербурге в декабре 2019 года. Также после окончания отчетного года, в марте 2020 года «Медси» приобрела сеть из 4 медицинских клиник в Ижевске общей площадью 4,3 тыс. кв. м. В сеть клиник входит клинично-диагностический центр со стационаром, клиника для взрослых, детская клиника и клиника женского здоровья.

В сентябре 2019 года «Медси» начала развитие собственной франчайзинговой сети. Ожидается, что в течение пяти лет будет открыто 20 партнерских клиник по всей России, которые будут вести свою деятельность под брендом «Медси». Партнерские клиники могут открываться как в городах, где «Медси» уже присутствует, так и в иных городах с населением более 300 тыс. человек.

OZON

Расширение ассортимента

В 2019 году компания Ozon уделила особое внимание расширению ассортимента как одному из важнейших факторов роста e-commerce, увеличив к концу года количество товарных позиций (SKU) в 3 раза до 5 млн по сравнению с началом года. Основным драйвером роста стало развитие маркетплейса: его доля в обороте интернет-магазина Ozon выросла с 5% в январе 2019 до 30% к концу года, а в марте 2020 года около 70% ассортимента Ozon формировали партнеры маркетплейса. По состоянию на конец 2019 года около 6,5 тыс. партнеров уже имели активные продажи на Ozon, а еще около 15 тыс. были в процессе оформления.

Инвестиции в логистическую инфраструктуру

В 2019 году компания Ozon увеличила площадь фулфилмент-центров более чем в два раза (до почти 200 тыс. кв. м). Также компания инвестировала в расширение инфраструктуры доставки последней мили, в результате чего на конец 2019 года она владела крупнейшей в России сетью постаматов с 6,9 тыс. собственных автоматизированных точек выдачи заказов, а с учетом собственных и партнерских постаматов и пунктов выдачи заказов сеть выдачи Ozon выросла за 2019 год в три раза до 16,7 тыс. точек.

¹ ПВЗ — пункты выдачи заказов.
² ЦБК — целлюлозно-бумажный комбинат.

ФИНАНСОВЫЙ ОБЗОР

ЗА 2019 ГОД

Консолидированные финансовые результаты

МЛН РУБ.	2019	2018	ИЗМЕНЕНИЕ
Выручка	656 861	625 032	5,1%
OIBDA	201 701	221 078	(8,8%)
Скорр. OIBDA ¹	223 929	226 027	(0,9%)
Операционная прибыль	86 417	108 578	(20,4%)
Скорр. операционная прибыль ¹	108 646	113 527	(4,3%)
Чистая прибыль/(убыток)	28 597	(45 896)	—
Скорр. чистая прибыль ¹	53 379	1 114	4693,7%

ВЫРУЧКА, млрд руб.



Консолидированная выручка АФК «Система» в 2019 году увеличилась на 5,1% год к году до **656,9 млрд руб.** за счет увеличения выручки ключевых активов: МТС — благодаря росту выручки от мобильных услуг, а также других комплементарных направлений, включая финансовые услуги, услуги системной интеграции и продажи программного обеспечения; Агрохолдинга «Степь» — за счет увеличения экспорта традиционных и нишевых сельскохозяйственных культур, положительной динамики в сегменте молочного животноводства и роста объема реализации в сегменте сахарного и бакалейного трейдинга; «Медси» — за счет роста объема предоставленных услуг в ключевых сегментах.

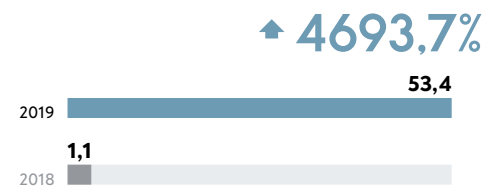
СКОРР. OIBDA, млрд руб.



Скорректированная OIBDA Группы АФК «Система» в 2019 году незначительно сократилась на 0,9% год к году до **223,9 млрд руб.** на фоне негативного влияния слабой глобальной конъюнктуры на динамику данного показателя по ключевым непубличным активам (Segezha Group, Агрохолдинг «Степь»). На динамику скорректированной OIBDA Группы также повлиял чистый убыток Ozon, отражаемый по методу долевого участия (классифицируется как инвестиции в ассоциированные организации), в сумме 7,8 млрд руб.

Коммерческие, административные и управленческие расходы (КиАУР) Группы в 2019 году выросли на 8,4% до **129,0 млрд руб.** Соотношение КиАУР ключевых активов к их выручке в 2019 году практически не изменилось год к году. Соотношение КиАУР Корпоративного центра к выручке Группы незначительно выросло в 2019 году на 0,5 п. п. до 2,0% под влиянием роста расходов Корпоративного центра в связи с монетизацией активов.

СКОРР. ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ, млрд руб.



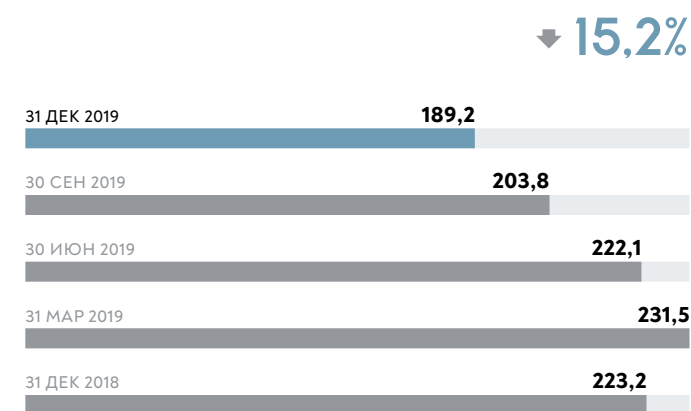
Скорректированная чистая прибыль Группы в 2019 году составила **53,4 млрд руб.** по сравнению с 1,1 млрд руб. в 2018 году. На показатель 2019 года повлиял результат продажи 100% акций «Лидер-Инвеста» и его деконсолидации, вторичного публичного предложения 18,3% акций «Детского мира», деконсолидации и дальнейшей реклассификации оставшегося пакета (33,4%) как инвестиции в ассоциированную компанию.

Капитальные затраты Группы незначительно снизились год к году на 5,2% до **117,6 млрд руб.** в 2019 году.

Обзор долгового портфеля

В 2019 году АФК «Система» направила значительную часть средств, полученных от монетизации активов, в том числе вторичного публичного предложения акций «Детского мира» и продажи «Лидер-Инвеста», на погашение долга Корпоративного центра, сократив финансовые обязательства на 15,2% год к году до 189,2 млрд руб. по состоянию на 31 декабря 2019 года. Усилия Корпорации были также направлены на снижение валютного долга: в результате погашения еврооблигаций в мае 2019 года и валютного кредита в ноябре 2019 года доля валютных обязательств Корпоративного центра снизилась до 4% от общего долгового портфеля.

ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА, млрд руб.³

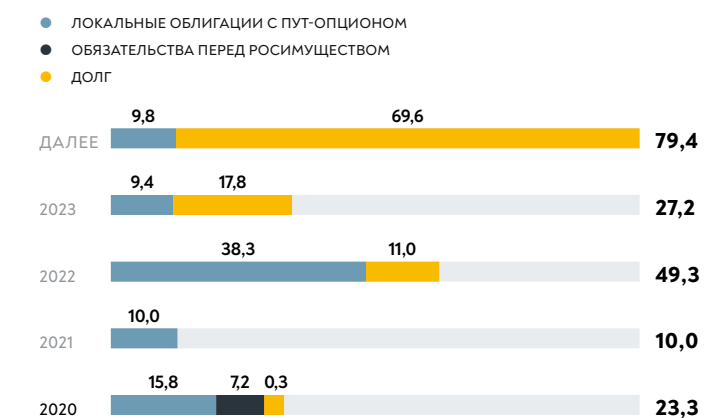


Кредитные рейтинги

В результате достижений Корпорации по снижению долга в течение 2019 года ряд рейтинговых агентств пересмотрел кредитные рейтинги АФК «Система». В августе 2019 года рейтинговое агентство S&P повысило кредитный рейтинг АФК «Система» до BB- с прогнозом «стабильный». В сентябре 2019 года агентство «Эксперт РА» повысило рейтинг АФК «Система» до ruA с прогнозом «стабильный». В мае 2019 года рейтинговое агентство Fitch подтвердило рейтинг АФК «Система» на уровне BB- и повысило прогноз до «стабильного».

В 2019 году АФК «Система» вела активную деятельность на рынках капитала в целях оптимизации и диверсификации своего долгового портфеля, выпустив четыре серии биржевых облигаций² общим объемом 40 млрд руб., а также улучшив условия ряда кредитных соглашений, в том числе за счет общерыночного снижения ставок в России. Корпорации удалось увеличить дюрацию долгового портфеля до 3,5 лет и добиться рекордно низкой купонной ставки в результате вторичного размещения облигаций серии 001P-05 в феврале 2020 года на уровне 6,85%.

ГРАФИК ПОГАШЕНИЯ ФИНАНСОВЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА, млрд руб.³



	ДОЛГО-СРОЧНЫЙ КРЕДИТНЫЙ РЕЙТИНГ	ПРОГНОЗ	ДАТА ПОСЛЕДНЕГО ОБНОВЛЕНИЯ РЕЙТИНГА
Standard & Poor's	BB-	Стабильный	29.08.2019
Fitch	BB-	Стабильный	15.05.2019
Эксперт РА	ruA	Стабильный	25.09.2019

¹ В настоящем отчете скорректированные показатели OIBDA, операционной прибыли и чистой прибыли используются для оценки финансовых результатов Корпорации и компаний Группы АФК «Система» и представляют собой результаты без учета одновременной прибыли или убытка, которые не относятся к операционной деятельности бизнеса.

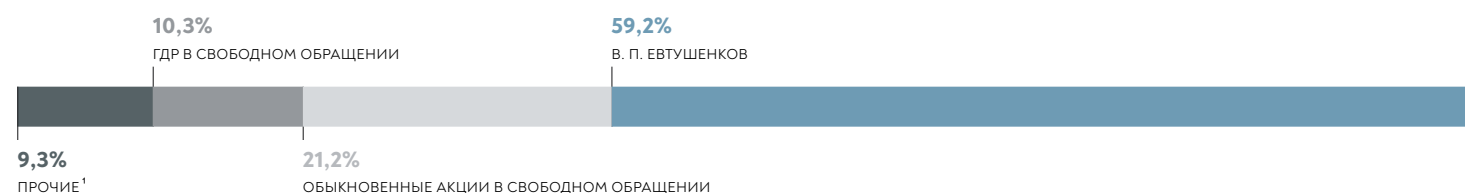
² Серии 001P-09, 001P-10, 001P-11, 001P-12.

³ Данные управленческой отчетности.

АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

Структура акционерного капитала

ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2019 ГОДА



9,65

млрд

КОЛИЧЕСТВО АКЦИЙ
АФК «СИСТЕМА» В ОБРАЩЕНИИ

868,5

млн руб.

ВЕЛИЧИНА УСТАВНОГО
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 10,3% акций, на Московской бирже — 21,2% акций. Доля акций, находящихся в свободном обращении, составляет около 31,5% акционерного капитала.

Московская биржа включает акции АФК «Система» в базу расчета своих основных индексов (индекс Московской биржи и РТС), а также индексы широкого рынка и индексы средней и малой капитализации.

АФК «Система» также является крупнейшим акционером в трех других публичных компаниях: **МТС**, **«Детский мир»**, **Etalon Group**.

Акции **ПАО «МТС»**, дочерней компании АФК «Система», торгуются на Московской бирже под тикером MTSS в первом уровне листинга, 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 2017 года под тикером DSKY в первом уровне листинга.

В феврале 2019 года Корпорация приобрела 25% пакет акций **Etalon Group**. ГДР Etalon Group торгуются на Лондонской фондовой бирже под тикером ETLN с 2011 года, а с февраля 2020 года — также на Московской бирже в первом уровне листинга.

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

Динамика котировок акций и ГДР АФК «Система»

За 2019 год стоимость акций и ГДР АФК «Система» продемонстрировала рост на 129,0 и 110,1% соответственно, что оказалось значительно выше рынка: индексы РТС и Московской биржи выросли на 44,9% и 28,6% соответственно. Рыночная капитализация по состоянию на конец 2019 года составила 2,4 млрд долл. США по сравнению с 1,1 млрд на конец 2018 года. Динамике акций способствовали в том числе успешные результаты портфельных компаний, снижение долговой нагрузки, успешная монетизация ряда активов Корпорации, а также запуск программы обратного выкупа акций. Ликвидность акций также повысилась год к году: среднедневной объем торгов в денежном выражении вырос с 3,9 млн долл. США в 2018 году до 4,4 млн долл. США. С начала 2020 года акции находятся под общерыночным давлением на фоне пандемии COVID-19 и обесценения рубля.

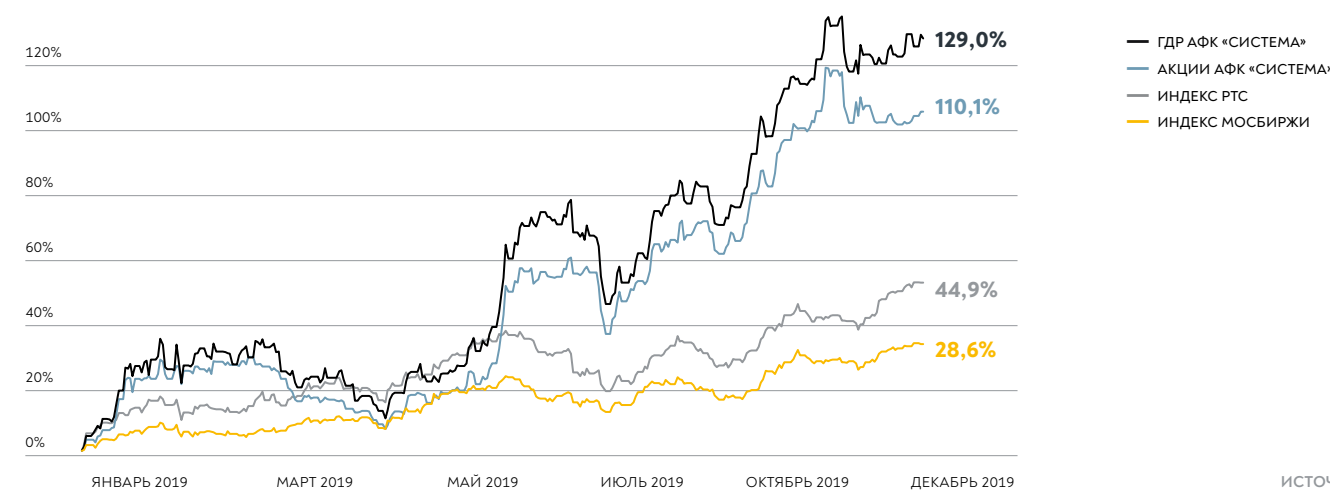
В сентябре 2019 года была запущена программа обратного выкупа акций Корпорации в объеме 3 млрд руб. На 31 декабря 2019 года программа была реализована в объеме 1,6 млрд руб. В феврале 2020 года было принято решение о продлении программы до конца 2020 года.

В первый торговый день 2019 года цена закрытия ГДР на **Лондонской бирже** составила 2,32 долл. США. В течение года наблюдалась сильная положительная динамика, а 26 ноября цена ГДР достигла максимального значения в течение года на уровне 5,01 долл. США. В последний торговый день 2019 года цена закрытия составила 4,87 долл. США. Среднедневной объем торгов в 2019 году составил 3,0 млн ГДР.

В первый торговый день 2019 года цена закрытия обыкновенных акций на **Московской бирже** составила 8,04 руб. В течение года наблюдалась сильная положительная динамика, а 20 ноября цена акций достигла максимального значения в течение года — на уровне 16,5 руб. В последний торговый день 2019 года цена закрытия составила 15,24 руб.² Среднедневной объем торгов в 2019 году составил 20,9 млн обыкновенных акций в день.

ДИНАМИКА КОТИРОВОК ГДР И ОБЫКНОВЕННЫХ АКЦИЙ АФК «СИСТЕМА»

ПОКАЗАТЕЛЬ РАССЧИТАН КАК ПРИРОСТ СТОИМОСТИ АКЦИИ ИЛИ ИНДЕКСА ПО ОТНОШЕНИЮ К ЗНАЧЕНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2018 ГОДА



ИСТОЧНИК: BLOOMBERG

¹ Обыкновенные акции и ГДР во владении компаний Группы АФК «Система», членов Совета директоров и менеджмента ПАО АФК «Система».

² Средневзвешенная цена одной обыкновенной акции АФК «Система» на Московской бирже за последние 60 торговых дней 2018 года составила 8,097 руб., а за последние 60 торговых дней 2019 года — 14,717 руб.

ОТЧЕТ О ВЫПЛАТЕ ОБЪЯВЛЕННЫХ (НАЧИСЛЕННЫХ) ДИВИДЕНДОВ ПО АКЦИЯМ АФК «СИСТЕМА» В 2019 ГОДУ

Дивидендная политика

Дивиденды являются ключевым инструментом повышения акционерной стоимости. При определении размера выплат Совет директоров Корпорации учитывает ряд факторов, включая следующие:

- финансовые потоки, генерируемые основными публичными активами АФК «Система», которые в основном поддерживают Корпоративный центр и предназначены для будущих инвестиций;
- перспективы роста и развития непубличных активов, финансовые потоки и результаты монетизации которых могут быть направлены на выплату дивидендов и иные инструменты обеспечения акционерной доходности;
- долг и другие обязательства Корпоративного центра.

При оценке любых выплат Совет директоров также учитывает общее состояние финансовых рынков, макроэкономические факторы в России и на других основных рынках присутствия.

ДИВИДЕНДЫ, РАСПРЕДЕЛЕННЫЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ 2018 ГОДА

29 июня 2019 года годовое Общее собрание акционеров АФК «Система» (Протокол № 1–19) 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 2019 года общий размер выплаченных дивидендов составил 1 061 387 737,52 руб. В том числе был удержан налог на доходы в виде дивидендов, выплаченных иностранным физическим и юридическим лицам, в размере 440 084,00 руб.

НЕВЫПЛАЧЕННЫЕ ДИВИДЕНДЫ

По состоянию на 31 декабря 2019 года общий размер невыплаченных дивидендов составлял 4 213 795 709,62 руб., в том числе:

- **4 213 003 658,88 руб.** не выплачено на основании письменного обращения акционера;
- **792 050,74 руб.** не выплачено в связи с отсутствием необходимой информации о получателях дивидендов для перечисления соответствующих сумм.

1,06 МЛРД РУБ.

ОБЩИЙ РАЗМЕР
ВЫПЛАЧЕННЫХ
ДИВИДЕНДОВ

по результатам 2018 года

0,11 РУБ.

РАЗМЕР ДИВИДЕНДА
НА ОДНУ АКЦИЮ

по результатам 2018 года

	ОБЩИЙ РАЗМЕР ОБЪЯВЛЕННЫХ ДИВИДЕНДОВ, руб.	РАЗМЕР ДИВИДЕНДА НА ОДНУ АКЦИЮ, руб.	ДАТА ОБЪЯВЛЕНИЯ ДИВИДЕНДОВ	ДАТА ФАКТИЧЕСКОЙ ВЫПЛАТЫ
2014 (ПО РЕЗУЛЬТАТАМ 2013)	19 879 000 000	2,06	28.06.2014	31.07.2014
2015 (ПО РЕЗУЛЬТАТАМ 2014)	4 535 500 000	0,47	27.06.2015	29.07.2015
2016 (ПО РЕЗУЛЬТАТАМ 2015)	6 465 500 000	0,67	25.06.2016	27.07.2016
2016 (ПО РЕЗУЛЬТАТАМ I ПОЛУГОДИЯ 2016)	3 667 000 000	0,38	23.09.2016	20.10.2016
2017 (ПО РЕЗУЛЬТАТАМ 2016)	7 816 500 000	0,81	24.06.2017	28.11.2017
2017 (ПО РЕЗУЛЬТАТАМ 9 МЕСЯЦЕВ 2017)	6 562 000 000	0,68	28.11.2017	22.12.2017 ¹ – 19.01.2018 ²
2018 (ПО РЕЗУЛЬТАТАМ 2017)	1 061 500 000	0,11	30.06.2018	31.07.2018
2019 (ПО РЕЗУЛЬТАТАМ 2018)	1 061 500 000	0,11	29.06.2019	31.07.2019

¹ Дата выплаты дивидендов номинальным держателям и являющимся профессиональными участниками рынка ценных бумаг доверительным управляющим, которые зарегистрированы в реестре акционеров.
² Дата выплаты дивидендов иным лицам, зарегистрированным в реестре акционеров.

РЕЗУЛЬТАТЫ КЛЮЧЕВЫХ АКТИВОВ ЗА 2019 ГОД

28	МТС
34	ДЕТСКИЙ МИР
42	ETALON GROUP
48	SEGEZHA GROUP
56	МЕДСИ
64	АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»
70	OZON
74	ALIUM
78	СИНТЕЗ
80	БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТЬ
84	COSMOS HOTEL GROUP
88	БЭСК
92	РТИ
96	ПРОЧИЕ АКТИВЫ
106	ФОНДЫ





MTC

ПАО «МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»

50,01%

ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ
ВЛАДЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»



Алексей Корня
ПРЕЗИДЕНТ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ



Феликс Евтушенко
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

ПАО «Мобильные ТелеСистемы» (далее – МТС) – ведущая компания в России по предоставлению услуг мобильной и фиксированной связи, доступа в интернет, кабельного и спутникового телевидения, цифровых сервисов и мобильных приложений, финансовых услуг и сервисов электронной коммерции, а также конвергентных ИТ-решений в сфере системной интеграции, интернета вещей, искусственного интеллекта, обработки данных и облачных вычислений.

87 млн

АБОНЕНТОВ УСЛУГ
МОБИЛЬНОЙ СВЯЗИ МТС
в России, Беларуси и Армении

240 тыс. км

ПРОТЯЖЕННОСТЬ
ОПТОВОЛОКОННЫХ ЛИНИЙ

200

ГОРОДОВ РФ
где предоставляются услуги
фиксированной связи, ШПД
и цифрового ТВ

10

ДАТА-ЦЕНТРОВ

>20,3 млн

АКТИВНЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ
ПРИЛОЖЕНИЯ «МОЙ МТС»

до 20%

САРЕХ ЕЖЕГОДНО
ИНВЕСТИРУЕТСЯ В НОВЫЕ
НАПРАВЛЕНИЯ

121,5 млрд руб.

СТОИМОСТЬ БРЕНДА МТС¹
Самый дорогой среди российских
телеком-операторов

83,7 млрд руб.

ОБЪЕМ ВЫПЛАЧЕННЫХ
ДИВИДЕНДОВ ЗА 2019 ГОД

TOP-15

РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ
В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО
РАЗВИТИЯ²

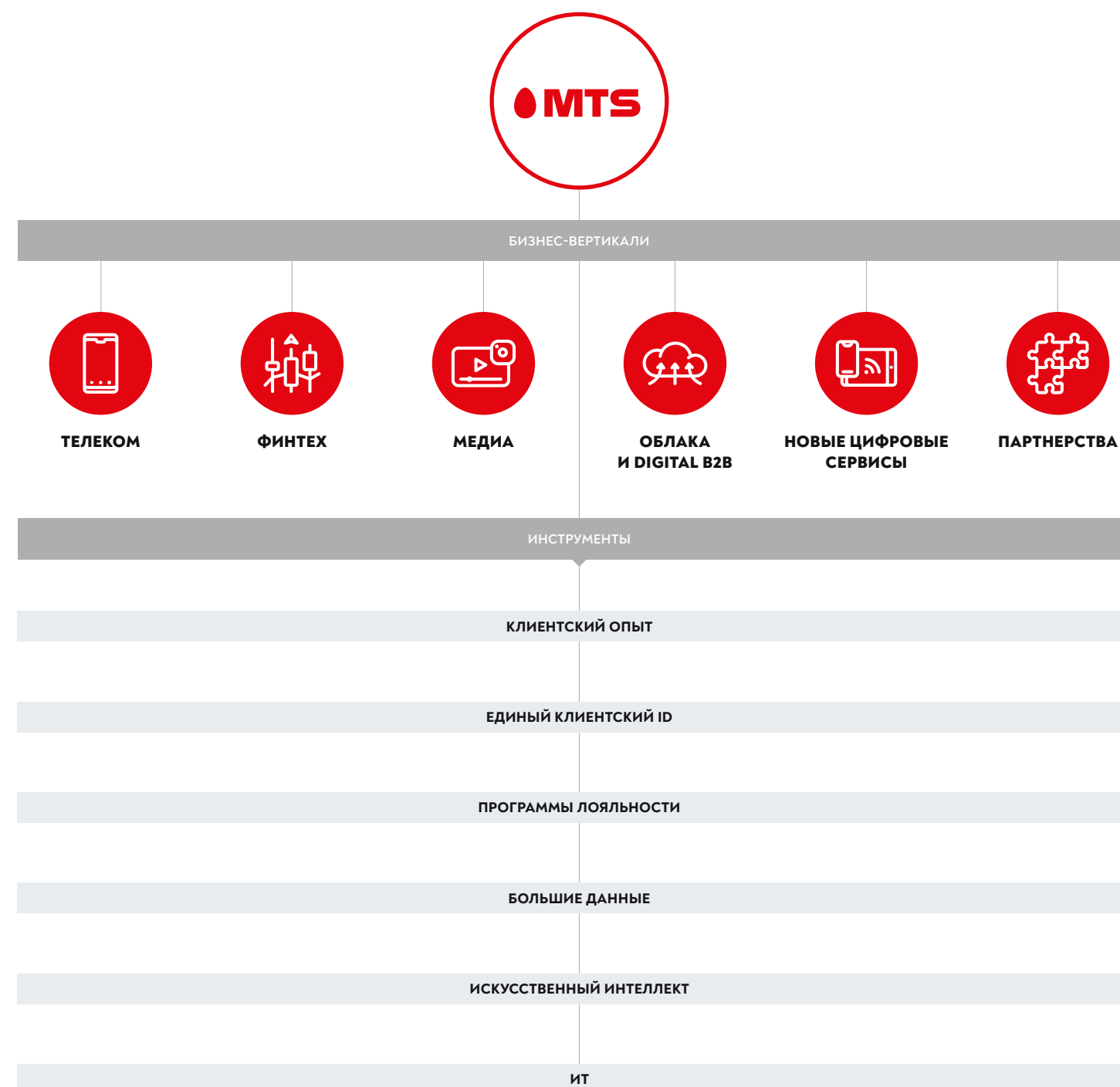


¹ Источник: Brand Finance.
² Источник: Медиахолдинг «Эксперт».

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КОМПАНИИ

В 2019 году в МТС в рамках обновленной стратегии была внедрена новая матричная организационная структура, выстроенная вокруг четырех ключевых бизнес-направлений: телекоммуникации, финтех, медиа, облачные и цифровые решения для бизнеса.

Были выделены новые направления: искусственный интеллект, «большие данные». Также было создано новое подразделение «МТС Медиа», объединившее все ТВ-направления Группы. Реорганизация нацелена на выделение инновационных команд в отдельные подразделения на уровне топ-менеджмента и создание функциональных бизнес-направлений, необходимых для запуска экосистемы цифровых продуктов.

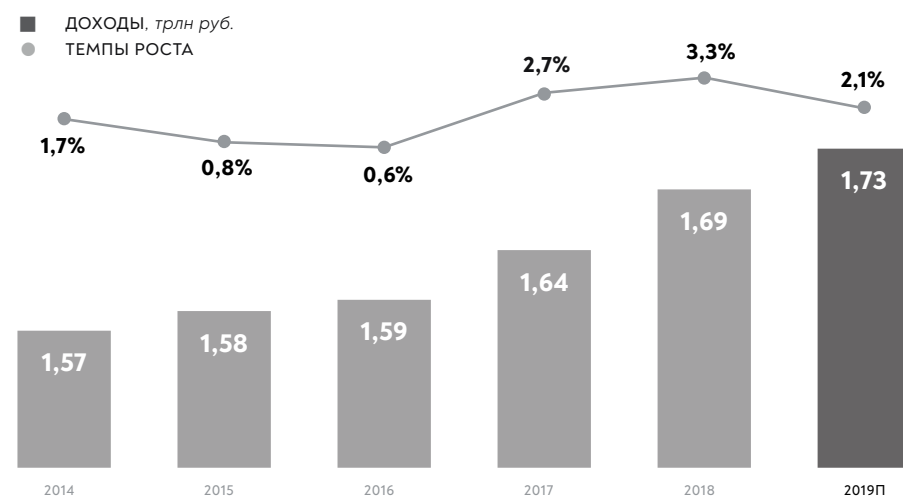


ОБЗОР ОТРАСЛИ ЗА 2019 ГОД¹

Объем российского рынка телекоммуникаций в 2019 году достиг 1,73 трлн руб. При этом темп роста рынка составил 2,1%, что ниже показателей в 2017–2018 гг. (2,7% и 3,3% соответственно).

Уменьшение динамики в первую очередь обусловлено замедлением темпов роста сегментов мобильной связи и платного ТВ, а также сокращением рынков фиксированной телефонной связи и межоператорских услуг. Абоненты продолжают отказываться от домашних телефонных аппаратов, а также оптимизируют расходы на телефонную связь в организациях. Межоператорский рынок сокращается за счет консолидации рынка и падения выручки по ряду международных направлений. Существенный вклад в замедление номинальных темпов роста внесли регуляторные изменения, в частности, отмена внутрисетевого роуминга с сентября 2018 года и повышение НДС с 18% до 20% с января 2019 года.

Динамика телеком-рынка в РФ за 2014–2019П² гг.



ИСТОЧНИК: ПО ОЦЕНКАМ «ТМТ КОНСАЛТИНГ»

Сегмент мобильной связи в 2019 году вырос на 3,3%. На рынке мобильной связи усилия операторов по повышению доходности с абонента частично нивелировались конкуренцией между операторами, а также введением операторами безлимитных тарифов. Существенное замедление произошло в динамике корпоративного сегмента и рынка M2M³. Несмотря на указанные негативные факторы, большинству федеральных операторов в 2019 году удалось сохранить положительную динамику выручки благодаря продолжению тарифной политики «more for more» — предложению за большие деньги большего объема голосового трафика и трафика данных.

Также в ноябре 2019 года вступил в силу пакет поправок в Федеральный закон «О связи» и Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (так называемый закон о «суверенном интернете»), предусматривающий, помимо прочего, обязанность операторов установить на точках обмена трафиком оборудование для анализа и фильтрации трафика.

Абонентская база мобильной связи выросла на 1,7% и составила 260 млн в основном за счет усилий операторов по наращиванию клиентской базы, а также увеличения числа мобильных M2M подключений.

Российский рынок связи может начать активное внедрение технологии 5G с 2020 года, и к 2025 году доля связи 5G составит 20% от общего числа соединений⁴.

Основным источником доходов для российских телеком-компаний в 2019 году по-прежнему оставались традиционные телекоммуникационные услуги. Ожидается, что в 2020 году операторы связи будут в основном сфокусированы на увеличении доходов от основных услуг, при этом будет развиваться предложение в области ИТ, медиа и на других смежных рынках.

РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА В 2019 ГОДУ

В 2019 году МТС сохранила лидерство на российском рынке телекоммуникационных услуг за счет стабильной операционной деятельности, продвижения стратегических направлений бизнеса на основе мобильной передачи данных, а также укрепления позиций в качестве ведущего поставщика цифровых услуг. Выручка Группы МТС в 2019 году выросла на 5,5% год к году и составила 476,1 млрд руб.

В 2019 году МТС обновила позиционирование своего бренда, представив новый слоган и новый визуальный стиль. Изменение бренда отразило новую стратегию компании, направленную на трансформацию и создание новых цифровых продуктов.

В декабре 2019 года МТС совершила сделку по продаже 100% акций ПрАО «ВФ Украина» за 734 млн долл. США компании, подконтрольной телекоммуникационному оператору Vакcell. Сделка соответствует обновленной стратегии МТС, которая предусматривает концентрацию на российском рынке, а также развитие на основе базового телеком-бизнеса комплекса современных цифровых сервисов.

В декабре 2019 года МТС также приобрела 4,5% акций ПрАО «МТС-Банк» («МТС Банк») за 1,4 млрд руб. у АФК «Система». В результате сделки доля Группы МТС в капитале МТС Банка увеличилась до 99,7%⁵, а АФК «Система» полностью вышла из состава акционеров МТС Банка.

В январе 2019 года МТС приобрела за 2,5 млрд руб.⁶ 100% уставного капитала ООО «ИТ-Град 1 Клауд», объединяющего активы группы компаний «ИТ-Град», одного из крупнейших облачных провайдеров на российском рынке IaaS⁷. Сделка нацелена на расширение компетенций МТС в облачном бизнесе и повышение эффективности бизнеса #CloudMTC.

В 2019 году МТС продолжила развивать свой центр инноваций. Запущен четвертый набор акселерационной программы MTS StartUp Hub. В конце мая 2019 года МТС объявила о запуске программы по созданию партнерской сети в основных инновационных центрах мира (Израиль, Германия, Сингапур) для привлечения и трансфера стартапов. В июле 2019 года в Москве запущена инкубационная программа для стартапов в сфере 5G.

В июне 2019 в рамках мероприятий Петербургского международного экономического форума (далее — Форум) МТС и Huawei подписали соглашение о развитии технологий 5G, предусматривающее внедрение 5G и IoT на действующей инфраструктуре МТС, развитие сети LTE до уровня 5G-ready, запуск тестовых зон и пилотных сетей 5G для различных сценариев использования. Кроме того, в рамках Форума МТС заключил с администрациями Москвы, Татарстана, Калужской, Рязанской и Самарской областей ряд соглашений по развитию цифровой экономики в регионах РФ на общую сумму 24 млрд руб. С правительством Москвы подписано соглашение по развитию инновационной инфраструктуры на базе сетей 5G.

В 2019 году МТС продолжила развитие направления искусственного интеллекта, запустив продажи роботов-специалистов клиентского сервиса — автоматизированных диалоговых систем, которые позволяют взаимодействовать с клиентом без привлечения людей. Запущен продукт «виртуальный юрист» — система автоматической работы с документами и управления жизненным циклом договоров. В ноябре 2019 года МТС, Сбербанк, «Газпром нефть», Яндекс, Mail.ru Group и Российский фонд прямых инвестиций в ходе форума по искусственному интеллекту Artificial Intelligence Journey (AIJ) объявили о заключении соглашения о сотрудничестве, которое предусматривает создание Альянса в сфере искусственного интеллекта (AI-Russia Alliance).

Во второй половине 2019 года МТС объявила о присоединении к глобальной инициативе GSMA по разработке отраслевой дорожной карты активностей для минимизации воздействия телекоммуникационной отрасли на климатические изменения в соответствии с Парижским соглашением, направленным на сдерживание глобального потепления.

МТС продолжает успешно совершенствовать и наращивать количество пользователей мобильного приложения «Мой МТС». Количество ежемесячных пользователей «Мой МТС» к концу 2019 года составило более 20,3 млн. Приложение используется в качестве платформы для развития экосистемы и продвижения других цифровых сервисов МТС.

В мае 2019 года МТС завершила реализацию программы обратного выкупа акций объемом до 30 млрд руб. в течение двух лет. В рамках программы 100% дочерняя компания ООО «Бастион» приобрела 113,5 млн обыкновенных акций (включая АДР), что составляет 5,9% уставного капитала МТС, за 29,8 млрд руб.

В марте 2020 года Совет директоров МТС одобрил программу обратного выкупа акций объемом до 15 млрд руб.

⁵ Включая долю ПрАО «МГТС» в размере 0,2%.

⁶ С учетом чистого долга.

⁷ IaaS (англ. infrastructure as a service) — инфраструктура как услуга.

¹ Если не указано иное, все прогнозы в отношении отрасли в целом и бизнеса компании в частности были даны до февраля 2020 года.

² 2019П здесь и далее — прогнозные данные за 2019 год.

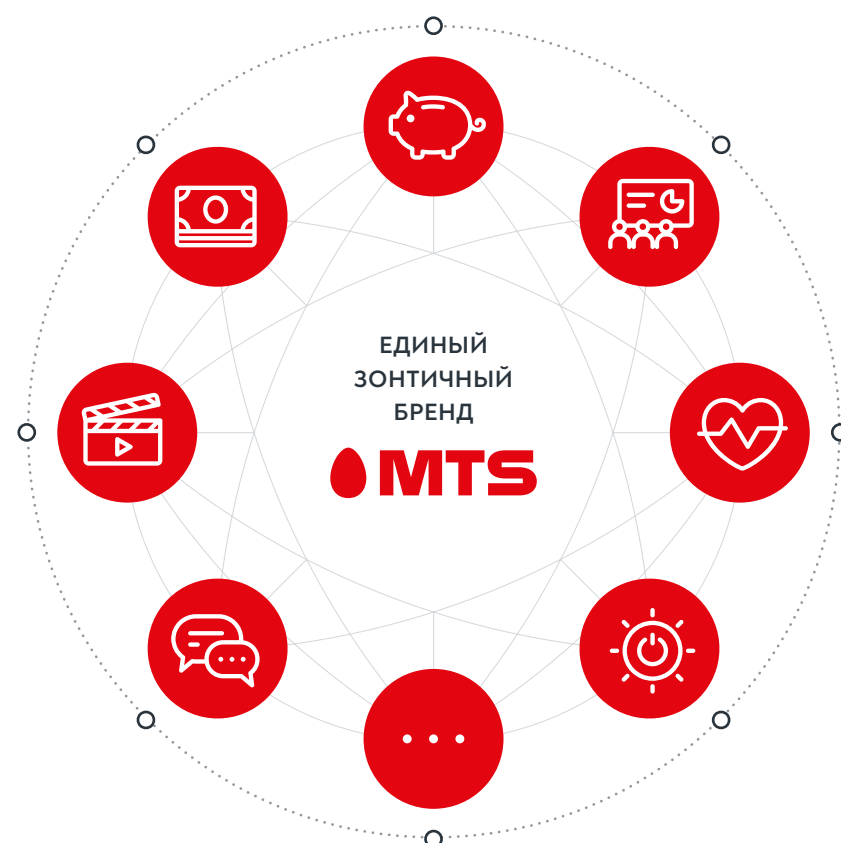
³ Machine-to-machine.

⁴ Источники: GSMA, Аналитический центр при Правительстве РФ и Союз операторов мобильной связи LTE.

НОВАЯ СТРАТЕГИЯ CLV 2.0

В октябре 2019 года Совет директоров МТС утвердил новую стратегию Группы МТС Customer Lifetime Value 2.0 (далее — CLV 2.0) на 2020–2022 гг., которая подразумевает ускоренное создание масштабной экосистемы новых цифровых продуктов для клиентов МТС на базе накопленной экспертизы и лидерских достижений в телекоммуникационном бизнесе. МТС намерена сконцентрировать свои усилия на повышении качества жизни людей, сбалансированном развитии бизнеса, росте капитализации и повышении уровня возврата инвесторов на вложенный капитал.

Стратегия CLV 2.0 детализирует существующие стратегические цели МТС и ориентирована на создание на базе основного телекоммуникационного бизнеса продуктовой экосистемы с бесшовным переходом между сервисами. МТС планирует ежегодно инвестировать в новые направления до 20% от основных капитальных затрат и развивать клиентоцентричный подход, который повысит продолжительность нахождения клиента в экосистеме МТС. Новая стратегия сфокусирована на долгосрочной прибыли от клиента за счет концентрации на его потребностях, повышения лояльности и предоставления выгодных условий при использовании комплексом продуктов. МТС ожидает, что благодаря новой стратегии компания сможет вывести на рынок больше конвергентных решений, будет способствовать повышению уровня жизни и развитию цифровой экономики в России, сможет повысить доходность бизнеса и сохранить на высоком уровне дивидендные выплаты.



СТРАТЕГИЯ CLV 2.0

Client

- Лучший клиентский опыт благодаря глубокому персонализированному подходу на основе искусственного интеллекта, аналитики больших данных и единого клиентского ID.
- Бесшовный комфортный переход между цифровыми витринами и продуктами.

Lifetime

- Нацеленность на долгосрочное взаимоотношение с клиентом.
- Концентрация усилий на повышении лояльности и эмоциональной привязанности клиента к бренду.

Value

- Осознанное получение клиентом выгоды от нахождения в экосистеме.
- Удобная технологическая платформа для эффективного взаимодействия с партнерами и лучшего клиентского опыта.

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2019 ГОДА

ПОКАЗАТЕЛЬ, МЛН РУБ. ¹	2019	2018	ИЗМЕНЕНИЕ
Выручка	476 106	451 466	5,5%
OIBDA	211 513	202 564	4,4%
Операционная прибыль	115 235	107 178	7,5%
Скорр. чистая прибыль в доле АФК «Система»	25 403	32 951	(22,9%)

В 2019 году выручка МТС увеличилась на 5,5% год к году до 476,1 млрд руб. за счет роста выручки от мобильных услуг, а также других комплементарных направлений, включая финансовые услуги, услуги системной интеграции и продажи программного обеспечения. OIBDA выросла на 4,4% до 211,5 млрд руб. вслед за динамикой выручки, а рост доходов от основного бизнеса компенсировал негативный эффект от отмены внутрисетевого роуминга. Скорректированная чистая прибыль снизилась год к году на 22,9% и составила 25,4 млрд руб. под влиянием роста расходов по обслуживанию долга, операций с деривативами и неденежных убытков от продажи активов, в том числе украинского бизнеса в декабре 2019 года.

В марте 2019 года Совет директоров МТС утвердил новую дивидендную политику на 2019–2021 гг. Целевой показателем дивидендной доходности составляет не менее 28 руб. на одну обыкновенную акцию (56 руб. — на АДР) в течение каждого календарного года.

В июне 2019 года годовое Общее собрание акционеров МТС утвердило дивиденды по итогам 2018 года в размере 39,93 млрд руб. или 19,98 руб. на одну акцию. В сентябре 2019 года утверждены промежуточные дивиденды за первое полугодие 2019 года в размере 8,68 руб. на одну акцию МТС (17,36 руб. — на одну АДР) на сумму 17,3 млрд руб. После закрытия сделки по продаже бизнеса на Украине было принято решение о выплате специальных дивидендов в размере 13,25 руб. на одну акцию МТС (26,50 руб. — на одну АДР) на общую сумму 26,48 млрд руб.



¹ Результаты МТС представлены с учетом реклассификации бизнеса в Украине в составе прекращенной деятельности с IV кв. 2019 года. Результаты за 2018 год пересчитаны, чтобы отразить результаты этой реклассификации.



ДЕТСКИЙ МИР

33,4%

ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ
ВЛАДЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»



Мария Давыдова¹
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР



Владимир Чирахов²
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Группа компаний «Детский мир»³ (далее – «Детский мир») – мультиформатный оператор розничной торговли, лидер в сегменте детских товаров в России и Казахстане, объединяющий розничные сети магазинов «Детский мир» (в России и Казахстане), интернет-магазин «Детский мир» (Detmir.ru), сети магазинов «Детмир» (в Беларуси), ELC (в России) и ABC, а также сеть товаров для животных «Зоозавр».

842 МАГАЗИНА

ВХОДЯТ В СОСТАВ
«ДЕТСКОГО МИРА»
на конец 2019 года

766 МАГАЗИНОВ

СЕТИ «ДЕТСКИЙ МИР»
на конец 2019 года

62 МАГАЗИНА

ELC И ABC
на конец 2019 года

72 ГОДА

ИСПОЛНИЛОСЬ БРЕНДУ
«ДЕТСКИЙ МИР»
в 2019 году

26%

ДОЛЯ «ДЕТСКОГО МИРА»
НА РЫНКЕ ДЕТСКИХ
ТОВАРОВ В РОССИИ

19%

ДОЛЯ «ДЕТСКОГО МИРА» НА
РЫНКЕ ОНЛАЙН-ПРОДАЖ
ДЕТСКИХ ТОВАРОВ В РОССИИ

843 ТЫС. КВ. М

СОВОКУПНАЯ ТОРГОВАЯ
ПЛОЩАДЬ МАГАЗИНОВ
на конец 2019 года

№1

ПО ВЫРУЧКЕ НА РЫНКЕ
ДЕТСКИХ ТОВАРОВ
В РОССИИ И КАЗАХСТАНЕ
в 2019 году

№1

ПО ОНЛАЙН-ПРОДАЖАМ
ДЕТСКИХ ТОВАРОВ
в 2019 году по версии
Data Insight



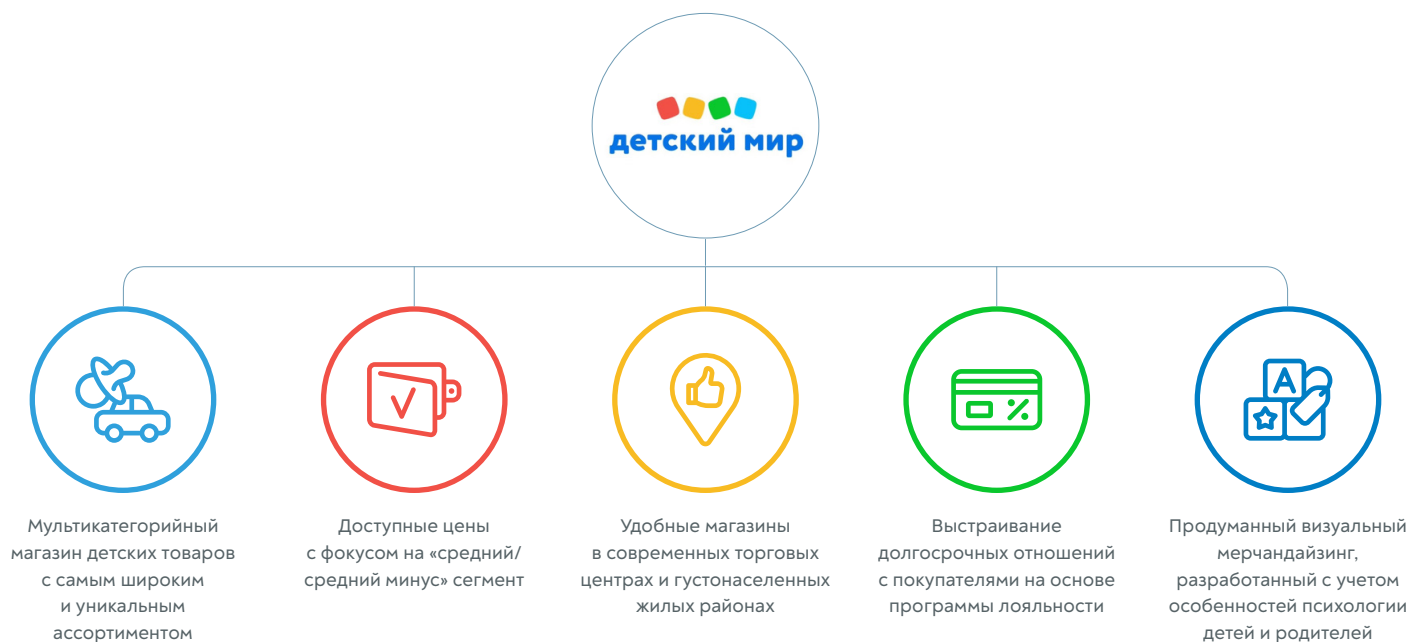
detmir.ru

¹ По состоянию на 31 декабря 2019 года – Владимир Чирахов.
² По состоянию на 31 декабря 2019 года – Алексей Катков.
³ На 31 декабря 2019 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».

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КОМПАНИИ

Типовой супермаркет розничной сети «Детский мир» включает около 20–30 тыс. наименований товаров детского ассортимента среднего ценового сегмента: игрушки, одежда и обувь, товары для новорожденных, канцелярские товары, наборы для творчества, товары для активного отдыха, автокресла, мебель. Целевой аудиторией компании являются семьи со средними доходами, к которым относится большинство посетителей торговых центров.

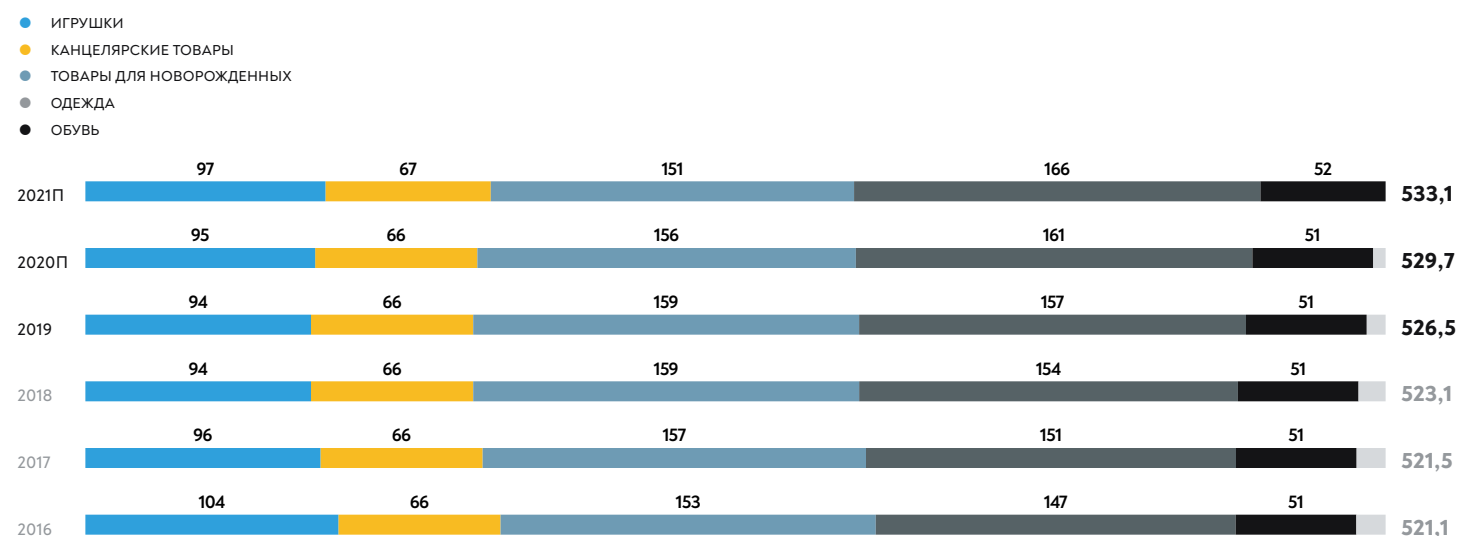
Концепция розничной торговли сети магазинов «Детский мир» представляет собой сочетание пяти основных составляющих:



ОБЗОР ОТРАСЛИ ЗА 2019 ГОД¹

Объем рынка детских товаров в России в 2019 году вырос на 0,6% год к году и составил 526,5 млрд руб.² Среднегодовой темп роста объема рынка за последние четыре года составил 0,5%. По прогнозам аналитиков, рынок может расти в среднем на 1% в год и достичь объема в 533,1 млрд руб. к 2021 году.

Годовой объем рынка детских товаров в России по категориям, млрд руб.



ИСТОЧНИКИ: RUSSIAN TARGET GROUP INDEX, IPSOS COMCON.

IPSOS COMCON оценивает объем российского рынка детских товаров по объему розничных продаж (включая 10% НДС) в городах с населением более 100 000 человек.

Категория товаров «Одежда и обувь» традиционно занимает большую часть рынка детских товаров. В 2019 году доля этой категории выросла на 0,4 п. п. год к году до 39,5%. Категория «Игрушки» практически не изменила долю рынка по сравнению с 2018 годом и составила 17,9%. На фоне негативной динамики рождаемости в России за последние несколько лет категория «Товары для новорожденных» продемонстрировала снижение темпов роста продаж: доля этих товаров снизилась на 0,2 п. п. год к году до 30,1%. Ожидается, что самыми быстрорастущими категориями до 2021 года останутся «Игрушки» и «Одежда и обувь», а категория «Товары для новорожденных» продолжит терять в стоимостном выражении из-за снижения рождаемости в России, согласно прогнозам Росстат.

При этом ожидается, что в ближайшие 3–4 года спрос в сегменте товаров для новорожденных может восстановиться на фоне предложенных в 2020 году мер по преодолению демографического кризиса в России. К данным мерам относятся в том числе продление и расширение программы материнского капитала, субсидирование ипотечных кредитов для молодых семей, а также дополнительные выплаты за каждого ребенка от трех до семи лет для семей, среднедушевой доход которых ниже прожиточного минимума.

Несмотря на некоторые признаки восстановления макроэкономической ситуации в России во второй половине 2019 года, динамика реальных располагаемых доходов населения оставалась слабой, что сказывается на покупательной способности населения: российский потребитель по-прежнему был чувствителен к цене, а спрос перетекал из премиум и среднего ценового сегментов в масс-маркет и низкий ценовой сегмент. Ввиду этого все большую популярность приобретали отечественные товары и собственные торговые марки (СТМ), цены на которые ниже, чем на аналогичные зарубежные или товары известных брендов.

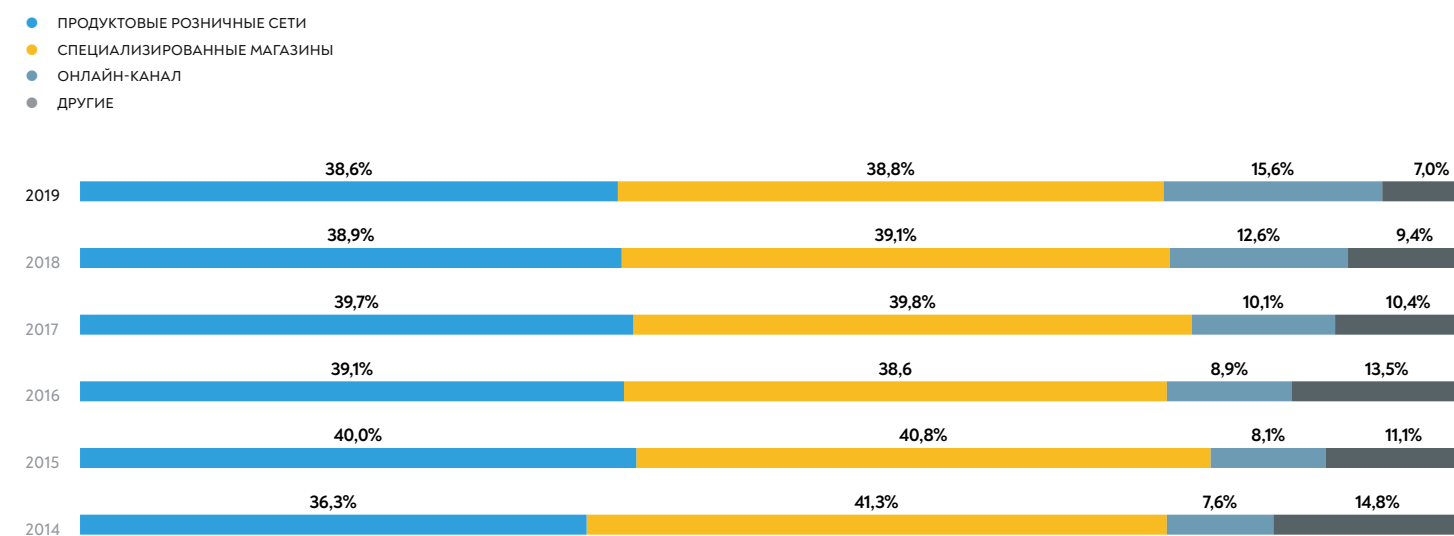
В 2019 году доля неорганизованных розничных магазинов на рынке детских товаров в России продолжила сокращаться на фоне растущего спроса на более широкий ассортимент продукции, развития крупных розничных сетей, а также высоких темпов роста онлайн-торговли. В 2019 году доля неорганизованной розницы сократилась на 2,4 п. п. год к году до 7,0% в основном за счет роста канала онлайн-продаж.

В 2019 году специализированная розница оставалась основным каналом продаж детских товаров наряду с продуктовой розницей, что преимущественно обусловлено активным развитием сети «Детский мир», а также других

более мелких специализированных сетей. Однако на фоне быстрого роста онлайн-торговли в 2019 году доли специализированных и продуктовой розничных сетей сократились на 0,3 п. п. год к году до 38,8% и 38,6% соответственно.

Популярность онлайн-продаж детских товаров растет за счет широкого ассортимента, привлекательных цен, удобства в выборе и доставке товаров. В 2019 году доля онлайн-продаж на рынке детских товаров выросла на 3,0 п. п. год к году до 15,6%. Среднегодовой темп роста онлайн-продаж на рынке детских товаров за 2015–2019 гг. составил 19,4%.

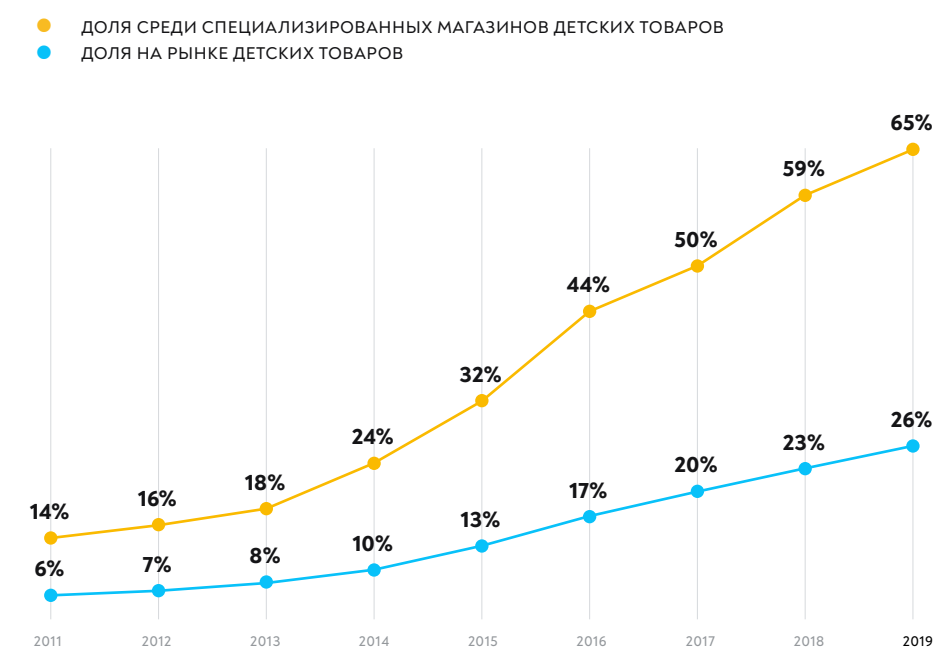
Структура рынка детских товаров по каналам продаж



ИСТОЧНИК: IPSOS COMCON.

Доля «Детского мира» на российском рынке детских товаров

Доля «Детского мира» на российском рынке детских товаров среди специализированных розничных операторов выросла с 14% в 2011 году до 67% в 2019 году, что обусловлено высокими темпами открытий новых магазинов, консолидацией рынка за счет более мелких конкурирующих сетей, а также активным развитием онлайн-продаж. За 2012–2019 гг. торговая сеть «Детский мир» увеличилась на 544³ новых магазина, а среднегодовой темп роста онлайн-продаж составил 10,4%.



ИСТОЧНИК: ПО ОЦЕНКЕ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ КОМПАНИИ IPSOS COMCON.

³ Чистый прирост за вычетом закрывшихся магазинов.

¹ Если не указано иное, все прогнозы в отношении отрасли в целом и бизнеса компании в частности были даны до февраля 2020 года.

² Источник: Ipsos Comcon.

РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА В 2019 ГОДУ

> 238 млн

ПОСЕЩЕНИЙ САЙТА
ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА

24 млн ^{+16% 2018/19}

ДЕРЖАТЕЛЕЙ КАРТ ЛОЯЛЬНОСТИ
СЕТИ МАГАЗИНОВ «ДЕТСКИЙ МИР»

В 2019 году «Детский мир» ускорил темпы роста бизнеса несмотря на сложную макроэкономическую конъюнктуру, увеличив объем выручки на 16,1% до 128,8 млрд руб. Компания выполнила план по развитию сети «Детский мир», открыв в отчетном году 101 новый магазин в России, Казахстане и Беларуси.

Общие сопоставимые продажи (like-for-like) сети магазинов «Детский мир» в России и Казахстане увеличились на 7,2%, что в полтора раза выше показателя 2018 года (4,7%). Такие результаты обусловлены эффективной ценовой политикой и непрерывной работой с ассортиментом. Ключевым драйвером сильных результатов «Детского мира» является способность привлекать новый трафик в магазины сети. В результате сопоставимый рост количества чеков составил 8,5%. В 2019 году магазины сети «Детский мир» посетили свыше 244 млн человек.

Число держателей карт лояльности сети магазинов «Детский мир» увеличилось на 16% год к году до 24 млн человек, при этом число активных держателей карт составило 10,6 млн человек. Доля совокупных продаж с использованием карт лояльности составила 77,7%.

Международное развитие — одна из ключевых стратегических инициатив компании. В 2019 году «Детский мир» успешно вышел на рынок Беларуси, открыв 8 магазинов сети «Детмир» в крупнейших торговых центрах Минска и других городов. Результаты белорусской сети оказались выше плановых показателей, и по итогам 2019 года была достигнута операционная безубыточность. Компания

также продолжила консолидировать рынок в Республике Казахстан, открыв 8 новых супермаркетов и увеличив сопоставимые продажи сети на 35,5% по сравнению с 2018 годом. На фоне высоких результатов руководство компании приняло решение о расширении присутствия на рынках Центральной Азии и выходе сети магазинов «Детский мир» в Кыргызстан в 2020 году.

В целях формирования уникального клиентского предложения и укрепления лояльности покупателей, «Детский мир» продолжил активное развитие собственных торговых марок (СТМ). По состоянию на конец 2019 года в сети «Детский мир» было представлено порядка 8000 позиций под собственными брендами, доля которых в товарообороте сети по итогам 2019 года выросла на 3,3 п. п. год к году до 33,1%. Компания видит существенный потенциал роста доли продаж СТМ в категориях «Игрушки» и «Подгузники».

В 2019 году наблюдался высокий спрос на товары, представленные в интернет-магазине www.detmir.ru. Объем выручки онлайн-заказов вырос на 65,2% год к году до 14,5 млрд руб. При этом в 2019 году сайт www.detmir.ru зафиксировал более 238 млн посещений. Всего было выполнено более 9,8 млн заказов.

> 9,8 млн

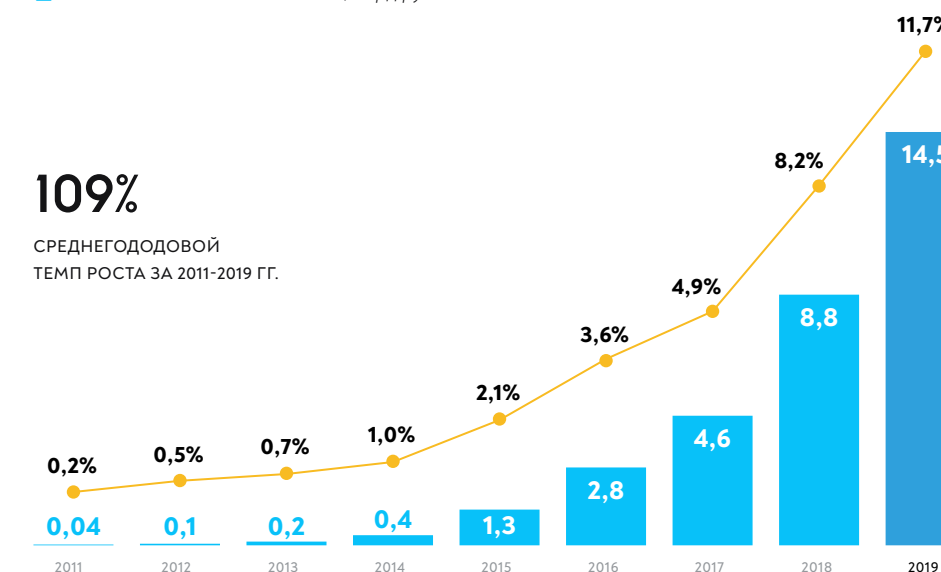
ОНЛАЙН-ЗАКАЗОВ

15,7%

ДОЛЯ ОНЛАЙН ВЫРУЧКИ СЕТИ
«ДЕТСКИЙ МИР» В IV КВ. 2019 ГОДА

Рост онлайн-бизнеса

● ДОЛЯ ВЫРУЧКИ ОНЛАЙН-БИЗНЕСА В ОБЩЕЙ ВЫРУЧКЕ
■ ВЫРУЧКА ОНЛАЙН-БИЗНЕСА, млрд руб.



109%

СРЕДНЕГОДОВОЙ
ТЕМП РОСТА ЗА 2011-2019 ГГ.

Компания поддерживает растущую популярность онлайн-сегмента и активно развивает данное направление. В отчетном году «Детскому миру» удалось запустить курьерскую доставку товаров в день заказа и на следующий день из розничных магазинов сети «Детский мир» в 30 крупнейших городах России. Также с 2019 года покупатели «Детского мира» могут воспользоваться полнофункциональным мобильным приложением, которое позволяет совершать покупки в удобном интерфейсе, используя виртуальную карту программы лояльности компании.

В рамках омниканальной бизнес-модели компания запустила тестирование нового сверхмалого формата «ПВЗ Детмир», представляющего собой сочетание розничного магазина и пункта выдачи интернет-заказов. Эти магазины торговой площадью не более 170 кв. м будут располагаться в небольших городах. В 2019 году открыто четыре пилотных магазина «ПВЗ Детмир». Новый формат должен улучшить уровень сервиса доставки онлайн-заказов и увеличить проникновение компании на рынок детских товаров в России.

В 2019 году также была запущена пилотная версия маркетплейса для категории «Одежда и обувь». С учетом показателей оборачиваемости новой электронной площадки на уровне оборачиваемости аналогичных товаров интернет-магазина, компания планирует увеличить ассортимент одежды и обуви маркетплейса с 20 тыс. наименований товаров до 250 тыс.

В 2019 году также было открыто шесть новых зоомагазинов «Зоозавр». Всего по состоянию на конец 2019 года работает уже 10 зоомагазинов данной сети.

В ноябре 2019 года акционеры «Детского мира» АФК «Система» и Российско-китайский инвестиционный фонд успешно провели вторичное публичное предложение акций компании. Размер предложения составил 175 млн акций компании, что соответствует 23,7% акционерного капитала «Детского мира». В результате доля акций компании в свободном обращении составила 57,6%, доля АФК «Система» — 33,4%, а доля РКИФ — 9,0%.

С 3 апреля 2020 года Совет директоров «Детского мира» назначил генеральным директором Марию Давыдову, ранее занимавшую должность заместителя генерального директора по коммерческой деятельности. Владимир Чирахов, ранее занимавший должность генерального директора «Детского мира», был избран Председателем Совета директоров компании.



СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

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

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФОКУС



«Детский мир» планирует открыть не менее 80¹ новых магазинов в 2020 году и не менее 300 магазинов в период с 2020 по 2023 годы. Компания также планирует продолжать работу над операционными издержками, в результате чего планирует достичь рентабельности EBITDA на уровне не ниже 10%.

Ключевые среднесрочные цели и инициативы:

- Сохранение лидерства в Казахстане и увеличение количества магазинов сети «Детский мир» в 1,5 раза до более чем 60 магазинов.
- Достижение лидерства на рынке в Беларуси и увеличение количества магазинов сети «Детский мир» до 45 магазинов.
- Развитие проекта «узловой магазин» – подключение услуги самовывоза с доставкой онлайн-заказа из крупного магазина в удобный для клиента магазин региона.
- Открытие первого склада для курьерской доставки и самовывоза за пределами Московского региона.

- Полномасштабный запуск маркетплейса для категории «Одежда и обувь» в 2020 году с целью увеличения ассортимента одежды и обуви с 20 000 товарных наименований до 250 000 в среднесрочной перспективе.

- Увеличение доли продаж товаров собственных торговых марок и прямого импорта в категориях «Игрушки» до 40% и «Подгузники» до 15%.

- Открытие нового распределительного центра на Урале до конца 2021 года.

В октябре 2019 года решением Совета директоров утверждена новая программа долгосрочной мотивации для ключевых сотрудников компании на трехлетний период с февраля 2020, основной целью которой является дальнейший рост рыночной капитализации «Детского мира».

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2019 ГОДА

128,8 МЛРД РУБ.

ОБЪЕМ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ВЫРУЧКИ
ГК «ДЕТСКИЙ МИР» В 2019 ГОДУ

ПОКАЗАТЕЛЬ, МЛН РУБ. ²	2019	2018	ИЗМЕНЕНИЕ
Выручка	128 764	110 874	16,1%
Скорр. EBITDA	23 797	21 114	12,7%
Операционная прибыль	12 893	11 232	14,8%
Скорр. чистая прибыль	7262	6320	14,9%

В 2019 году объем консолидированной выручки ГК «Детский мир» вырос на 16,1% год к году и составил 128,8 млрд руб. Рост был обеспечен благодаря расширению торговой сети (101 новый магазин за 2019 год), увеличению сопоставимых продаж (LFL) на 7,2%, а также росту онлайн-продаж на 65,2% в том числе за счет запуска курьерской онлайн-доставки и полнофункционального мобильного приложения.

Компании удалось сохранить высокий уровень операционной эффективности за счет оптимизации коммерческих условий аренды и маркетинговых расходов: скорректированная EBITDA увеличилась на 12,7% год к году до 23,8 млрд руб. Доля SG&A расходов от выручки сократилась с 21,8% в 2018 году до 20,8% в 2019 году³.

Благодаря снижению чистого долга компании удалось реализовать в полном объеме программу развития и увеличить размер выплаченных дивидендов на 14,6% год к году до 7,0 млрд руб., что соответствует дивидендной доходности на уровне 10%.

¹ Включая магазины сети «Детский мир» в России, Казахстане и Беларуси.

² Результаты в соответствии с отчетностью «Детского мира». Результаты «Детского мира» не консолидируются в отчетности АФК «Система» с ноября 2019 года. За 2019 год результаты АФК «Система» представлены с учетом реклассификации «Детского мира» в составе прекращенной деятельности. В таблице представлены 100% чистой прибыли.
³ В соответствии со стандартом IAS 17.



ETALON GROUP

25%¹

ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ
ВЛАДЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»



Геннадий Щербина
СЕО



Сергей Егоров
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Etalon Group plc (далее – Etalon Group) – одна из крупнейших и старейших компаний в сфере строительства и девелопмента жилой недвижимости в России с более чем 30-летним опытом и одной из сильнейших позиций на рынках Москвы и Санкт-Петербурга.

Etalon Group обладает наивысшим рейтингом надежности среди российских застройщиков² и занимает 2-е место в топ-20 надежных застройщиков по версии Forbes.

33

ПРОЕКТА
в стадии строительства
и проектирования

3,3 млн кв. м

ДОСТУПНАЯ ДЛЯ ПРОДАЖИ
РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ
NSA³

40%

ОТ ТЕКУЩЕГО ПОРТФЕЛЯ
БУДЕТ РЕАЛИЗОВЫВАТЬСЯ
БЕЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
ЭСКРОУ СЧЕТОВ

188 млрд руб.

РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ
АКТИВОВ⁴

630 тыс. кв. м

РЕАЛИЗОВАНО
НЕДВИЖИМОСТИ В 2019 ГОДУ
в 2019 году

622 тыс. кв. м

ВВЕДЕНО В ЭКСПЛУАТАЦИЮ
В 21 ПРОЕКТЕ
в 2019 году

20%

РОСТ СРЕДНЕЙ ЦЕНЫ НА
ЖИЛУЮ НЕДВИЖИМОСТЬ
в 2019 году

77,7 млрд руб.

ДЕНЕЖНЫЕ
ПОСТУПЛЕНИЯ
в 2019 году

77,6 млрд руб.

НОВЫЕ
ПРОДАЖИ
в 2019 году



etalongroup.com

¹ Доля владения АФК «Система» и аффилированных лиц.
² Источник: ЕРЗ РФ.
³ NSA (англ. net saleable area) – доступная для продажи реализуемая площадь.
⁴ По состоянию на 31 декабря 2019 года. Источник: Colliers International.

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КОМПАНИИ

Вертикально интегрированный бизнес Etalon Group позволяет создавать ценность для клиентов и акционеров на каждом этапе: от анализа и приобретения земельного участка до эксплуатации уже построенных объектов недвижимости.

В течение всего жизненного цикла, который обычно составляет от трех до четырех с половиной лет с момента вхождения в проект, Etalon Group стремится внедрять современные подходы к проектированию, строительству и сервисному обслуживанию уже построенных домов, максимизируя возврат на вложенный капитал, а также создавать уникальную среду для будущих жильцов, тем самым повышая лояльность к своему бренду.

Etalon Group фокусируется на наиболее емком с точки зрения спроса среднем сегменте, который составляет от 60% до 70%⁵ от совокупного спроса на жилье в Москве и Санкт-Петербурге и включает в себя недвижимость верхнего эконом-, комфорт- и бизнес-класса. Отличительной чертой среднего сегмента является высокая устойчивость к макроэкономическим изменениям, значительный потенциал роста с точки зрения доступности, а также привлекательный уровень рентабельности при достаточном для крупных игроков объеме рынка.



⁵ Источник: Knight Frank.

ОБЗОР ОТРАСЛИ ЗА 2019 ГОД¹

В 2019 году наблюдался рост спроса на жилую недвижимость на фоне снижения процентных ставок и усиления мер государственной поддержки молодых семей. В совокупности с сокращением предложения со стороны мелких и средних игроков из-за вступившего в силу с 1 июля 2019 года нового отраслевого регулирования в части эскроу счетов это может создать условия для будущего роста и усиления рыночных позиций крупных профессиональных игроков, таких как Etalon Group.



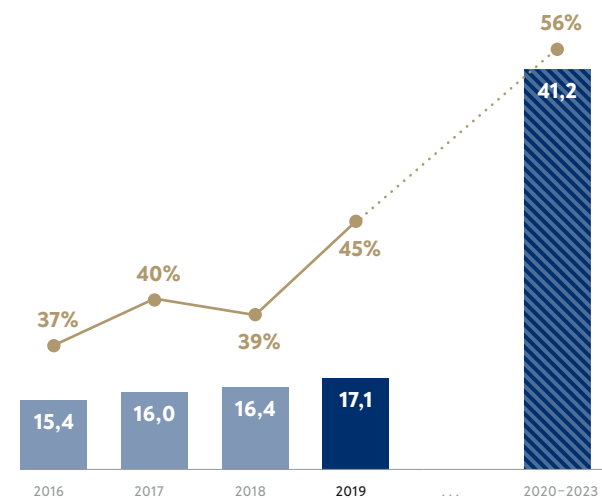
УСИЛЕНИЕ ПОЗИЦИЙ КРУПНЫХ ИГРОКОВ

С 1 июля 2019 года вступили в силу изменения в Федеральном законе «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости», согласно которым застройщикам предстоит перейти от долевого строительства к проектному финансированию с использованием счетов эскроу. Данные меры создают условия для будущего роста и усиления рыночных позиций крупных профессиональных девелоперов, таких как Etalon Group, способствуя уходу из бизнеса мелких девелоперов, которые в результате регуляторных изменений и повышения конкуренции не смогут продолжать свою деятельность. Создание барьеров для выхода на рынок девелопмента жилья в соответствии с новым отраслевым регулированием, а также потребность в кооперации с крупными банками для участия в долевом строительстве усилят тренд на консолидацию отрасли.

В 2019 году количество мелких и средних застройщиков, оказавшихся под угрозой банкротства, по данным Рейтингового агентства строительного комплекса составило 350, увеличившись на 77% год к году.

ОБЪЕМ РЫНКА ВВОДИМЫХ В ЭКСПЛУАТАЦИЮ НОВОСТРОЕК

- ДОЛЯ РЫНКА ТОП-20
- ВСЕГО ВВОД В ЭКСПЛУАТАЦИЮ, МЛН КВ. М



ИСТОЧНИКИ: РОССТАТ, ЕРЗ, ДОМ.РФ; ДАННЫЕ ПО КЛЮЧЕВЫМ РЕГИОНАМ ETALON GROUP: МОСКВЕ, МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ И САНКТ-ПЕТЕРБУРГУ

1 Если не указано иное, все прогнозы в отношении отрасли в целом и бизнеса компании в частности были даны до февраля 2020 года.
2 Источник: Банк России. Средневзвешенная ставка по ипотечным жилищным кредитам, выданным в течение 2019 года.
3 Обеспеченность кв. м жилой площади на человека, данные на конец 2018 года.
4 Доступность рассчитана как соотношение средней заработной платы к аннуитетному платежу. Аннуитетный платеж был рассчитан для ипотечного кредита на покупку жилья площадью 60 кв. м сроком на 20 лет с первоначальным взносом 15%.
5 Доступность рассчитана как соотношение средней заработной платы к аннуитетному платежу. Аннуитетный платеж был рассчитан для ипотечного кредита, стоимость которого была рассчитана как соотношение объема выданных кредитов к количеству выданных кредитов в определенный год. При расчете аннуитетного платежа были использованы средневзвешенный срок и средневзвешенная ставка по ипотечным кредитам за определенный год.
6 Источник: опрос населения России, проведенный ДОМ.РФ в 2018 году.
7 По состоянию на конец 2019 года. Максимальные налоговые вычеты и экономия за счет сниженной ставки рассчитаны при льготной ипотеке в 6% на 20 лет, первоначальном платеже в 20% на квартиру площадью 60 кв. м и средней цене квартиры в Москве. Источник: Росстат.

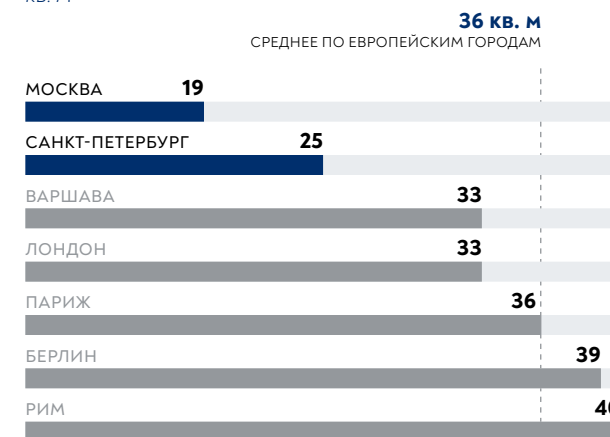


ПОТРЕБНОСТЬ В УЛУЧШЕНИИ ЖИЛИЩНЫХ УСЛОВИЙ

Низкая, в сравнении с большинством крупных городов в развитых странах, обеспеченность жильем в Москве и Санкт-Петербурге формировала базу для роста спроса на жилую недвижимость в двух крупнейших городах России.

ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ ЖИЛЬЕМ НА ДУШУ НАСЕЛЕНИЯ³

КВ. М



ИСТОЧНИКИ: РОССТАТ, AMT FÜR STATISTIK BERLIN-BRANDENBURG, CENTRE FOR CITIES, ISTAT, URZĄD STATYSTYCZNY W WARSZAWIE



ПОВЫШЕНИЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ В ЖИЛУЮ НЕДВИЖИМОСТЬ

Наблюдалось смещение фокуса на арендное жилье среди молодого поколения: только 13% населения в возрасте до 25 лет планировали покупку жилья⁶, что может создать дополнительный спрос на аренду жилой недвижимости. В сочетании со снижением доходности по депозитам это может создать предпосылки для перетока частных инвестиций на рынок жилой недвижимости в силу сопоставимой с депозитами надежностью вложений в жилье, большей, в сравнении с депозитами, доходностью, а также низкими инфляционными рисками жилой недвижимости. Общая сумма депозитов в России на конец 2019 года составила 30,5 трлн руб.



РОСТ ДОСТУПНОСТИ ЖИЛЬЯ

Снижение ставок по ипотеке до исторического минимума в 9%² в 2019 году делало покупку жилья доступнее для более широкого числа жителей Москвы и Санкт-Петербурга, а предоставление материнского капитала в совокупности с налоговыми вычетами позволило частично решить проблему формирования первоначального взноса и снизить нагрузку по обслуживанию ипотечного кредита.

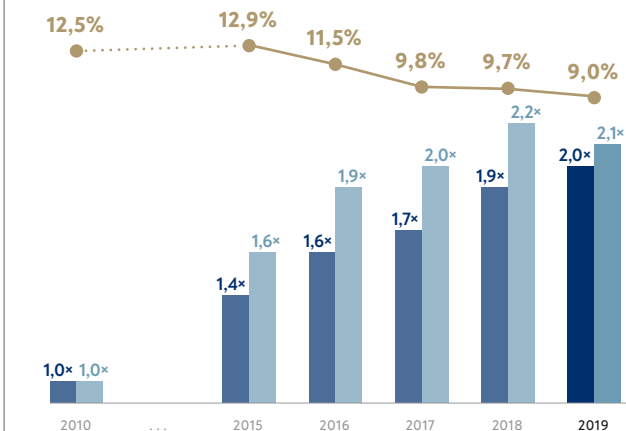
ДОСТУПНОСТЬ ЖИЛЬЯ В КРУПНЫХ ГОРОДАХ ЕВРОПЫ⁴



ИСТОЧНИКИ: BANQUE DE FRANCE, BANK OF ENGLAND, CESKÁ NÁRODNÍ BANKA (CNB), DEUTSCHE BUNDESBANK, NARODOWY BANK POLSKI (NBP), BANCA D'ITALIA

ДОСТУПНОСТЬ ЖИЛЬЯ В КРУПНЫХ ГОРОДАХ РОССИИ⁵

- СТАВКА ПО ИПОТЕКЕ
- МОСКВА / ■ САНКТ-ПЕТЕРБУРГ



ИСТОЧНИКИ: РОССТАТ, БАНК РОССИИ

Суммарные выплаты семьям с одним-тремя детьми составляют от 1 до 2 млн руб. Дополнительная экономия за счет налоговых вычетов и льготной ипотеки может составить до 3,2 млн руб.⁷

РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА В 2019 ГОДУ

В феврале 2019 года АФК «Система» приобрела 25% акций Etalon Group у ее основателя и крупнейшего акционера Вячеслава Заренкова и членов его семьи за 226,6 млн долл. США, а Etalon Group в рамках отдельной сделки приобрела 51% акций АО «Лидер-Инвест» (далее — «Лидер-Инвест»), дочерней компании АФК «Система» и одной из крупнейших девелоперских и строительных компаний России, за 15,2 млрд руб. В августе 2019 года Etalon Group консолидировала в своем владении 100% акций «Лидер-Инвеста», приобретя оставшиеся 49% у АФК «Система» за 1,6 млрд руб. Кроме того, в июне 2019 года Etalon Group увеличила свою долю в проекте «Зил-Юг» до 100%. Данные приобретения позволили Etalon Group увеличить земельный банк в Москве на 1,9 млн кв. м.

Etalon Group завершила интеграцию «Лидер-Инвеста» в третьем квартале 2019 года, переведя все проекты под единый бренд, сократив дублирующие функции, оптимизировав издержки, а также увеличив темпы строительства по приобретенным объектам. Успешная интеграция «Лидер-Инвеста» позволила Группе Etalon Group уже в 2019 году нарастить продажи в столичном регионе на 26%, ввести в эксплуатацию рекордные 353 тыс. кв. м недвижимости, а также повысить цену на жилье в московских объектах к концу 2019 года на 42% в том числе за счет изменения соотношения проектов в портфеле проектов и за счет динамического ценообразования.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

В январе 2020 года Совет директоров Etalon Group утвердил обновленную стратегию развития компании до 2024 года, направленную на достижение следующих целей:

- Повышение эффективности бизнеса.** Полномасштабное внедрение цифровых решений в области контроля над издержками и повышения эффективности продаж в совокупности с существенным упрощением структуры владения активами и пропорциональным размерам бизнеса сокращением административных расходов позволит Etalon Group к 2024 году выйти в лидеры отрасли по эффективности бизнеса.
- Цифровая и технологическая трансформация производственных процессов.** Etalon Group намерена развивать формы домостроения, альтернативные кирпично-монолитной технологии, включая технологии крупноузловой сборки, модульного домостроения и строительства из CLT²-панелей, позволяющие существенно сократить издержки, а также сроки строительства.
- Усиление присутствия на ключевых рынках.** Etalon Group намерена компенсировать возникший у компании дефицит предложения в Санкт-Петербурге в течение 2020–2021 гг., а затем выйти на стабильный уровень портфеля жилой недвижимости в Московском регионе и Санкт-Петербурге за счет ежегодного пополнения земельного банка на величину реализованной в течение года недвижимости.
- Развитие экосистемы дополнительных сервисов и удержание клиента.** Etalon Group планирует активно развивать дополнительные сервисы для постоянно расширяющегося числа жителей домов, построенных компанией. Это позволит достичь самого высокого среди российских девелоперов значения показателя NPS (Net Promoter Score, или Индекс потребительской лояльности) и, как следствие, увеличить долю повторных покупок, а также генерировать дополнительную прибыль от комплементарных видов бизнеса.
- Дальнейшая географическая экспансия.** При условии достижения устойчивой динамики роста операционных и финансовых показателей Etalon Group рассмотрит возможность выхода в другие российские регионы — города со стабильным спросом, высоким уровнем доходов и цен на недвижимость.

В январе 2020 года Совет директоров Etalon Group принял обновленную дивидендную политику и утвердил минимальные гарантированные дивидендные выплаты в размере не менее 12 руб. на одну акцию/ГДР в случае, если за соответствующий отчетный период соотношение показателя EBITDA к процентным платежам, осуществленным компанией, не опустится ниже 1,5.

Еще одним важным событием 2019 года стал запуск в продажу второго по величине проекта, вошедшего в портфель компании в результате приобретения «Лидер-Инвеста» — жилого острова Nagatino i-Land площадью 472 тыс. кв. м¹. Данный комплекс, находящийся на берегу Москвы-реки, в районе со сложившейся инфраструктурой, объединит существующий деловой кластер с новой жилой и коммерческой средой.

Кроме того, Etalon Group запустила в продажу два новых проекта бизнес-класса — ЖК «Счастье на Ломоносовском» в Москве и проект на Черниговской улице в Петербурге. Предложение в Санкт-Петербурге также увеличилось за счет выхода в продажу новой очереди в ЖК «Галактика», которая в силу более высокого класса была выделена в отдельный бренд «Галактика Pro».

3 февраля 2020 года глобальные депозитарные расписки Etalon Group, ранее обращавшиеся только на Лондонской фондовой бирже, начали обращаться на Московской бирже и были включены в котировальный список Первого уровня. В феврале 2020 года Московская биржа приняла решение о включении ГДР Etalon Group в базу расчета Индекса акций широкого рынка с 20 марта 2020 года.

ФИНАНСОВЫЕ И ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2019 ГОДА

84,3 ^{+16,6% 2018/19} **МЛРД РУБ.**

ВЫРУЧКА ETALON GROUP
В 2019 ГОДУ

ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

В 2019 году Etalon Group впервые за последние пять лет продемонстрировала рост всех наиболее значимых операционных показателей, включая ввод в эксплуатацию. Компания завершила строительство 622 тыс. кв. м продаваемых площадей в 21 проекте и реализовала 630 тыс. кв. м недвижимости на сумму 77,6 млрд руб., что на 13% выше результата 2018 года.

ПОКАЗАТЕЛЬ	2019	2018	ИЗМЕНЕНИЕ
Продажи, млн руб.	77 627	68 731	12,9%
Продажи, тыс. кв. м	630	628	0,4%
Средняя цена, тыс. руб. / кв. м	123	109	12,5%
Средняя цена (жилье), тыс. руб. / кв. м	149	124	19,8%
Денежные поступления, млн руб.	77 713	62 785	23,8%
Ввод в эксплуатацию, тыс. кв. м	622	479	29,7%

Крупнейшие реализованные проекты

ОБЪЕКТ	ПЛОЩАДЬ, ТЫС. КВ. М
ЖК «Летний сад», первая очередь	122
ЖК «Дом на Блюхера»	100
ЖК «Галактика», вторая очередь	91

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

ПОКАЗАТЕЛЬ, МЛН РУБ. ³	2019	2018 ⁴	ИЗМЕНЕНИЕ
Выручка	84 330	72 327	16,6%
ЕБИТДА	8897	6118	45,4%
Операционная прибыль	6484	3204	102,4%
Скорр. чистая прибыль / (убыток)	3110	(700)	—

Выручка Etalon Group выросла на 16,6% до 84,3 млрд руб. в 2019 году, при этом выручка основного сегмента, девелопмента жилой недвижимости, увеличилась на 26,5% и составила 73,5 млрд руб. Рекордно высоких показателей удалось достичь благодаря сильной динамике продаж, а также самому высокому числу введенных в эксплуатацию объектов за всю историю компании: первая очередь в проекте «Летний сад», вторая очередь в проекте «Галактика», первая очередь в проекте «Серебряный фонтан», ЖК «Дом на Блюхера» и другие. Значимый вклад в прирост выручки внесли также проекты приобретенной компании «Лидер-Инвест», доля которых составила 15% от выручки основного сегмента.

ЕБИТДА увеличилась на 45,4% до 8,9 млрд руб. при росте рентабельности до 10,6% в 2019 году. Роста показателя удалось достичь благодаря динамике валовой прибыли при сохранении соотношения КиАУР к выручке на стабильном уровне.

Чистая прибыль, скорректированная на единое базисное приобретение и расходы на интеграцию, достигла 3,1 млрд руб. по сравнению с убытком 0,7 млрд руб. в 2018 году.

За 2019 год Etalon Group выплатила дивиденды в размере 56 млн долл. США (19 центов США на одну ГДР).

¹ По состоянию на 31 декабря 2019 года. Источник: Colliers International.
² CLT (англ. cross-laminated timber) - клееная многослойная древесина с продольно-поперечной ориентацией слоев.

³ Результаты в соответствии с отчетностью Etalon Group. Реконструкция альтернативных финансовых показателей представлена в материалах раскрытия Etalon Group. Результаты Etalon Group не консолидируются в отчетности АФК «Система». В таблице представлены 100% чистой прибыли.

⁴ Показатели ЕБИТДА, операционной и чистой прибыли за 2018 год были пересмотрены в связи с изменением учетной политики в отношении капитализации затрат по займам и существенного компонента финансирования.



SEGEZHA GROUP

98,3%

ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ
ВЛАДЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»



Михаил Шамолин
ПРЕЗИДЕНТ



Али Узенов
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

ООО «ГК «Сегежа» (далее – Segezha Group) – динамично развивающийся 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.

11

СТРАН
география
представительств

Основные производственные активы расположены в европейской части России и странах Европы, и география представительств компании охватывает 11 государств. На предприятиях Segezha Group работает около 13 тыс. человек.

>100

СТРАН
география
продаж

Segezha Group экспортирует продукцию в более чем 100 стран мира. Доля экспорта готовой продукции в общей выручке компании превышает 70%. Segezha Group занимает лидирующие позиции в России, Европе и мире по производству бумажных мешков, небеленой мешочной бумаги и пиломатериалов.

7,4 МЛН
ГА

ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ
АРЕНДОВАННОГО
ЛЕСНОГО ФОНДА

Segezha Group – крупнейший лесопользователь в европейской части России. Общая площадь арендованного лесного фонда составляет 7,4 млн га, 86% которого сертифицировано по стандартам FSC¹.



segezha-group.com

¹ Forest Stewardship Council® (FSC-C133272).

УСТОЙЧИВЫЕ ЛИДИРУЮЩИЕ ПОЗИЦИИ НА РАЗВИВАЮЩИХСЯ РЫНКАХ

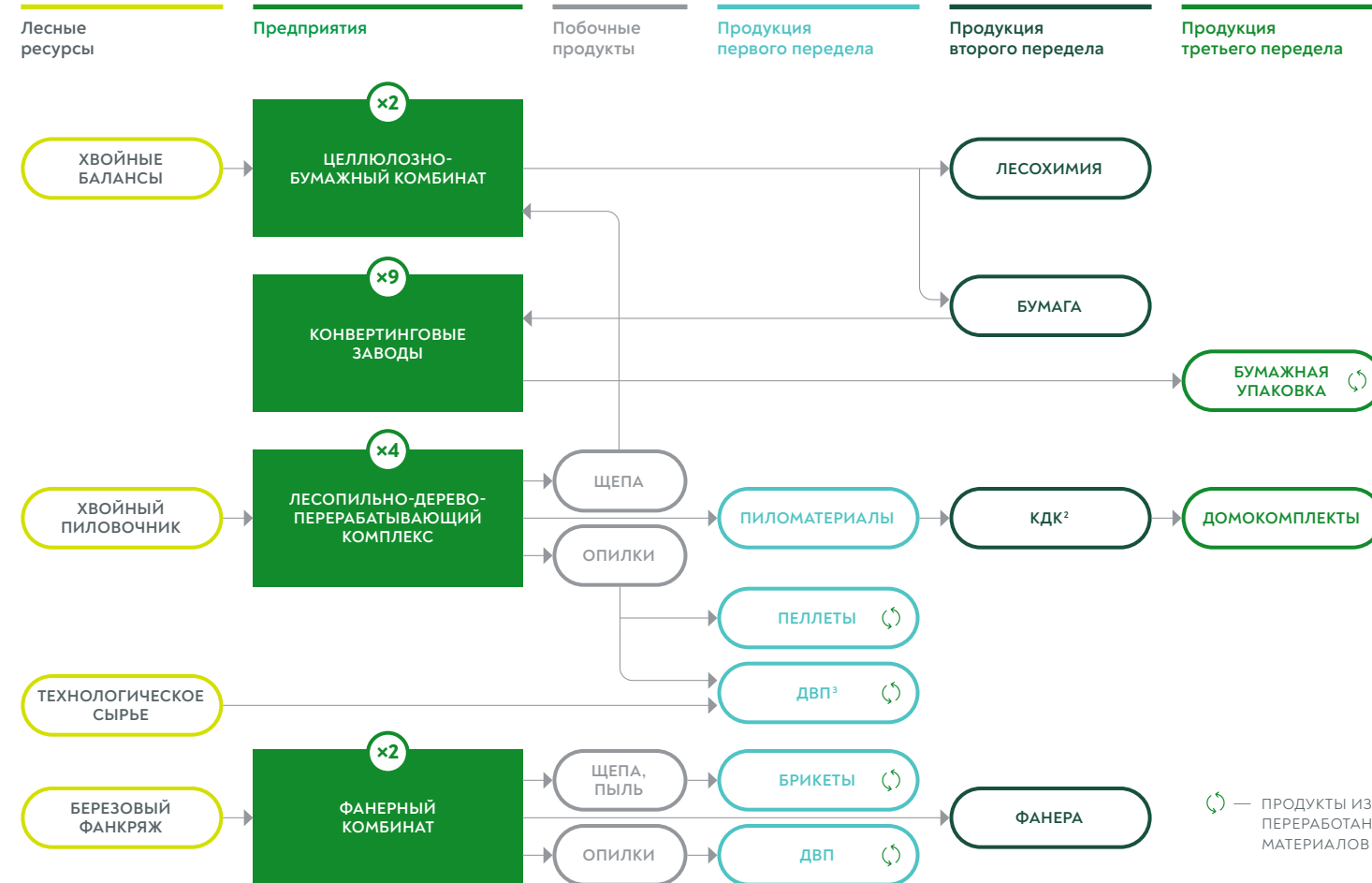
СОГЛАСНО ОЦЕНКАМ КОМПАНИИ НА 31 ДЕКАБРЯ 2019 ГОДА



БИЗНЕС-МОДЕЛЬ



Бизнес-модель Segezha Group основана на принципе 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.



² КДК – клееные деревянные конструкции.
³ ДВП – древесноволокнистая плита.

ОБЗОР ОТРАСЛИ ЗА 2019 ГОД ¹



МЕШОЧНАЯ БУМАГА

В 2019 году объем производства мешочной бумаги в мире составил 7,4 млн т по сравнению с 7,1 млн т в 2018 году ². После достижения рекордно высоких значений в 2018 году, в отчетном периоде мировые цены на мешочную бумагу сначала остановили свой рост, а затем показали снижение. Такая динамика связана в первую очередь со стабилизацией спроса со стороны Китая на фоне восстановления баланса рынка макулатуры в стране. Среди основных факторов, которые могут положительно повлиять на цены в 2020 году, — рост числа запретов на оборот пластиковой упаковки и замещение ее на бумажную, а также рост потребления в странах Азии и Латинской Америки. Согласно прогнозам аналитиков ³, средний ежегодный рост потребления бумаги составит 1% в период с 2019 до 2025 года.

5%

**ДОЛЯ SEGEZHA GROUP
В ПРОИЗВОДСТВЕ МЕШОЧНОЙ
БУМАГИ В МИРЕ**

70%

**ДОЛЯ SEGEZHA GROUP
В ПРОИЗВОДСТВЕ МЕШОЧНОЙ
БУМАГИ В РОССИИ**

Сегежский ЦБК является единственным в России производителем небеленой мешочной высокопористой бумаги повышенной прочности.



БУМАЖНЫЕ МЕШКИ

В 2019 году потребление бумажных мешков в Европе составило 5,9 млрд шт., что на 2,1% ⁴ меньше показателя предыдущего года. Снижение произошло в основном за счет сегментов строительства и химикатов. Спад спроса на мешки в строительной отрасли произошел в основном за счет перехода части производителей цемента на крупногабаритную упаковку.

На европейском рынке около 55% спроса на бумажные мешки приходится на Германию, Турцию, Италию, Францию и Испанию. При этом 56% спроса обеспечивает строительная отрасль (цемент, сухие строительные смеси).

Ожидается, что среднегодовой темп роста потребления бумажных мешков в 2019–2025 годах составит 0,5%, в первую очередь за счет пищевой отрасли и сегмента корма для животных. В соответствии с рыночными тенденциями в 2019 году Segezha Group сократила долю производства мешков для строительного сектора и увеличила долю высокомаржинальных и растущих сегментов.

В России, как и на европейском рынке, основную долю (85%) потребления бумажных мешков обеспечивает строительная отрасль (цемент, сухие строительные смеси). При этом спрос превышает внутреннее производство и дефицит компенсируется за счет импорта, доля которого в 2019 году составила 22%.

11%

**ДОЛЯ SEGEZHA GROUP НА РЫНКЕ
БУМАЖНЫХ МЕШКОВ В ЕВРОПЕ ⁵**

В 2019 году потребление бумажных мешков в России составило 771 млн шт., что на 1,9% ⁶ ниже показателя предыдущего года. Снижением произошло в основном за счет строительного сегмента, перехода части производителей цемента на крупногабаритную тару. Ожидается, что потребление бумажных мешков в России будет расти в среднем на 0,4% в 2019–2025 годах.



ПИЛОМАТЕРИАЛЫ

1 МЕСТО

**ПО ВАЛОВОМУ ПРОИЗВОДСТВУ
ПИЛОМАТЕРИАЛОВ В РОССИИ ⁷**

В 2019 году объем мирового рынка хвойных пиломатериалов оценивался в 349 млн куб. м ⁷. За последние пять лет прирост мирового потребления пиломатериалов составил 2,4% в год, что было вызвано положительной динамикой на строительном и мебельном рынках в США и Китае, которые являются крупнейшими потребителями пиломатериалов в мире.

На протяжении 2019 года наблюдалось снижение цен на пиломатериалы на всех основных мировых рынках вследствие превышения производства над спросом. К этому привели затоваривание складов на рынке Китая, слабость юаня по отношению к мировым валютам, торговые войны, высокая конкуренция за рынок и перепроизводство в России и Европе.

В 2020 году ожидается стабилизация уровня запасов, цен и платежеспособности участников рынка. До 2025 года ожидается рост дефицита качественного и доступного сырья во всех основных регионах производства, что повлияет на замедление темпов производства: в Европе, Канаде и США. Прогнозируется рост мирового потребления в среднем на уровне 1,8% ежегодно. До 2025 года наиболее динамично растущими регионами будут являться Китай, США и страны Ближнего Востока и Северной Африки (MENA).

В 2019 году объем производства хвойных пиломатериалов в России составил 44 млн куб. м, что на 13% ⁷ выше показателя 2018 года. Россия занимает четвертое место в мире по производству хвойных пиломатериалов после Европы, США и Канады с долей рынка в 11%.

Объем экспорта российских хвойных пиломатериалов в 2019 году увеличился на 5% до 31,4 млн куб. м в основном за счет повышенного спроса на отечественную продукцию со стороны Китая, который остается крупнейшим потребителем российских хвойных пиломатериалов. В 2019 году КНР увеличила закупки на российском рынке на 11% год к году до 19 млн куб. м, что составило 61% от общего объема экспорта ⁷. При этом, как и на мировом рынке, динамика экспортных цен на российские пиломатериалы на протяжении 2019 года была отрицательной.



ФАНЕРА

72%

**ДОЛЯ РОССИИ В ПРОИЗВОДСТВЕ
БЕРЕЗОВОЙ ФАНЕРЫ НА МИРОВОМ
РЫНКЕ В 2019 ГОДУ**

4%

**ДОЛЯ SEGEZHA GROUP ПО ПРОИЗВОДСТВУ
БЕРЕЗОВОЙ ФАНЕРЫ НА РОССИЙСКОМ
РЫНКЕ В 2019 ГОДУ**

В последние годы мировой рынок фанеры показывал стабильный рост, и в 2019 году суммарный объем оценивался в 4,94 млн куб. м, что на 1% превышает показатель 2018 года. Крупнейшими потребителями в мире остались страны Европы и Россия: их суммарная доля в 2019 году составила 72% ⁸. Прирост российского потребления фанеры в 2019 году был выше мирового уровня и составил 2,7%.

Сегменты потребления фанеры являются довольно дифференцированными от региона к региону: в Европе доля потребления в строительстве и опалубке в 2019 году составила 57%, в России — 35%, в Северной Америке — 90%, в странах MENA — 87%.

Ожидается, что до 2025 года в мире прирост потребления березовой фанеры составит в среднем 2% в год. Драйверами спроса на березовую фанеру будут строительная, транспортная (в легкотоннажном и среднетоннажном сегментах) и судостроительная отрасли.

Россия продолжает оставаться безусловным мировым лидером по производству березовой фанеры — в 2019 году ее доля на мировом рынке составила 72% ⁹. В 2019 году доля Segezha Group по производству березовой фанеры на российском рынке составила 4%.



КДК

+2%

**ПОТРЕБЛЕНИЕ КДК
В МИРЕ В 2019 ГОДУ**

Страны Европы и Япония остаются основными мировыми потребителями клееной балки, которая используется в основном в строительной отрасли. В 2019 году потребление КДК в мире выросло на 2% до около 4,2 млн куб. м ⁷ прежде всего за счет роста строительства в Германии. Перспективным рынком для КДК является Франция, где высока доля арендуемого деревянного жилья.



ДОМОКОМПЛЕКТЫ

+4,2%

**ПОТРЕБЛЕНИЕ ДОМОКОМПЛЕКТОВ ИЗ
КЛЕЕНОГО БРУСА НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ**

В отчетном периоде потребление на российском рынке домокомплектов из клееного бруса выросло на 4,2%. Ключевыми регионами-потребителями домокомплектов в России остаются Центральный, Северо-Западный и Приволжский федеральные округа.



¹ Источники: Fisher, Hawkins Wright, Poyry, CEPI, Eurostat, Росстат, Indufor, FAOSTAT, GWMI, EUWID, FEA. Если не указано иное, все прогнозы в отношении отрасли в целом и бизнеса компании в частности были даны до февраля 2020 года.

² Показатель изменился по сравнению с 7,2 млн т в 2018 году в связи с расширением используемой базы данных Segezha Group и последующей корректировкой расчетов.

³ Источник: Hawkins Wright.

⁴ Показатель за 2018 год изменился с 5,4 млрд шт. на 6,0 млрд шт. в связи с расширением статистической базы Eurostat.

⁵ Без учета России и Украины.

⁶ Показатель за 2018 год изменился с 766 млн т на 786 млн т. в связи с расширением используемой базы данных Segezha Group и последующей корректировкой расчетов.

⁷ По состоянию на 31 декабря 2019 года. Источник: данные компании.

⁸ Источник: Indufor.

⁹ Снижение показателя обусловлено корректировкой данных аналитической базы Indufor.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Стратегия Segezha Group направлена на создание лидера отрасли по уровню эффективности производства на основе вертикально интегрированной диверсифицированной бизнес-модели.

Лесные ресурсы

- Увеличение доли собственного лесобеспечения на всех предприятиях компании за счет расширения расчетной лесосеки и увеличения освоения имеющейся.
- Качественное воспроизводство лесов

Производственные активы

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

Устойчивое развитие

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

Инновации

- Развитие R&D внутри компании
- Создание новых продуктов, процессов производства и решений будущего.
- Автоматизация и внедрение современных ИТ-решений.

РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА В 2019 ГОДУ



БУМАГА И УПАКОВКА

Производство, продажи и выручка в сегменте бумаги

ПОКАЗАТЕЛЬ	2019	2018	ИЗМЕНЕНИЕ
Производство, тыс. т	388	375	3,4%
Продажи, тыс. т ¹	254	244	4,1%
Выручка, млрд руб. ²	15,2	15,6	(2,0%)

Segezha Group производит 70% мешочной бумаги в России. Около 36% произведенной бумаги поставляется на собственные предприятия компании в России и Европе для производства бумажных мешков, остальные 64% бумаги реализуются на экспортных рынках и в России. Доля экспорта в структуре продаж внешним клиентам составляет 89%. География поставок бумаги охватывает 74 страны. Ключевыми экспортными рынками являются страны Латинской Америки и Юго-Восточной Азии, Северной Америки, Ближнего Востока и Северной Африки.

В 2019 году Segezha Group увеличила производство бумаги на 3,4%, до 388 тыс. т, преимущественно за счет сильных результатов первого полугодия. Обеспечить рост объемов производства удалось в основном благодаря снижению сроков проведения ремонта оборудования на Сеgezском ЦБК. Объем продаж бумаги вырос на 4,1% до 254 тыс. т на фоне увеличения объемов производства. Дополнительный объем был реализован среди существующих заказчиков и более 100 новых клиентов из 70 стран.

Выручка от продажи бумаги в 2019 году составила 15,2 млрд руб., что на 2,0% ниже показателя 2018 года в связи с неблагоприятной конъюнктурой рынка. Негативный эффект удалось нивелировать наращиванием объема производства, а также оптимизацией структуры продуктового портфеля.

Производство, продажи и выручка в сегменте бумажной упаковки

ПОКАЗАТЕЛЬ	2019	2018	ИЗМЕНЕНИЕ
Производство, тыс. т	1262	1286	(1,8%)
Продажи, тыс. т	1238	1284	(3,6%)
Выручка, млрд руб.	18,1	17,2	5,2%

Упаковочная продукция предприятий Segezha Group, расположенных в Европе (Segezha Packaging), реализуется преимущественно на европейском рынке, в то время как потребности рынка России и стран ближнего зарубежья обеспечивают российские предприятия «Сеgezская упаковка», расположенные в Республике Карелия и в Ростовской области.

В 2019 году объем производства промышленных бумажных мешков Segezha Group остался на уровне 2018 года в связи с полной загрузкой мощностей. По итогам года доля компании на российском рынке по потреблению составила 57%.

В 2019 году компания реализовала 1238 млн единиц бумажной упаковки, что ниже показателя 2018 года на 3,6%. Уменьшение объемов продаж обусловлено снижением спроса на бумажные мешки в Европе, а также увеличением объемов производства продукции под программу «вне сезон», которая предполагает производство продукции в низкий зимний сезон и ее реализацию в высокий сезон. В России в течение года наблюдался стабильный спрос на мешочную бумагу. Снижение объемов продаж в натуральном выражении удалось компенсировать за счет проведения более агрессивной ценовой политики в отношении бумажной продукции в 2019 году на российском и европейском рынках. Компания нарастила долю продаж в высокомаржинальных сегментах (упаковка для сухого молока, упаковка для кормов для животных, потребительская упаковка). Выручка от реализации бумажной упаковки в 2019 году по сравнению с 2018 годом выросла на 5,2% и составила 18,1 млрд руб.

¹ Около 36% произведенной бумаги конвертируется в бумажную упаковку.
² Не включая внутригрупповые обороты.



ФАНЕРА

Производство, продажи и выручка в сегменте фанеры

ПОКАЗАТЕЛЬ	2019	2018	ИЗМЕНЕНИЕ
Производство, тыс. куб. м	192	136	41,1%
Продажи, тыс. куб. м	182	120	52,0%
Выручка, млрд руб.	5,5	4,5	18,5%

Основная часть производства фанеры Segezha Group ориентирована на экспорт — в 2019 году его доля составила 72%. Продукция поставляется в около 60 стран мира, среди которых ключевыми экспортными рынками являются Европа, США и страны Азиатско-Тихоокеанского региона, включая Китай, Южную Корею и Индию.



ПИЛОМАТЕРИАЛЫ

Производство, продажи и выручка в сегменте пиломатериалов

ПОКАЗАТЕЛЬ	2019	2018	ИЗМЕНЕНИЕ
Производство, тыс. куб. м	1014	924	9,8%
Продажи, тыс. куб. м	1004	931	7,9%
Выручка, млрд руб.	13,8	13,9	(0,8%)

Segezha Group экспортирует 99% произведенных пиломатериалов в десятки стран мира, при этом основными потребителями продукции компании являются предприятия, специализирующиеся на строительстве, производстве мебели и упаковки. Основные поставки осуществляются в Китай, Европу и страны MENA.



КЛЕНЫЕ ДЕРЕВЯННЫЕ КОНСТРУКЦИИ И ДОМОКОМПЛЕКТЫ

Производство, продажи и выручка в сегменте КДК

ПОКАЗАТЕЛЬ	2019	2018	ИЗМЕНЕНИЕ
Производство, тыс. куб. м	55	51	9,6%
Продажи, тыс. куб. м	55	51	8,1%
Выручка, млрд руб.	1,4	1,4	5,4%

Производство КДК Segezha Group прежде всего ориентировано на экспорт в Европу, где наблюдается высокий спрос на клееную балку. В 2019 году основными рынками сбыта являлись Италия, Германия и Австрия, на долю которых пришлось 88% всей реализации продукции.

В 2019 году Segezha Group увеличила объем производства КДК на 9,6% год к году до 55 тыс. куб. м за счет мер по повышению эффективности работы оборудования. Реализация продукции увеличилась на 8,1% год к году в связи с ростом объема производства.

Выручка от продажи КДК в 2019 году составила 1,4 млрд руб., что выше показателя 2018 года на 5,4%. Рост в основном был обеспечен усовершенствованием продуктового портфеля компании.

³ Источник: Росстат.
⁴ По состоянию на 31 декабря 2019 года. Источник: данные компании.

По итогам 2019 года Segezha Group произвела 192 тыс. куб. м березовой фанеры, что на 41,1% превышает показатели 2018 года. Такого роста удалось достичь благодаря выводу на полную мощность нового фанерного комбината в Кировской области, запущенного в июле 2018 года. В 2019 году Segezha Group реализовала 182 тыс. куб. м, что превышает показатель 2018 года на 52,0%. Дополнительный объем продукции был реализован на высокомаржинальных рынках Северной Америки и Европы. При этом в структуре продаж увеличилась доля конечных потребителей — промышленных клиентов.

Выручка в 2019 году от продажи фанеры выросла на 18,5% по сравнению с 2018 годом до 5,5 млрд руб. Рост обусловлен в основном увеличением объема производства продукции и ее реализации, а также наращиванием доли высокомаржинальных продуктов, в том числе новых видов фанеры.

В 2019 году на предприятиях Segezha Group объемы производства пиломатериалов выросли на 9,8% и составили 1014 тыс. куб. м. Роста производства удалось достичь благодаря ряду мер по повышению эффективности на всех четырех деревообрабатывающих предприятиях. Вслед за ростом объема производства в 2019 году на 7,9% вырос объем продаж пиломатериалов, составив 1004 тыс. куб. м. Дополнительный объем был реализован в основном среди текущих клиентов.

Выручка в данном сегменте в 2019 году составила 13,8 млрд руб., что на 0,8% ниже показателя 2018 года. Уменьшение объясняется снижением средней цены в 2019 году по сравнению с 2018 годом на экспортируемые из России хвойные пиломатериалы на 9% (в рублях)³. Негативный эффект от падения цен на пиломатериалы был частично нивелирован наращиванием объема продаж.

Производство, продажи и выручка в сегменте домокомплектов

ПОКАЗАТЕЛЬ	2019	2018	ИЗМЕНЕНИЕ
Производство, тыс. куб. м	28	26	5,6%
Продажа, тыс. куб. м	27	28	(3,1%)
Выручка, млрд руб.	0,6	0,7	(1,0%)

Segezha Group поставляет домокомплекты из клееного бруса преимущественно на российский рынок и является на нем абсолютным лидером с долей 20%⁴ в 2019 году.

Объем производства домокомплектов в 2019 году увеличился на 5,6% по сравнению с прошлым годом до 28 тыс. куб. м, в основном за счет принятия мер по повышению эффективности работы оборудования. Снижение продаж и выручки на 3,1% и 1,0% соответственно обусловлено в основном тем, что часть объема продукции, не реализованная в четвертом квартале 2019 года, будет отражена в результатах первого полугодия 2020 года. Также снижение выручки было частично нивелировано за счет подъема цен на домокомплекты во втором полугодии 2019 года.

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2019 ГОДА

58,5 ^{+1% 2018/19}
МЛРД
РУБ.

ВЫРУЧКА SEGEZHA GROUP В 2019 ГОДУ

ПОКАЗАТЕЛЬ, МЛН РУБ.	2019	2018	ИЗМЕНЕНИЕ
Выручка	58 495	57 889	1,0%
Скорр. OIBDA	13 993	12 984	7,8%
Операционная прибыль	8333	8178	1,9%
Скорр. чистая прибыль в доле АФК «Система»	5040	54	9272,1%

В 2019 году выручка Segezha Group увеличилась на 1,0% год к году до 58,5 млрд руб. Низкий темп роста выручки обусловлен преимущественно снижением цен на мешочную бумагу, фанеру и пиломатериалы в 2019 году. Негативная динамика была нивелирована повышением цен на бумажную упаковку в России и наращиванием объемов производства фанеры за счет вывода на полную мощность второй линии фанерного комбината в Кировской области.

Скорректированная OIBDA Segezha Group в 2019 году выросла на 7,8% год к году до 14,0 млрд руб. за счет снижения себестоимости продукции. Показатель рентабельности по скорректированной OIBDA в 2019 году увеличился на 1,5 п. п. год к году до 23,9%. Положительный результат был достигнут в основном благодаря мерам по сдерживанию роста расходов, прежде всего КиАУР.

Скорректированная чистая прибыль за 2019 год достигла 5,0 млрд руб. Значительное увеличение скорректированной чистой прибыли в 2019 год к году было преимущественно обусловлено эффектом курсовых разниц от переоценки.

ПРОЧИЕ ДОСТИЖЕНИЯ

- В 2019 году Segezha Group дала старт строительству первого в России завода по производству CLT-панелей, современного инженерного материала для деревянного домостроения, и запустила новую линию по производству индустриальной бумажной упаковки в Сальске мощностью 83 млн шт. в год. В июле 2019 года компания запустила программу реконструкции Сеgezжского ЦБК, предусматривающую увеличение мощностей предприятия до 850 тыс. т продукции в год и расширение продуктового портфеля.
- После окончания отчетного периода, в апреле 2020 года, Segezha Group получила разрешение на строительство нового фанерного комбината в г. Галич (Костромская область) с проектной мощностью 125 тыс. куб. м фанеры в год. Под строительство комбината выделен участок 31,2 га. Проект предусматривает создание производственной зоны общей площадью около 48 тыс. кв. м, а также складов хранения готовой продукции и административного корпуса. Запуск производства запланирован на 2021 год.
- Внедрение новых решений: запущен деревообрабатывающий центр для выпуска специальных видов фанеры. Это позволило отказаться от услуг аутсорсинга по сверлению и фрезерованию фанеры, снизить себестоимость и предложить клиентам готовый продукт.
- В феврале 2019 года Лесосибирский ЛДК¹ успешно прошли международную сертификацию по Программе устойчивой биомассы (SBP). Аудит проведен компанией NEPCoP – некоммерческой глобальной организацией, содействующей устойчивому землепользованию и поиску решений проблемы изменения климата
- В рамках реализации второй очереди строительства пеллетного производства на Лесосибирском ЛДК №1 был введен в эксплуатацию пресс-гранулятор с дополнительным объемом производства 15 тыс. т готовой продукции. Таким образом, производительность предприятия достигла 85 тыс. т пеллет в год, компания получила возможность получать дополнительную прибыль от переработки отходов лесопиления.

НОВЫЕ ПРОДУКТЫ

Инновационная упаковочная бумага SKE i4

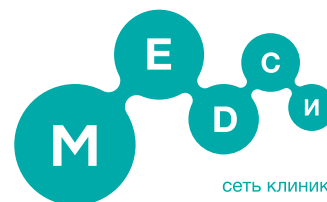
В 2019 году на бумажном производстве по конкретным заказам клиентов успешно произвели опытно-промышленные партии нового продукта — высокопрочной бумаги SKE i4 с высокими показателями растяжимости. В мае 2019 года упаковка Segezha Group на основе нового продукта SKE i4 получила серебряный Гран-при (Silver Grand-Prix) на международном конгрессе EuroSac-2019 в Любляне.

5 новых видов фанеры

В 2019 году Segezha Group вывела на рынок пять новых продуктов, включая уникальный продукт для опалубочного строительства — Segezha PlyForm. Компания разработала новые решения: ламинированную фанеру с цветными пленками Segezha Creative, готовую к покраске фанеру Segezha Art, фанеру с прозрачными и полупрозрачными пленками в экостиле Segezha ClearPly и фанеру для напольных покрытий в малотоннажном коммерческом транспорте Segezha Anthracite. Три из пяти новых видов фанеры компании на сегодняшний день уникальны для рынка.



¹ ЛДК – лесопильно-деревообрабатывающий комбинат.



сеть клиник

96,9%

ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ
ВЛАДЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»

МЕДСИ

Елена Брусилова
ПРЕЗИДЕНТАртём Сиразутдинов
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

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.

8,2%

ДОЛЯ РЫНКА
в Москве и МО по каналу ДМС

48

УЧРЕЖДЕНИЙ

9,6 млн

ПОСЕЩЕНИЙ

9

РЕГИОНОВ
ПРИСУТСТВИЯ>100 ТЫС.
КВ. ММЕДИЦИНСКИЕ
ПЛОЩАДИ

2284 РУБ.

СРЕДНИЙ
ЧЕК

КОЛИЧЕСТВО АКТИВОВ ВО ВЛАДЕНИИ

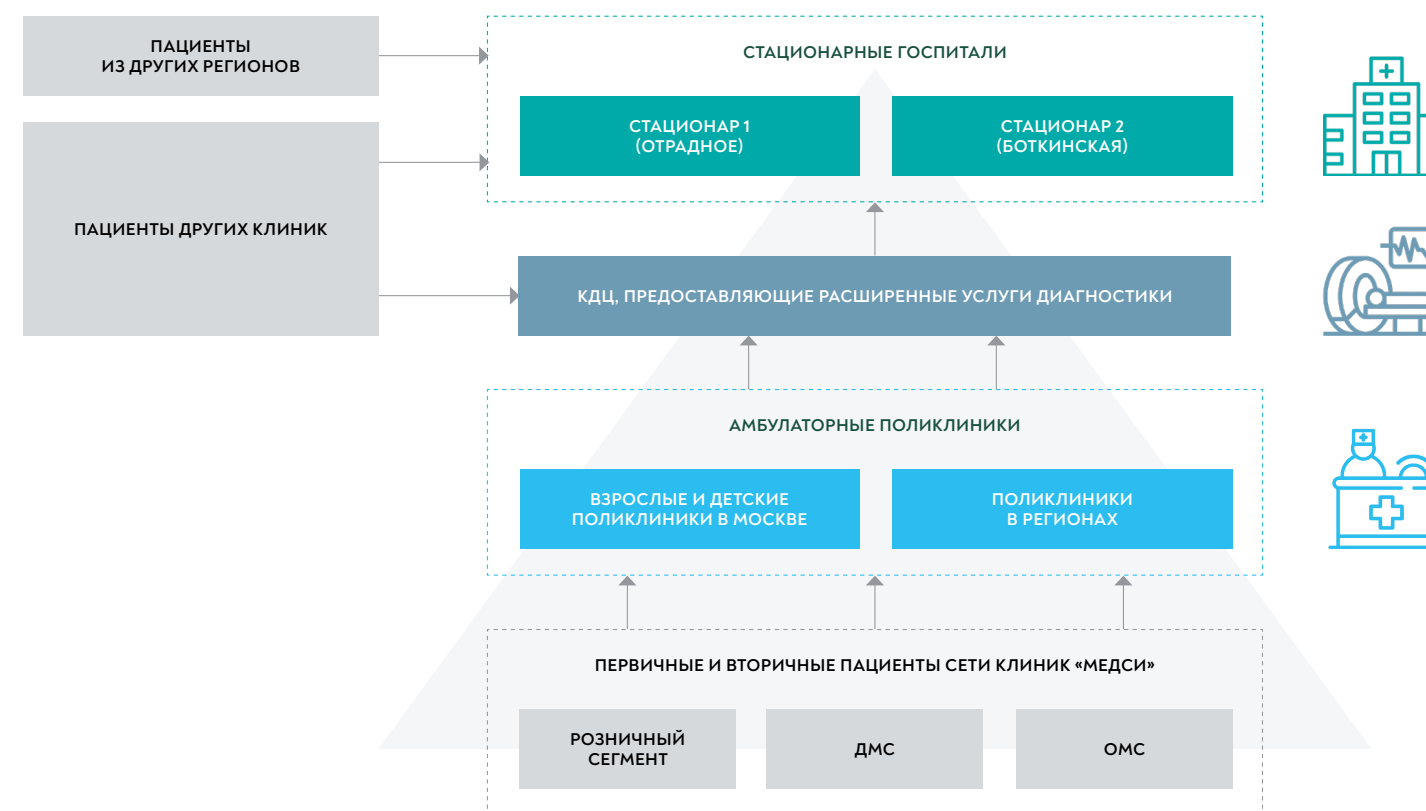
Клинико-диагностические центры (КДЦ) в Москве, всего	4
на Красной Пресне	1
на Белорусской	1
в Грохольском переулке	1
на Солянке	1
Клиники первичного приема (КПП) в Москве и Московской области¹	19
Детские клиники в Москве	2
Клинические больницы в Москве и Московской области	2
Санатории и велнес-центры в Москве и Московской области	3
Региональные клиники	18
Пермь	7
Санкт-Петербург	2
Барнаул	1
Брянск	1
Волгоград	1
Нижевартовск	1
Нягань	1
Ижевск ²	4

¹ С учетом клиники «Медси» на Тульской, открытой в марте 2020 года по франшизе.
² Сеть клиник в Ижевске была приобретена в марте 2020 года.



medsi.ru

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КОМПАНИИ

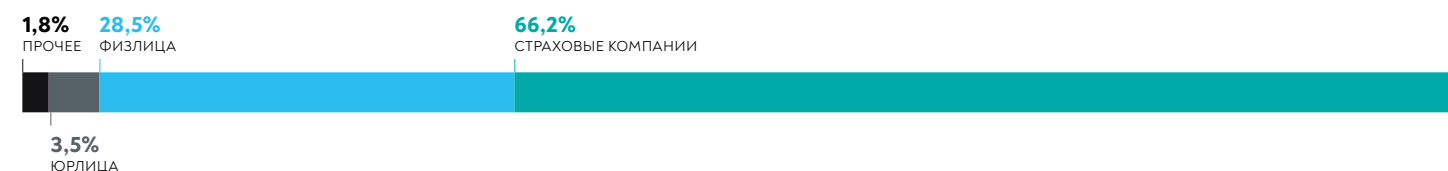


Бизнес-модель «Медси» представляет из себя трехуровневую вертикально-интегрированную систему оказания медицинской помощи, включая амбулаторную помощь, диагностику и высокотехнологичное стационарное лечение. Поток пациентов организован на базе внутренней системы маршрутизации первичных и вторичных пациентов из ключевых сегментов: физические лица, ДМС, ОМС. За счет широкого спектра услуг по диагностике в региональных хабах (КДЦ) и наличия высокотехнологичной помощи в госпиталях в сеть клиник «Медси» также обращаются пациенты других клиник и региональные пациенты, в том числе в рамках ОМС. В основе медицинской стратегии компании лежат принципы дП-медицины (предикция, превентивность, персонализация, партнерство).

В 2019 году компания внедрила «хабовую» модель управления, объединяющую активы амбулаторной, диагностической и стационарной помощи под единым управлением по территориальному или операционному принципу. Данная модель позволила интегрировать и стандартизировать процессы в активах в Москве и Московской области, повысить операционную эффективность, и легла в основу развития региональных активов, которые будут объединяться в хабы по мере роста сети.

Стандартизация бизнес-процессов в 2019 году позволила «Медси» предложить уникальный для медицинского рынка продукт франшизы: компания предоставляет стандартизированный набор протоколов и процессов, а также информационную поддержку и консультации на этапе запуска и продвижения. Первые клиники первичного приема по франшизе уже открыты в первом квартале 2020 года.

Структура выручки по каналам



Структура выручки по типам активам



ОБЗОР ОТРАСЛИ ЗА 2019 ГОД¹

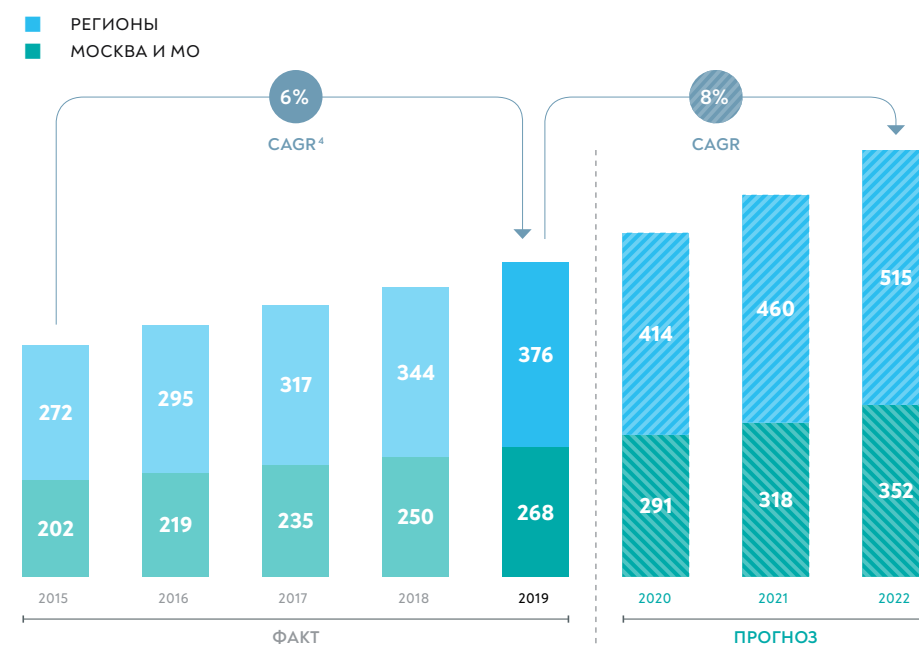
В 2019 году объем рынка платных медицинских услуг в России составил 644 млрд руб.², что на 8,5% выше уровня 2018 года.

Ключевыми драйверами роста стали увеличение средней стоимости приема, востребованность услуг узких специалистов, а также развитие дополнительных коммерческих медицинских направлений, включая медицинский туризм и телемедицину. Также на рост рынка платных услуг оказывают влияние проникновение платных услуг в государственные центры (исторически работающие в системе ОМС), переток пациентов из сектора ОМС в коммерческий сектор на фоне длительных сроков ожидания для получения медицинских

услуг в государственном здравоохранении и ограничение спектра предоставляемых услуг в рамках полисов ДМС. Сдерживающим фактором динамики рынка в 2019 году, аналогично с 2018 годом, было снижение реальных располагаемых доходов населения, вследствие чего наблюдался переход части пациентов на самолечение и в теневой сектор с более низкой стоимостью приема.

ОБЪЕМ РЫНКА КОММЕРЧЕСКОЙ МЕДИЦИНЫ В РОССИИ³

МЛРД РУБ.



644 МЛРД
РУБ. ^{+8,5% 2018/19}

ОБЪЕМ РЫНКА ПЛАТНЫХ
МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ В РОССИИ
в 2019 году



РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА В 2019 ГОДУ

ТЕКУЩИЕ АКТИВЫ

В 2019 году «Медси» продолжила расширение и увеличение загрузки имеющихся медицинских площадей. Прирост медицинских площадей за 2019 год составил 4,5%, что привело к повышению выручки в 2019 году на 1,1%. Оптимизация площадей затронула большинство активов сети и была направлена на увеличение пропускной способности клиник и доступности в расписании широкого спектра специалистов. Основной прирост площадей был реализован в Клинической больнице №1 (на 4,5%), КДЦ на Красной Пресне (на 13,8%), клинике (КПП) на Пречистенке (на 48,5%).

В 2019 году продолжилось строительство многофункционального медицинского центра «Мичуринский», открытие которого планируется в четвертом квартале 2020 года. В состав медицинского комплекса войдут клинично-диагностический центр для взрослых и детей, дневной стационар и круглосуточный стационар с центром высокотехнологичной хирургии. Медицинская площадь клиники составит более 28 тыс. кв м.

В 2019 году «Медси» также фокусировалась на модернизации текущих клиник и совершенствовании бизнес-процессов. Объем финансирования капитальной модернизации активов в 2019 году увеличился на 191,4% год к году.

Была продолжена программа модернизации медицинского оборудования. Капитальные затраты за два года работы программы составили более 470 млн руб., а приоритетным направлением стало обновление парка оборудования для лучевой и ультразвуковой диагностики, хирургических и стоматологических установок. Благодаря замене аппаратов компьютерной томографии и магнитно-резонансной томографии в 2019 году удалось увеличить загрузку на 15% и 3% соответственно.

«Медси» перешла от закупок тяжелого оборудования к принципу полного сопровождения оборудования в рамках его жизненного цикла, включая его установку, обслуживание и апгрейд. Консалтинговые проекты, реализованные в 2019 году совместно с ведущими производителями, сделали возможным выставление мировых бенчмарков как стратегических целей на активах «Медси». Консалтинговые проекты были нацелены также на внедрение принципов «бережливого» производства, анализа и оптимизацию имеющихся производственных процессов. Проекты будут продолжены в 2020 году.

НОВЫЕ АКТИВЫ И ПРОЕКТЫ

В результате модернизации активов и оборудования одним из основных приоритетов 2019 года стало управление потоками пациентов и загрузкой персонала и оборудования, благодаря чему удалось увеличить загрузку в стационарах и амбулаториях. «Медси» продолжила расширение медицинских специальностей, на базе флагманских активов запущены специализированные центры компетенций, такие как центр нейрохирургии, центр рентген хирургии, центр патологии нижних конечностей, роботизированная хирургия, детский хирургический стационар во главе с ведущими заслуженными врачами.

В рамках стратегии по развитию сети в регионах «Медси» приобрела вторую клинику в Санкт-Петербурге в декабре 2019 года. Расширение спектра медицинской помощи онкологическим больным в Санкт-Петербурге стало следствием успешного опыта аналогичного отделения в московской клинической больнице «Медси» в Боткинском проезде.

В сентябре 2019 года «Медси» начала развитие собственной франчайзинговой сети. Ожидается, что в течение пяти лет будет открыто 20 партнерских клиник по всей России, которые будут вести свою деятельность под брендом «Медси». Партнерские клиники могут открываться как в городах, где «Медси» уже присутствует, так и в иных городах с населением более 300 тыс. человек.

В марте 2020 года «Медси» приобрела сеть из 4 медицинских клиник в Ижевске общей площадью 4,3 тыс. кв. м. В сеть клиник входит КДЦ со стационаром, клиника для взрослых, детская клиника и клиника женского здоровья.

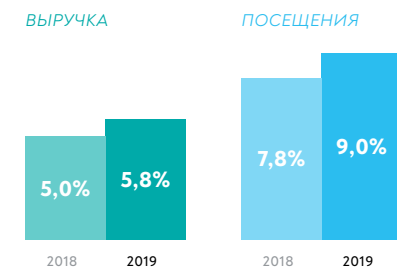
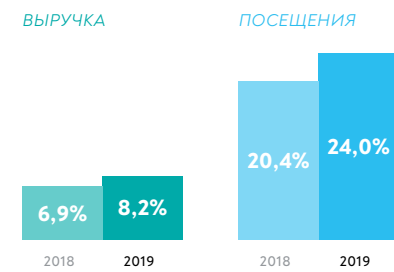
В марте 2020 года «Медси» подписала соглашение с компанией Bioniq Health-tech Solutions о создании первой в России цифровой персонализированной системы мониторинга здоровья, которая объединит в себе функции отслеживания персональных медицинских показателей с помощью искусственного интеллекта, консультационного сопровождения врачей-экспертов, разработки и корректировки программы здорового образа жизни, а также предложит пользователям другие персонализированные решения, в числе которых рацион питания, план тренировок и витаминно-минеральные комплексы.

Согласно итогам Рейтинга частных клиник Москвы по лояльности клиентов в 2019 году, «Медси» третий год подряд стала лидером по уровню известности среди пациентов³. Также по результатам 2019 года «Медси» стала лидером ежегодного рейтинга аналитического центра Vademeum «Топ-100 частных многопрофильных клиник России», поднявшись со второго места в 2018 году.

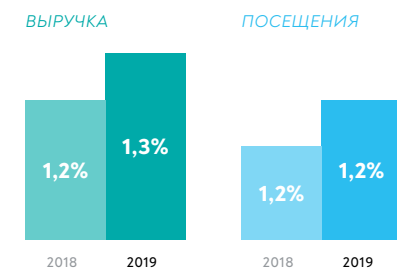
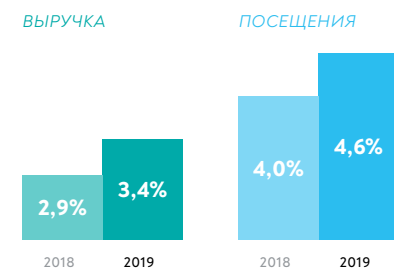
¹ Если не указано иное, все прогнозы в отношении отрасли в целом и бизнеса компании в частности были даны до февраля 2020 года.
² Источник: Businesstat. Сумма включает коммерческий сегмент (прямые платежи физических лиц) и ДМС.
³ Источник: Businesstat.
⁴ CAGR (англ. Compound Annual Growth Rate) – совокупный среднегодовой темп роста.

СЕКТОР ДМС¹

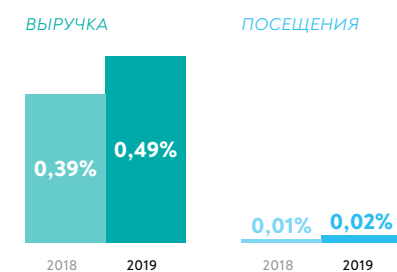
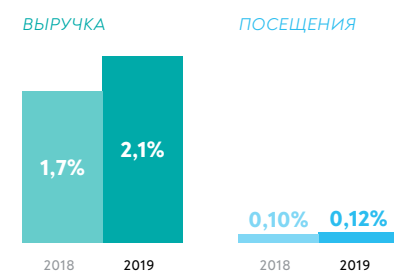
В 2019 году «Медси» увеличила свою долю на рынке ДМС с 5,0% до 5,8%. При росте российского рынка ДМС на 6,9%, рост выручки «Медси» за 2019 год составил 27,2% по России в целом и 27,3% в Москве и Московской области.

ДИНАМИКА ДОЛИ РЫНКА МЕДСИ
РОССИЯДИНАМИКА ДОЛИ РЫНКА МЕДСИ
МОСКВА И МОРОЗНИЧНЫЙ
СЕКТОР

В 2019 году «Медси» увеличила долю в розничном сегменте рынка платной медицины с 1,2% до 1,3%. При росте российского рынка медицинских услуг физическим лицам на 9%, рост выручки «Медси» за 2019 год составил 21,5% по России в целом и 27,5% в Москве и Московской области.

ДИНАМИКА ДОЛИ РЫНКА МЕДСИ
РОССИЯДИНАМИКА ДОЛИ РЫНКА МЕДСИ
МОСКВА И МОСЕКТОР ОМС¹

В 2019 году «Медси» увеличила долю в сегменте ОМС в Москве и Московской области с 1,7% до 2,1% по выручке. При росте рынка ОМС в Московском регионе на 8,5% по выручке и на 1% по числу посещений, рост аналогичных показателей «Медси» составил 34,0% и 19,6% соответственно.

ДИНАМИКА ДОЛИ РЫНКА МЕДСИ
РОССИЯДИНАМИКА ДОЛИ РЫНКА МЕДСИ
МОСКВА И МО

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Стратегия «Медси» нацелена на создание первого в стране многофункционального федерального медицинского оператора, оказывающего полный спектр услуг, и включает в себя:

Наращивание рыночной доли
в Москве и регионах

- Открытие нового многофункционального медицинского центра «Мичуринский» с медицинской площадью более 28 тыс. кв. м.
- Открытие не менее 5 амбулаторных клиник
- Расширение сети через региональные сделки M&A и партнерские проекты по франшизе

Повышение операционной
эффективности

- Изменение пациентской модели от кейса управления посещениями к кейсу управления чеком на уникального пациента (lifetime value).
- Управление сезонностью через прогнозирование спроса, планирование расходов и выставление «умного» расписания.
- Оптимизация системы мотивации персонала через эффект масштаба бизнеса.
- Гибкое управление операционными расходами.

Цифровая
трансформация

- Развитие телемедицинской платформы Smartmed и расширение спектра телемедицинских услуг и сервисов
- Реализация совместных партнерских проектов в области искусственного интеллекта и сервисов здорового образа жизни
- Развитие направления BigData для совместных клинических исследований с фармацевтическими и технологическими партнерами



¹ Источник: расчеты на основе данных Businesstat и внутренней статистики «Медси».

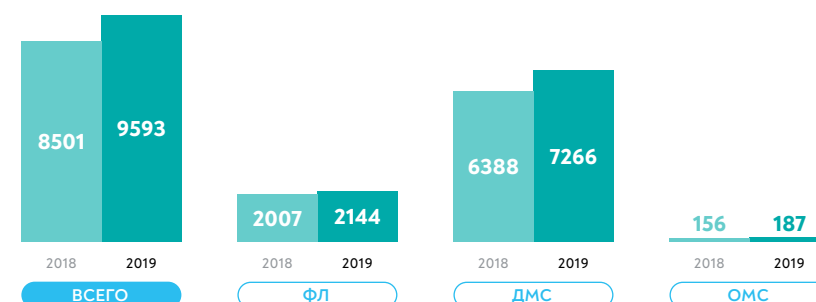
ФИНАНСОВЫЕ И ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2019 ГОДА

9,6 ^{+12,8% 2018/19}
тыс.

ПОСЕЩЕНИЙ В 2019 ГОДУ

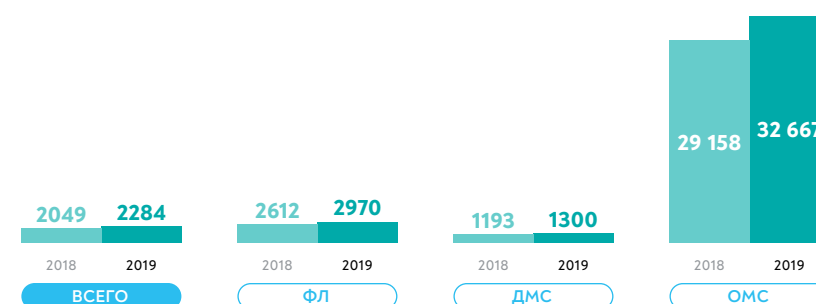
ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ¹

ДИНАМИКА ПОСЕЩЕНИЙ ЗА 2018–2019 ГОДЫ



В 2019 году отмечена положительная динамика числа посетителей во всех сегментах. Общий рост составил 12,8%. В розничном сегменте рост составил 6,8%, в сегменте ДМС (страховые компании и юрлица) – 13,7%, в сегменте ОМС – 19,6%.

ДИНАМИКА СРЕДНЕГО ЧЕКА ЗА 2018–2019 ГОДЫ, руб



В 2019 году наблюдался рост среднего чека во всех сегментах. Средний рост составил 11,5%. Значительно выше всего средний чек вырос в розничном сегменте (13,7%) и сегменте ОМС (12,0%). Рост среднего чека в сегменте ДМС (страховые компании и юрлица) составил 9,0%.

ПОКАЗАТЕЛЬ	ЕД. ИЗМ.	2019	2018	ИЗМЕНЕНИЕ
Посещение пациентов	тыс.	9,6	8,5	12,8%
Оказанные услуги	тыс. услуг	17 334	14 532	19,3%
Медицинские площади ²	тыс. кв. м	100,5	96,2	4,5%
Средний чек	тыс. руб.	2,3	2,1	11,5%
Загрузка, стационары	%	84,7%	69,7%	15 п. п.
Загрузка, амбулатории	%	47,3%	47,0%	0,3 п. п.

¹ Источник: данные компании.
² По состоянию на 31 декабря соответствующего года.

22,3 ^{+25,8% 2018/19}
млрд руб.

ВЫРУЧКА «МЕДСИ» В 2019 ГОДУ

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

ПОКАЗАТЕЛЬ, МЛН РУБ.	2019	2018	ИЗМЕНЕНИЕ
Выручка	22 322	17 747	25,8%
Скорр. OIBDA	5916	3600	64,3%
Операционная прибыль	2848	693	311,1%
Скорр. чистая прибыль в доле АФК «Система»	2920	1061	175,3%

Выручка «Медси» в 2019 году выросла на 25,8% до 22,3 млрд руб. благодаря росту выручки по всем ключевым сегментам в связи с увеличением объема предоставляемых услуг.

Скорректированная OIBDA выросла на 64,3% вслед за динамикой выручки, а также за счет роста загрузки клиник и стационаров и участия «Медси» в совместном предприятии с Capital Group по строительству ЖК «Небо» на Мичуринском проспекте, эффект от которого на OIBDA за 2019 год составил 1,1 млрд руб.

Скорректированная чистая прибыль увеличилась почти в три раза преимущественно за счет динамики OIBDA.





АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»

84,6%¹

ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ
ВЛАДЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»



Андрей Недужко
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР



Али Узденов
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

АО «Агрохолдинг «Степь» (далее – Агрохолдинг «Степь» или «Агрохолдинг») является одним из крупнейших игроков в сельскохозяйственной отрасли РФ, обладающим диверсифицированным портфелем активов с земельным банком площадью 527 тыс. га.

Агрохолдинг «Степь» сегодня занимает лидирующую позицию по операционной эффективности, качеству активов и производственной экспертизе в сегментах растениеводства и молочного животноводства, при этом имеет конкурентные преимущества перед другими игроками в части развития агротрейдинга за счет наличия собственной производственной базы, перевалочных и логистических мощностей.

N°5

ПО ПЛОЩАДИ ЗЕМЕЛЬНОГО
БАНКА В РОССИИ²

56,9 ТЫС. ТОНН

ПРОИЗВОДСТВО МОЛОКА
В 2019 ГОДУ

5850

ПОГОЛОВЬЕ
ДОЙНЫХ КОРОВ

1,3 МЛН ТОНН

ВАЛОВЫЙ СБОР
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ
КУЛЬТУР³



 ahstep.ru

¹ 92,8% по состоянию на 31 декабря 2019 года.

² Источник: ВЕФЛ.

³ Показатель Агрохолдинга «Степь» совместно с RZ Agro.

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КОМПАНИИ

В основе бизнес-модели Агрохолдинга лежит вертикальная интеграция и диверсификация деятельности в наиболее перспективных сегментах сельского хозяйства. Агрохолдинг «Степь» представлен в таких областях, как растениеводство, молочное животноводство, овощеводство и садоводство, а также активно развивает направление логистики, агротрейдинга, сахарного и бакалейного трейдинга.



СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Стратегия развития Агрохолдинга «Степь» предполагает дальнейшее наращивание земельного банка, интенсивное развитие в сегменте агротрейдинга, развитие собственных перевалочных и логистических мощностей, а также реализацию программы по строительству новых молочно-товарных ферм.



ОБЗОР ОТРАСЛИ ЗА 2019 ГОД



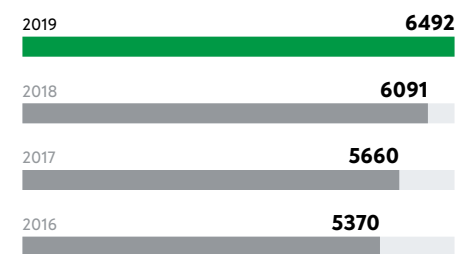
МОЛОЧНОЕ ЖИВОТНОВОДСТВО

Объем производства молока в 2019 году вырос на 2,4% год к году до 31,3 млн т. Надой на одну корову в корпоративном секторе также показал существенный прирост на уровне 6,6% по сравнению с 2018 годом.

Объем производства товарного молока в РФ в 2019 году оценивается в 22,2 млн т, что составляет 71% от всего объема производимого молока и создает значительный потенциал для наращивания производства молока высокого качества, используемого для производства молочных продуктов.

НАДОЙ МОЛОКА НА ОДНУ КОРОВУ В КОРПОРАТИВНОМ СЕКТОРЕ

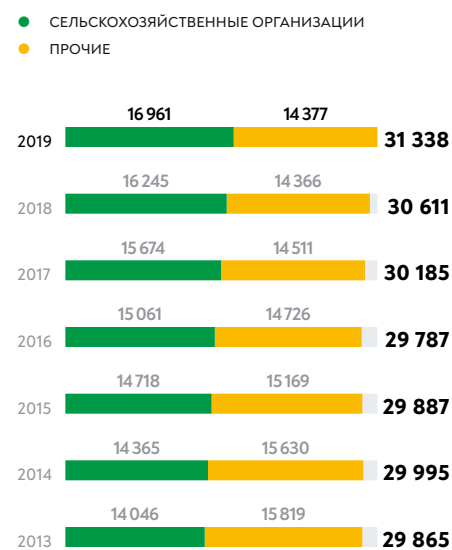
КГ



ИСТОЧНИК: ЕМИСС

ПРОИЗВОДСТВО МОЛОКА

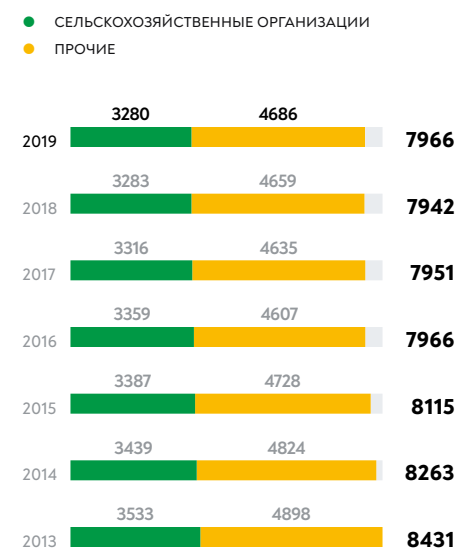
ТЫС. Т



ИСТОЧНИК: РОССТАТ

ПОГОЛОВЬЕ ФУРАЖНЫХ КОРОВ В ХОЗЯЙСТВАХ ВСЕХ КАТЕГОРИЙ

ТЫС. ГОЛОВ



ИСТОЧНИК: ЕМИСС



РАСТЕНИЕВОДСТВО

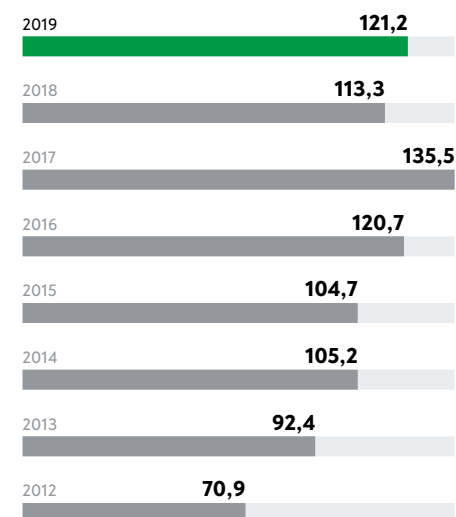
Производство зерновых и зернобобовых культур в целом в России в 2019 году увеличилось на 7,0% год к году до 121,2 млн т. В частности, производство пшеницы выросло на 3,2% год к году до 74,5 млн т¹. Рост валового сбора пшеницы был обеспечен за счет увеличения посевной площади на 3,0% по сравнению с 2018 годом.

Средняя урожайность зерновых и зернобобовых культур выросла в 2019 году на 5,1% году к году до 2,7 т/га¹. При этом средняя урожайность пшеницы снизилась на 3,1% год к году до 3,4 т/га по причине неблагоприятных погодных условий в ряде регионов РФ.

В 2018–2019 годы продолжился процесс расширения земельных активов крупных агрокомпаний в РФ, что поддерживает тенденцию роста стоимости земельного банка.

ВАЛОВЫЙ СБОР ЗЕРНОВЫХ И ЗЕРНОБОБОВЫХ КУЛЬТУР В РФ

МЛН Т



ИСТОЧНИК: ЕМИСС



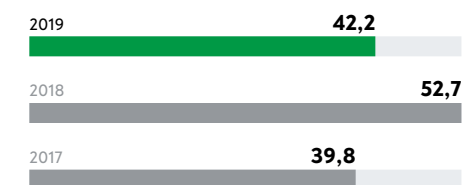
АГРОТРЕЙДИНГ

В 2019 году Россия занимала одну из лидирующих позиций в мире по объему экспорта сельскохозяйственных культур, являясь крупнейшим в мире экспортером пшеницы. Объем экспорта зерновых культур по итогам сезона 2018–2019 годов составил 42,2 млн т, из которых 34,6 млн т (около 82%) приходилось на пшеницу².

В первой половине сезона 2019–2020 годов экспорт зерновых культур в целом составил 24,8 млн т, что на 14,1% ниже уровня первой половины сезона 2018–2019 годов. Экспорт пшеницы составил 20,8 млн т, что на 15,0% ниже уровня первой половины сезона 2018–2019 годов². Снижение объема экспорта в указанный период обусловлено переносом реализации части продукции на вторую половину зернового года.

ОБЪЕМ ЭКСПОРТА ЗЕРНОВЫХ КУЛЬТУР

МЛН Т



ИСТОЧНИК: ЕМИСС

2 Источник: Русагротранс.



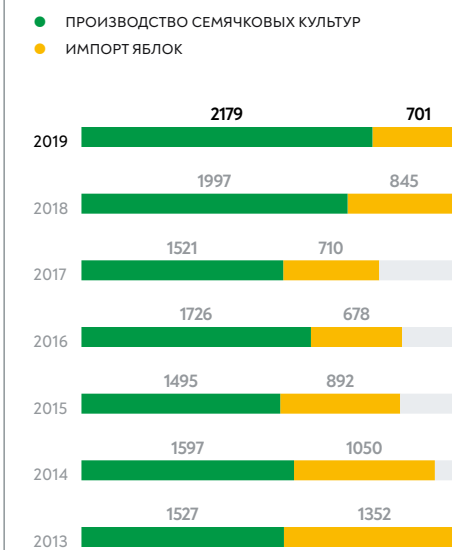
САДОВОДСТВО

Объем валового сбора семечковых культур увеличился на 9,1% до 2,2 млн т в 2019 году в основном за счет реализации проектов по закладке новых интенсивных садов. В 2019 году площадь многолетних насаждений под семечковыми культурами увеличилась на 4 тыс. га до 233 тыс. га.

Импорт яблок в 2019 году составил 0,7 млн т, сократившись на 17,1% по сравнению с 2018 годом. Несмотря на снижение, доля импорта остается существенной в структуре потребления семечковых культур в РФ.

ВАЛОВЫЙ СБОР СЕМЕЧКОВЫХ КУЛЬТУР И ИМПОРТ ЯБЛОК В РФ

МЛН Т



ИСТОЧНИК: ЕМИСС



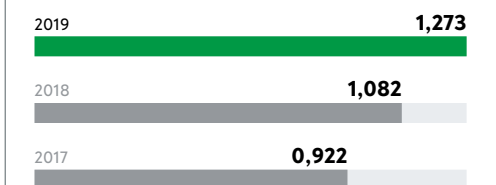
ОВОЩЕВОДСТВО

В 2019 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 2,6 тыс. га, что превышает показатель 2018 года на 4,9%. Валовый сбор овощей в теплицах закрытого грунта в 2019 году увеличился на 17,7% год к году до 1,273 млн т.

Объем импорта томатов и огурцов в РФ в 2019 году сократился на 6,2% до 658 тыс. т.

ВАЛОВЫЙ СБОР ОВОЩЕЙ В ТЕПЛИЦАХ ЗАКРЫТОГО ГРУНТА

МЛН Т



ИСТОЧНИК: ЕМИСС

РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА В 2019 ГОДУ

Агрохолдинг «Степь» продемонстрировал положительную динамику в ключевых сегментах присутствия в 2019 году, в особенности лидерами роста стали сегменты растениеводства, молочного животноводства и садоводства.

В марте 2020 года Агрохолдинг «Степь» увеличил земельный банк под управлением до 527 тыс. га за счет приобретения сельхозпредприятия «Родная земля» (30,3 тыс. га) и аренды земель группы «Зерно Дон» (80,5 тыс. га) в Ростовской области.

РАСТЕНИЕВОДСТВО

По состоянию на конец 2019 года земельный банк Агрохолдинга «Степь» составил 416 тыс. га, увеличившись с 401 тыс. га на конец 2018 года в основном за счет приобретения в первой половине 2019 года сельскохозяйственного актива в Ставропольском крае площадью около 11 тыс. га.

В 2019 году урожайность основных для Агрохолдинга культур находилась под давлением ввиду сложных погодных условий, которые наблюдались в зернопроизводящих регионах РФ в период созревания урожая. Повышение операционной эффективности сельскохозяйственных активов, повышение уровня технологического оснащения в сегменте растениеводства, внедрение инновационных технологий и реализация программы цифровизации основных бизнес-процессов позволили Агрохолдингу «Степь» в значительной мере компенсировать влияние негативных климатических факторов на бизнес.

САДОВОДСТВО И ОВОЩЕВОДСТВО

В 2019 году валовый сбор яблок составил 30,7 тыс. т, увеличившись на 65,8% к уровню 2018 года, что является рекордным показателем для сегмента садоводства.

Дальнейшее развитие сегментов садоводства и овощеводства будет происходить за счет интенсификации производства, оптимизации процесса сбыта продукции и дальнейшего развития собственного бренда.

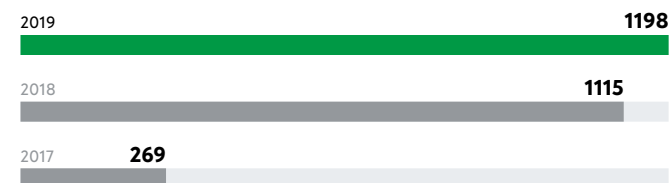
АГРОТРЕЙДИНГ И ЛОГИСТИКА

По итогам зернового сезона 2018–2019 годов объем экспорта зерна Агрохолдинга «Степь» составил 1220 тыс. т, а в первой половине зернового сезона 2019–2020 годов – 957 тыс. т, позволив компании сохранить свою позицию в топ-8 крупнейших российских экспортеров зерна.

По итогам 2019 календарного года совокупный объем экспорта зерна составил 1198 тыс. т.

ОБЪЕМ ЭКСПОРТА ЗЕРНА АГРОХОЛДИНГА «СТЕПЬ»

Тыс. т



ИСТОЧНИК: ЕМИСС

МОЛОЧНОЕ ЖИВОТНОВОДСТВО

Сегмент молочного животноводства остается одним из драйверов роста бизнеса Агрохолдинга «Степь» с точки зрения как диверсификации бизнеса, так и обеспечения его вертикальной интеграции.

Дойное поголовье по состоянию на конец 2019 года составило 5850 голов, увеличившись на 22,9% по сравнению с показателем на конец 2018 года. Валовый надой по итогам 2019 года увеличился на 21,9% год к году до 57 тыс. т, а продуктивность дойных коров составила 11,1 тыс. литров в год на одну корову.

Дальнейшее развитие сегмента будет происходить как за счет ввода в эксплуатацию новых ферм, так и за счет операционных улучшений в части повышения генетического потенциала поголовья, использования современных технологий и собственных ноу-хау.

ФИНАНСОВЫЕ И ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2019 ГОДА

31 МЛРД РУБ. ^{+28,5%} 2018/19

ВЫРУЧКА АГРОХОЛДИНГА «СТЕПЬ» В 2019 ГОДУ

ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

АО АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»: ПРОИЗВОДСТВО

ПОКАЗАТЕЛЬ, Тыс. т	2019	2018	ИЗМЕНЕНИЕ
Валовый сбор (растениеводство)	945,0	814,1	16,1%
Производство молока	56,9	46,7	21,9%
Сбор овощей, в том числе	41,3	46,3	(10,8%)
Томаты	21,4	25,1	(14,8%)
Огурцы	19,9	21,2	(6,0%)
Валовый сбор яблок	30,7	18,5	65,8%

ВАЛОВЫЙ СБОР АГРОХОЛДИНГА «СТЕПЬ» (С «RZ AGRO»)

КУЛЬТУРА, Тыс. т	2019	2018	ИЗМЕНЕНИЕ
Свекла	368,5	251,8	46,3%
Пшеница	707,7	685,9	3,2%
Кукуруза	46,9	40,1	16,8%
Ячмень озимый	22,0	25,0	(11,8%)
Подсолнечник	57,5	49,4	16,4%
Прочие	117,5	102,4	14,8%
ИТОГО	1320,0	1154,6	14,3%

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

ПОКАЗАТЕЛЬ, МЛН РУБ.	2019	2018	ИЗМЕНЕНИЕ
Выручка	31 044	24 161	28,5%
OIBDA	4103	4909	(16,4%)
Операционная прибыль	2283	3261	(30,0%)
Чистая прибыль / (убыток) в доле АФК	(584)	1095	(153,3%)

По итогам 2019 года выручка Агрохолдинга «Степь» увеличилась на 28,5% до 31,0 млрд руб. Положительная динамика была обусловлена ростом экспорта традиционных и нишевых сельскохозяйственных культур, положительной динамикой в сегменте молочного животноводства, а также интенсивным развитием и ростом объема реализации в сегменте сахарного и бакалейного трейдинга.

OIBDA в 2019 году составила 4,1 млрд руб., сократившись на 16,4% год к году за счет снижения мировых цен на зерно и негативного эффекта переоценки биоактивов, что частично было компенсировано ростом операционных показателей ключевых бизнес-сегментов.

В 2019 году объем капитальных вложений Агрохолдинга составил 1,9 млрд руб. Основная часть капитальных вложений была направлена на реализацию проектов по строительству молочных-товарных ферм, постепенный выкуп земельных паев с целью увеличения доли земельного банка в собственности, развитие логистических мощностей, а также обновление парка сельскохозяйственной техники.

OZON

OZON

42,999%

ДОЛЯ ГРУППЫ АФК «СИСТЕМА»



Александр Шульгин
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Ozon – это диверсифицированная интернет-площадка для миллионов потребителей, включающая в себя ведущего российского мультикатегорийного онлайн-ритейлера (интернет-магазин OZON), онлайн-тревел-агентство Ozon.Travel, электронную библиотеку LitRes, а также различные финансовые сервисы для клиентов и партнеров. Компания занимает 1-е место по GMV¹ среди мультикатегорийных интернет-магазинов в России и является лидером по ассортименту товаров, онлайн-трафику и узнаваемости бренда.

№1

МУЛЬТИКАТЕГОРИЙНЫЙ
ОНЛАЙН-РИТЕЙЛЕР
В РОССИИ

№1

БРЕНД
ПО УЗНАВАЕМОСТИ

93%

РОСТ GMV
за 2019 год

80,7

МЛРД
РУБ.
GMV (С НДС)
в 2019 году

32,3

МЛН
ДОСТАВЛЕННЫХ ЗАКАЗОВ
в 2019 году

>5

МЛН
УНИКАЛЬНЫХ ТОВАРОВ
В АССОРТИМЕНТЕ

6,5

ТЫС.
ПАРТНЕРОВ
НА МАРКЕТПЛЕЙСЕ

>38

МЛН
УНИКАЛЬНЫХ ПОСЕТИТЕЛЕЙ
ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМЫ
в декабре 2019 года

40%

НАСЕЛЕНИЯ ИМЕЮТ ДОСТУП
К ДОСТАВКЕ НА СЛЕДУЮЩИЙ
ДЕНЬ ПОСЛЕ ЗАКАЗА



БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КОМПАНИИ

ТЕХНОЛОГИИ

ЛОГИСТИКА

OZON

- АКТИВНОЕ РАЗВИТИЕ МАРКЕТПЛЕЙСА
- ШИРОКИЙ МУЛЬТИКАТЕГОРИЙНЫЙ АССОРТИМЕНТ
- БРЕНД №1 В РОССИЙСКОМ E-COMMERCE
- ШИРОЧАЙШАЯ СЕТЬ ДОСТАВКИ
- MOBILE FIRST ПОДХОД

20%

от оборота компании
приходится на
маркетплейс

>5 млн

уникальных
товаров

200 тыс. кв. м

складская площадь –
двукратный рост
по сравнению с 2018

65%

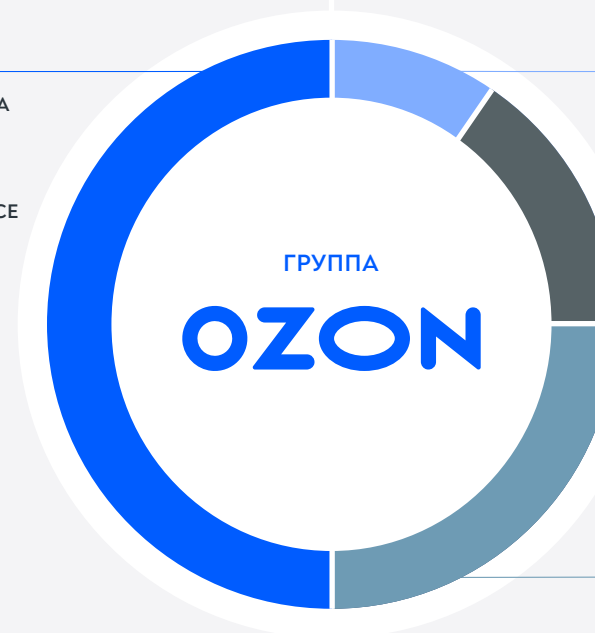
спонтанная
узнаваемость
бренда

16,7 тыс.

пунктов выдачи
заказов

>60%

заказов в мобильном
приложении



ФИНАНСОВЫЕ СЕРВИСЫ

- КРАУДЛЕНДИНГОВАЯ ПЛАТФОРМА
- КРЕДИТНЫЙ БРОКЕР

ЛитРес:

- ЦИФРОВАЯ ПЛАТФОРМА
№1 НА РЫНКЕ КНИГ
~60% – доля рынка электронных книг
- ШИРОКИЙ АССОРТИМЕНТ
ЭЛЕКТРОННЫХ И АУДИО КНИГ
~300 тыс. электронных книг

OZON TRAVEL

- КРУПНЕЙШЕЕ ОНЛАЙН-ТРЕВЕЛ-АГЕНТСТВО В РОССИИ
- БОЛЬШАЯ БАЗА КЛИЕНТОВ
~780 тыс. уникальных клиентов в 2019 году

ОБЗОР ОТРАСЛИ ЗА 2019 ГОД²

В 2019 году общий российский рынок e-commerce, включая внутреннюю и трансграничную торговлю, сохранил высокие темпы роста на уровне ~21% год к году, превысив по объему 1,5 трлн руб.³

При этом внутренний рынок электронной торговли вырос на 25% и достиг 1 трлн руб.⁴ Несмотря на динамичный рост, уровень проникновения e-commerce в России все еще отстает от большинства стран мира (6,4% в 2019 году по сравнению с 22% в Великобритании, 11% в США и 37% в Китае⁴), что свидетельствует о существенном потенциале дальнейшего роста российского рынка. Россия – крупнейший в Европе рынок по размеру интернет-аудитории (93 млн пользователей) с проникновением интернета на уровне 81%⁵. По оценкам аналитиков уже к 2022 году уровень проникновения e-commerce в России может достигнуть 9,5%, что соответствует объему рынка в размере 3,8 трлн руб. со среднегодовым темпом роста на уровне 23%⁶.

Развитию внутреннего рынка e-commerce и усилению позиций локальных игроков по сравнению с иностранными конкурентами также способствуют законодательные изменения в России. 1 января 2020 года был снижен порог стоимости для беспошлинного ввоза посылок с 500 евро в месяц до 200 евро на одну посылку, при этом ставка пошлины была также снижена с 30% до 15%. В дальнейшем порог беспошлинного ввоза будет последовательно снижаться до уровня 20 евро⁷, что может привести к существенному снижению роста объемов заказов в зарубежных магазинах. Ожидается, что

в результате предлагаемых законодательных изменений доля трансграничного e-commerce к 2022 году снизится до 20% с текущего уровня 31%, а наибольшую выгоду от этого получат крупные российские участники рынка.

Несмотря на тенденцию к консолидации рынка, российский внутренний рынок e-commerce остается сильно фрагментированным. В 2018 году суммарная доля топ-5 игроков составила 28% рынка, а в 2019 году выросла до 36%⁸. В развитых рынках e-commerce наблюдается значительно более высокий уровень консолидации и топ-2 игрока контролируют более 2/3 рынка (как показывают примеры Китая, США, Индии). Главными консолидаторами выступают крупнейшие быстрорастущие мультикатегорийные маркетплейсы. Активные инвестиции в развитие логистической инфраструктуры, расширение собственного ассортимента, развитие маркетплейса и поддержание конкурентного уровня цен позволяют Ozon укреплять лидерские позиции на рынке.

² Если не указано иное, все прогнозы в отношении отрасли в целом и бизнеса компании в частности были даны до февраля 2020 года.

³ Без НДС. Источник: данные компании.

⁴ Источник: JP Morgan.

⁵ Источник: Data Insight, «Интернет-торговля в России 2019».

⁶ Без учета структурных изменений рынка на фоне коронавируса. Источник: Sberbank CIB.

⁷ Данный размер пошлины начнет применяться с 2022 года.

⁸ Источник: Data Insight, оценки компании.

¹ GMV (англ. Gross Merchandise Value) – общий объем оборота товаров за вычетом возвратов.

РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА В 2019 ГОДУ

80,7 ^{+93% 2018/19} **МЛРД РУБ.**

ОБОРОТ (GMV) OZON

в 2019 году

В 2019 году оборот (GMV) Ozon вырос на рекордные 93% год к году до 80,7 млрд руб. (с НДС). Количество доставленных заказов за год выросло в 2,1 раза до 32,3 млн.

В 2019 году приоритетными направлениями реализации стратегии Ozon, направленной на ускорение роста бизнеса, стали расширение ассортимента при сохранении конкурентных цен, развитие логистики, повышение уровня сервиса как для покупателей, так и для компаний-партнеров (в том числе через предоставление инновационных продуктов и услуг).

Компания уделила особое внимание расширению ассортимента как одному из важнейших факторов роста e-commerce. Уже к концу 2019 года количество товарных позиций (SKU) выросло в три раза до 5 млн по сравнению с началом года. Основным драйвером роста стало развитие маркетплейса: его доля в обороте интернет-магазина Ozon выросла с 5% в январе 2019 до 30% к концу года, а в марте 2020 года около 70% ассортимента Ozon формировали партнеры маркетплейса. По состоянию на конец 2019 года около 6500 партнеров уже имели активные продажи на Ozon, а еще около 15 000 были в процессе оформления.

Еще одним существенным драйвером роста оборота стало увеличение частоты покупок и среднего чека. Значительный вклад в улучшение показателей оказал запуск сервиса подписки Ozon Premium, на который пришлось 20% от общего числа доставок в 2019 году. Средний чек на пользователя Ozon Premium в несколько раз превышал средний чек обычного пользователя, а один заказ в среднем объединял 6–7 товаров.

Инвестиционная программа Ozon в 2019 году была направлена преимущественно на развитие логистической инфраструктуры, в том числе на увеличение площади фулфилмент-центров более чем в два раза (до ~200 тыс. кв. м), а также на расширение инфраструктуры доставки последней мили. На конец 2019 года компания владела крупнейшей в России сетью постаматов с 6,9 тыс. собственных автоматизированных точек выдачи заказов. Всего, с учетом собственных и партнерских постаматов и пунктов выдачи заказов, сеть выдачи Ozon выросла за год в три раза до 16,7 тыс. точек. Доля автоматизированных точек выдачи в общем объеме доставки Ozon в 2019 году достигла 23%.

Ozon также активно развивает комплементарные основному бизнесу проекты, направленные на повышение лояльности как покупателей, так и бизнес-партнеров:

- В 2019 году был запущен **Ozon Premium** — сервис для постоянных клиентов, помогающий экономить на доставке и получать дополнительные бонусы. Подписчики сервиса в 2019 году обеспечили 6,2 млн заказов.
- Запущена **банковская карта** с повышенным кэшбэком.
- Запущена платформа привлечения финансирования от физических лиц для компаний-партнеров Ozon — **Ozon.Invest**.
- В конце 2019 года Ozon запустила **логистический маркетплейс** — программу по развитию сети партнерских пунктов выдачи и постаматов, а также партнерской курьерской доставки.

УВЕЛИЧЕНИЕ ДОЛИ ГРУППЫ АФК «СИСТЕМА» В OZON

В течение 2019 года АФК «Система» последовательно увеличивала свою долю в акционерном капитале Ozon Holdings Limited путем приобретения акций Ozon у иных акционеров компании (в том числе 18,7% пакета у ПАО «МТС») и дополнительных инвестиций непосредственно в компанию. В декабре 2019 года состоялась конвертация займов, выданных в течение 2019 года Корпорацией, в капитал Ozon. По состоянию на 31 марта 2020 года совокупная доля Группы АФК «Система» в капитале компании составила 42,999%.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Стратегической целью Ozon является трансформация компании в полноценную интернет-платформу в условиях поддержания высоких темпов роста бизнеса. Ключевым элементом стратегии компании является повышение доступности e-commerce для жителей небольших городов, где выбор товаров и ценовая доступность ограничены.

В 2020 году Ozon сфокусируется на дальнейшем развитии логистической инфраструктуры и расширении ассортимента (в том числе через развитие маркетплейса), увеличении предложения программ финансирования для партнеров и покупателей, запуске и развитии новых продуктов для партнеров (рекламная платформа и аналитические инструменты, логистический маркетплейс, Ozon Invest и пр.).



alium

ALIUM

24,9%¹

ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ
ВЛАДЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»



Андрей Белашов²
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР



Дмитрий Зубов
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Группа компаний Alium (далее – Alium) является вертикально интегрированной фармацевтической компанией полного цикла, которая занимается разработкой препаратов, производством, сбытом продукции дистрибьюторам и аптечным сетям и активным продвижением препаратов на рынке.

Alium была создана в 2019 году в результате объединения двух фармацевтических компаний, входящих в периметр Группы АФК «Система» – АО «ФП „Оболенское“» (OBL Pharm) и АО «Биннофарм» (с сентября 2019 года – 100% дочернее общество OBL Pharm).

>200

РЕГИСТРАЦИОННЫХ
УДОСТОВЕРЕНИЙ
ЛЕКАРСТВЕННЫХ
ПРЕПАРАТОВ

12

НОВЫХ ПРЕПАРАТОВ
ВЫВЕДЕНЫ НА РЫНОК
в 2019 году

>50

ПРЕПАРАТОВ НАХОДЯТСЯ
В РАЗРАБОТКЕ /
РЕГИСТРАЦИИ

~55%

ВЫРУЧКИ ПОРТФЕЛЯ
ПРИХОДИТСЯ НА
БЕЗРЕЦЕПТУРНЫЕ
ПРЕПАРАТЫ

~90%

ВЫРУЧКИ ПРИХОДИТСЯ НА
КОММЕРЧЕСКИЙ СЕГМЕНТ



obolensk.ru

¹ По состоянию на 31 декабря 2019 года – 26,3%.
² По состоянию на 31 декабря 2019 года – Андрей Младенцев.

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КОМПАНИИ



Исследования и разработки

Alium обладает двумя R&D-центрами по разработке аэрозольных, жидких, инъекционных и твердых лекарственных форм.

Совокупная площадь R&D-центров составляет более 1000 кв. м. Штат состоит из более чем 50 высококвалифицированных сотрудников с опытом работы в крупных научно-исследовательских (R&D) и испытательных лабораториях. R&D-центры Alium способны обеспечить разработку более 30 новых препаратов ежегодно.



Производство

Производственные мощности Alium включают 4 фармацевтических завода, производящих качественные лекарственные препараты в соответствии с российским стандартом надлежащей производственной практики (GMP).

Максимальный годовой выпуск продукции составляет 3 млрд таблеток, 160 млн капсул и 20 млн саше в год. Помимо твердых лекарственных форм Alium осуществляет выпуск ампул, шприцов, растворов, аэрозолей и суппозиториях.



Продвижение

Ключевым преимуществом Alium является эффективная система продвижения продукции, включающая активную рекламу в СМИ, службу полевых представителей, компетенции в области медицинского продвижения, а также отдельное подразделение по работе с интернет-ритейлерами.



Продуктовый портфель

Портфель Alium насчитывает более 200³ регистрационных удостоверений лекарственных препаратов с фокусом на следующие терапевтические области: гастроэнтерология, сердечно-сосудистые заболевания, заболевания дыхательной системы, инфекционные заболевания, неврология.



³ К самым продаваемым препаратам относятся Венарус (2-е место среди венотоников по итогам 2019 года), Максилак (пробиотик, занимающий 4-ю позицию на рынке БАД по итогам 2019 года), Необутин (4-е место на рынке спазмолитических препаратов для желудочно-кишечного тракта), Реслип (2-е место на рынке препаратов для лечения нарушений сна).

ОБЗОР ОТРАСЛИ ЗА 2019 ГОД¹

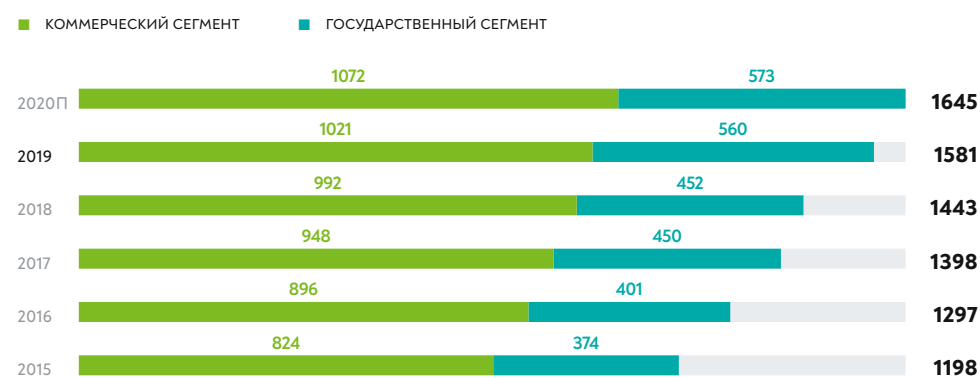
Рост объема российского рынка лекарственных средств в 2019 году составил 9,6%². Ожидается, что рост коммерческого сегмента фармацевтического рынка в 2020 году составит 5,0%. Доля дженериков в структуре потребления лекарственных препаратов продолжает увеличиваться, что связано с их более низкой ценой по сравнению с оригинальными препаратами, а также снижающейся платежеспособностью населения России. Доля дженериковых препаратов в 2019 году составила 62,5% в денежном выражении, продемонстрировав рост на 1,1 п. п. год к году. Доля импортных препаратов сократилась на 1,2 п. п. и в 2019 году составила 71,5% в денежном выражении.

В 2020 году ожидалось внедрение ряда законодательных инициатив, которые окажут существенное влияние на российский фармацевтический рынок:

- С 1 июля 2020 года в целях очищения рынка от некачественной и нелегальной продукции и защиты конечного потребителя предполагается введение обязательной системы маркировки лекарственных препаратов.
- В 2020 году ожидается перерегистрация всех ранее зарегистрированных предельных отпускных цен на жизненно необходимые и важнейшие лекарственные препараты. В мае 2019 года были приняты соответствующие поправки к Федеральному закону «Об обращении лекарственных средств». Порядок перерегистрации разработан Министерством здравоохранения и утвержден Постановлением Правительства.
- Ожидается, что летом 2020 года аптеки, имеющие соответствующие лицензии, получат возможность осуществлять онлайн-торговлю безрецептурными лекарственными препаратами и биологически активными добавками (БАД), которые зарегистрированы в России и прошли проверку в Роспотребнадзоре.

ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ РЫНКА ЛЕКАРСТВЕННЫХ СРЕДСТВ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

МЛРД РУБ.



ИСТОЧНИК: DSM (ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ ДАННЫЕ)

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

В 2020 году запланирован вывод на рынок более 30 новых коммерческих препаратов. Рост продаж будет обеспечен активной промопрограммой, в том числе через информирование медицинского сообщества, через работу с аптечными сетями и рекламные кампании безрецептурных препаратов.

Основными стратегическими направлениями развития в 2020 году будут:

- Интенсивное развитие канала продаж в интернете;
- Создание бизнес-единицы экспортных продаж;
- Усиление медицинского продвижения как в государственных учреждениях, так и коммерческих медицинских центрах;
- Проект по выпуску собственных торговых марок для аптечных сетей.

Стратегия Alium также подразумевает использование неорганических источников роста, таких как приобретение прав на перспективные лекарственные препараты в целевых и смежных терапевтических областях с последующими инвестициями в их продвижение с целью создания препаратов-лидеров в своих категориях.

РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА В 2019 ГОДУ

Ключевым этапом развития бизнеса в 2019 году стала интеграция OBL Pharm и АО «Биннофарм», в результате которой под брендом Alium был создан крупный фармацевтический игрок, который занимает 9 позицию по объему продаж в денежном выражении среди российских компаний в коммерческом сегменте по результатам 2019 года. В результате интеграции эффективная доля АФК «Система» в Alium увеличилась с 12,8% до 24,9%.

В результате интеграции произошло объединение коммерческих служб, переход продаж на единый контракт, синхронизация производственной и R&D-деятельности, был частично обновлен топ-менеджмент.

Препараты Alium в 2019 году продемонстрировали существенный прирост продаж по сравнению с 2018 годом:

КЛЮЧЕВЫЕ ПРЕПАРАТЫ ГРУППЫ	НОВЫЕ ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ПРЕПАРАТЫ
Необутин: 93,5%	Эльмуцин: 323,9%
Реслип: 49,0%	Примаксетин: 200,3%
Максилак: 20,3%	Инспиракс: 165,1%
Венарус: 11,5%	Дексонал: 122,8%

В 2019 году Alium осуществил вывод на рынок 12 новых препаратов, среди которых БАД Сустафлекс® для улучшения двигательной функции суставов, ноотропное рецептурное лекарственное средство Цидокан® и гастропротекторный препарат Гастростат®.

СДЕЛКА ПО ПРИБРЕТЕНИЮ OBL PHARM

В конце 2018 года консорциум инвесторов, включающий АФК «Система», банк ВТБ и менеджмент OBL Pharm, приобрел у компании Alvansa Ltd, основными акционерами которой являются Газпромбанк и UFG Private Equity, 95,14% пакет акций OBL Pharm.

В июле 2019 года в капитал Alium вошли Российский фонд прямых инвестиций (РФПИ), Российско-китайский инвестиционный фонд (РКИФ) и крупнейшие ближневосточные фонды, инвестировав более 4 млрд руб. По итогам сделки эффективная доля консорциума инвесторов в капитале OBL Pharm составила 28%, банка ВТБ — 46%, АФК «Система» — 13%.

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2019 ГОДА

ПОКАЗАТЕЛЬ, МЛН РУБ. ³	2019	2018	ИЗМЕНЕНИЕ
Выручка	7568	6863	10,3%
OIBDA	1877	2134	(12,1%)
Операционная прибыль	1401	1891	(25,9%)
Чистая прибыль	748	1544	(51,6%)

7,6 МЛРД
РУБ. **+10,3%** 2018/19

ВЫРУЧКА ALIUM
В 2019 ГОДУ

Выручка компании в 2019 году выросла на 10,3% год к году до 7,6 млрд руб. за счет роста продаж продвигаемых продуктов (Максилак, Необутин). Дополнительно на результаты Alium оказала влияние консолидация результатов АО «Биннофарм» с 1 сентября 2019 года. Снижение OIBDA в 2019 на 12,1% до 1,9 млрд руб. год к году обусловлено ростом расходов на продвижение новых продуктов.

Чистая прибыль снизилась в 2019 году до 0,7 млрд руб. под влиянием динамики OIBDA, а также увеличения амортизационных начислений в связи с вводом в эксплуатацию с февраля 2019 года нового завода, привлечением долга в рамках сделки по выкупу акций компании в декабре 2018 года и прекращением капитализации процентов по кредитам в 2019 году.

¹ Если не указано иное, все прогнозы в отношении отрасли в целом и бизнеса компании в частности были даны до февраля 2020 года.
² Источники: DSM.

³ Данные управленческой отчетности. Результаты АО «Биннофарм» консолидируются в отчетности OBL Pharm за 2019 год начиная с 1 сентября 2019 года. За 2018 год предоставлены данные из stand-alone отчетности OBL Pharm. Результаты OBL Pharm и АО «Биннофарм» не консолидируются в финансовой отчетности АФК «Система». В таблице представлены 100% чистой прибыли.



СИНТЕЗ

46,5%¹

ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ
АФК «СИСТЕМА»



Сергей Клыков
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ



Дмитрий Зубов
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

ОАО «Синтез» (далее – «Синтез») – одно из крупнейших предприятий фармацевтической отрасли России, располагающееся в г. Курган.

ЗАО «Биоком» (далее – «Биоком») – дочернее предприятие «Синтеза», расположенное в г. Ставрополь и специализирующееся на производстве дженериков.

300

ПРЕПАРАТОВ В ПОРТФЕЛЕ
«СИНТЕЗА» И «БИОКОМА»

>30

ПРЕПАРАТОВ НАХОДЯТСЯ
В РАЗРАБОТКЕ

35%

ПРОДУКЦИИ ПРОИЗВОДИТСЯ
ИЗ СОБСТВЕННЫХ
СУБСТАНЦИЙ

TOP-10

КРУПНЕЙШИХ РОССИЙСКИХ
ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ
ЛЕКАРСТВЕННЫХ
ПРЕПАРАТОВ²

№1

НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ
АНТИБИОТИКОВ ПО
ОБЪЕМУ ПРОИЗВОДСТВА



ksintez.ru

¹ Совместная доля владения с финансовым партнером.
² Источник: DSM.

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КОМПАНИИ

«Синтез» – одна из крупнейших компаний фармацевтической отрасли России, располагающаяся в Кургане и являющаяся одним из крупнейших работодателей и налогоплательщиков в регионе. Штат сотрудников составляет более 3 тыс. человек.

Три научно-исследовательские лаборатории «Синтеза» ежегодно разрабатывают 10–15 препаратов. Производственные мощности компании соответствуют российскому стандарту GMP и включают в себя семь цехов и 28 производственных линий для изготовления 15 видов лекарственных форм, включая таблетки, капсулы, порошки, капли, спреи, суспензии, растворы, мази, гели и кремы. Помимо готовых лекарственных форм «Синтез» занимается производством активных фармацевтических субстанций методом химического синтеза и выделения из источников биологического и животного происхождения, которые используются в том числе для производства собственных препаратов.

Дочерняя компания «Синтез» – «Биоком» занимается производством высококачественных дженериков. Принадлежащий «Биоком» завод в Ставрополе соответствует высоким стандартам европейского GMP.

На данный момент суммарный диверсифицированный продуктовый портфель «Синтеза» и «Биокома» включает около 300 препаратов, предназначенных для лечения основных терапевтических направлений: инфекционные заболевания, заболевания дыхательной системы, неврология, заболевания костно-мышечной системы, дерматология, кардиология.

СДЕЛКА ПО ПРИОБРЕТЕНИЮ «СИНТЕЗ» И «БИОКОМ» У MARATHON GROUP

В августе 2019 года АФК «Система» совместно с финансовым партнером приобрела 46,5% в уставном капитале «Синтез» и 75,1% в уставном капитале «Биокома» у инвестиционной компании Marathon Group за 11,8 млрд руб. «Синтез» и «Биоком», портфели которых являются комплементарными по типу реализуемой продукции, уже длительное время сотрудничают в сфере продаж и имеют единый менеджмент.

Целью сделки является укрепление позиций в коммерческом и госпитальном сегментах фармацевтического рынка в России. На следующем этапе консолидации фармацевтических активов АФК «Система» «Синтез» и «Биоком» могут быть интегрированы в структуру Alium. После интеграции «Синтез» и «Биоком», объединенная компания может войти в топ-3 российских фармацевтических компаний. Продуктовый портфель объединенной компании будет включать более 500 наименований, а производственные мощности будут представлены шестью фармацевтическими производственными комплексами в Москве и Московской области, Кургане и Ставрополе.

Синергетический потенциал объединения компаний включает в себя усиление R&D-компетенций, формирование сбалансированного продуктового портфеля с существенным коммерческим потенциалом, усиление переговорных позиций и экономию на административных расходах.

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2019 ГОДА

ПОКАЗАТЕЛЬ, МЛН РУБ. ³	2019	2018	ИЗМЕНЕНИЕ
Выручка	9171	7411	23,7%
OIBDA	1838	1535	19,7%
Операционная прибыль	1420	1213	17,1%
Чистая прибыль	824	953	(13,4%)

9,1 МЛРД РУБ.

ВЫРУЧКА «СИНТЕЗА»
В 2019 ГОДУ

Выручка в 2019 году выросла на 23,7% год к году до 9,2 млрд руб. за счет роста розничных продаж, в том числе благодаря запуску системы продвижения в аптеках и аптечных сетях, а также за счет роста экспорта (основные направления – Узбекистан, Киргизия и Туркменистан). Дополнительно на рост выручки год к году повлияла консолидация ЗАО «Биоком». OIBDA в 2019 году продемонстрировала рост год к году на 19,7% до 1,8 млрд руб. вслед за динамикой выручки и за счет эффективного управления издержками. Чистая прибыль снизилась в 2019 году год к году на 13,4% до 0,8 млрд руб. в основном за счет роста выплат процентов по кредитам, преимущественно в связи с привлечением кредита на покупку пакета акции ЗАО «Биоком».

³ Данные управленческой отчетности. Результаты ЗАО «Биоком» консолидируются в отчетности ОАО «Синтез» за 2019 год начиная с августа 2019 года. За 2018 год предоставлены данные из stand-alone отчетности ОАО «Синтез». Результаты ОАО «Синтез» не консолидируются в финансовой отчетности АФК «Система». В таблице представлены 100% чистой прибыли.



БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТЬ

100%

ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ
ВЛАДЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»



Юрий Яковчик
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР



Сергей Егоров
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Группа компаний «Бизнес-Недвижимость» – один из крупнейших собственников недвижимости в Москве.

331,2 ТЫС. КВ. М

ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ
НЕДВИЖИМОСТИ
В АРЕНДЕ

на конец 2019 года

88%

ПЛОЩАДЕЙ В АРЕНДЕ
ПРИХОДЯТСЯ НА
КОММЕРЧЕСКУЮ
НЕДВИЖИМОСТЬ

+63%

ПРИРОСТ КОММЕРЧЕСКИХ
ПЛОЩАДЕЙ В АРЕНДЕ

за 2019 год

127,2 ТЫС. КВ. М

ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ
ПРОДАННОЙ
НЕДВИЖИМОСТИ

в 2019 году

187

КОТТЕДЖЕЙ
В МОСКВЕ И МО

на конец 2019 года

147

ЗЕМЕЛЬНЫХ
УЧАСТКОВ

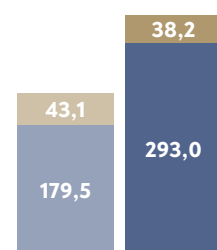
на конец 2019 года

На конец 2019 года в периметр группы компаний «Бизнес-Недвижимость» входит более 15 юридических лиц, владеющих широким пулом недвижимости: особняки, офисные и торговые помещения, сеть зданий класса «С», производственно-складская недвижимость, коттеджные поселки в пределах Москвы, земельные участки в ближайшем Подмосковье. Объекты недвижимости сдаются в аренду, ряд объектов недвижимости и земельных участков выставлен на продажу. АО «Бизнес-Недвижимость» также оказывает услуги профессионального управления недвижимостью.

ПЛОЩАДИ В АРЕНДЕ

Тыс. кв. м

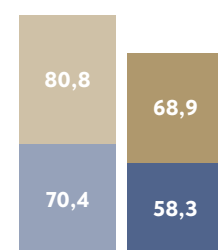
- ЗАГОРОДНАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ
- КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ



ПРОДАЖА НЕДВИЖИМОСТИ

Тыс. кв. м

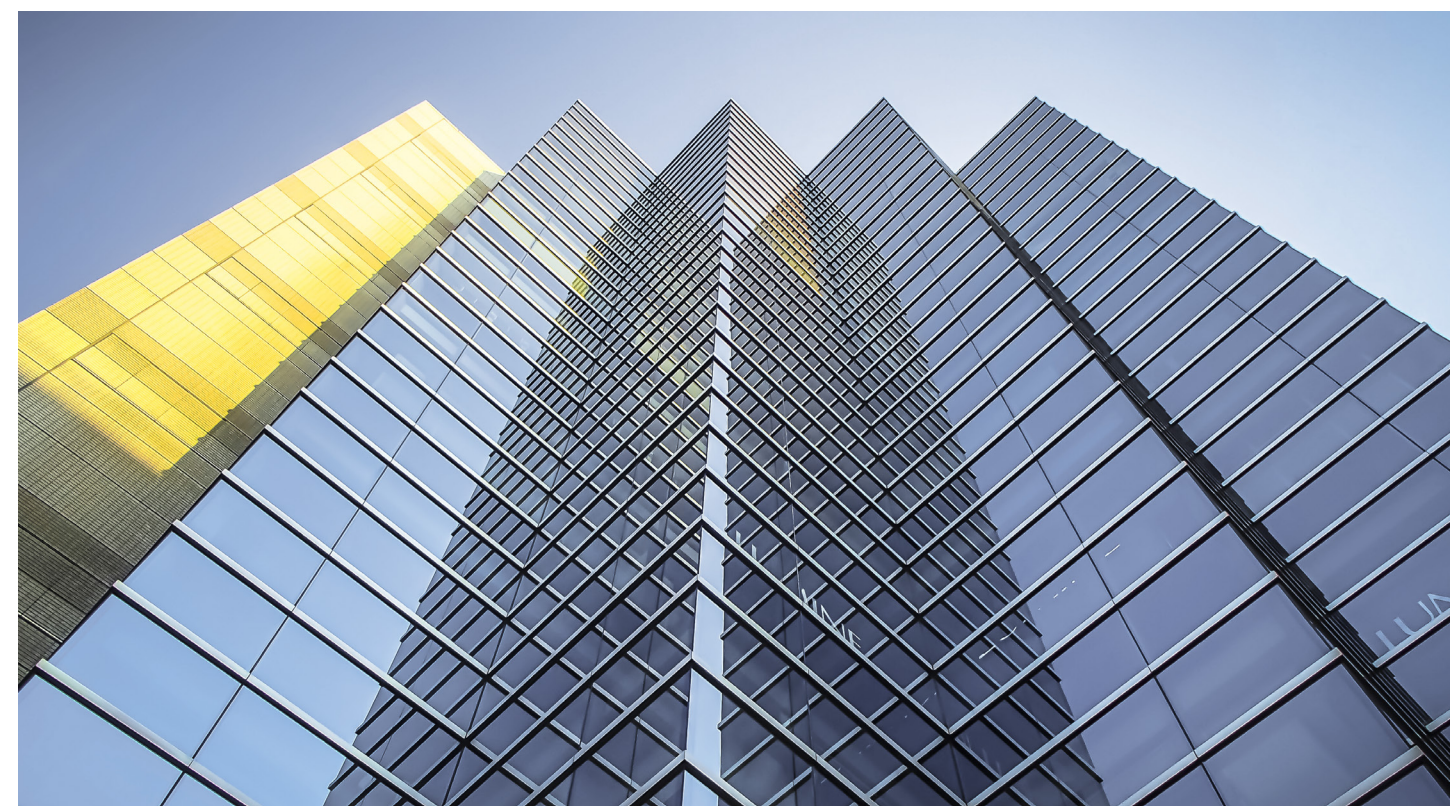
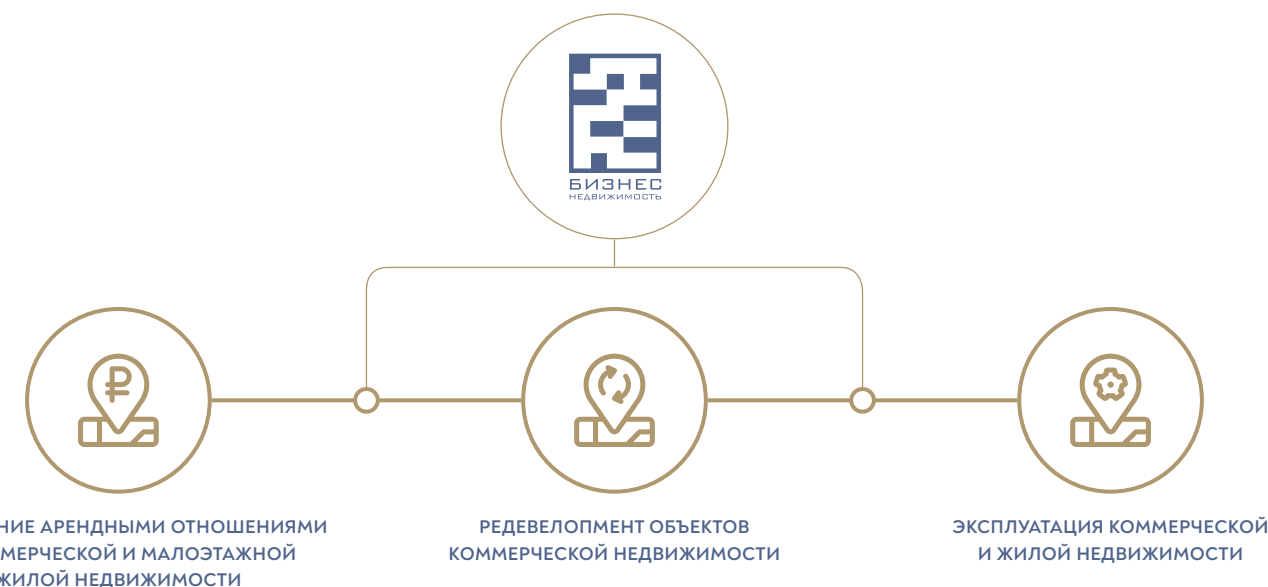
- ЗЕМЕЛЬНЫЕ УЧАСТКИ
- КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ



sistema-bn.ru

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КОМПАНИИ

АО «Бизнес-Недвижимость» включает в себя три ключевых направления, которые связаны между собой в цепочке создания стоимости для объектов коммерческой недвижимости: созданная в процессе редевелопмента стоимость впоследствии монетизируется через сдачу в аренду недвижимости с учетом оптимального плана эксплуатации актива.



ОБЗОР ОТРАСЛИ ЗА 2019 ГОД¹

В 2019 году было введено в эксплуатацию 386 тыс. кв. м новых офисных площадей, из которых почти половина была введена в четвертом квартале. Большая часть введенных объектов находится вне Центрального административного округа Москвы. В целом, ввод новых площадей находился на уровне 2018 года. Среднегодовая динамика ввода новых площадей также идентична показателям 2018 года.

Большая часть введенных объектов относилась к классам В и В+, всего один объект относился к классу А. Общий объем рынка качественных офисных площадей достиг 21 млн кв. м, 60% из которых относится к классам В и В+.

Чистое поглощение офисных площадей (разница между объемом арендованных и объемом освобожденных площадей) превысило ввод новых объектов почти в 1,5 раза. За 2019 год площадь вновь сданных в аренду площадей составила 2,0 млн кв. м, что на 10% превышает показатель 2018 года.

Второй год подряд показатель объема новых сделок превысил докризисный показатель 2007 года (1,7 млн кв. м), а устойчивый рост наблюдается непрерывно с 2015 года. Значительный объем сделок был связан с крупными арендными контрактами (от 5 тыс. кв. м), при этом большая их часть пришлась на банковский сектор, ИТ и телеком-компания. Пик спроса был зафиксирован в четвертом квартале, что связано как с календаризацией действующих договоров аренды, так и с планированием крупными компаниями деятельности на ближайшие 3–5 лет.

По итогам 2018–2019 гг. наблюдается новый тренд положительного поглощения всех качественных площадей, обусловленный тем, что компании-арендаторы рассматривали офисные помещения с связи с возможным ростом численности персонала в ближайшем будущем до 25%. Дополнительный спрос стимулировал девелоперов выводить на рынок объекты, строительство которых ранее было приостановлено. На фоне роста темпов поглощения на рынке запускались новые офисные проекты, запланированные к вводу в 2021–2022 гг.

РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА В 2019 ГОДУ

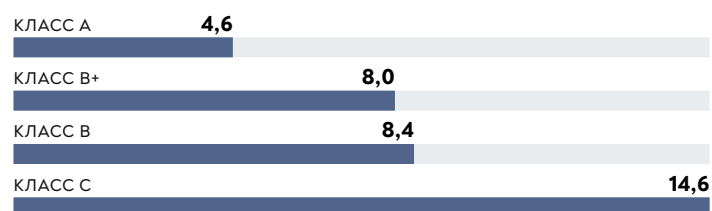
В 2019 году портфель недвижимости компании существенно вырос за счет приобретения у компании МГТС зданий бывших автоматических телефонных станций общей площадью 220 тыс. кв. м. В результате в портфеле компании находится крупнейшая в Москве распределенная сеть коммерческой недвижимости (более 80 зданий). Все объекты сданы в аренду, якорным арендатором новых объектов является компания МГТС.

В 2019 году продолжилась начатая в 2017 году масштабная программа обновления рентного фонда в Серебряном бору. Завершение программы запланировано на 2020 год. В ходе ее реализации были капитально отремонтированы сдающиеся в аренду жилые дома, объекты инфраструктуры. Реализация программы позволила дополнительно сдать в аренду восемь жилых домов в 2019 году.

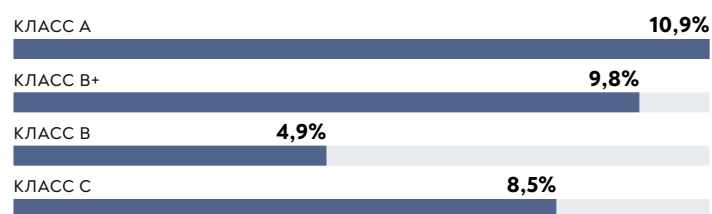
Одним из драйверов роста рынка недвижимости стали коворкинг-площадки, по которым наблюдается 25%-ный прирост год к году, что обеспечивает значительную часть офисного поглощения. Существенный импульс рынок получил с приходом американской сети WeWork, ознаменовавшимися пятью сделками по аренде площадей в крупных бизнес-центрах столицы.

Средневзвешенная запрашиваемая ставка аренды в классе А (без учета класса А-Премиум) на конец 2019 года составила 27 600 руб./кв. м в год, в классе В+ 16 900 руб./кв. м в год, в классе В 14 500 руб./кв. м в год².

СОВОКУПНЫЙ ОБЪЕМ РЫНКА ОФИСНЫХ ПОМЕЩЕНИЙ НА КОНЕЦ 2019 ГОДА, ТЫС. КВ М



ИЗМЕНЕНИЕ УРОВНЯ ВАКАНТНЫХ ПЛОЩАДЕЙ НА КОНЕЦ 2019 ГОДА



ИСТОЧНИК: ILM, SWISS APPRISAL, CUSHMAN&WAKEFIELD.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Разработанная в 2019 году стратегия развития «Бизнес-Недвижимости» направлена на редевелопмент ряда активов с целью повышения их качества и существенного роста ставок аренды. Возможные направления редевелопмента — это многофункциональные центры, включающие классические офисы, коворкинги, торговые помещения и апартаменты.

Программа реновации является поэтапной и рассчитана до 2024 года.

Помимо реновации собственных объектов компания планирует выйти на рынок с целью приобретения активов для глубокого редевелопмента, в том числе с привлечением внешних партнеров.

ФИНАНСОВЫЕ И ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2019 ГОДА

7,1 МЛРД
РУБ. ^{-9,9% 2018/19}

ВЫРУЧКА РЕНТНЫХ
АКТИВОВ В 2019 ГОДУ

ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

ОБЪЕКТЫ	31 ДЕКАБРЯ 2019		31 ДЕКАБРЯ 2018	
	КОЛИЧЕСТВО	ПЛОЩАДЬ, ТЫС. КВ. М	КОЛИЧЕСТВО	ПЛОЩАДЬ, ТЫС. КВ. М
Здания офисной коммерческой недвижимости				
всего	98	441	67	265
из них свободно от арендаторов	11	10	7	8
Коттеджи в Москве и Московской области				
всего	187	64	202	62
из них свободно от арендаторов	62	11	85	16
Земельные участки	147	1040	209	1134

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

ПОКАЗАТЕЛЬ, МЛН РУБ. ³	2019	2018	ИЗМЕНЕНИЕ
Выручка	7105	7886	(9,9%)
Скорр. OIBDA	4495	4598	(2,2%)
Операционная прибыль	4014	4184	(4,1%)
Скорр. чистая прибыль в доле АФК «Система»	3332	3147	5,9%

В 2019 году выручка рентных активов составила 7,1 млрд руб., сократившись год к году на 9,9%. На сокращение выручки повлияло уменьшение объемов продаж земельных участков в Московской области и коммерческой недвижимости в связи с завершением программы оптимизации портфеля недвижимости.

По итогам 2019 года скорректированная OIBDA незначительно сократилась — на 2,2% год к году, составив 4,5 млрд руб. вслед за динамикой выручки. Рентабельность показателя за 2019 год выросла на 5 п. п. год к году до 63,3%.

Скорректированная чистая прибыль в 2019 году увеличилась на 5,9% год к году и составила 3,3 млрд руб.



² Источник: ILM.
³ Данные управленческой отчетности.

¹ Если не указано иное, все прогнозы в отношении отрасли в целом и бизнеса компании в частности были даны до февраля 2020 года.



COSMOS HOTEL GROUP

100%

ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ
ВЛАДЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»



Александр Швейн
ПРЕЗИДЕНТ



Леонид Моносов
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

ООО «Космос Отель Групп» (далее – Cosmos Hotel 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.

Номерной фонд под управлением Cosmos Hotel Group насчитывает 4122 номера в отелях разных ценовых сегментов от 3 до 5 звезд в туристических и деловых центрах. Объекты под управлением компании включают в себя городские бизнес-отели и люксовые курортные комплексы в России, Италии, Намибии и Чехии.

4122

НОМЕРА ПОД
УПРАВЛЕНИЕМ
COSMOS HOTEL GROUP
на конец 2019 года

19

ГОСТИНИЦ ПОД
УПРАВЛЕНИЕМ
COSMOS HOTEL GROUP
на конец 2019 года

1,5 млн

ГОСТЕЙ В ОТЕЛЯХ
ПОД УПРАВЛЕНИЕМ
COSMOS HOTEL GROUP
в 2019 году

2390 руб.

СРЕДНИЙ REVPAR¹ ОТЕЛЕЙ
COSMOS HOTEL GROUP
в 2019 году

66,6%

СРЕДНЯЯ ЗАГРУЗКА ОТЕЛЕЙ
COSMOS HOTEL GROUP
в 2019 году

21,8%

ДОЛЯ ИНОСТРАННЫХ
ОТЕЛЕЙ В ВЫРУЧКЕ
COSMOS HOTEL GROUP
в 2019 году



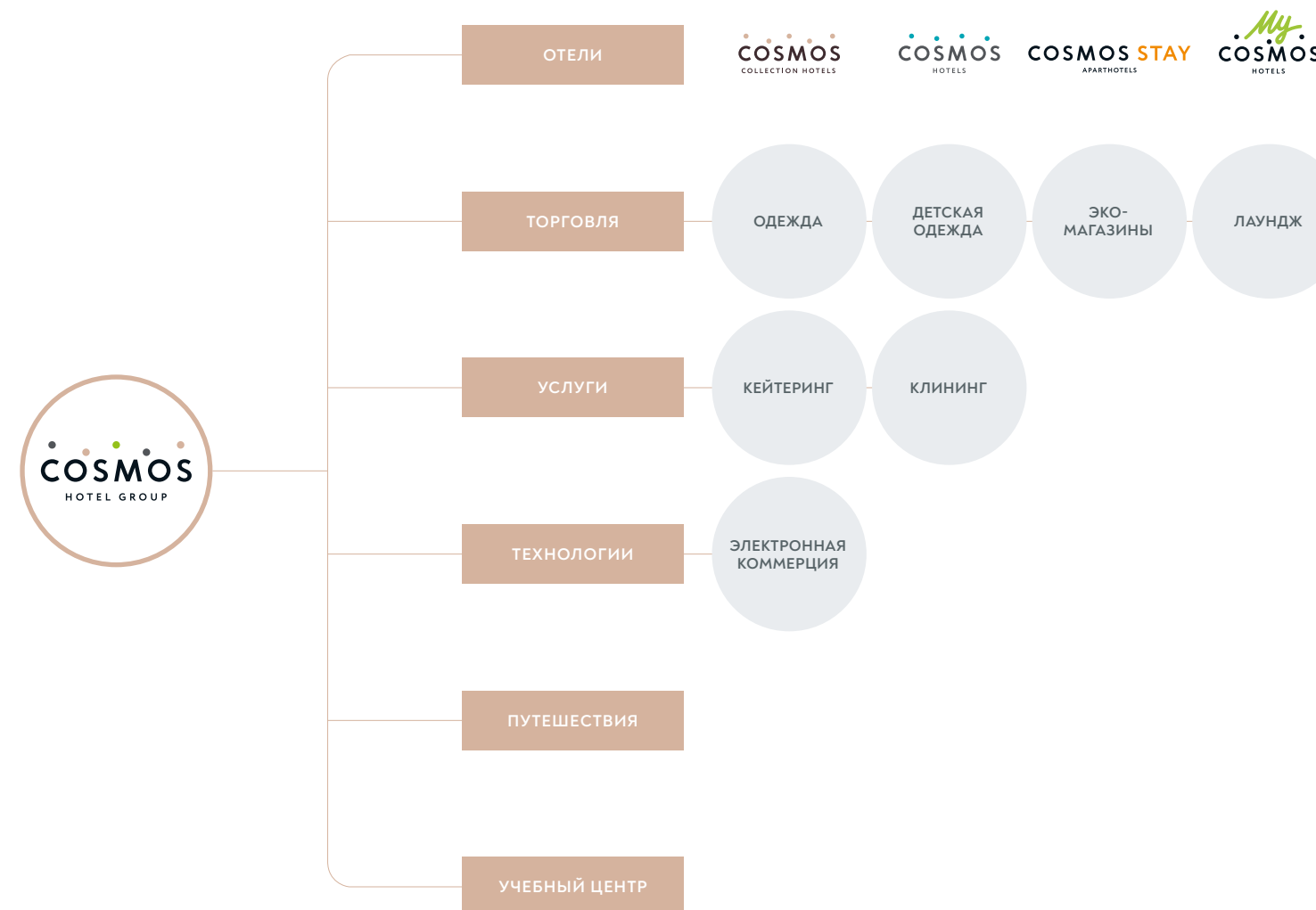
cosmosgroup.ru

¹ RevPAR (англ. revenue per available room) – выручка номерного фонда на один номер в день.

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КОМПАНИИ

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

Cosmos Hotel Group специализируется на управлении существующими отелями, включая внедрение стандартов и системы контроля качества сервиса и обслуживания, подбор, обучение и периодическую оценку персонала, управление административной и хозяйственной деятельностью, внедрение стандартов обеспечения безопасности, настройку системы активных продаж и управления доходами, системы централизованных закупок и другие высококвалифицированные услуги в сфере гостиничного управления.



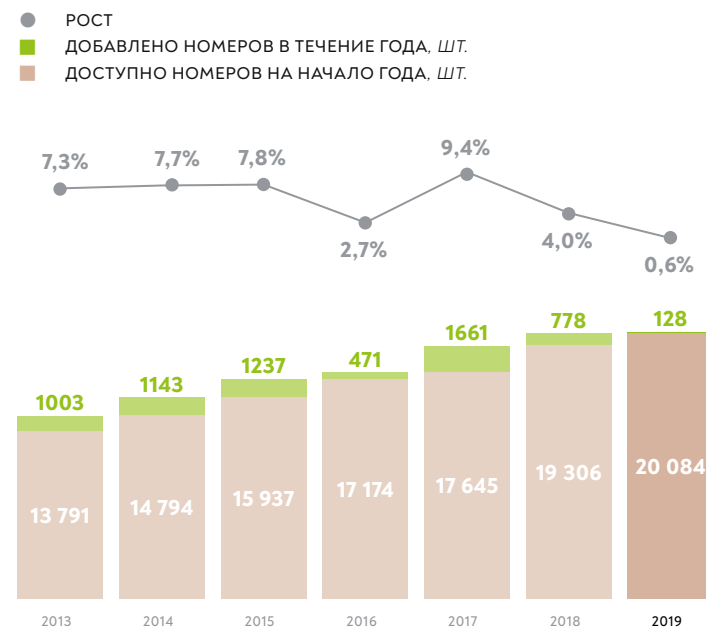
СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Стратегия развития Cosmos Hotel Group направлена на увеличение доли на рынке путем наращивания гостиничного предложения в Москве, Санкт-Петербурге и крупнейших региональных экономических центрах. Основной фокус развития бизнеса направлен на сегмент бизнес-отелей категории от 3 до 4 звезд. Гостиницы данного ценового сегмента наиболее востребованы в России, где расположена основная часть объектов Cosmos Hotel Group.

В 2020 году Cosmos Hotel Group планирует завершить ребрендинг люксовых отелей «Алтай Резорт» и «Изумрудный Лес» под единым брендом «Cosmos Collection». Также планируется ребрендить отели «Космос» и «Интурист-Коломенское» в «Cosmos Hotel». В 2020 планируется открытие первого апарт-отеля компании – «Cosmos Stay», а также открытие после реновации сафари-комплекса «Леопард Лодж».

ОБЗОР ОТРАСЛИ ЗА 2019 ГОД¹

ДИНАМИКА ИЗМЕНЕНИЯ НОМЕРНОГО ФОНДА МОСКВЫ



РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА В 2019 ГОДУ

В 2019 году Cosmos Hotel Group продолжила успешную интеграцию отелей «Региональной Гостиничной Сети» (РГС), приобретенных в 2016 году. Выручка активов РГС в 2019 выросла на 5,1% по сравнению с выручкой 2017 года благодаря консолидации РГС и повышению эффективности работы Cosmos Hotel Group.

В 2019 году начата масштабная реконструкция флагманского актива Cosmos Hotel Group — гостиницы «Космос». Реконструкция будет проводиться в два этапа. В рамках первого этапа, который должен завершиться в 2020 году, планируется завершить реновацию производственной кухни основного ресторана и произвести замену лифтов. На втором этапе (2020–2023 гг.) планируется полное обновление номерного фонда гостиницы с заменой инженерных коммуникаций, при этом ремонтные работы будут проходить без приостановки операционной деятельности.

В 2019 году в гостинице «Алтай Резорт» был открыт новый гостиничный корпус на 60 номеров. В гостинице «Изумрудный Лес» введены в эксплуатацию физкультурно-оздоровительный комплекс с бассейном на 25 метров, Конгресс-центр с многофункциональными залами различной площади и рестораном, а также 10 дополнительных дуплексов на 20 номеров.

В 2019 году в Москве был открыт один отель под международным брендом «Holiday Inn Express Vauvanskaya» на 128 номеров. После значительного прироста в 2017–2018 годах, в 2019 году рост качественного предложения номеров под международным брендом составил менее 1,0%².

Средний уровень загрузки московских гостиниц в 2019 году составил 78%, что на 3 п. п. выше аналогичного периода прошлого года.

Цены на размещение в 2019 году выросли на 2,9% по сравнению с 2017 годом³. Наибольший прирост средней цены номера (на 7,9%) продемонстрировал «люксовый» сегмент благодаря уникальности предложения и интересному месторасположению отелей.

Сегмент сетевых отелей в России характеризовался невысокой конкуренцией, в особенности за сегмент низкобюджетных туристических групп. Отели Cosmos Hotel Group имеют конкурентное преимущество на рынке за счет диверсифицированного предложения, разнообразных каналов продаж и оптимизированных бизнес-процессов. Доля рынка Cosmos Hotel Group по объему номерного фонда в средней ценовой категории в Москве составляет более 5%, что является одним из ключевых факторов его конкурентоспособности, так как позволяет регулировать цены за счет объема предложения.

Гостиничный рынок Москвы характеризовался высоким уровнем конкуренции, в особенности за сегмент низкобюджетных туристических групп. Отели Cosmos Hotel Group имеют конкурентное преимущество на рынке за счет диверсифицированного предложения, разнообразных каналов продаж и оптимизированных бизнес-процессов. Доля рынка Cosmos Hotel Group по объему номерного фонда в средней ценовой категории в Москве составляет более 5%, что является одним из ключевых факторов его конкурентоспособности, так как позволяет регулировать цены за счет объема предложения.

Cosmos Hotel Group в 2019 году продолжила последовательный ребрендинг российских отелей, за исключением отелей Holiday Inn Express и Park Inn, которые продолжают функционировать под международными брендами. Первым объектом под собственным брендом «Cosmos Hotel» стал «Cosmos Petrozavodsk» в 2018 году.

По итогам национальной гостиничной премии за 2019 год лучшим загородным отелем был признан «Изумрудный Лес». Также «Изумрудный Лес» победил в номинации «Эко-отель года» по результатам ежегодного конкурса «Лучшая организация туристской индустрии Московской области».

ФИНАНСОВЫЕ И ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2019 ГОДА

5 млрд руб.
-5% 2018/19

ВЫРУЧКА ГОСТИНИЧНЫХ АКТИВОВ COSMOS HOTEL GROUP В 2019 ГОДУ

ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

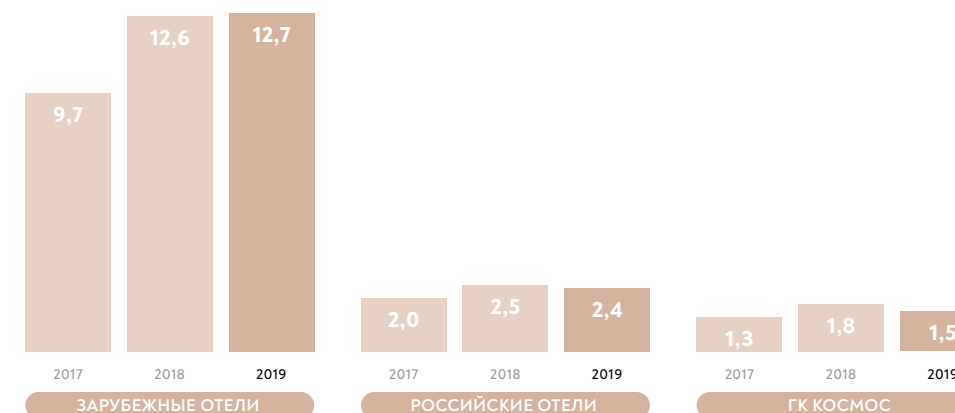
ПОКАЗАТЕЛЬ ⁴	2019	2018	2017	2018/19
RevPAR	2390	2564	1977	(6,8%)
Российские отели, руб.	1980	2164	1640	(8,5%)
Зарубежные отели, руб.	12 749	12 640	9734	0,9%
Загрузка отелей	66,6%	64,4%	56,8%	2,2 п. п.
Российские отели	66,7%	64,5%	57,0%	2,2 п. п.
Зарубежные отели	63,9%	60,2%	52,5%	3,7 п. п.
Номерной фонд	4122	4052	3776	1,7%

Средняя загрузка гостиниц в 2019 году составила 66,6%, что на 2,2 п. п. выше показателя 2018 года за счет роста внутреннего и въездного туризма, в том числе как результат проведения в 2018 году Чемпионата мира по футболу. При этом по сравнению с 2017 годом наблюдался рост на 10 п. п. в основном за счет роста показателей по гостинице «Космос» и по сегменту городских отелей.

Динамика RevPAR в 2019 году была отрицательной год к году, снизившись на 6,8% с 2564 руб. в 2018 году до 2390 руб. в 2019 году. При этом по сравнению с 2017 годом наблюдался рост на 29,7% в основном за счет гостиницы HIEX Moscow Paveletskaya, а также зарубежных отелей.

ДИНАМИКА REVPAR

Тыс. руб.



ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

ПОКАЗАТЕЛЬ, МЛН РУБ. ⁵	2019	2018	ИЗМЕНЕНИЕ
Выручка	5034	5301	(5,0%)
Скорр. OIBDA	1251	1314	(4,8%)
Операционная прибыль / (убыток)	(481)	555	—
Скорр. чистый убыток в доле АФК «Система»	(238)	(532)	—

В 2019 году гостиничные активы Cosmos Hotel Group продемонстрировали снижение выручки на 5,0% до 5 млрд руб. по сравнению с 2018 годом. Отрицательная динамика в 2019 году обусловлена эффектом высокой базы, достигнутой на фоне чемпионата мира по футболу в 2018 году, и снижением въездного туристического потока. При этом по сравнению с 2017 годом наблюдался рост за счет запуска HIEX Moscow Paveletskaya, роста показателей по ГК Космос и РГС Отелям. В 2019 году доля выручки зарубежных отелей увеличилась с 22% до 24% на фоне снижения выручки в сегменте российских гостиниц.

Скорректированная OIBDA в 2019 году снизилась на 4,8% год к году до 1,3 млрд руб. вслед за динамикой выручки. Скорректированный чистый убыток год к году в 2019 году сократился под влиянием оптимизации долгового портфеля.

¹ Если не указано иное, все прогнозы в отношении отрасли в целом и бизнеса компании в частности были даны до февраля 2020 года.
² Источник: Cushman & Wakefield.
³ Сравнение с 2017 годом наиболее репрезентативно здесь и далее в связи с сезонным всплеском на рынке в 2018 году на фоне проведения Чемпионата Мира по футболу в России.

⁴ Данные за 2017–2018 гг. пересчитаны с учетом включения в периметр резорт-отелей.
⁵ Данные управленческой отчетности.



БАШКИРСКАЯ ЭЛЕКТРОСЕТЕВАЯ КОМПАНИЯ

91%

ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ
ВЛАДЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»



Дмитрий Шароватов
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР



Олег Мубаракшин
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

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

16 487

НОВЫХ ПРИСОЕДИНЕНИЙ
в 2019 году

280 тыс.

ЭЛЕКТРОСЧЕТЧИКОВ С АСКУЭ
на конец 2019 года

>86,5 тыс. км

ПРОТЯЖЕННОСТЬ
СЕТЕЙ

90,9%

ВНЕДРЕНИЕ SMART
GRID В ГОРОДЕ УФА
на конец 2019 года

35%

ДОЛЯ АСКУЭ¹
на конец 2019 года

7,7%

ПОТЕРИ НА ПЕРЕДАЧУ
ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ ПО
РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫМ
СЕТЯМ
в 2019 году

82%

ДОЛЯ РЫНКА ПЕРЕДАЧИ
ЭЛЕКТРИЧЕСКОЙ
ЭНЕРГИИ В РЕСПУБЛИКЕ
БАШКОРТОСТАН²

8011 чел.

ЧИСЛЕННОСТЬ
ПЕРСОНАЛА



bashes.ru

¹ АСКУЭ – автоматизированная система контроля и учета электроэнергии.
² По выручке.

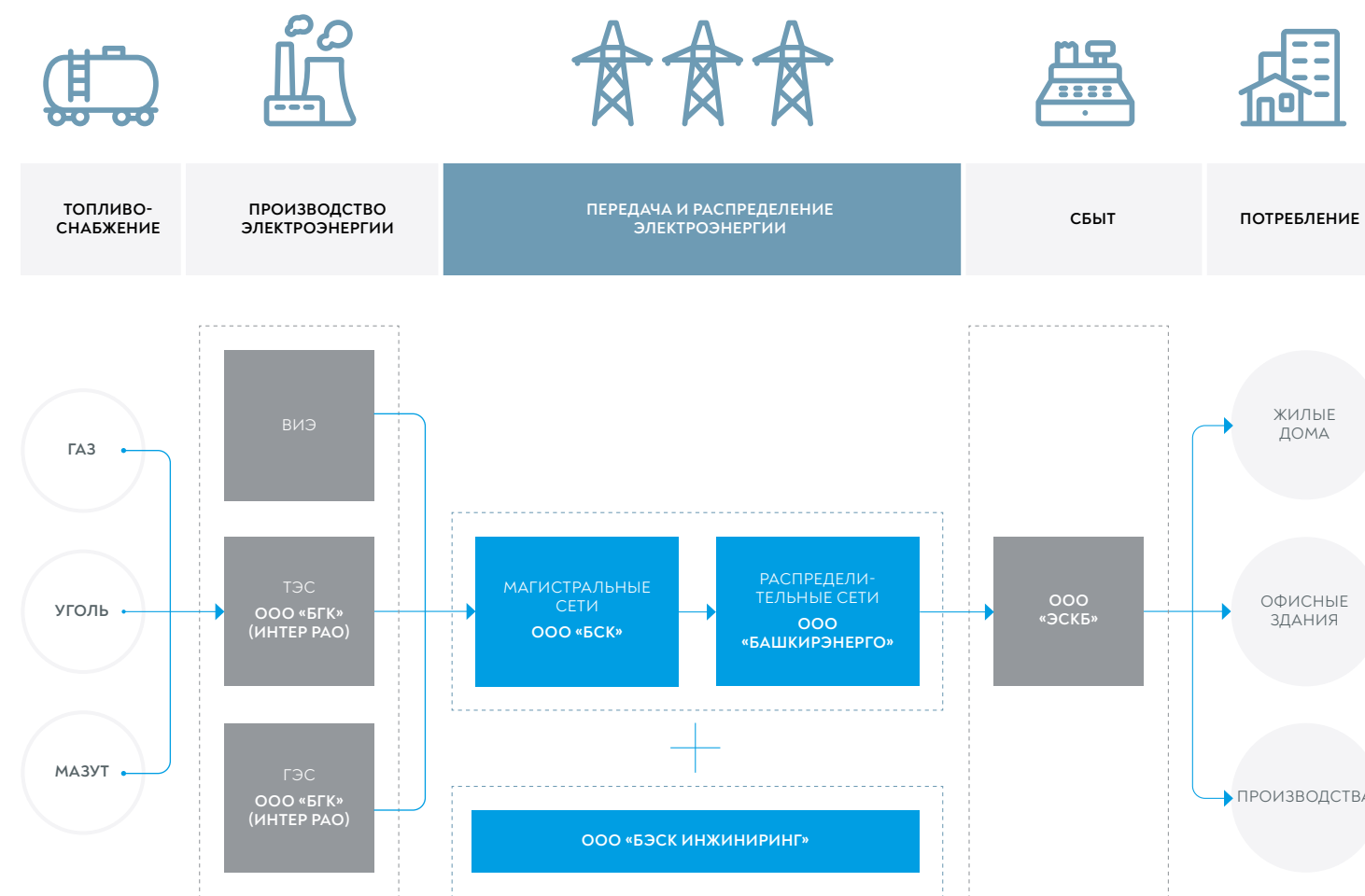
БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КОМПАНИИ

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

БЭСК осуществляет деятельность по управлению компаниями, относящимися к трем основным направлениям:

- ООО «Башкирская сетевая компания» (далее – БСК), обеспечивающее **транзит электроэнергии** между центральной частью России и Уралом по магистральным сетям.
- ООО «Башкирэнерго», обеспечивающее **передачу электроэнергии конечным потребителям** на территории Башкортостана по распределительным сетям.
- ООО «БЭСК Инжиниринг», осуществляющее проектирование, строительство и комплексную **реконструкцию энергообъектов**.

Большая часть выручки компании формируется за счет деятельности по оказанию услуг по передаче электрической энергии. Данная деятельность относится к сфере естественных монополий, и тарифы на такие услуги регулируются государством. Также дочерние компании БЭСК оказывают услуги по технологическому присоединению потребителей к электрической сети, проектированию и строительству энергообъектов, ИТ-услуги и услуги связи.



ОБЗОР ОТРАСЛИ ЗА 2019 ГОД ¹

По данным Минэнерго России, выработка электроэнергии в 2019 году в России увеличилась на 0,4% до 1096 млрд киловатт-часов (кВт·ч), при этом потребление электроэнергии в отчетном периоде сохранилось на уровне прошлого года — 1075 млрд кВт·ч. Значительный рост выработки электроэнергии зафиксирован на солнечных и ветряных электростанциях: в 2019 году на таких электростанциях произведено 1,6 млрд кВт·ч электроэнергии, что на 58,6% больше, чем в 2018 году.

В целях снижения объема перекрестного субсидирования в электросетевом комплексе размер индексации тарифов на передачу электрической энергии населению в среднем по Российской Федерации сохранится на уровне 5,0%² ежегодно. Такими же темпами будут расти и регулируемые тарифы на электроэнергию для населения.

В Республике Башкортостан в 2019 году средний единый («котловой») тариф на услуги по передаче электрической энергии достиг уровня 1,18 руб. / кВт·ч. Индексация одноставочных тарифов с июля 2019 года составила в среднем 110,5%.

РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА В 2019 ГОДУ

В 2019 году БЭСК ввела в эксплуатацию подстанцию «Кустаревская», питающую крупный жилой микрорайон г. Уфа. Технические решения, заложенные проектом, упрощают процесс эксплуатации, оперативного и технического обслуживания, повышают надежность и качество электроснабжения потребителей и являются новыми шагами в развитии «умной» энергетики.

БЭСК в 2019 году завершила проект по электрификации набережной реки Белой в г. Уфа, являющейся «визитной карточкой» столицы Башкирии

В целях повышения операционной эффективности БЭСК в 2019 году осуществляла реализацию ключевых многолетних программ:

- энергосбережение и повышение энергоэффективности;
- развитие цифровой энергетики на базе проекта по комплексной реконструкции распределительных сетей городского округа г. Уфа с внедрением технологий Smart Grid;
- автоматизация бизнес-процессов с использованием информационных технологий и ERP-систем.

ООО «Башкирэнерго» в 2019 году продолжило реализацию программы по внедрению АСКУЭ, установив около 36 тыс. электросчетчиков. Общее количество установленных электросчетчиков с АСКУЭ на конец 2019 года достигло 280 тыс. штук. В 2020 году планируется установить и включить в АСКУЭ 25 тыс. приборов учета. За период 2020-2022 гг. планируется установить дополнительно около 107 тыс. счетчиков, что позволит достигнуть 40%-го уровня «интеллектуализации» счетчиков.

В 2019 году компания продолжила реализацию мероприятий в рамках ключевого проекта по комплексной реконструкции распределительных сетей городского округа г. Уфа. За отчетный год по проекту произведена реконструкция 43 распределительных пунктов и 40 трансформаторных подстанций, проложены кабельные линии протяженностью 5 км.

В 2019 году ООО «БСК» завершило многолетнюю программу по обновлению электротехнического оборудования на открытом распределительном устройстве подстанции «Бекетово», стартовавшую в 1998 году. За этот период были заменены 162 единицы электротехнического оборудования. Обновление парка оборудования на ПС «Бекетово» имеет важное значение как в обеспечении регионального энергоснабжения, так и транзита электроэнергии между центром страны и Уралом по линиям электропередачи напряжением 500 кВ. Реконструкция подстанции повысила надежность энергопотоков и уменьшила эксплуатационные расходы на поддержание электротехнического оборудования в рабочем состоянии. Также в отчетном году проведена модернизация оборудования на трех других подстанциях общей стоимостью 63 млн руб.

В 2019 году ООО «БЭСК Инжиниринг» в рамках стратегии выхода на внешний рынок выполнило проектирование и строительство крупного энергообъекта — подстанции 220 кВ в городе Ревда Свердловской области. Помимо подстанции построена воздушная ЛЭП 220 кВ протяженностью более 1,5 км. В конце 2019 года подстанция поставлена под напряжение, на 2020 год запланирован ввод объекта в эксплуатацию.

Производство электроэнергии в Российской Федерации в 2020 году ожидается в объеме 1126,2 млрд кВт·ч., а электропотребление внутреннего рынка может увеличиться до 1115,0 млрд кВт·ч².

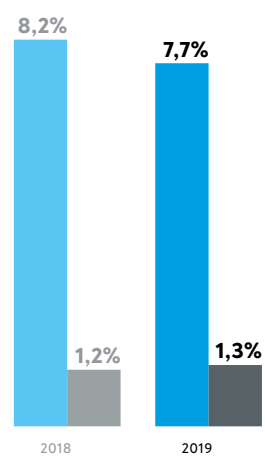
БЭСК является одним из лидеров по операционной эффективности среди электросетевых компаний в России. По сравнению с сетевыми компаниями-котлодержателями в соседних регионах БЭСК лидирует по удельным операционным затратам.

Количество технологических присоединений к электрическим сетям в 2019 году составило 16 487, что на 14,7% ниже показателя 2018 года. Основной причиной снижения стало насыщение рынка в части востребованности мощностей до 15 кВт (группа, к которой относятся, в основном, население и мелкий бизнес).

В июне 2019 года БЭСК одержала победу в IX Всероссийском конкурсе «Лучшие электрические сети России» в номинациях «Социально ответственная электросетевая компания» и «Наиболее информационно открытая электросетевая компания».

Потери в сетях

■ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫЕ
■ МАГИСТРАЛЬНЫЕ



ФИНАНСОВЫЕ И ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

20,9 ^{+9,4% 2018/19} **МЛРД РУБ.**

ВЫРУЧКА В 2019 ГОДУ

ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

ПОКАЗАТЕЛЬ	ЕД. ИЗМ.	2019		2018		ИЗМЕНЕНИЕ	
		БАШКИР-ЭНЕРГО	БСК	БАШКИР-ЭНЕРГО	БСК	БАШКИР-ЭНЕРГО	БСК
Поступление электроэнергии в сеть	млн кВт·ч	22 453	27 095	22 512	27 327	(0,3%)	(0,8%)
Потери электроэнергии	%	7,69	1,27	8,23	1,21	(0,54 п. п.)	0,06 п. п.
Потери электроэнергии	млн кВт·ч	1726	340	1854	325	(6,9%)	4,5%
Количество новых присоединений	шт	16 487	—	19 321	1	(14,7%)	—
Присоединенная мощность	МВт	356,9	—	380,2	4	(6,1%)	—

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

ПОКАЗАТЕЛЬ, МЛН РУБ.	2019	2018	ИЗМЕНЕНИЕ
Выручка	20 931	19 130	9,4%
OIBDA	6205	6369	(2,6%)
Операционная прибыль	3537	3872	(8,7%)
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	2698	2930	(7,9%)

В 2019 году выручка выросла на 9,4% год к году и составила 20,9 млрд руб. Рост выручки в 2019 году был обусловлен повышением тарифов на передачу электроэнергии и изменением порядка учета выручки от услуг по техприсоединению.

OIBDA в 2019 году сократилась на 2,6% год к году и составила 6,2 млрд руб. На динамику OIBDA повлиял рост прочих операционных доходов в 2019 году ввиду разовых финансовых операций по урегулированию разногласий в рамках операционной деятельности. Рентабельность по OIBDA сократилась на 3,7 п. п. год к году до 29,6% на фоне снижения OIBDA.

Чистая прибыль в 2019 году составила 2,7 млрд руб., что на 7,9% ниже показателя 2018 года. Негативная динамика связана со снижением OIBDA и ростом амортизационных отчислений.

¹ Если не указано иное, все прогнозы в отношении отрасли в целом и бизнеса компании в частности были даны до февраля 2020 года.
² Источник: Министерство экономического развития РФ.



РТИ

87%

ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ
ВЛАДЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»



Павел Лаптаев
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР



Олег Мубаракшин
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Группа «РТИ» (далее – РТИ) – это разработчик, производитель и поставщик сложных радиолокационных, информационных, комплексных систем автоматизированного управления и ситуационных центров, средств связи и электронных приборов.

>10 000

УЧЕНЫХ, КОНСТРУКТОРОВ
И ИНЖЕНЕРОВ

25

МЛРД
РУБ.

ВЫРУЧКА В 2019 ГОДУ

7

НИИ

6

ПРОМЫШЛЕННЫХ
ПРЕДПРИЯТИЙ



aorti.ru

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КОМПАНИИ

РТИ состоит из 13 ключевых предприятий, среди которых управляющая компания – АО «РТИ», научные институты, серийные заводы-производители, строительно-монтажные компании и разработчики программного обеспечения. Основная деятельность РТИ выделена в два бизнес-направления: радиолокация и автоматизированные системы обеспечения безопасности и управления, а также остальные активы, которые представляют собой отдельные бизнес-единицы.

РТИ обладает собственной развитой R&D-инфраструктурой и хорошо оснащенными серийными производственными площадками, где работает более 10 тыс. сотрудников: ученых, конструкторов, инженеров и других высококвалифицированных специалистов. Предприятия РТИ расположены в Москве, Саранске, Зеленограде, Дубне, Ярославле, Великом Новгороде и Владивостоке.



ОБЗОР ОТРАСЛИ ЗА 2019 ГОД ¹

Целевыми рынками РТИ являются рынок решений в области обеспечения безопасности и рынок автоматизированных систем управления и связи. Внедрение систем руководства и управления (2C Systems) является глобальным трендом на рынке автоматизации решений в области государственного управления. Ожидается, что к 2025 году объем данного рынка вырастет до 43,9 млрд долл. США по сравнению с 33,0 млрд долл. США в 2019 году, что соответствует среднегодовому темпу роста (CAGR) мирового рынка в размере 4,9% ².

Объем рынка информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) России в 2019 году составил 47,1 млрд долл. США, что стало наибольшим результатом среди всех стран Центральной и Восточной Европы. Суммарные ИКТ-расходы в данном регионе мира по итогам 2019 года составили 136,7 млрд долл. США, что на 4,0% выше показателя 2018 года. Доля расходов на телекоммуникационные сервисы в общем объеме рынка в регионе в 2019 году составила 41%, а на продажи оборудования и ИТ-услуг пришлось 34% и 13% соответственно ³.

На российском рынке автоматизированных систем управления в 2020 году ожидаются высокие темпы роста на уровне 10–15% в сегменте сервисных решений (геоинформационных платформ, Business Intelligence) и систем управления для государственных органов ⁴. На мировом рынке сохраняется тренд по повышению автоматизации и интеллектуализации систем управления и безопасности, в том числе с применением искусственного интеллекта.

РТИ разрабатывает продукты для растущих сегментов ИКТ-рынка, в частности активно ведется работа над созданием типового решения АСУ ⁵ субъекта РФ – Центра управления регионом.

РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА В 2019 ГОДУ

В феврале 2019 года ЗАО «РТИ-Микроэлектроника», входившее в Группу «РТИ», совместно с Госкорпорацией Ростех и АО «Росэлектроника» заключили юридически обязывающее соглашение, предусматривающее создание объединенной компании «Элемент» в сфере микроэлектронной компонентной базы (МЭКБ). В мае 2019 года из Группы РТИ в созданное на основании указанного соглашения совместное предприятие были переданы микроэлектронные активы, крупнейшими из которых являлись ПАО «Микрон» и АО «НИИМЭ».

Также в 2019 году Группа РТИ завершила программу испытаний первой загоризонтной радиолокационной станции (РЛС) типа «Контейнер», и с 1 декабря 2019 года станция официально введена в эксплуатацию.

Ведется работа по созданию и выводу на рынок продуктов в гражданских сегментах рынка. В частности, в 2019 году созданы макеты следующих продуктов:

- Экспериментальный летно-испытательный комплекс космического базирования.
- Аэродромный комплекс посадки «Яуза», использующийся для обеспечения точного захода на посадку воздушных судов.
- Комплекс досмотра людского потока, ведущий скрытый и безопасный досмотр и дистанционно идентифицирующий наличие оружия, взрывчатых, химических и наркотических веществ.

Также в 2019 году РТИ стало партнером АО «МЦСТ», российского разработчика микропроцессоров. Благодаря партнерству РТИ получило возможность активно развивать и продвигать свои и совместные наработки, привлекая других разработчиков отечественного ПО и дистрибьюторов.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Миссией РТИ является создание интеллектуального и безопасного будущего для человечества. Для ее достижения РТИ стремится сохранить лидерство в традиционных сегментах дальней и сверхдальней радиолокации и автоматизированных систем управления. РТИ также работает над укреплением позиций на перспективных рынках за счет выхода в новые для компании сегменты, в частности: ближняя радиолокация и радиолокация космического базирования, гражданские АСУ (АСУ региона), средства связи и навигационные системы.

Кроме того, имеющиеся компетенции РТИ продвигаются на рынках стран Юго-Восточной Азии, Ближнего Востока и Восточной Европы. При этом с учетом развития технологий предусматривается полный переход радиолокационных станций в цифровую плоскость: использование вычислительных мощностей типа ЦОД (центр обработки данных), искусственного интеллекта и анализа «больших данных» (Big Data), а также объединение всех станций, работающих в радиолокационном поле, в единую информационную систему для более точной и быстрой обработки поступающих данных.

Следуя глобальному тренду на цифровизацию экономики и государственных услуг, РТИ активно ведет разработку комплексного решения для субъектов РФ (сегмент В2G) – Центра управления регионом (ЦУР). Данное решение нацелено на сбор достоверной и полной статистической информации в регионе, ее обработку, анализ и прогнозные расчеты изменения показателей. Это достигается за счет оперативной интеграции с федеральными базами данных и информационными системами местных органов власти. Инструментарий ЦУР нацелен на предоставление актуальной информации региональным органам власти для точного стратегического планирования и проектного управления в регионе, а также на снижение отчетной нагрузки на региональные органы исполнительной власти и органы местного самоуправления.

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2019 ГОДА

ПОКАЗАТЕЛЬ, МЛН РУБ. ⁵	2019	2018	ИЗМЕНЕНИЕ
Выручка	24 740	22 886	8,1%
Скорр. OIBDA	5389	4919	9,5%
Операционная прибыль / (убыток)	(1770)	921	–
Скорр. чистая прибыль / (убыток) в доле АФК «Система»	3195	(531)	–

24,7

МЛРД
РУБ.

ВЫРУЧКА РТИ В 2019 ГОДУ

Выручка РТИ в 2019 году увеличилась на 8,1% год к году до 24,7 млрд руб. Рост выручки был преимущественно обусловлен увеличением объема работ по крупным долгосрочным контрактам.

Скорректированная OIBDA выросла на 9,5% год к году до 5,4 млрд руб. в 2019 году. Рентабельность по скорректированной OIBDA в 2019 году осталась на уровне 2018 года, составив 21,8%.

В 2019 году РТИ продемонстрировала скорректированную чистую прибыль в размере 3,2 млрд руб. по сравнению с чистым убытком годом ранее, что было преимущественно обусловлено выбытием активов во втором квартале 2019 года.

Снижение чистого долга на 33,0% до 19,4 млрд руб. связано со сделкой по передаче части долга Группы «РТИ» вместе с активами в сфере микроэлектроники в ООО «Элемент», а также с погашением ссудной задолженности АО «РТИ» в размере 1 млрд руб. При этом на счетах АО «РТИ» дополнительно присутствуют целевые денежные средства под выполнение госзаказа в размере 5,7 млрд руб., которые не учтены при расчете чистого долга.

⁵ Результаты РТИ за 2019 год представлены с учетом реклассификации активов РТИ в сфере микроэлектроники в составе прекращенной деятельности. Результаты 2018 год пересчитаны, чтобы отразить результаты этой реклассификации.

¹ Если не указано иное, все прогнозы в отношении отрасли в целом и бизнеса компании в частности были даны до февраля 2020 года.
² Источник: MarketsandMarkets Research.
³ Источник: IDC.
⁴ Источник: внутренние оценки компании.
⁵ АСУ – автоматизированная система управления



ЭЛЕМЕНТ

50,0001%

ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ
ВЛАДЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»¹



Илья Иванцов
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР



Олег Бочаров²
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Группа компаний «Элемент» (далее – «Элемент») – ведущий разработчик и производитель микроэлектроники в России, создающий технологии для цифрового развития бизнеса и общества.

«Элемент» объединяет ведущие отечественные предприятия в сфере разработки, производства и дизайна микроэлектроники, являясь партнером первой линии для промышленного, телекоммуникационного, финансового и энергетического сегментов и обеспечивая реализацию проектов развития цифровой экономики.

>8000

СОТРУДНИКОВ

>1000

РАЗРАБОТЧИКОВ

20,8

МЛРД
РУБ.

ВЫРУЧКА В 2019 ГОДУ

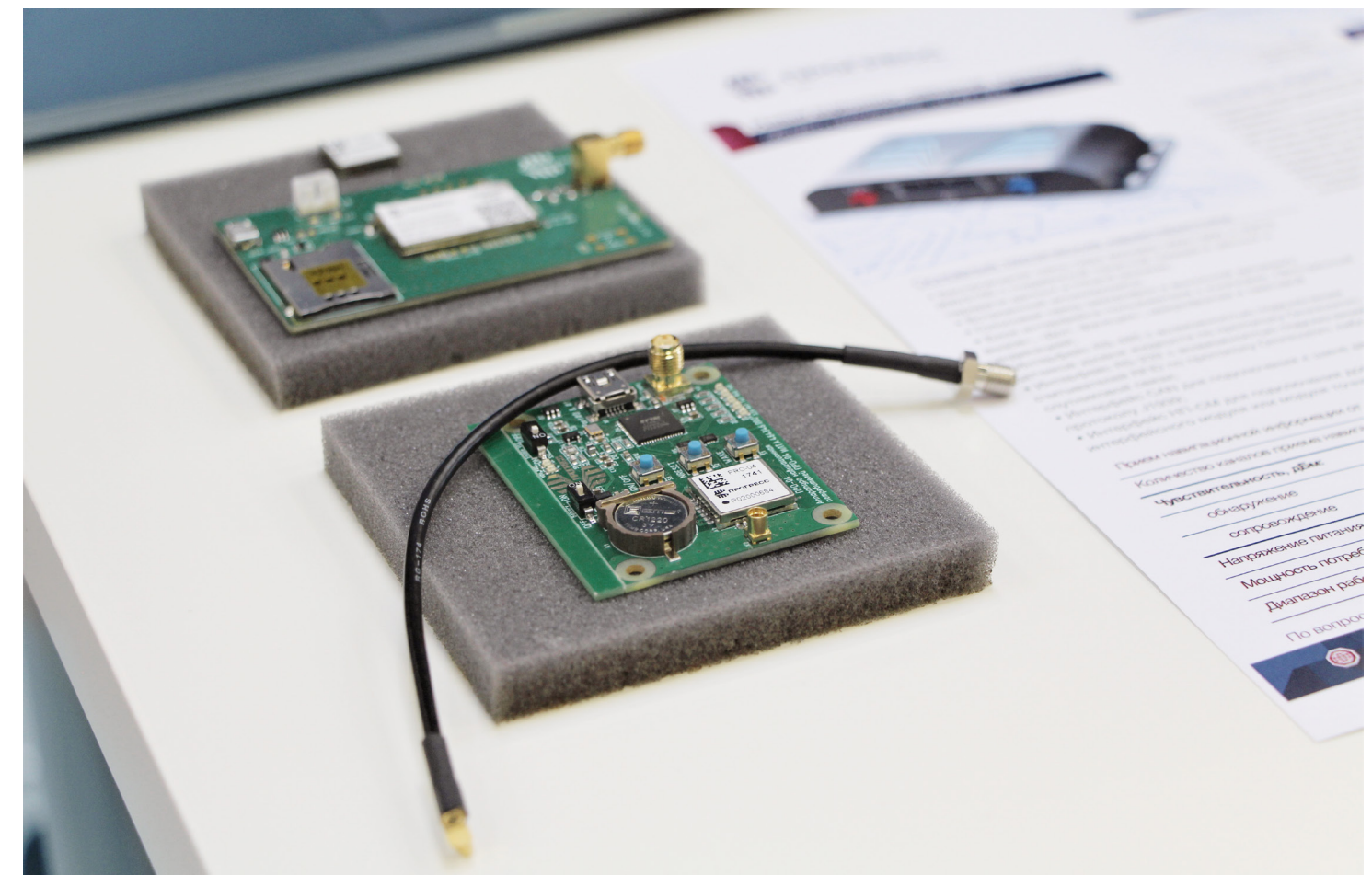
13%

ДОЛЯ ЭКСПОРТА В ВЫРУЧКЕ

¹ Доля РТИ.
² По состоянию на 31 декабря 2019 года - Александр Борисов.

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КОМПАНИИ

«Элемент» включает в себя активы, представляющие всю цепочку создания стоимости в области микроэлектронной компонентной базы – от фундаментальных исследований, до продаж готовых решений. В диверсифицированный продуктовый портфель «Элемента» входят решения от более чем 15 предприятий и дизайн-центров. Группа способна обеспечить своей продукцией рынок объемом более 100 млрд руб.



ОБЗОР ОТРАСЛИ ЗА 2019 ГОД ¹

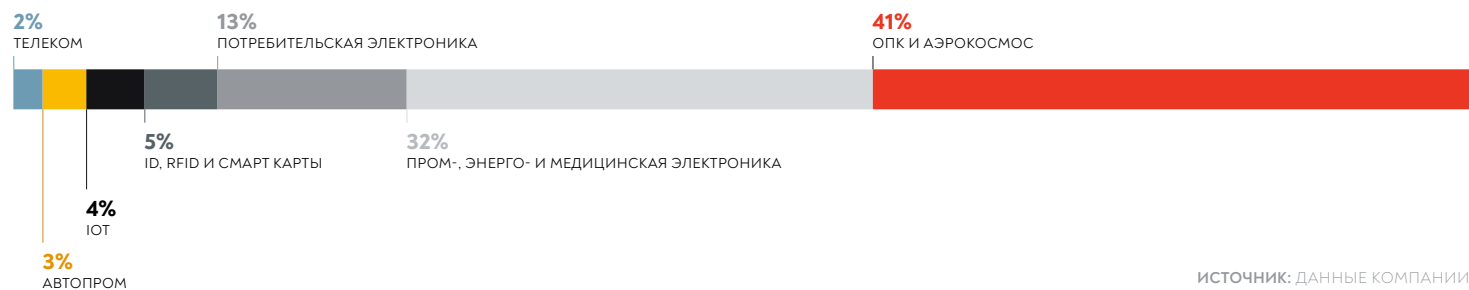
Мировой рынок микроэлектроники в 2019 году сократился на 11,6% год к году до 409 млрд долл. США². Ключевым фактором отрицательной динамики стало отсутствие прорывных технологий и продуктов на рынке, а также снижение спроса на память, связанную с насыщением спроса со стороны систем хранения медиаданных. Основными источниками спроса на микроэлектронную продукцию остаются сегменты компьютерного и серверного оборудования, мобильных устройств и телекоммуникаций. При этом в 2020 году ожидается восстановление² мирового спроса за счет роста сегментов интернета вещей, искусственного интеллекта, промышленной электроники и автомобильной электроники.

Российский рынок микроэлектроники в 2019 году сократился на 5,2% до 127 млрд руб. на фоне снижения объемов государственного заказа. Крупнейшим источником спроса по-прежнему остается сегмент производства микросхем для оборонного комплекса, аэрокосмической промышленности и медицинской отрасли. В рамках усиления роли цифровизации бизнес-процессов, автоматизации производств и инфраструктур, генерируется спрос на краевые микроконтроллеры. Также высокий спрос на микроэлектронику поддерживается за счет сегментов оборудования для связи и систем безопасности.

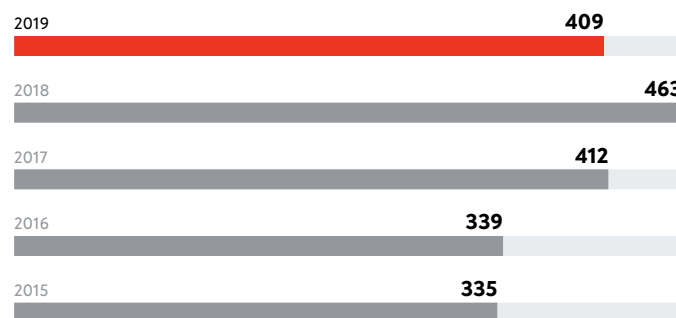
Ожидается восстановление спроса на рынке микроэлектроники в России к 2021 году в основном за счет введения программ государственной поддержки отрасли. В 2019 году доля импортной продукции в потреблении продукции в России составила 82%³, что свидетельствует о значительном потенциале роста локального производства в рамках программы импортозамещения.

Тенденции усиления технологической и логистической изоляции в мире способствуют росту спроса на продукцию, производство которой локализовано в России. В 2020–2025 гг. ожидается значительный рост доли российских компонентов в аппаратуре для навигации, автоматизированных систем городов, систем мониторинга внешней и внутренних сред, энергетики и транспорта энергоресурсов.

Структура российского рынка микроэлектроники



Мировой рынок микроэлектроники, млрд долл. США



ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ КОМПАНИИ, WORLD SEMICONDUCTOR TRADE STATISTICS

Российский рынок микроэлектроники, млрд руб.



ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ КОМПАНИИ, WORLD SEMICONDUCTOR TRADE STATISTICS

РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА В 2019 ГОДУ

«Элемент» был основан в июле 2019 года. ЗАО «РТИ-Микроэлектроника» (подконтрольная организация АФК «Система»), «Ростех» и АО «Росэлектроника» внесли в объединенную компанию совокупно контрольные доли в 19 предприятиях в области разработки и производства микроэлектронной компонентной базы. В результате передачи пакетов акций компаний в качестве вклада в совместное предприятие, «РТИ-Микроэлектроника» получила 50,0001%, а ГК «Ростех» совместно с АО «Росэлектроника» — 49,9999% в уставном капитале объединенной компании.

В сентябре 2019 года «Элемент» открыл на о. Русский первый российский центр коллективного проектирования на Дальнем Востоке (ЦПК «Восток»), сформированный на базе Инженерной школы и Школы цифровой экономики Дальневосточного федерального университета.

В ноябре 2019 года «Элемент», концерн «Созвездие» (входит в ГК «Ростех») и ПАО «Ростелеком» создали консорциум в сфере телекоммуникаций, который будет заниматься разработкой и созданием отечественного оборудования для сетей связи с целью обеспечения безопасности и надежности российской телекоммуникационной инфраструктуры.

В декабре 2019 года «Элемент», ПАО «МТС» и Сколковский институт науки и технологий (Сколтех) заключили соглашение о совместной разработке и производстве оборудования с открытой архитектурой (Open Radio Access Network) для пятого поколения сотовой связи. Успешная реализация соглашения позволит операторам отказаться от более дорогостоящих решений иностранных вендоров. По условиям соглашения, Сколтех предоставит исследовательскую площадку для экспериментов, «Элемент» — компонентную базу для тестовых зон и лабораторий, а МТС — решения и стандарты, необходимые для развертывания сетей пятого поколения.

Также в декабре «Элемент», НТЦ «Модуль» и ГК «ХайТэк» заключили соглашение о совместных действиях по созданию аппаратных платформ и решений в области технологий искусственного интеллекта (ИИ) в России. Компании намерены совместно разрабатывать стратегии по обеспечению российского рынка отечественными аппаратными решениями в области ИИ, которые должны сократить зависимость от иностранных производителей специализированных вычислителей ИИ, создать эффективную экосистему обучения нейросетей и предложить новые решения в области электроники с поддержкой функций ИИ.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Стратегия развития бизнеса «Элемента» предусматривает развитие производственных мощностей активов при сохранении роста объемов выпускаемой продукции и направлена на достижение следующих целей:

- Рост масштабов бизнеса
- Научно-техническое развитие
- Развитие дизайн-центров
- Содействие в разработке и внедрении эффективных мер государственной поддержки микроэлектронной промышленности;
- Повышение операционной эффективности.

Достижение стратегических целей позволит обеспечить значительный рост стоимости активов «Элемента» при одновременном решении приоритетных задач государства в области технологической независимости критической информационной инфраструктуры.

ПОКАЗАТЕЛЬ, МЛН ШТ.	2019
ПРОИЗВЕДЕНО МИКРОСХЕМ ВСЕГО, В ТОМ ЧИСЛЕ:	2201,8
чип-модули (пвд, улг, фомс, бк) ⁴	13,7
экспортные чипы (ис, дш, tvs) ⁵	2016,3
чипы для российского рынка (тб, метки, опк, окр, foundry) ⁶	171,8

⁴ ПВД — паспортно-визовые документы, УЛГ — удостоверение личности гражданина, ФОМС — медицинские полисы, БК — банковские карты.

⁵ ИС — интегральные схемы, ДШ — диоды Шоттки, TVS — TVS диоды.

⁶ ТБ — транспортные билеты, ОПК — оборонно-промышленный комплекс, ОКР — опытно-конструкторские работы, Foundry — контрактное производство.

CONCEPT
GROUP.

42,9%

ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ
ВЛАДЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»

CONCEPT
GROUP¹



Елена Богомолова
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР



Артем Сиразутдинов
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

ООО «Концепт Групп» (далее – Concept Group) – одна из ведущих российских розничных компаний в сегменте одежды.

352

МАГАЗИНА

67,2 тыс
КВ. М

ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ МАГАЗИНОВ

17%

ДОЛЯ ОНЛАЙН-ПРОДАЖ В ВЫРУЧКЕ

> 100

ГОРОДОВ ПРИСУТСТВИЯ

Портфель Concept Group представлен брендами Asoola (детская одежда и аксессуары), Concept Club (женская одежда и аксессуары), а также Infinity Lingerie (женское белье). Основу бизнеса Concept Group составляет мультибрендовая и мультиканальная модель, позволяющая диверсифицировать структуру доходов. Значительную часть выручки обеспечивает федеральная розничная и франчайзинговая сеть, насчитывающая более 350 магазинов. Компания широко представлена на ведущих российских маркетплейсах, а также развивает собственный интернет-магазин. Производство компании сосредоточено Китае и Бангладеше.

В 2019 году рынок одежды, обуви и аксессуаров продемонстрировал падение впервые с 2015 года. По оценкам аналитиков², рынок сократился в денежном выражении на 3–4% год к году до 2,26–2,29 трлн руб. Основными причинами снижения рынка являются падение реальных доходов населения,

повышение НДС в сочетании с аномально теплыми осенью и зимой 2019 года. В 2020 ожидается перераспределение каналов продаж, в частности, за счет роста онлайн-сегмента.

В 2019 году к Concept Group присоединилась новая команда топ-менеджмента, которая обладает ключевыми компетенциями как в выстраивании основных бизнес-процессов компании в сегменте розничной торговли одеждой, так и в оптимизации каналов продаж. В течение года менеджмент компании провел полную трансформацию операционной деятельности, что позволило впервые за последние два года достичь положительного результата по чистой прибыли.

Также в 2019 году была разработана и утверждена новая стратегия развития компании, целью которой является войти в топ-5 игроков российского рынка ритейла в сфере моды.



 conceptgroup.ru



СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ НАЦЕЛЕНА НА:



Органический рост

Компания нацелена на увеличение рыночной доли за счет масштабной экспансии собственной розничной сети магазинов нового формата в городах России с населением более 200 тыс. человек.



Повышение операционной эффективности

за счет непрерывной работы по снижению себестоимости, оптимизации сети поставщиков и логистических процессов, а также организации собственного производства на территории Российской Федерации.



Улучшение клиентского предложения

через усиление дизайнерских компетенций и повышение уровня узнаваемости брендов компании за счет запуска собственного дизайн-бюро.

¹ Если не указано иное, все прогнозы в отношении отрасли в целом и бизнеса компании в частности были даны до февраля 2020 года.
² Источник: Fashion Consulting Group.



КРОНШТАДТ¹

98,6%²

ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ
ВЛАДЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»



Сергей Богатиков
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

АО «Кронштадт» (далее – «Кронштадт») – российская высокотехнологичная компания, специализирующаяся на разработке и производстве наукоемкой продукции и решений, необходимых для создания, освоения и безопасной эксплуатации сложных технических средств в воздухе, на суше и на море.

Мировой рынок производства беспилотных авиационных систем (БАС) вырос с 10 млрд долл. США в 2018 году до 11 млрд долл. США в 2019 году³. Основным источником спроса по-прежнему является военная отрасль в виду технических и регуляторных ограничений, однако в ближайшие пять лет доля военных заказчиков начнет постепенно снижаться в пользу корпоративных клиентов. Некоторые из крупнейших логистических компаний мира, в частности, SF Express и Amazon, уже начали внедрять БАС в бизнес-процессы своих логистических центров. При этом ожидается, что применение БАС для пассажирских перевозок будет возможно только после их промышленного применения на грузовых перевозках.

В 2019 году «Кронштадт» полностью выполнил свою производственную программу. В течение года были образованы два филиала по разработке ключевых компонентов для БАС. Также в октябре 2019 года «Кронштадт» подал заявку в Федеральное агентство воздушного транспорта (Росавиация) на сертификацию БАС типа «Орион».

Основные направления деятельности «Кронштадт» включают в себя:

1. Беспилотные системы и робототехника
2. Бортовые системы и оборудование
3. АСУ и геоинформационные системы
4. Обучающие системы.

К основным стратегическим целям «Кронштадт» относятся:

1. Максимизация присутствия на рынке беспилотных летательных аппаратов (БЛА) со взлетной массой 1–2,5 т для государственного заказчика и на рынке компонентов для других тяжелых беспилотных систем.
2. Развитие экспортных возможностей для БЛА со взлетной массой 1,0–2,5 т.
3. Снижение себестоимости производства БАС.



¹ Если не указано иное, все прогнозы в отношении отрасли в целом и бизнеса компании в частности были даны до февраля 2020 года.
² 97,8% по состоянию на 31 декабря 2019 года.
³ Источник: Strategy Partners.



АЭРОМАКС⁴

98,6%²

ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ
ВЛАДЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»



Максим Чижов
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

ООО «Аэромакс» (далее – «Аэромакс») – инновационный центр по развитию гражданских беспилотных проектов.

Деятельность компании направлена на разработку, внедрение и последующее тиражирование интеллектуальных высокотехнологичных решений, обеспечивающих конкурентные преимущества бизнеса на глобальном рынке беспилотных авиационных систем (БАС) и услуг по цифровизации. «Аэромакс» начал свою деятельность в 2018 году с оказания услуг компаниям Группы АФК «Система», но ведет активную работу по расширению клиентской базы. В 2019 году компания выполнила 5 контрактов для заказчиков, не связанных с Группой АФК «Система».

«Аэромакс» предлагает решения по мониторингу протяженных и площадных объектов, аэрофото-съемке, воздушному лазерному сканированию и внедрению геоаналитических систем. Совместно с Фондом развития Дальнего Востока и Арктики (ВЭБ) компания исследует перспективные методы таксации лесов с задействованием БАС и разрабатывает специальное программное обеспечение, позволяющее автоматизировать и, как следствие, ускорить и существенно удешевить таксацию леса. При ежегодной потребности таксации лесов в России более 30 млн га внедрение новой методики создаст новый сегмент рынка услуг с применением БАС.

Рынок услуг с применением БАС в Российской Федерации в 2019 году составил 5,0 млрд руб., а в 2020 году имеет потенциал роста до 7,4 млрд руб.⁵ Основными отраслями – потребителями услуг с применением БАС могут стать нефтегазовый сектор, лесное и сельское хозяйство, логистика, медиа, строительство и электроэнергетика.

Стратегия развития компании направлена на достижение лидирующих позиций на рынке услуг, оказываемых в России с помощью БАС.



⁴ Если не указано иное, все прогнозы в отношении отрасли в целом и бизнеса компании в частности были даны до февраля 2020 года.
⁵ Источник: Strategy Partners.



EAST-WEST UNITED BANK S.A.¹

100%

ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ
ВЛАДЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»



Сергей Пчелинцев
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР



Жанно Креке
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

East-West United Bank S. A. (далее – EWUB) – европейский банк, предоставляющий услуги по управлению активами для физических лиц, а также транзакционные банковские услуги для бизнеса с фокусом на российских клиентов.

>800 МЛН ЕВРО

ОБЩИЙ РАЗМЕР КЛИЕНТСКИХ
АКТИВОВ ПОД УПРАВЛЕНИЕМ

14,7 МЛН ЕВРО

ЧИСТЫЙ ПРОЦЕНТНЫЙ
ДОХОД В 2019 ГОДУ

2,8 МЛН ЕВРО

ЧИСТЫЙ КОМИССИОННЫЙ
ДОХОД В 2019 ГОДУ

>100

СОТРУДНИКОВ
В ШТАТЕ



 ewub.lu

¹ Если не указано иное, все прогнозы в отношении отрасли в целом и бизнеса компании в частности были даны до февраля 2020 года.

О КОМПАНИИ

EWUB зарегистрирован в Люксембурге и ориентирован на частных и корпоративных клиентов, связанных с Россией или ведущих бизнес с российскими контрагентами. EWUB предоставляет услуги персонального банковского обслуживания крупным частным клиентам, в том числе услуги по управлению личными и семейными инвестициями и активами. В корпоративном сегменте EWUB предоставляет клиентам доступ к услугам транзакционного банкинга, включая расчетно-кассовое обслуживание, кредитные и казначейские продукты.

В 2019 году EWUB продолжил реализацию бизнес-стратегии, одобренной в 2018 году, ключевыми элементами которой являются развитие персонального банковского обслуживания и транзакционного банкинга. Для поддержки стратегии был принят трехлетний план цифровой трансформации, которая позволит осуществить запуск новых банковских продуктов в этих двух сегментах и повысить эффективность бизнес-процессов. В рамках трансформации в 2019 году банк запустил новую продуктовую линейку в области торгового финансирования для корпоративных клиентов.

В 2019 году банк продолжил работать над стабилизацией и диверсификацией своей базы финансирования, развивая цифровую платформу для розничных депозитов в Люксембурге и Германии – DirektBank. По состоянию на конец 2019 года число активных клиентов платформы составило около 4 тыс.

Инвестиционный портфель EWUB, состоящий из ликвидных ценных бумаг и участия в синдицированных кредитах, вырос на 14% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года до 480 млн евро.



Ключевой целью развития EWUB является рост бизнеса в сегментах персонального и корпоративного банковского обслуживания. К основным задачам в рамках достижения данной цели относятся:

Улучшение клиентского опыта

через инвестиции в цифровые каналы и инфраструктуру.

Рост количества клиентов

за счет повышения узнаваемости бренда EWUB на целевых рынках, наращивания внутренних ресурсов по привлечению клиентов и расширения сети компаний-партнеров, в том числе благодаря синергии с компаниями в периметре АФК «Система»: ПАО «МТС-Банк», ООО «УК «Система-Капитал» и прочими.

Расширение продуктового портфеля

На 2020 год запланирован запуск консультирования в области управления капиталом для частных клиентов (в дополнение к текущим услугам по управлению портфелем активов, депозитарным и брокерским услугам) и кредитных продуктов для частных и корпоративных клиентов.



SISTEMA VENTURE CAPITAL

80%

ДОЛЯ АФК «СИСТЕМА»
В ФОНДЕ



Дмитрий Филатов
ПРЕЗИДЕНТ

Sistema_VC – венчурный фонд, инвестирующий в высоко-технологичные компании на стадии роста в России и Европе, демонстрирующие высокие темпы развития и имеющие потенциал стать лидерами в своих отраслях или нишах.

ГОД ОСНОВАНИЯ: 2016

ГЕОГРАФИЯ: РОССИЯ, ВЕЛИКОБРИТАНИЯ, ИЗРАИЛЬ, ЛИТВА, НИДЕРЛАНДЫ, США

ОТРАСЛИ ИНВЕСТИРОВАНИЯ: ТЕХНОЛОГИЧНЫЕ КОМПАНИИ НА СТАДИИ РОСТА

СРОК ЖИЗНИ ФОНДА: БЕССРОЧНЫЙ

ЦЕЛЕВАЯ ДОХОДНОСТЬ: 25–30% (В РУБ.)

10

МЛРД
РУБ.

ЦЕЛЕВОЙ
РАЗМЕР ФОНДА

90%

ФОНДА ПРОИНВЕСТИРОВАНО
НА КОНЕЦ 2019 ГОДА

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОКУС

Проекты в области Deep Tech¹

- Проекты, использующие технологии искусственного интеллекта (AI) и машинного обучения (ML)
- Когнитивные технологии (машинное распознавание речи, звуков, движения, видеоаналитика и пр.)
- Сетевые технологии нового поколения (SDN², NFV³)

Новые развивающиеся рыночные ниши в России (edtech, logtech, foodtech⁴)

- Приоритетные стадии инвестирования: Late seed, Series A, B⁵



¹ Сложные для воспроизведения или копирования технологии или научные открытия, часто уникальные и запатентованные, которые выводят на новый уровень продукты и решения.
² SDN (англ. software-defined networking) – организация передачи данных по сетям с отделением управления сетью, реализуемого программно, от устройств передачи данных.
³ NFV (англ. network functions virtualization) – сетевая архитектура, предполагающая виртуализацию целых классов функций сетевых узлов в виде составных элементов, которые в дальнейшем можно соединять между собой.
⁴ Технологии в области образования, логистики и еды.
⁵ Поздняя посевная стадия, раунды серий A и B (стадии роста).
⁶ Если не указано иное, все прогнозы в отношении отрасли в целом и бизнеса фонда в частности были даны до февраля 2020 года.
⁷ Источник: Crunchbase.

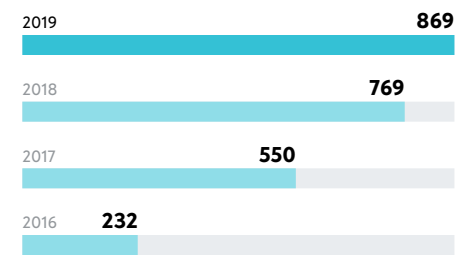
ОБЗОР ОТРАСЛИ ЗА 2019 ГОД⁶

В 2019 году европейский венчурный рынок продолжил динамичный рост, увеличившись на 25,3% год к году до 36,1 млрд долл. США, несмотря на снижение общего объема мирового рынка на 8,4% на фоне замедления экономической активности в США и Китае⁷. К самым быстрорастущим отраслям по объему инвестиций относятся онлайн-торговля, медицина, искусственный интеллект, логистика. Наблюдается рост активности корпоративных венчурных фондов: в Европе каждая пятая венчурная сделка в 2019 году была совершена с их участием.

В 2019 году объем российского венчурного рынка (по суммарному размеру сделок без учета выходов) вырос на 13,0% до 868,7 млн долл. США, что стало рекордным показателем с 2014 года. Количество сделок в 2019 году сократилось по сравнению с 2018 годом в полтора раза преимущественно за счет снижения активности компаний-акселераторов, при этом средний размер сделки вырос во всех сегментах от посевной до зрелой стадии. 2019 год также стал рекордным по объему выходов из венчурных проектов: 5,6 млрд долл. США, что в 16 раз превосходит показатель 2018 года.

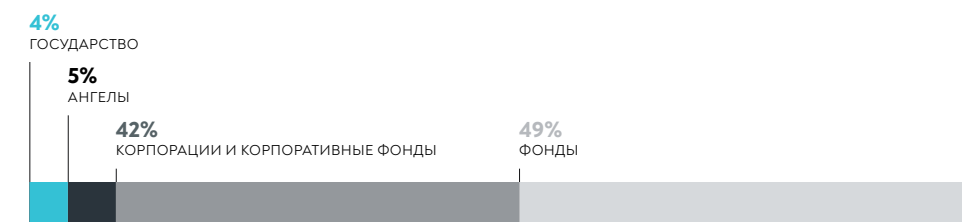
К наиболее перспективным направлениям венчурных инвестиций в России относятся стартапы в области искусственного интеллекта, комплексных технологий, логистики.

ДИНАМИКА ВЕНЧУРНОГО РЫНКА В РОССИИ В 2016–2019 ГОДЫ, млн долл. США



ИСТОЧНИК: DSIGHT

СТРУКТУРА ВЕНЧУРНОГО РЫНКА В РОССИИ



ИСТОЧНИК: DSIGHT

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ В 2019 ГОДУ

В 2019 году фонд Sistema_VC продолжил инвестировать в стартапы в области искусственного интеллекта. В портфель фонда вошли три британские компании: FiveAI, SenSat и KisanHub. В новых инвестициях 2019 года партнерами Sistema VC в сделках стали Tencent, Notion, IQ Capital, Lakestar, Amadeus Capital Partners.

Семь компаний из портфеля фонда привлекли дополнительное финансирование в 2019 году. Среди них DataSine, MEL Science, NFWare, Observe, Gosu AI, TraceAir, Connecterra. Среди новых партнеров, участвовавших в раундах, фонды Brighteye Ventures, Propel, Pentech, Яндекс, TMT Investments и другие.

Sistema_VC и ПАО «МТС» получили премию «Венчурный инвестор» Российской ассоциации венчурного инвестирования и ее партнера – Российской венчурной компании. Награда была присуждена в номинации «Лучшая синдицированная сделка» за инвестиции в YouDo в 2018 году.

В 2019 году фонд продолжил проводить конференции собственного networking-проекта #public_tech. Конференции в рамках проекта объединяют на одной площадке интересные стартапы в той или иной отрасли, релевантные для конкретной компании портфеля и для фонда Sistema_VC. В 2019 году прошли конференции, посвященные новейшим технологиям в ритейле и в agrotech.

В июне 2019 года портфельная компания фонда VisionLabs при поддержке Sistema_VC провела третий ежегодный международный саммит в области компьютерного зрения и машинного обучения Machines Can See. Саммит посетили 20 тыс. человек, а в деловой программе приняли участие ученые в сфере машинного зрения со всего мира.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Стратегия Sistema_VC на 2020–2021 гг. сфокусирована на монетизации активов, в которые фонд вошел в 2016–2017 гг. Также остается актуальным привлечение средств в портфельные компании, над чем активно работает команда фонда. Фонд оставляет за собой право участвовать в дополнительных (follow-on) раундах финансирования портфельных компаний.

НОВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ 2019 ГОДА

FIVE AI

Технологические решения для беспилотных автомобилей

Компания разрабатывает программное обеспечение для автономного вождения. Технологии FiveAI призваны сделать передвижение человека более доступным, безопасным, экологичным и быстрым. ПО FiveAI способно справляться с условиями узких и извилистых улиц европейских городов и учитывать нюансы устройства их исторических центров.

five.ai



Искусственный интеллект для оптимизации поставок зерновых культур

Компания разработала облачную платформу для оптимизации цепи поставок для сельскохозяйственных компаний. Стартап работает на стыке точного земледелия, больших данных, облачных вычислений, машинного обучения и мобильных технологий. Его платформа собирает и анализирует данные о состоянии зерновых культур и позволяет прогнозировать поставки. Такая оптимизация позволяет уменьшить влияние сезонных рисков на урожайность и сэкономить ресурсы.

kisanhub.com

sensat

Цифровые двойники инфраструктурных объектов

SenSat разработала технологию создания «цифровых двойников» физических объектов реального мира для инфраструктурной отрасли.

Используя обновляемые наборы данных и алгоритмы ИИ, компания создает точные и актуальные копии цифровых объектов в машиночитаемом формате. SenSat стремится создать интеллектуальную экосистему, которая переводит реальный мир в форму, понятную для искусственного интеллекта.

sensat.co.uk

КЛЮЧЕВЫЕ ПОРТФЕЛЬНЫЕ КОМПАНИИ ФОНДА

по состоянию на 31 декабря 2019 года

you do

Маркетплейс бытовых и бизнес-услуг

РОССИЯ

VisionLabs
MACHINES CAN SEE

Решения в области компьютерного зрения для коммерческого сектора

РОССИЯ

Segmento

Платформа, применяющая технологии машинного обучения для таргетирования цифровой рекламы

РОССИЯ

MEL Science

Международная компания, специализирующаяся на создании научно-образовательных продуктов для детей с использованием VR-технологий

РОССИЯ

SQREAM

Сверхбыстрая обработка больших массивов данных для определения трендов

ИЗРАИЛЬ

Connecterra

AI-мониторинг здоровья коров на молочных фермах

НИДЕРЛАНДЫ

datasine

Машинное обучение и психометрия для персонализации маркетинга

ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

TRACEAIR

Автоматизация строительства на основе данных с дронов

США



49%

ДОЛЯ АФК «СИСТЕМА»

>230 ТЫС. КВ. М

ПЛОЩАДЬ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ ПОД УПРАВЛЕНИЕМ

SISTEMA CAPITAL PARTNERS GROUP¹

ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ ФОКУС: КАПИТАЛОЕМКИЕ АКТИВЫ

ГЕОГРАФИЯ: ЕВРОПА

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ЦИКЛ: 3–5 ЛЕТ

The SCP Group (далее – SCP) – инвестиционная компания с фокусом на масштабируемые инвестиции в капиталоемкие активы на рынках Европы.

>15%

ЦЕЛЕВОЙ IRR

>5%

ЦЕЛЕВОЙ ПОКАЗАТЕЛЬ CASH-ON-CASH

Стратегия SCP заключается в создании ведущих на рынке операционных платформ, которые владеют портфелями активов и управляют ими с целью извлечения выгоды из структурных изменений и быстрого роста.

С 2015 года SCP реализовала успешный инвестиционный кейс в Европе, завершив полный цикл инвестиций в объекты коммерческой недвижимости общей стоимостью 300 млн евро. В результате успешных выходов из активов доходность (IRR) для инвесторов превысила 20% за вычетом комиссий. После выходов, по состоянию на конец 2019 года, стоимость активов под управлением SCP составляла около 105 млн евро.

В 2019 году SCP усовершенствовала платформу x + bricks, специализирующуюся на розничных активах с фокусом на продукты питания, с целью превращения ее в ведущего игрока на рынке недвижимости в Германии. Общая стоимость активов, по которым были совершены сделки по состоянию на 31 декабря 2019 года, составила 365 млн евро.

В феврале 2020 года SCP подписала соглашение о приобретении 100% сети гипермаркетов Real у Metro AG. В периметр сделки входят более 250 магазинов Real и операционный бизнес Real. Планируется, что в финансировании сделки помимо SCP примут участие и другие стороны. Закрытие сделки ожидается в первой половине 2020 года и зависит от выполнения ряда отлагательных условий.



thescpgroup.com

¹ Если не указано иное, все прогнозы в отношении отрасли в целом и бизнеса компании в частности были даны до февраля 2020 года.



SISTEMA ASIA FUND

83%

ДОЛЯ АФК «СИСТЕМА»
В ФОНДЕ



Андрей Тербенин
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР

Sistema Asia Fund (далее – SAF) – венчурный фонд АФК «Система», который специализируется на инвестициях в высокотехнологичные компании Индии и Юго-Восточной Азии.

120

МЛН ДОЛЛ. США

ЦЕЛЕВОЙ РАЗМЕР ФОНДА
с возможностью расширения
до 150 млн долл. США

ГОД ОСНОВАНИЯ:	2015
ГЕОГРАФИЯ:	ИНДИЯ, СТРАНЫ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ АЗИИ
ОТРАСЛЕВОЙ ФОКУС:	<ul style="list-style-type: none"> • CONSUMER TECH – ЭЛЕКТРОННАЯ ТОРГОВЛЯ, ЗДРАВООХРАНЕНИЕ, ТРАНСПОРТ, МЕДИА, ФИНАНСЫ, ОБРАЗОВАНИЕ • ENTERPRISE TECH – ИНТЕРНЕТ ВЕЩЕЙ • VR/AR – ВИРТУАЛЬНАЯ РЕАЛЬНОСТЬ • BIG DATA – БОЛЬШИЕ ДАННЫЕ • AI – ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ • ML – МАШИННОЕ ОБУЧЕНИЕ
СРОК ЖИЗНИ ФОНДА:	8 + 2 ГОДА ПО РЕШЕНИЮ
ИНВЕСТИЦИОННАЯ ФАЗА:	4 ГОДА
ЦЕЛЕВАЯ ДОХОДНОСТЬ:	3X CASH-ON-CASH

SAF осуществляет венчурные инвестиции в компании на различных стадиях роста на рынках Индии и Юго-Восточной Азии. Фонд сосредоточен на инвестициях в компании, работающие в сфере технологических продуктов и услуг, а инвестирует в другие виды бизнеса и потребительские бренды, которые используют технологии в качестве основного конкурентного преимущества и находятся в Индии и/или имеют значительное присутствие на рынке Индии.

Целевые раунды финансирования фонда: **раунды А-С.**

Инвестиционные критерии:

1. Подтвержденная бизнес-модель и/или лояльная аудитория;
2. Специфичные для индийского рынка решения;
3. Участие основателей стартапа в управлении бизнесом;
4. Наличие соинвесторов.



sistemaasiacapital.com

ОБЗОР ОТРАСЛИ ЗА 2019 ГОД¹

В 2019 году рынок венчурного капитала в Индии продемонстрировал бурный рост: объем инвестиций вырос на 55% год к году до 10 млрд долл. США², а количество сделок увеличилось на 30%, в основном, за счет сделок со стартапами на ранних стадиях. Около 80% сделок в 2019 году были сконцентрированы в секторах потребительских технологий, ПО, финансовых технологий, услуг b2b. При этом сектор потребительских технологий продолжил лидировать: на него пришлось более 35% инвестиций.

РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА В 2019 ГОДУ

В марте 2019 года состоялась первая монетизация: SAF продал свою долю в Qwiksilver – индийской технологической компании, специализирующейся на технологиях подарочных карт и комплексных решениях для предоплаты товаров и услуг. Qwiksilver была первой индийской компанией, разработавшей подарочные карты в Индии, став безусловным лидером рынка. По состоянию на март 2019 года компания выпустила порядка 250 млн карт в год в 16 странах мира для 15 тыс. онлайн-платформ и мобильных приложений. SAF инвестировал в Qwiksilver в 2016 году и спустя три года многократно окупил свои инвестиции.

В июле 2019 года SAF принял участие в раунде С инвестиций в Uniphore, индийском стартапе по распознаванию речи на основе искусственного интеллекта. Всего в рамках раунда Uniphore привлек 50 млн долл. США. Лид-инвестором были March Capital Partners, а также участвовали Chiratae Ventures, CXO Fund и другие фонды. Привлеченные средства будут направлены на исследования и разработки, а также увеличение персонала во всем мире. Офисы компании находятся в США, Индии и Сингапуре. Штат сотрудников – более 150 человек.

В течение 2019 года SAF провел восемь дополнительных раундов инвестиций в текущие портфельные активы, наиболее значимыми из которых стали следующие компании:

REBEL FOODS

Раунд серии D проведен в сентябре 2019 года. В результате привлечены инвестиции на сумму 125 млн долл. США, в том числе от инвестиционного банка Goldman Sachs, хедж-фонда Coate Management и индонезийской технологической группы Gojek. По итогам раунда стоимость Rebel Foods оценивается в размере 525 млн долл. США.

LENDINGKART

Раунд проведен в августе 2019 года. Общий объем привлеченных инвестиций составил около 146 млн долл. США.

LICIOUS

Раунд серии E проведен в декабре 2019 года. Лид-инвестором раунда стала сингапурская венчурная фирма Vertex Growth Fund, а общий объем раунда составил 30 млн долл. США. Всего с момента запуска стартап привлек 94,5 млн долл. США.



¹ Если не указано иное, все прогнозы в отношении отрасли в целом и бизнеса фонда в частности были даны до февраля 2020 года.
² Источник: Bain & Company.

НОВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

в 2019 году

uniphore 

UNIPHORE

Основанная в 2008 году, компания Uniphore нацелена на ликвидацию коммуникационного разрыва между человеком и машиной с использованием голоса и речи. Компания разрабатывает и продает программное обеспечение для диалоговой аналитики, голосовой помощи и голосовой безопасности. Продуктами Uniphore пользуются более 4 млн человек в 80 организациях по всему миру. К основным продуктам компании относятся:

auMina

Программное обеспечение для анализа речи, которое позволяет организациям идентифицировать проблемы клиентов, анализируя их поведение и взаимодействие с кол-центром. Продукт совмещает искусственный интеллект и технологию обработки естественных языков и позволяет компаниям делать выводы из общения с клиентами и использовать их для предоставления персонализированного обслуживания.

akeira

Голосовой помощник для общения с клиентами, может использоваться в разных интерфейсах. Программа основана на клиентской аналитике в режиме реального времени и обеспечивает эффективные коммуникации для служб продаж и поддержки клиентов в различных отраслях.

amVoice

Программное обеспечение по проверке личности для обеспечения безопасности телефонных сделок. Определяет уникальные голосовые «отпечатки», в том числе поведенческие и физиологические, для подтверждения личности пользователя.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОРТФЕЛЬНЫЕ КОМПАНИИ ФОНДА

по состоянию на 31 декабря 2019 года

Licious® 

LICIOUS

Компания, создающая комплексный бренд в сегменте торговли мясом и мясными продуктами на рынке, где более 90% игроков — это неорганизованная розница с плохим качеством и низкими санитарными нормами. Компания управляет всей цепочкой создания стоимости, от поставки до переработки и доставки клиенту, используя непрерывную холодильную цепь.

REBEL 

REBEL FOODS

Крупнейшая в Индии и в мире компания по производству и доставке ресторанных блюд по технологии «облачной кухни», базирующаяся в Мумбаи. Компания оперирует пятью брендами, в том числе брендом Faasos.

LENDINGKART 

LENDINGKART

Компания, кардинально меняющая традиционное кредитование, используя собственный кредитный механизм на основе анализа данных для выдачи кредитов малому и среднему бизнесу. Для привлечения клиентов и возврата кредитов компания использует модель с небольшим количеством сотрудников.

Kissht 

KISSHT

Онлайн-платформа потребительского кредитования, построенная на базе собственного алгоритма оценки кредитоспособности с элементами AI.

 HealthifyMe

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.





СИСТЕМА КАПИТАЛ

70%

ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ
ВЛАДЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

СИСТЕМА КАПИТАЛ¹Игорь Бусаров
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

ООО УК «Система Капитал» (далее – «Система Капитал») – профессиональный участник рынка ценных бумаг, который работает в сфере управления активами с 2001 года.

A++

РЕЙТИНГ
Эксперт «РА»95,5 МЛРД
РУБ.АКТИВЫ ПОД
УПРАВЛЕНИЕМ

№15

СРЕДИ КРУПНЕЙШИХ УПРАВЛЯЮЩИХ
КОМПАНИЙ РОССИИ ПО ОБЪЕМУ
СРЕДСТВ В УПРАВЛЕНИИ

Эксперт «РА»



sistema-capital.com

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

«Система Капитал» предлагает корпоративным клиентам и розничным инвесторам инвестиционные продукты российских и зарубежных рынков, представляющие различные классы активов: акции, облигации, производные инструменты.

Среди корпоративных клиентов «Системы Капитал» представлены страховые компании, негосударственные пенсионные фонды, среди которых НПФ Сбербанк, НПФ Открытие, НПФ Большой и другие.

РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА В 2019 ГОДУ

Согласно оценкам рейтингового агентства «Эксперт РА», по итогам 2019 года «Система Капитал» стала 15-й управляющей компанией в России по объему средств в управлении. За 2019 год объем средств под управлением вырос на 40% с 68,3 млрд руб. на конец 2018 года до 95,5 млрд руб. на конец 2019 года.

Паевой инвестиционный фонд «Система Капитал-Мобильный. Облигации» под управлением «Системы Капитал» занял лидирующую позицию в рейтинге портала Investfunds по доходности за 2019 год среди открытых облигационных ПИФов со стоимостью чистых активов более 50 млн руб.

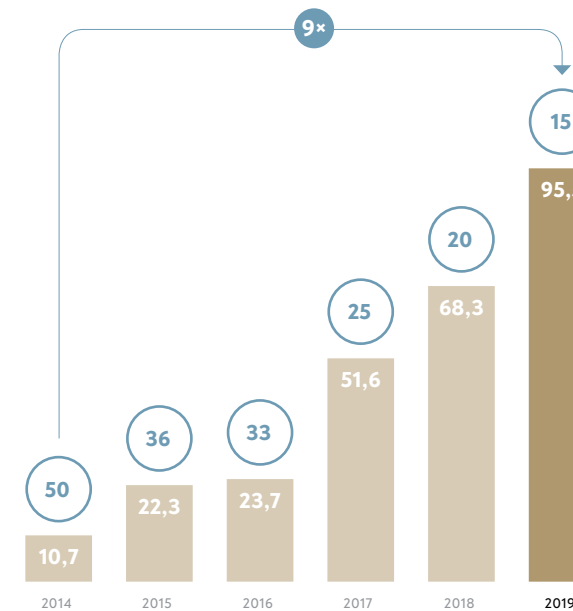
В 2019 году рейтинговое агентство «Эксперт РА» повысило рейтинг «Системы Капитал» с уровня А+ до уровня А++ (наивысшего рейтинга надежности и качества услуг управляющей компании), прогноз по рейтингу – стабильный. Повышение рейтинга было обусловлено ростом активов и прибыльности бизнеса, а также улучшением качества риск-менеджмента компании. Агентство также оценило высокие результаты управления рыночными портфелями (средняя взвешенная доходность по крупнейшим портфелям превышает рассчитанные агентством бенчмарки) и качество активов под управлением.

В 2019 году «Система Капитал» продолжила развивать розничное направление под брендом «МТС Инвестиции», что позволило нарастить клиентскую базу до 7 тыс. клиентов. Также расширился агентский канал продаж за счет партнерства с региональными отделениями ПАО «МТС-Банк».

Стратегической целью «Системы Капитал» является построение лидирующей управляющей компании, ориентированной на работу со средствами частных и институциональных клиентов (розничные клиенты, 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.

○ МЕСТО В РЕЙТИНГЕ ЭКСПЕРТ РА
«КРУПНЕЙШИЕ УК ПО ОБЪЕМУ СРЕДСТВ В УПРАВЛЕНИИ»



ДОХОДНОСТЬ ПИФОВ В ГОД

	ВАЛЮТА	2019	2018	2017	2016	2015
Облигации						
СИСТЕМА КАПИТАЛ – МОБИЛЬНЫЙ. ОБЛИГАЦИИ	RUB	15,3%	7,5%	15,1%	–	–
СИСТЕМА КАПИТАЛ – МОБИЛЬНЫЙ. ОБЛИГАЦИИ. ВАЛЮТНЫЙ	USD	10,0%	0,8%	5,8%	–	–
СИСТЕМА КАПИТАЛ – РЕЗЕРВНЫЙ	RUB	12,6%	7,4%	14,2%	12,1%	17,3%
СИСТЕМА КАПИТАЛ – РЕЗЕРВНЫЙ. ВАЛЮТНЫЙ	USD	9,4%	2,0%	5,2%	7,2%	20,4%
Акции						
СИСТЕМА КАПИТАЛ – МОБИЛЬНЫЙ. АКЦИИ	RUB	28,4%	13,9%	4,2%	23,4%	56,3%
СИСТЕМА КАПИТАЛ – МОБИЛЬНЫЙ. АКЦИИ. ВАЛЮТНЫЙ	USD	19,8%	–	–	–	–

¹ HNWI (англ. high net worth individuals) – состоятельные физические лица.

¹ Если не указано иное, все прогнозы в отношении отрасли в целом и бизнеса компании в частности были даны до февраля 2020 года.

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

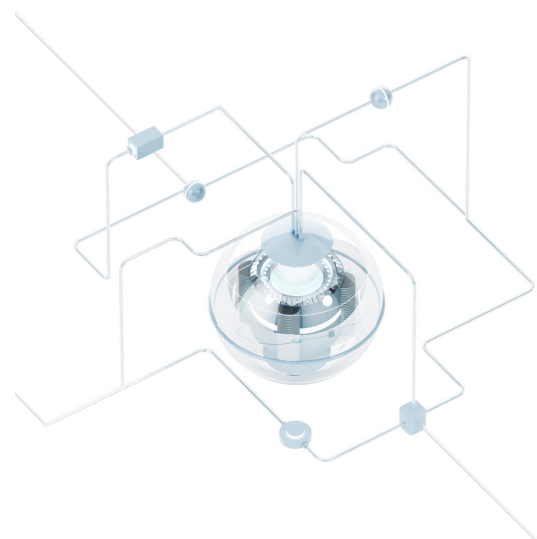
118 СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

137 ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕНОВ СОВЕТА
ДИРЕКТОРОВ И ВЫСШИХ ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ

140 УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ



СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ



Как инвестиционная компания, АФК «Система» признает важными элементами своей стратегии высокий уровень качества корпоративного управления и информационной прозрачности. Корпорация стремится соответствовать лучшим международным стандартам в этих областях и непрерывно совершенствует практику корпоративного управления, своевременно внедряя необходимые изменения и обеспечивая высокую эффективность управленческих решений.

ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»:

- ◆ Ясные и эффективные процедуры принятия инвестиционных решений
- ◆ Разумная прозрачность управленческих процессов для инвесторов и контрагентов
- ◆ Дивидендная политика, учитывающая разумные ожидания инвесторов и финансовый ресурс Корпорации
- ◆ Высокий профессионализм Совета директоров и его активное участие в стратегическом планировании, управлении и контроле бизнес-процессов Корпорации
- ◆ Особое внимание Совета директоров ко всем сделкам со связанными сторонами и иным ситуациям, в которых может возникнуть конфликт интересов

Применяя указанные принципы во всех сферах своей деятельности, включая стратегический и финансовый менеджмент, кадровую и социальную политику, подготовку отчетности, контроль и аудит, управление рисками, Корпорация создает основу для повышения своей инвестиционной привлекательности.

В области корпоративного управления АФК «Система» руководствуется требованиями законодательства, Правилами листинга ПАО Московская биржа и рекомендациями российского Кодекса корпоративного управления^{1,2}. Корпорация также принимает во внимание рекомендации Кодекса

корпоративного управления Великобритании³. Устав и внутренние документы Корпорации, в соответствии с российским законодательством и лучшими мировыми практиками, определяют принципы и процедуры корпоративного управления Корпорации, а также структуру, порядок формирования и компетенцию органов управления и контроля. Кодекс корпоративного управления и Кодекс этики АФК «Система» содержат дополнительные обязательства Корпорации, ее топ-менеджмента и сотрудников в области социальной ответственности, прозрачности, а также этических принципов ведения бизнеса.

1 Текст Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Письмом Банка России от 10 апреля 2014 года №06-52/2463, доступен по следующему адресу: <https://www.cbr.ru/publ/Vestnik/ves140418040.pdf>
 2 Анализ соответствия практики корпоративного управления АФК «Система» рекомендациям, изложенным в российском Кодексе корпоративного управления, приводится в Приложении 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.
 3 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>

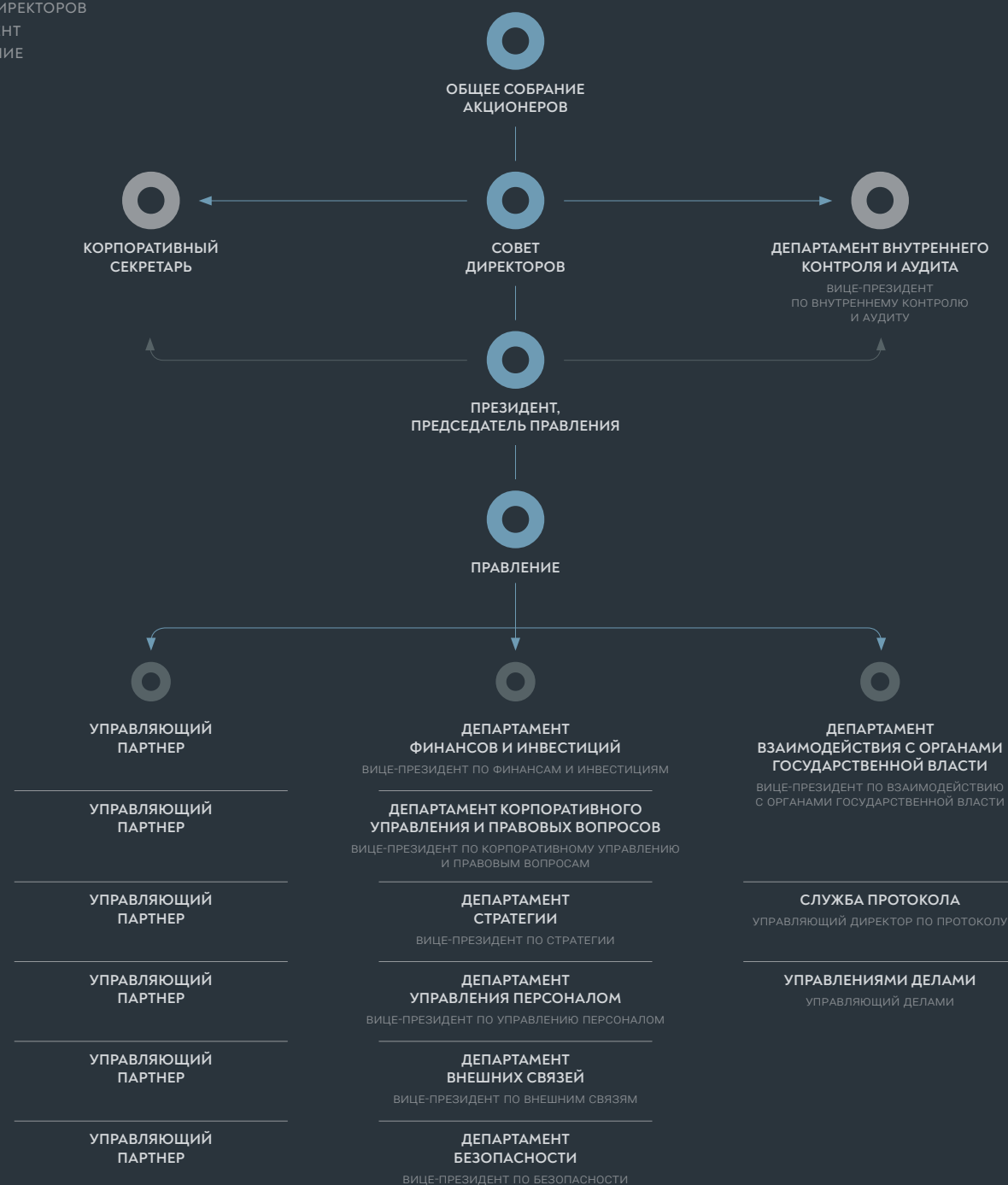
СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПАО АФК «СИСТЕМА»

ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2019 ГОДА

КЛЮЧЕВЫЕ ОРГАНЫ
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
В СООТВЕТСТВИИ С УСТАВОМ:

- ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ
- СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ
- ПРЕЗИДЕНТ
- ПРАВЛЕНИЕ

→ ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ПОДЧИНЕНИЕ
→ АДМИНИСТРАТИВНОЕ ПОДЧИНЕНИЕ



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 для акционеров максимально благоприятных возможностей для участия в работе ОСА.

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 внести вопросы в повестку дня Общего собрания акционеров и выдвинуть 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 года¹. 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, а именно прав на участие в работе ОСА, голосование по вопросам повестки ОСА, а также прав на получение прибыли в форме дивидендов.

В целях обеспечения права акционеров на участие в работе ОСА Корпорация активно использует инструменты электронного взаимодействия. Все материалы по вопросам повестки дня ОСА публикуются на русском и английском языках на сайте Корпорации в интернете (sistema.ru / sistema.com) не менее чем за 30 дней до даты проведения собрания, а затем направляются в электронном виде номинальным держателям².

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

Также каждый акционер вправе голосовать по вопросам повестки дня лично либо через представителя на ОСА (в случае проведения ОСА в форме совместного присутствия). Акционер, чьи права на акции Корпорации учитываются в реестре, может заполнить бюллетень и направить его по почте в АФК «Система» до проведения ОСА.

Владельцы глобальных депозитарных расписок АФК «Система» (далее — ГДР) имеют возможность проголосовать по вопросам повестки дня ОСА посредством прокси-голосования в установленном порядке через банк-депозитарий, обслуживающий программу ГДР АФК «Система». В 2019 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. Голоса держателей ГДР, информация о которых была раскрыта банку-депозитарии, 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 составлению протокола ОСА акционеры также могут ознакомиться с результатами голосования на сайте Корпорации.

¹ В случае проведения внеочередного Общего собрания акционеров, повестка дня которого содержит вопрос об избрании Совета директоров, акционеры, являющиеся владельцами достаточных пакетов акций, также имеют право выдвинуть кандидатов в состав Совета директоров. Предложения в письменном виде должны поступить в адрес Общества не позднее 30 дней до даты проведения такого собрания.

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

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 2018 года Совет директоров АФК «Система», принимая во внимание приоритетность стратегической цели по сокращению долга Корпорации, принял решение рекомендовать Общему собранию акционеров направить на выплату дивидендов 1 061 500 000,00 руб., т.е. 0,11 руб. на акцию, согласившись с отклонением Корпорации от действовавшей дивидендной политики³.

При определении размера дивидендных выплат Совет директоров Корпорации учитывает ряд факторов, включая следующие:

- финансовые потоки, генерируемые основными публичными активами АФК «Система», которые в основном поддерживают Корпоративный центр и предназначены для будущих инвестиций;
- перспективы роста и развития непубличных активов, финансовые потоки и результаты монетизации которых могут быть направлены на выплату дивидендов и иные инструменты обеспечения акционерной доходности;
- долг и другие обязательства Корпоративного центра.

При оценке любых выплат Совет директоров также учитывает общее состояние финансовых рынков, макроэкономические факторы в России и на других основных рынках присутствия.

СВЕДЕНИЯ О ПРОВЕДЕНИИ ОБЩИХ СОБРАНИЙ АКЦИОНЕРОВ В 2019 ГОДУ

Годовое Общее собрание акционеров

ДАТА И МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ	29 июня 2019 года, г. Москва, ул. Тверская, д. 3, отель «Ритц-Карлтон Москва»
ФОРМА ПРОВЕДЕНИЯ	Собрание (совместное присутствие)
РАССМОТРЕННЫЕ ВОПРОСЫ И ПРИНЯТЫЕ РЕШЕНИЯ	<ul style="list-style-type: none"> • Утверждены годовой отчет и годовая бухгалтерская отчетность за 2018 год. • На выплату дивидендов за 2018 год направлен 1 млрд 61 млн 500 тыс. руб., что составило 0,11 руб. на каждую обыкновенную акцию АФК «Система» (2,20 руб. на ГДР). • Избран Совет директоров. • Утверждены аудиторы для проведения аудита в соответствии с РСБУ и МСФО на 2019 год. • Утверждены в новой редакции Устав ПАО АФК «Система» и внутренние документы ПАО АФК «Система», регулирующие деятельность органов управления Корпорации, а также внутренний документ, регулирующий систему вознаграждений и компенсаций членов Совета директоров.
ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ	Акционеры, в совокупности обладающие 76,3% голосов
ДАТА СОСТАВЛЕНИЯ И НОМЕР ПРОТОКОЛА	03 июля 2019 года, №1–19

³ 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.

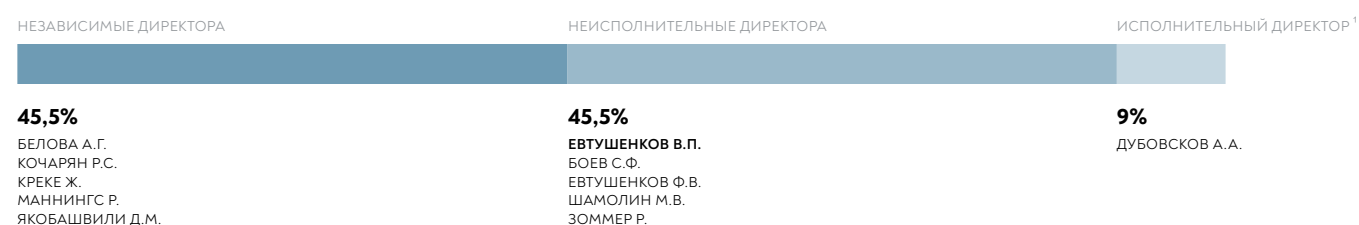
В компетенцию Совета директоров в соответствии с Уставом Корпорации входит:

- 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;
- одобрение определенных законом и внутренними документами Корпорации сделок и стратегических проектов.

Состав Совета директоров

Действующий на 31 декабря 2019 года состав Совета директоров АФК «Система» был избран на годовом Общем собрании акционеров АФК «Система», состоявшемся 29 июня 2019 года. Независимые директора составляют 45% членов Совета директоров.

Количественный состав Совета директоров – 11 человек



Состав Совета директоров АФК «Система» в течение 2019 года (переизбран 29 июня 2019 года)²



Евтушенков Владимир Петрович
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СД³



Белова Анна Григорьевна^{4,5}
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СД с 29 июня 2019 года



Боев Сергей Федотович



Дубовсков Андрей Анатольевич⁶



Евтушенков Феликс Владимирович
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СД до 29 июня 2019 года



Зоммер Рон



Кочарян Роберт Седракович^{5,7}



Креке Жанно⁸



Маннингс Роджер^{5,9}



Шамолин Михаил Валерьевич



Якобашвили Давид Михайлович^{5,10}

¹ После окончания отчетного периода с 19 апреля 2020 года Дубовсков А. А. стал неисполнительным директором в связи с прекращением его полномочий как Президента Корпорации.
² Краткие биографические данные и сведения о доле членов Совета директоров в уставном капитале АФК «Система» см. в Приложении 1.
³ Председатель и заместители Председателя Совета директоров были избраны на первом заседании Совета директоров 29 июня 2019 года.
⁴ Белова А.Г. избрана в состав Совета директоров по предложению группы миноритарных акционеров.
⁵ Независимый директор.
⁶ После окончания отчетного периода на заседании Совета директоров 18 апреля 2020 года Дубовсков А. А. был также избран заместителем Председателя Совета директоров.
⁷ В соответствии с Правилами листинга Московской биржи Кочарян Р.С. признан Корпорацией независимым. Информация о соответствующем решении раскрыта на сайте АФК «Система».
⁸ В соответствии с Правилами листинга Московской биржи Креке Ж. признан Корпорацией независимым. Информация о соответствующем решении раскрыта на сайте АФК «Система».
⁹ В соответствии с Правилами листинга Московской биржи Маннингс Р. признан Корпорацией независимым. Информация о соответствующем решении раскрыта на сайте АФК «Система».
¹⁰ В соответствии с Правилами листинга Московской биржи Якобашвили Д.М. признан Корпорацией независимым. Информация о соответствующем решении раскрыта на сайте АФК «Система».

13

ЗАСЕДАНИЙ ПРОВЕЛ СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ АФК «СИСТЕМА» В 2019 ГОДУ

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 2019 году Совет директоров АФК «Система» провел 13 заседаний: 8 плановых очных заседаний, а также 5 внеплановых заседаний, проведенных в форме заочного голосования. Всего в 2019 году Совет директоров Общества рассмотрел 74 вопроса повестки дня.

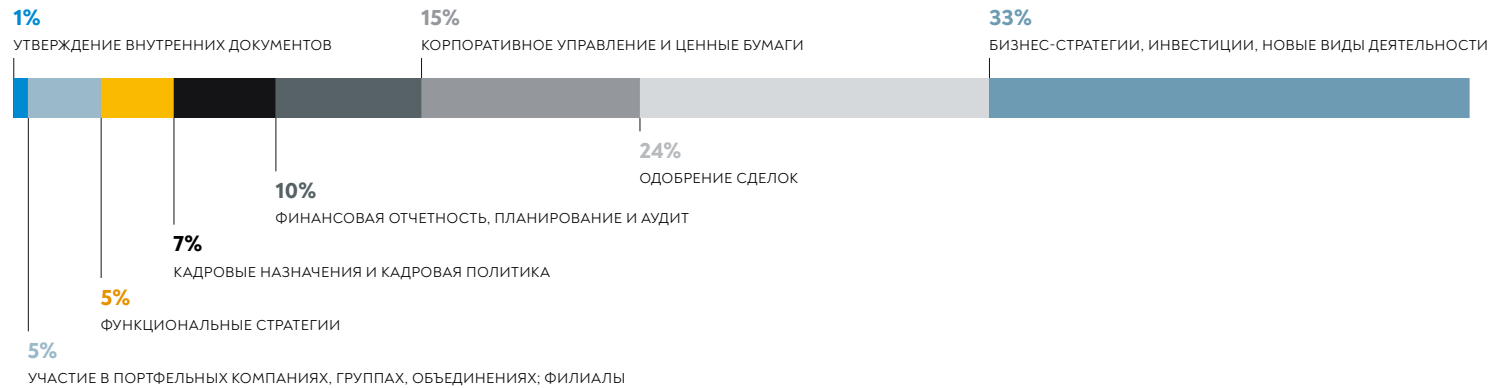
	2019	2018
Количество проведенных очных заседаний	8	8
Количество проведенных заочных заседаний	5	4
Количество вопросов согласно плану работы СД	37	48
Количество рассмотренных на заседаниях СД вопросов	74	74

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 2019–2020 годы.
4. Управление и создание стоимости инвестиций АФК «Система» в портфельные активы в различных отраслях:
 - телекоммуникационные активы;
 - потребительские (розничные) активы, включая 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 девелопмента и рентной недвижимости;
 - активы в сфере медицины;
 - гостиничные активы.
5. Результаты деятельности АФК «Система» и исполнение бюджета.
6. Бюджетное планирование, утверждение консолидированного бюджета АФК «Система» и ключевых показателей эффективности менеджмента на 2019–2020 годах.
7. Управление рисками Корпорации.
8. Отчет Департамента внутреннего контроля и аудита.
9. Кадровые вопросы и мотивация персонала.
10. Оценка качества корпоративного управления, в том числе результаты оценки работы Совета директоров АФК «Система» и комитетов Совета директоров.
11. Корпоративная социальная ответственность.
12. Обязательные корпоративные процедуры, в том числе созыв годового Общего собрания акционеров и планирование деятельности Совета директоров.
13. Состав комитетов Совета директоров и определение статуса членов Совета директоров.
14. Утверждение внутренних документов.
15. Одобрение сделок, в том числе участие в уставном капитале компаний.

ТЕМАТИКА ВОПРОСОВ, РАССМОТРЕННЫХ СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ В 2019 ГОДУ

Большинство вопросов, рассмотренных Советом директоров АФК «Система» в 2019 году, относилось к **бизнес-стратегии Корпорации и управлению портфелем инвестиций** в различных областях, **одобрению сделок** (в том числе участию в капитале компаний) и **корпоративному управлению**.



Количество вопросов, рассмотренных Советом директоров в 2019 году:



ПОДГОТОВКА К ЗАСЕДАНИЯМ И КВОРУМ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Действующая в АФК «Система» процедура подготовки заседаний Совета директоров призвана обеспечить максимально эффективное использование опыта и экспертизы членов Совета директоров. Материалы по вопросам повестки дня размещаются на электронном портале Совета директоров не менее чем за 10 дней до заседания, что дает членам Совета директоров достаточное время для формирования взвешенной позиции 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 глубокой проработки и заблаговременного изучения материалов по ключевым вопросам повестки дня Совета директоров независимыми директорами, в рамках которой члены Совета директоров проводят детальное обсуждение соответствующих вопросов с менеджментом Корпорации. Такой подход позволяет повысить вовлеченность членов Совета директоров в формирование стратегии Корпорации.

Заседания Совета директоров АФК «Система» проходят при высокой явке членов Совета директоров: в 2019 году средний кворум заседаний составил 94,4%.

Участие членов Совета директоров АФК «Система» в заседаниях Совета директоров и комитетов в 2019 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							
							1	2	3	4	5	6		
Евтушенков В.П.	13/13	7/7												
Белова А.Г.	13/13	2/3	12/13	4/4	8/8	9/9								
Боев С.Ф.	13/13	4/7		4/4	8/8									
Дубовсков А.А.	13/13	5/7												
Евтушенков Ф.В.	13/13	7/7			3/4									
Зоммер Р.	13/13	2/7	13/13	8/8										
Кочарян Р.С.	7/13	0/7	2/6	0/8	0/4									
Креке Ж.	12/13		12/13		4/4	9/9								
Маннингс Р.	13/13		13/13	8/8	8/8	8/9								
Шамолин М.В.	12/13	0/4												
Якобавили Д.М.	13/13	5/7	7/7	8/8		9/9								

* Первая цифра отражает количество заседаний, в которых член Совета директоров принимал участие, вторая – общее количество заседаний, в которых член Совета директоров мог принять участие.

ОЦЕНКА РАБОТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И КОМИТЕТОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОРПОРАЦИИ

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

В 2019 году оценка была проведена в форме анкетирования членов Совета директоров по следующим областям:

ОБЛАСТИ ОЦЕНКИ	ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ	ОЦЕНКА ЗА 2019 ГОД	ОЦЕНКА ЗА 2018 ГОД
СОСТАВ И СТРУКТУРА СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ	Количественный состав СД	4,57	4,56
	Баланс знаний, навыков и отраслевого опыта членов СД	4,13	4,33
ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ	Содержание повесток заседаний	4,25	4,33
	Качество и своевременность предоставления материалов	4,38	4,33
	Качество обсуждения в рамках заседаний	4,33	4,11
ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ	Стратегическое управление	4,30	4,21
	Финансы и внутренний контроль	4,20	4,40
	Кадровая политика и корпоративное управление	4,20	4,25

В результате проведенного анализа Совету директоров была дана общая оценка 4,33 по пятибалльной шкале, что соответствует уровню 2018 года. В качестве области для улучшения указано повышение вовлеченности членов Совета директоров в процесс планирования преемственности ключевого менеджмента Корпорации и в процесс выдвижения кандидатур для избрания в советы директоров портфельных компаний.

КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

При Совете директоров АФК «Система» действуют пять комитетов:

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

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

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

Функции комитетов при Совете директоров Корпорации

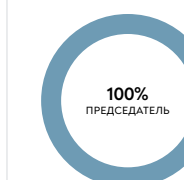
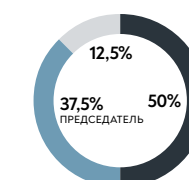
КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИИ	<ul style="list-style-type: none"> • анализ стратегических вопросов управления Группой АФК «Система»; • рассмотрение методологии стратегического планирования; • рассмотрение слияний и присоединений, денежное выражение которых превышает 100 млн долларов США; • рассмотрение инвестиционных проектов Группы АФК «Система», связанных с выходом на новые географические или отраслевые рынки присутствия, а также проектов с существенным участием государства.
КОМИТЕТ ПО АУДИТУ, ФИНАНСАМ И РИСКАМ	<ul style="list-style-type: none"> • содействие и контроль за процессами подготовки и аудита финансовой отчетности Корпорации; • оценка качества аудиторских услуг по результатам аудита финансовой отчетности и выдача предварительных рекомендаций Совету директоров в отношении выбора аудиторов Корпорации для проведения аудита бухгалтерской отчетности в соответствии с РСБУ и МСФО; • оценка системы управления рисками и соблюдения применимых законодательных требований в области финансовой отчетности, аудита и планирования; • предварительная оценка сделок, выносимых на рассмотрение Совета директоров; • бюджетный процесс и финансовое планирование.
КОМИТЕТ ПО НАЗНАЧЕНИЯМ, ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ	<ul style="list-style-type: none"> • содействие развитию эффективной системы корпоративного управления, соответствующей международным стандартам, в Корпорации и портфельных компаниях; • предварительное рассмотрение кандидатов: <ul style="list-style-type: none"> – в состав Совета директоров АФК «Система», – в составы советов директоров портфельных компаний, – на позиции топ-менеджмента Группы АФК «Система», – на позицию Корпоративного секретаря Корпорации; • разработка политики мотивации и вознаграждения работников Корпорации; • организация процедуры оценки работы Совета директоров.
КОМИТЕТ ПО ЭТИКЕ И КОНТРОЛЮ	<ul style="list-style-type: none"> • обеспечение эффективной системы экономической и корпоративной безопасности; • мониторинг соблюдения требований Кодекса этики Корпорации; • система противодействия коррупции и мошенничеству, а также иным злоупотреблениям, связанным с нарушением применимого законодательства в компаниях Группы АФК «Система».
КОМИТЕТ ПО СВЯЗЯМ С ИНВЕСТОРАМИ И ДИВИДЕНДНОЙ ПОЛИТИКЕ	<ul style="list-style-type: none"> • повышение инвестиционной привлекательности ценных бумаг Корпорации; • поддержание эффективных связей с финансовым сообществом; • разработка дивидендной политики АФК «Система», в том числе формирование рекомендаций Совету директоров Корпорации в отношении суммы подлежащих выплате дивидендов; • защита прав и интересов акционеров АФК «Система».

Состав комитетов Совета директоров АФК «Система» по состоянию на 31 декабря 2019 года

	КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИИ	КОМИТЕТ ПО АУДИТУ, ФИНАНСАМ И РИСКАМ	КОМИТЕТ ПО НАЗНАЧЕНИЯМ, ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ¹	КОМИТЕТ ПО ЭТИКЕ И КОНТРОЛЮ	КОМИТЕТ ПО СВЯЗЯМ С ИНВЕСТОРАМИ И ДИВИДЕНДНОЙ ПОЛИТИКЕ
Евтушенков В.П.	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ				
Белова А.Г.			И.О. ПРЕДСЕДАТЕЛЯ		ПРЕДСЕДАТЕЛЬ
Боев С.Ф.					
Дубовсков А.А.					
Евтушенков Ф.В.					
Зоммер Р.					
Кочарян Р.С.			ПРЕДСЕДАТЕЛЬ		
Креке Ж. ²				ПРЕДСЕДАТЕЛЬ	
Маннингс Р. ²		ПРЕДСЕДАТЕЛЬ			
Шамолин М.В.					
Якобашвили Д.М.					

СОСТАВ КОМИТЕТА

- НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР
- НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
- ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР



¹ Президент АФК «Система» участвует в заседаниях Комитета в качестве постоянно приглашенного члена Совета директоров и не принимает участия в голосовании по вопросам, выносимым на рассмотрение Комитета.
² 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.

КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Тематика вопросов, рассмотренных комитетами Совета директоров Корпорации

НАИМЕНОВАНИЕ КОМИТЕТА	КОЛИЧЕСТВО ЗАСЕДАНИЙ В 2019 ГОДУ	ТЕМАТИКА ВОПРОСОВ ЗАСЕДАНИЙ
КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИИ	7	<ul style="list-style-type: none"> создание стоимости инвестиций Корпорации в различных отраслях; инвестиционные проекты; система стратегического управления и планирования.
КОМИТЕТ ПО АУДИТУ, ФИНАНСАМ И РИСКАМ	13	<ul style="list-style-type: none"> оценка качества оказанных аудиторских услуг, подведение итогов тендера на оказание аудиторских услуг, формирование рекомендаций Совету директоров по выбору внешнего аудитора; рассмотрение и одобрение финансовой отчетности Корпорации, ее годового бюджета и отчета об исполнении бюджета; рассмотрение отчетов менеджмента по управлению рисками в АФК «Система», карты рисков и планов по их митигации; предварительное рассмотрение и оценка сделок, выносимых на рассмотрение Совета директоров АФК «Система»; развитие функции внутреннего аудита в Корпорации.
КОМИТЕТ ПО НАЗНАЧЕНИЯМ, ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ	8	<ul style="list-style-type: none"> развитие корпоративного управления в Группе АФК «Система», в том числе различные варианты трансформации Корпоративного центра; система мотивации и ее ключевые параметры, оценка деятельности и премирование ключевых руководителей и сотрудников АФК «Система»; 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.
КОМИТЕТ ПО ЭТИКЕ И КОНТРОЛЮ	8	<ul style="list-style-type: none"> результаты деятельности Департамента внутреннего контроля и аудита за 2018 год и его план работы на 2020 год; результаты этической аттестации сотрудников Корпорации; система комплаенс в АФК «Система»; система предупреждения и противодействия мошенничеству и коррупции в АФК «Система»; функциональная стратегия внутреннего контроля в цифровой области.
КОМИТЕТ ПО СВЯЗЯМ С ИНВЕСТОРАМИ И ДИВИДЕНДНОЙ ПОЛИТИКЕ	9	<ul style="list-style-type: none"> коммуникация и взаимодействие с миноритарными акционерами; размер дивидендов и дивидендная политика Корпорации; ESG-стратегия Корпорации; анализ и мониторинг рынка; инвестиционная история АФК «Система» и ее восприятие инвестиционным сообществом.

ПРЕЗИДЕНТ

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

По состоянию на 31 декабря 2019 года должность Президента, Председателя Правления АФК «Система» занимал Дубовсков Андрей Анатольевич.

Дубовсков Андрей Анатольевич



Родился в 1966 году в городе Алма-Ата.

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

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 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 макро-региона «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 марта 2018 года по апрель 2020 года занимал должность Президента АФК «Система».

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

После окончания отчетного периода решением Совета директоров на должность Президента, Председателя Правления АФК «Система» с 20 апреля 2020 года (со сроком полномочий три года) был назначен Чирахов Владимир Санасарович.

Чирахов Владимир Санасарович



Родился в 1974 году в городе Тбилиси.

В 1996 году с отличием окончил Академию ФСБ России по специальности «Прикладная математика» с присуждением квалификации «инженер-математик». В 2000 году получил дополнительное образование в Московской международной высшей школе бизнеса МИРБИС по программе «Системный анализ и управление в бизнесе». В 2001 году с отличием окончил Академию народного хозяйства при Правительстве РФ по специальности «Менеджмент». В 2013 году окончил курс Executive MBA в Московской школе управления «Сколково».

В 2005–2009 годах являлся старшим менеджером товарной категории, менеджером по проектам в ООО «М.Видео.Менеджмент».

В 2009 году был коммерческим директором ООО «Линдекс».

В 2009–2012 годах занимал должности коммерческого директора, исполнительного директора, генерального директора в ООО «Кораблик-Р».

В марте 2012 года занял должность заместителя генерального директора по коммерческой деятельности ОАО «Детский мир», а с сентября 2012 по март 2020 года являлся генеральным директором ПАО «Детский мир».

С 20 апреля 2020 года решением Совета директоров назначен на должность Президента АФК «Система».

Председатель Совета директоров ПАО «Детский мир», член Совета директоров АО «Прогресс» и ООО «Интернет решения».

В марте 2020 представлен к ордену Дружбы.

ПРАВЛЕНИЕ

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

В 2019 году Правление провело 11 заседаний, на которых были рассмотрены 34 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»;
4. Стратегия развития, создание стоимости и монетизация инвестиций АФК «Система» в различных отраслях.
5. Практика корпоративного управления в Корпорации.
6. Исполнение бюджета, бюджетное планирование и ключевые показатели эффективности.
7. Управление долгом и инвестиционными ресурсами Корпорации.
8. Корпоративная социальная ответственность АФК «Система».

В апреле 2018 года полномочия ранее избранного состава Правления были прекращены, и Совет директоров утвердил новый состав Правления на срок 3 года. Количественный состав Правления Корпорации на 31 декабря 2019 года – 15 человек.

Состав Правления АФК «Система» на 31 декабря 2019 года¹

1. Дубовсков Андрей Анатольевич ПРЕЗИДЕНТ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	9. Розанов Всеволод Валерьевич УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР
2. Алёшин Игорь Викторович ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО БЕЗОПАСНОСТИ	10. Сиразутдинов Артем Геннадиевич УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР
3. Егоров Сергей Валерьевич УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР	11. Тулган Джошуа ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ВНЕШНИМ СВЯЗЯМ
4. Засурский Артем Иванович ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО СТРАТЕГИИ	12. Травков Владимир Сергеевич ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ФИНАНСАМ И ИНВЕСТИЦИЯМ
5. Катков Алексей Борисович УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР	13. Узденов Али Муссаевич УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР
6. Матвеева Светлана Сергеевна ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ	14. Шишкин Сергей Анатольевич ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ И ПРАВОВЫМ ВОПРОСАМ
7. Мубаракшин Олег Сайдашович УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР	15. Янпольский Максим Маркович УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР
8. Пилипенко Андрей Владимирович ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ОРГАНАМИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ	

После окончания отчетного периода решением Совета директоров на должность Президента, Председателя Правления АФК «Система» с 20 апреля 2020 года (со сроком полномочий три года) был назначен Чирахов Владимир Санасарович.

Изменения в персональном составе Правления АФК «Система» в течение 2019 года

Гурьев А.И.	20 мая 2019	Прекращены полномочия члена Правления
Егоров С.В.	20 мая 2019	Избран в состав Правления
Матвеева С.С.	21 мая 2019	Избрана в состав Правления

ОРГАНЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ И ПРАВЛЕНИИ

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

Комитеты при Президенте и Правлении являются постоянно действующими совещательными коллегияльными 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.

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

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

По состоянию на 31 декабря 2019 года Экспертный совет состоял из 13 членов, и Председателем Экспертного совета являлся Вице-президент по стратегии АФК «Система» Засурский А.И.

В 2019 году Экспертный совет провел 11 заседаний.

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 о целесообразности реализации проектов или возможного выхода из них, а также об источниках их финансирования;
- рассмотрение условий привлечения финансирования.

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

По состоянию на 31 декабря 2019 года Комитет состоял из 8 членов, и Председателем Комитета являлся Президент Корпорации Дубовсков А.А.

В 2019 году Комитет провел 38 заседаний.

КОМИТЕТ ПО РИСКАМ

Функциями Комитета по рискам являются:

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

По состоянию на 31 декабря 2019 года Комитет состоял из 12 членов, и Председателем Комитета являлся Вице-президент по финансам и инвестициям Травков В.С.

При Комитете по рискам действует Экспертная группа, состоящая из 10 членов, которая рассматривает вопросы согласования и утверждения лимитов на контрагентов (банки, страховые компании, управляющие компании), согласования и утверждения гарантий (в том числе банковских) по обязательствам контрагентов, предварительного согласования расчетных значений WACC для оценки инвестиционных проектов портфельных компаний с целью последующего рассмотрения и утверждения данных значений на Комитете по финансам и инвестициям, а также другие оперативные вопросы, связанные с управлением рисками в Группе АФК «Система».

В 2019 году Комитет по рискам и Экспертная группа провели в общей сложности 4 заседания.

¹ Краткие биографические данные и сведения о долях участия членов Правления в уставном капитале АФК «Система» см. в Приложении 1.

ТЕНДЕРНЫЙ КОМИТЕТ

Функциями Тендерного комитета являются:

- обеспечение приобретения товаров, работ и услуг на максимально экономически выгодных условиях;
- обеспечение минимально возможного уровня затрат, связанных с приобретением (владением, эксплуатацией) товаров, работ и услуг без ухудшения качества;
- обеспечение реализации имущества и прав Корпорации, которые утрачивают производственную необходимость, на максимально экономически выгодных условиях;
- обеспечение прозрачности закупочных процедур и объективности принимаемых решений;
- содействие предотвращению коррупции, мошенничества и других злоупотреблений в области закупочной деятельности.

По состоянию на 31 декабря 2019 года Комитет состоял из 7 членов, и Председателем Комитета являлся Вице-президент по финансам и инвестициям Травков В.С.

В 2019 году Тендерный комитет провел 32 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 владельцами рисков при поддержке специалистов по управлению рисками Департамента финансов и инвестиций.

Переоценка идентифицированных и/или вновь выявленных рисков, результаты выполнения митигационных планов и планов реагирования, согласование и утверждение лимитов на контрагентов (банки, управляющие компании, страховые компании) не реже чем один раз в квартал рассматриваются специально сформированной Экспертной группой при Комитете по рискам, в которую входят представители всех ключевых подразделений Корпорации. Мониторинг системы управления рисками в Корпорации осуществляют Комитет по рискам и Правление АФК «Система».

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

СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ КОРПОРАЦИИ

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

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

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

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

Основными задачами системы внутреннего контроля являются:

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

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

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

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

- Комитет по рискам и функция управления рисками отвечают за разработку и мониторинг внедрения эффективной практики управления рисками;
- Комитет по финансам и инвестициям Корпорации осуществляет одобрение и дальнейший контроль реализации инвестиционных проектов;
- 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 эффективное исполнение контрольных процедур и мероприятий по управлению рисками в соответствии с должностными инструкциями, требованиями внутренних нормативных документов, законодательства Российской Федерации и других применимых юрисдикций.

ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

Функция внутреннего аудита в Корпорации входит в сферу ответственности Департамента внутреннего контроля и аудита, подчиняющегося Совету директоров (функционально) и Президенту АФК «Система» (административно). Руководство Департаментом осуществляется Вице-президентом по внутреннему контролю и аудиту, который 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:

- содействие акционерам и менеджменту в совершенствовании системы внутреннего контроля путем осуществления регулярных проверок эффективности систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления Корпорации;
- предоставление руководству и акционерам Корпорации объективной информации о наличии и вероятности наступления и последствиях реализации внутренних и внешних рисков;
- повышение уровня информированности руководства Корпорации о результатах деятельности подразделений Корпорации;
- мониторинг выполнения акционерных целей Корпорации.

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

- проведение независимых проверок отдельных операций, процессов и подразделений;
- оценка эффективности системы внутреннего контроля;
- оценка эффективности системы управления рисками;
- оценка эффективности системы корпоративного управления, в том числе мероприятий по недопущению нарушений законодательства, обеспечению соблюдения требований нормативных документов и профессиональных и этических стандартов, а также разработка рекомендаций по ее совершенствованию;
- разработка рекомендаций по устранению выявленных недостатков, а также осуществление мониторинга по их исправлению;
- мониторинг соблюдения закупочных процедур и иных расходных и доходных операций с повышенным уровнем риска и материальностью;
- администрирование работы горячей линии.

Для осуществления указанных функций Департамент внутреннего контроля и аудита наделен всеми необходимыми ресурсами и полномочиями и является независимым структурным подразделением. Департамент в своей работе руководствуется положениями международных стандартов по внутреннему контролю и аудиту, а также этическим кодексом.

С целью повышения качества, расширения зоны охвата и глубины проверок Департамент осуществляет планомерную работу по созданию единой методологической базы к выполнению аудитов и проверок функциональных областей и зон риска.

Департамент внутреннего контроля и аудита взаимодействует с внешним аудитором 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.

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 АФК «Система». Отчет по итогам года также выносится на рассмотрение Совета директоров АФК «Система».

В 2019 году Департамент внутреннего контроля и аудита провел 57 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. Отдельные замечания по областям проверок были своевременно доведены до сведения заинтересованных лиц, и выработаны рекомендации по их устранению.

Департамент внутреннего контроля и аудита Корпорации активно развивает технологии автоматизации, направленные на повышение эффективности аудиторских процедур, например, на этапах планирования, анализа рисков и тестирования.

УРЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ ИНТЕРЕСОВ

Вопросы, связанные с конфликтами интересов, регулируются Кодексом этики Корпорации, а также законодательством юрисдикций, применимых к Корпорации. В Корпорации внедрена процедура этической аттестации: менеджеры высшего звена Корпорации ежегодно (или чаще, 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, а также декларируют возможные конфликты интересов при трудоустройстве.

В 2019 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 их 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.

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 совершенствованию корпоративного управления в портфельных компаниях.

Корпорация осуществляет стратегическое управление ключевыми портфельными компаниями через эффективную работу советов 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).

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ГРУППЕ АФК «СИСТЕМА»

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». В связи с этим Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров АФК «Система» уделяет особое внимание подбору кандидатов для выдвижения в составы советов директоров активов, участвуя в этом процессе на всех этапах: от определения профиля необходимых кандидатов для каждого из ключевых активов до формирования рекомендаций в отношении списков кандидатов.

советы директоров портфельных компаний и их профильные комитеты осуществляют надзор, координацию и поддержку менеджмента портфельной компании для принятия решений по следующим ключевым функциональным направлениям с целью дальнейшего повышения качества управления портфельных компаний:

- стратегия и ключевые сделки;
- бюджетное планирование;
- кадровая политика и система мотивации;
- внутренний аудит.

Комитеты советов директоров портфельных компаний играют ключевую роль в коллегиальном рассмотрении профильных вопросов, подлежащих вынесению на рассмотрение советов директоров.

Корпорация также стремится распространить в своих активах лучшие практики в области комплаенса (в частности, антикоррупционного и биржевого комплаенса, защиты персональных данных и конфиденциальной информации, противодействия отмыванию денежных средств, полученных преступным путем, и финансирования терроризма), действуя через своих представителей в советах директоров и профильных комитетах портфельных компаний.

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В 2019 ГОДУ

ПРАКТИКА РАБОТЫ НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ В СОСТАВЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОРПОРАЦИИ

В 2019 году в состав Совета директоров АФК «Система» были избраны 11 членов, 5 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 были избраны следующие независимые директора:

- **Белова Анна Григорьевна;**
- **Кочарян Роберт Седракович;**
- **Креке Жанно;**
- **Маннингс Роджер;**
- **Якобашвили Давид Михайлович.**

У всех независимых директоров Корпорации имеется значительный опыт работы в руководстве крупных организаций и сильная репутация в профессиональном сообществе, что обеспечивает должный уровень объективности их суждений и свободы от влияния менеджмента и отдельных акционеров или групп акционеров Корпорации при принятии решений Советом директоров.

Независимые директора напрямую привлекаются к обсуждению и формированию стратегии Корпорации. Для этих целей формируются рабочие группы под руководством независимых членов Совета директоров, включающие представителей Департамента стратегии и Департамента финансов и инвестиций, для выработки обоснованной позиции членов Совета директоров по стратегическим вопросам развития Корпорации.

Независимый директор Белова А.Г. избрана в состав Совета директоров по предложению группы миноритарных акционеров. На первом заседании Совета директоров АФК «Система», состоявшемся после проведения годового Общего собрания акционеров, Белова А.Г. была избрана заместителем Председателя Совета директоров Корпорации. На этом посту она осуществляет, помимо прочего, координацию действий независимых членов Совета директоров и взаимодействие с Председателем Совета директоров, по сути исполняя функции старшего независимого директора. Белова А.Г. имеет большой опыт работы в советах директоров крупных российских компаний и входит в состав Совета директоров АФК «Система» с 2017 года.

ПОДБОР КАНДИДАТОВ ДЛЯ ВЫДВИЖЕНИЯ В СОВЕТЫ ДИРЕКТОРОВ АКТИВОВ

В 2019 году в Корпорации в рамках цикла выдвижения кандидатур для выдвижения в составы советов директоров портфельных компаний была внедрена практика проведения рабочих встреч на базе Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению с менеджментом, ответственным за инвестиции Корпорации в том или ином активе. В таких встречах участвуют заместитель Председателя Совета директоров и иные независимые директора. Их целью является обсуждение и определение потребностей активов в директорах с различными компетенциями, и по их результатам независимые директора дают менеджменту рекомендации в отношении профиля кандидатов для конкретных портфельных компаний. В дальнейшем Комитет на своем заседании рассматривает сформированные с учетом данных рекомендаций списки кандидатов и в случае необходимости предлагает корректировки к ним.

ИЗМЕНЕНИЯ В УСТАВЕ И ВНУТРЕННИХ ДОКУМЕНТАХ КОРПОРАЦИИ

В июне 2019 года Общее собрание акционеров утвердило Устав ПАО АФК «Система», Положение об Общем собрании акционеров ПАО АФК «Система», Положение о Совете директоров ПАО АФК «Система» и Положение о Правлении ПАО АФК «Система» в новой редакции.

Внесение изменений в Устав и внутренние документы Корпорации было обусловлено необходимостью обновления в соответствии с действующим законодательством компетенции органов управления АФК «Система». В частности, закреплена установленная законодательством компетенция Совета директоров в области внутреннего контроля и внутреннего аудита. Учитывая, что Совет директоров имеет широкие полномочия в области внутреннего контроля и внутреннего аудита, и что функции Ревизионной комиссии дублировали функции Комитета по аудиту, финансам и рискам Совета директоров, в соответствии с нормами Федерального закона «Об акционерных обществах» из Устава и внутренних документов Корпорации исключены положения о Ревизионной комиссии.

Также был исключен ряд устаревших норм, касавшихся стандартных процедур подготовки, созыва и проведения Общего собрания акционеров АФК «Система», и были обновлены в соответствии с действующим законодательством нормы о правах и обязанностях акционеров.

СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В июне 2019 года Общее собрание акционеров утвердило в новой редакции Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО АФК «Система».

Изменения в системе вознаграждения затронули дополнительную часть вознаграждения за участие в работе Совета директоров, выплачиваемую в форме акций Корпорации. В рамках утвержденной Общим собранием акционеров системы вознаграждения дополнительное вознаграждение выплачивается членам Совета директоров при условии, что средняя взвешенная цена одной обыкновенной акции АФК «Система» на Московской бирже по состоянию на конец отчетного года превышает среднюю взвешенную цену Акции по состоянию на начало отчетного года и одновременно превышает 9,71 руб. Размер дополнительного вознаграждения поставлен в зависимость от суммы прироста капитализации Корпорации за соответствующий отчетный год; при этом предельный размер дополнительного вознаграждения остался неизменным.

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 2020 год запланированы следующие мероприятия:

1. совершенствование системы корпоративного управления в Группе АФК «Система», включая процессы подбора кандидатов, предлагаемых для избрания в составы советов директоров портфельных компаний, в соответствии с потребностями активов в тех или иных компетенциях (в течение всего 2020 года);
2. актуализация системы мотивации менеджмента с учетом персонального вклада в повышение капитализации АФК «Система» (в течение всего 2020 года);
3. совершенствование процесса принятия инвестиционных решений с целью управления ростом акционерной доходности (в течение всего 2020 года);
4. корректировка системы управления фондами Корпорации с учетом модели корпоративного венчурного фонда (в течение всего 2020 года).

ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ВЫСШИХ ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ

ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПАО АФК «СИСТЕМА»

Вознаграждение за работу в Совете директоров рассчитывается и выплачивается на основании утверждаемого Общим собранием акционеров Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО АФК «Система» (далее в настоящем подразделе — Положение).

ОСНОВНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА РАБОТУ В СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ

В течение 2019 года размер основного вознаграждения за работу в Совете директоров составлял 13,7 млн руб. или 17,8 млн руб. в год в зависимости от статуса налогового резидентства. Основное вознаграждение выплачивалось членам Совета директоров в денежной форме ежеквартально равными долями.

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА РАБОТУ В СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ

В 2019 году Общее собрание акционеров Корпорации утвердило новую редакцию Положения¹, согласно которой дополнительное вознаграждение в форме обыкновенных акций АФК «Система» выплачивается членам Совета директоров при условии наличия роста капитализации в отчетном году². Размер дополнительного вознаграждения устанавливается как переменная сумма, равная доле³ от суммы прироста капитализации за финансовый год.

Размер дополнительного вознаграждения в любом случае ограничен суммой основного вознаграждения (т. е. не более 17,8 млн руб. в год).

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.

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.

АФК «Система» страхует ответственность членов Совета директоров Корпорации.

АФК «Система» не предоставляет займы членам Совета директоров Корпорации.

1 В соответствии с действовавшей до 28 июня 2019 года редакцией Положения, дополнительное вознаграждение за работу в Совете директоров подлежало выплате одновременно один раз в год в форме обыкновенных акций АФК «Система» при условии достижения инвестиционных показателей Корпорации в отчетном году: среднее арифметическое показателей TSR и I TSR не ниже значения CoE или показатель TSR не ниже уровня изменения индекса MSCI (ΔMSCI), притом что показатель I TSR превышает или равен показателю CoE.

2 Для наличия роста капитализации для целей Положения необходимо, чтобы средняя взвешенная цена одной обыкновенной акции АФК «Система» на Московской бирже по состоянию на конец отчетного года (за предшествующие 60 торговых дней) превышала ее среднюю взвешенную цену по состоянию на начало отчетного года (за предшествующие 60 торговых дней).

3 0,1% или 0,125% от суммы прироста капитализации за финансовый год (в зависимости от статуса налогового резидентства).

ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ВЫСШИХ ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ

ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА АФК «СИСТЕМА»

Система материальной мотивации высших должностных лиц АФК «Система» в 2019 году состояла из следующих элементов:

- ежемесячный должностной оклад, устанавливаемый в соответствии с внутренней системой должностей;
- премиальное вознаграждение, выплачиваемое за реализацию проектов, создание денежной прибыли, достижение заданных КПЭ и выполнение утвержденных задач. Выплата вознаграждения осуществляется исходя из результатов индивидуальной деятельности работников с учетом наличия положительного денежного потока, сгенерированного проектами, реализованными командами управляющих партнеров и функциональными департаментами АФК «Система». Выплаты составляют а) до 20% от реализованной денежной прибыли — за реализацию проектов, б) установленный процент от годового дохода — за выполнение установленных КПЭ.

Для целей расчета премиального вознаграждения под реализованной денежной прибылью понимается:

- созданная стоимость в отношении актива (в случае продажи актива или IPO), за вычетом обязательной доходности, определяемой Комитетом по финансам и инвестициям при Президенте Корпорации до начала проекта или приобретения актива, инвестиций в актив и расходов на проект;
- процент от годового дохода проектной команды.

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 АФК «Система».

Объем соинвестирования ограничен величиной одного среднего годового дохода участника.

ПРОЧИЕ УСЛОВИЯ

В АФК «Система» не предусмотрены выплаты повышенных компенсаций Президенту или прочим высшим должностным лицам в случае прекращения трудовых отношений сверх уровня, установленного трудовым законодательством РФ.

В 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 АФК «СИСТЕМА» В 2019 ГОДУ¹

В 2019 году членам Совета директоров АФК «Система» были выплачены вознаграждения и компенсации в следующем размере, руб.:

	2019	2018
Вознаграждение за работу в Совете директоров	191 720 000	192 757 500
Заработная плата ²	106 523 000	102 889 800
Премии ³	631 513 400	130 000 000
Вознаграждение за работу в комитетах Совета директоров	6 750 000	6 850 000
Компенсация расходов, понесенных в связи с исполнением членами Совета директоров своих обязанностей	4 917 600 ⁴	1 191 000 ⁵

В 2019 году членам Правления АФК «Система»⁶ было выплачено вознаграждение в следующем размере, руб.:

	2019	2018
Заработная плата	507 160 500	416 016 300
Премии ⁷	2 933 809 000 ⁸	1 289 507 500 ⁹
Иные виды вознаграждений	946 700	424 100

¹ Все суммы в настоящем разделе указаны без вычета применимого налога на доходы физических лиц.

² Для членов Совета директоров, одновременно являвшихся в 2019 году сотрудниками АФК «Система», за исключением Президента АФК «Система».

³ Для членов Совета директоров, одновременно являвшихся в 2019 году сотрудниками АФК «Система», за исключением Президента АФК «Система». Премия по итогам 2019 года выплачена сотрудникам ПАО АФК «Система» в первом квартале 2020 года.

⁴ Включая оплату стоимости транспортных и гостиничных услуг, связанных с участием членов Совета директоров в заседаниях Совета директоров в 2019 году.

⁵ Кроме того, АФК «Система» произвела в 2018 году оплату стоимости транспортных и гостиничных услуг, связанных с участием членов Совета директоров в заседаниях Совета директоров, в сумме 3 652 400 руб.

⁶ Включая Президента АФК «Система».

⁷ Премия по итогам 2019 года выплачена сотрудникам ПАО АФК «Система» в первом квартале 2020 года.

⁸ Отдельные члены Правления в первом квартале 2020 года получили часть полученной ими денежной премии за 2019 год на приобретение около 12 млн обыкновенных акций Корпорации, что соответствует курсу АФК «Система» на участие ее сотрудников в акционерном капитале Корпорации.

⁹ Члены Правления в первом квартале 2019 года получили часть полученной ими денежной премии за 2018 год на приобретение около 19,7 млн обыкновенных акций Корпорации.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И РИСК-АППЕТИТ ГРУППЫ

Риски, с которыми может столкнуться бизнес Корпорации, представляют собой проявление процессов и факторов, влияние на которые со стороны АФК «Система» представляется либо невозможным, либо существенно ограниченным. При этом Корпорация может принять меры по снижению негативных последствий в случае реализации того или иного риска. Таким образом, 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 АФК «Система», интегрировано в процессы планирования и реализации стратегии, инвестиционной деятельности, бюджетирования, закупочных процедур, а также в повседневную операционную деятельность. Интегрированная система управления рисками (ERM), существующая в АФК «Система», построена с учетом международных стандартов, рекомендаций и лучших практик риск-менеджмента. Система ERM призвана обеспечить поддержание уровня риска в пределах, приемлемых для акционеров и менеджмента АФК «Система».

В рамках ежеквартальных процедур ERM риск-менеджеры компаний Группы АФК «Система» формируют реестры рисков компаний и консолидированный реестр рисков Группы, приоритизируют и агрегируют риски в портфели, оценивают вероятности и материальности всех рисков, а также анализируют влияние существенных рисков на финансовые показатели отдельных компаний и Группы АФК «Система» в целом с использованием имитационных методов моделирования и финансовых моделей.

В отношении всех рисков, входящих в реестр рисков Группы АФК «Система», владельцы рисков разрабатывают планы по управлению рисками (планы митигации) и реагирования и на регулярной основе проводят их мониторинг и корректировку.

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, избегание действий, способных привести к нанесению вреда деловой 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 и биржевого комплаенса, а также рисков в области защиты персональных данных и конфиденциальной информации, в области противодействия отмыванию денежных средств, полученных преступным путем, и финансированию терроризма.

ГЛОБАЛЬНЫЕ И СТРАНОВЫЕ РИСК

Риски, связанные с изменениями в политической и экономической обстановке в России, являются существенными для АФК «Система» в связи с тем, что большая часть бизнеса Группы связана с деятельностью на территории России. Компании и фонды Группы АФК «Система» также присутствуют в Великобритании, в странах СНГ, ЕС, Южной и Юго-Восточной Азии. 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 в этих регионах может быть нарушена или приостановлена, что способно повлечь существенные убытки.

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

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

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

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

ОТРАСЛЕВЫЕ РИСК

Риски, связанные с присутствием активов АФК «Система» в различных секторах экономики, многообразны. Наиболее существенными для Группы являются риски, связанные с бизнесом в сфере телекоммуникаций, энергетики, розничной торговли, гостиничных услуг, медицины, фармацевтики, лесной промышленности, сельского хозяйства и недвижимости.

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

ВНЕШНИЕ РИСК АФК «СИСТЕМА»

ФИНАНСОВЫЕ РИСК

Бизнес АФК «Система» неразрывно связан с состоянием мировой экономики и финансовых рынков и, в частности, зависит от колебаний цен на экспортируемые Российской Федерацией нефть, газ и другие сырьевые товары. Ослабление или укрепление курса рубля к доллару США и евро на фоне колебаний цен на нефть и действующего режима санкций может стать причиной роста расходов и/или сокращения выручки или затруднить достижение финансовых показателей и выполнение долговых обязательств компаниями Группы 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 на условиях 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 осложнить движение капитала и снизить стоимость инвестиций Группы АФК «Система» в Российской Федерации, что может оказать существенное негативное влияние на бизнес Группы АФК «Система».

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

ПОЛИТИЧЕСКИЕ 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 АФК «Система».

СОЦИАЛЬНЫЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ РИСКИ

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

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

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

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

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

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

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

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

ЮРИДИЧЕСКИЕ РИСКИ

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

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

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

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 Евразийского экономического союза 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, АФК «Система» может понести финансовые потери по обязательствам своих портфельных компаний.

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

В случае если Федеральная антимонопольная служба Российской Федерации придет к заключению, что АФК «Система» или одна из ее подконтрольных организаций, имеющих существенное значение, нарушили законодательство в сфере защиты конкуренции, она может наложить существенные административные санкции, что может повлечь за собой убытки для Корпорации. Федеральная антимонопольная служба также может воспрепятствовать 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 АФК «Система» характеризуются сложностью и неопределенностью, а также подвержены частым изменениям и неоднозначным толкованиям. Квалификация действий Корпорации и ее портфельных компаний как возможное нарушение налогового законодательства может оказать негативное влияние на бизнес Группы АФК «Система».

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

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

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С РЫНКАМИ ЦЕННЫХ БУМАГ

Осложнение геополитической ситуации, введение санкций против некоторых российских компаний, ухудшение макроэкономической ситуации и отток капитала и инвесторов с российского рынка оказали влияние на стоимость российских компаний в 2014–2019 годах. В связи с указанными обстоятельствами доступ Корпорации и компаний Группы АФК «Система» к средствам инвесторов через рынки ценных бумаг может в дальнейшем сократиться в результате введения секторальных санкций в областях деятельности компаний Группы АФК «Система» и/или осторожного подхода инвесторов к российским компаниям в целом. В частности, способность привлекать финансирование путем размещения долговых инструментов может быть ограничена, что может привести к недостаточности оборотных средств компаний Группы АФК «Система» и инвестиционного ресурса Корпорации и оказать существенное негативное влияние на их финансовые результаты.

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С КОРОНАВИРУСНОЙ ПАНДЕМИЕЙ

В марте 2020 года Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) объявила начало пандемии в связи с быстрым распространением нового коронавируса (COVID-19). Меры, применяемые многими странами, в том числе Российской Федерацией, для сдерживания распространения COVID-19, приводят к операционным трудностям для многих компаний и оказывают существенное влияние на финансовые рынки. Поскольку ситуация быстро развивается, COVID-19 может повлиять на деятельность многих компаний в разных секторах экономики, включая, помимо прочего, нарушение операционной деятельности в результате приостановки или закрытия производства, нарушение цепочек поставок, карантин персонала, снижение спроса и трудности с получением финансирования. Значительность влияния COVID-19 на операции Группы АФК «Система» в большой степени зависит от продолжительности и распространенности влияния вируса на мировую и российскую экономику.

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ГРУППЫ АФК «СИСТЕМА»

РЕАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ

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

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

ПРИОБРЕТЕНИЕ, ИНТЕГРАЦИЯ, ОТЧУЖДЕНИЕ ИЛИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ АКТИВОВ

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

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

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

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

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

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

При отчуждении активов Корпорация может столкнуться со следующими основными рисками:

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

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

МЕНЕДЖМЕНТ И КЛЮЧЕВОЙ ПЕРСОНАЛ

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

ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ОТ КОМПАНИЙ ГРУППЫ 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 досрочное истребование ранее выданных кредитов. Риск снижения или отзыва кредитного рейтинга Корпорации коррелирует с репутационным риском и риском ликвидности. Текущий уровень долга Корпорации также ограничивает привлечение новых заимствований.

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ В ОЦЕНКАХ ПРИ СОСТАВЛЕНИИ ОТЧЕТНОСТИ

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

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

ОГРАНИЧИТЕЛЬНЫЕ КОВЕНАНТЫ

Соглашения Корпорации и компаний Группы АФК «Система» по кредитам и долговым ценным бумагам содержат ограничительные ковенанты. Такие ковенанты налагают ограничения на привлечение дополнительного долгового финансирования, обременение имущества залогом, продажу активов и сделки с аффилированными лицами. Они также могут накладывать ограничения на операционную деятельность АФК «Система», в том числе финансирование капитальных затрат, либо ограничивать возможности своевременного погашения долга или осуществления выплат по обязательствам. Любое ненамеренное нарушение ограничительных ковенантов может привести к возникновению у кредиторов Корпорации и/или портфельных компаний права требовать досрочное погашение таких кредитов и оказать давление на финансовые показатели Корпорации.

ЛИЦЕНЗИИ И РАЗРЕШЕНИЯ

Деятельность компаний Группы АФК «Система» регулируется различными государственными органами и ведомствами в рамках получения и возобновления лицензий, одобрений и разрешений, а также в связи с необходимостью постоянного соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и стандартов. Регулирующие органы во многом полагаются на собственное суждение при толковании и реализации требований применимого законодательства, выдаче или пролонгации лицензий, одобрений и разрешений, и при мониторинге соблюдения лицензионных требований. Нельзя гарантировать, что действующие лицензии и разрешения, в том числе выданные компаниям Группы, будут пролонгированы, новые лицензии и разрешения будут выданы, или что компании смогут выполнить условия всех соответствующих лицензий. Также нельзя гарантировать, что какие-либо из текущих или будущих лицензий, или разрешений не будут приостановлены или отозваны на каких бы то ни было основаниях. Любые из этих обстоятельств могут иметь существенные негативные последствия для бизнеса АФК «Система».

ПРИВАТИЗИРОВАННЫЕ КОМПАНИИ

В структуре Группы АФК «Система» есть ряд приватизированных компаний. В будущем Корпорация и компании Группы также могут участвовать в процессах приватизации. Поскольку российское законодательство, касающееся вопросов приватизации, остается не окончательно ясным, может быть последовательным или содержать внутренние противоречия (например, существуют противоречия между федеральными и региональными нормами о приватизации), приватизация многих компаний может быть потенциально оспорена, в том числе избирательно, что может оказать существенное негативное влияние на бизнес, финансовое состояние, результаты деятельности или перспективы развития Корпорации.

СООТВЕТСТВИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВУ И СТАНДАРТАМ В СФЕРЕ КОМПЛАЕНС

К деятельности Корпорации и компаний Группы АФК «Система» применим ряд норм и стандартов поведения, в том числе в области конкурентных действий на рынке, соблюдения норм корпоративного управления, противодействия мошенничеству и коррупции, управления конфликтами интересов, соблюдения санкционных режимов, справедливого отношения к клиентам и обеспечения добросовестного подхода при работе с ними, противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, соблюдения политики информационной безопасности, противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию на рынке ценных бумаг. Несоблюдение указанных норм влечет за собой риск применения юридических и регуляторных санкций, существенного финансового убытка и потери репутации.

Кроме того, деятельность АФК «Система» и компаний Группы АФК «Система» подпадает под действие антикоррупционного законодательства тех юрисдикций, в которых они ведут свой бизнес или в которых их ценные бумаги допущены к организованному торгам, включая нормативно-правовые акты Российской Федерации, Закон Великобритании о борьбе со взяточничеством (UK Bribery Act) и Закон 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 АФК «Система» и компаний Группы.

ПРАВА ЧЕЛОВЕКА

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

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

Риски, связанные с правами человека, учитываются в рамках системы риск-менеджмента компаний Группы АФК «Система», включая рассмотрение существенных вопросов их советами директоров. Более подробно информация об управлении рисками, связанными с правами человека, раскрыта в разделе «Управление устойчивым развитием».

ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕСА, РАЗВИТИЕ ИТ-ТЕХНОЛОГИЙ И ЗАЩИТА ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ

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

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

КОНКУРЕНЦИЯ СО СТОРОНЫ ДРУГИХ КОМПАНИЙ

Все отрасли деятельности компаний Группы АФК «Система» подвержены конкуренции со стороны других компаний. В сегментах телекоммуникаций, розничной торговли, туризма, частной медицины, фармацевтики, девелопмента, лесной промышленности и сельского хозяйства наблюдается высокая конкуренция между компаниями как в Российской Федерации, так и других странах. Неспособность компаний Группы эффективно конкурировать может оказать негативное влияние на бизнес, результаты деятельности, финансовое состояние и перспективы развития Корпорации.

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. 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 том числе врачебных), халатности, несоблюдения прав человека или инцидентов, связанных с распространением инсайдерской информации и коррупционными правонарушениями в Корпорации или ее портфельных компаниях.

УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

- 150 УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ
- 151 КЛЮЧЕВЫЕ ESG-НАПРАВЛЕНИЯ КАК ПРОДОЛЖЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ
- 154 ПРИМЕРЫ РЕАЛИЗАЦИИ КЛЮЧЕВЫХ ESG-НАПРАВЛЕНИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОРТФЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ
- 158 КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ БФ «СИСТЕМА»



УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

Подход к управлению устойчивым развитием и ответственному инвестированию

В 2019 году АФК «Система» инициировала обновление системы управления в области устойчивого развития и ответственного инвестирования. На основе анализа текущей ситуации была разработана дорожная карта по систематизации соответствующей деятельности в Группе компаний и приведению ее в соответствие с передовыми практиками и ожиданиями инвесторов. Среди запланированных мероприятий — обновление Кодекса корпоративного управления, разработка Политики в области устойчивого развития, Политики по правам человека, формулирование стратегических направлений деятельности в области устойчивого развития и совершенствование подходов к раскрытию нефинансовой информации.

Инвестиционный процесс в АФК «Система» регламентирован внутренними документами и процедурами. Потенциальные инвестиционные проекты и инвестпрограммы портфельных компаний проходят детальную экспертизу в рамках действующего в АФК «Система» многоступенчатого

инвестиционного процесса. Помимо финансового и отраслевого анализа, лежащих в основе принятия решений по каждому проекту, в зависимости от его специфики рассматриваются такие составляющие, как качество управления, кадровое обеспечение, состояние производственной базы, инфраструктуры и технологической оснащенности, сопутствующие социальные обязательства и экологические риски.

Инвестирование в перспективные проекты и развитие текущих портфельных активов включает проработку стратегии развития, повышение операционной эффективности, развитие корпоративного управления, систем управления устойчивым развитием и ESG-рисками, корпоративной культуры, которые обеспечивают возможности для устойчивого развития инвестиционного портфеля.

Управление ESG-рисками является частью корпоративной системы риск-менеджмента.

Более подробно информация об ESG-рисках раскрыта в разделе [«Управление рисками»](#).

ПАО АФК «Система» нацелена на выстраивание конкурентоспособного и устойчивого бизнеса, отвечающего принципам социальной и экологической ответственности и обеспечивающего создание ценности для акционеров и широкого круга заинтересованных сторон в долгосрочной перспективе.

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, а также взаимодействия портфельных компаний между собой.

Информационная открытость и постоянный диалог с заинтересованными сторонами являются базовыми принципами деятельности АФК «Система» как публичной компании. АФК «Система» готовит публичную нефинансовую отчетность в соответствии с признанными международными стандартами и способствует самостоятельному раскрытию существенной нефинансовой информации своими ключевыми портфельными компаниями и фондами.

УЧАСТИЕ В ИНИЦИАТИВАХ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

ПАО АФК «Система» является подписантом **Глобального договора ООН** для содействия формированию общих ценностей и принципов ответственности бизнеса, и **Социальной хартии российского бизнеса** — свода основополагающих принципов ответственной деловой практики, принятого Российским союзом промышленников и предпринимателей.

С 2016 года АФК «Система» входит в индекс **FTSE4GOOD**.

По оценке от февраля 2020 года, АФК «Система» получила оценку «низкий риск» (Low risk, 15.3) в **ESG риск-рейтинге Sustainalytics** (#37 из 578 диверсифицированных финансовых компаний).

В 2019 году АФК «Система» улучшила свои позиции и получила рейтинг «ВВ» (по шкале AAA-CCC) в **рейтинге MSCI ESG**, по сравнению с «В» в 2018 году.

АФК «Система» по итогам 2019 года вновь вошла в лидирующие группы индексов Российского союза промышленников и предпринимателей в области устойчивого развития — **«Ответственность и открытость»** и **«Вектор устойчивого развития»**. Ценные бумаги Корпорации (MOEX: AFKS) включены в обновленную базу расчета соответствующих индексов Московской биржи.

АФК «Система» и компании Группы вошли в **«Рэнкинг устойчивого развития — 100»** по версии журнала «Эксперт».

Корпорация вошла в топ-10 **национального рейтинга корпоративной прозрачности** среди частных российских компаний в 2019 году согласно ежегодному исследованию Российской региональной сети по интегрированной отчетности (PPC).

Ключевые ESG-направления как продолжение инвестиционной стратегии

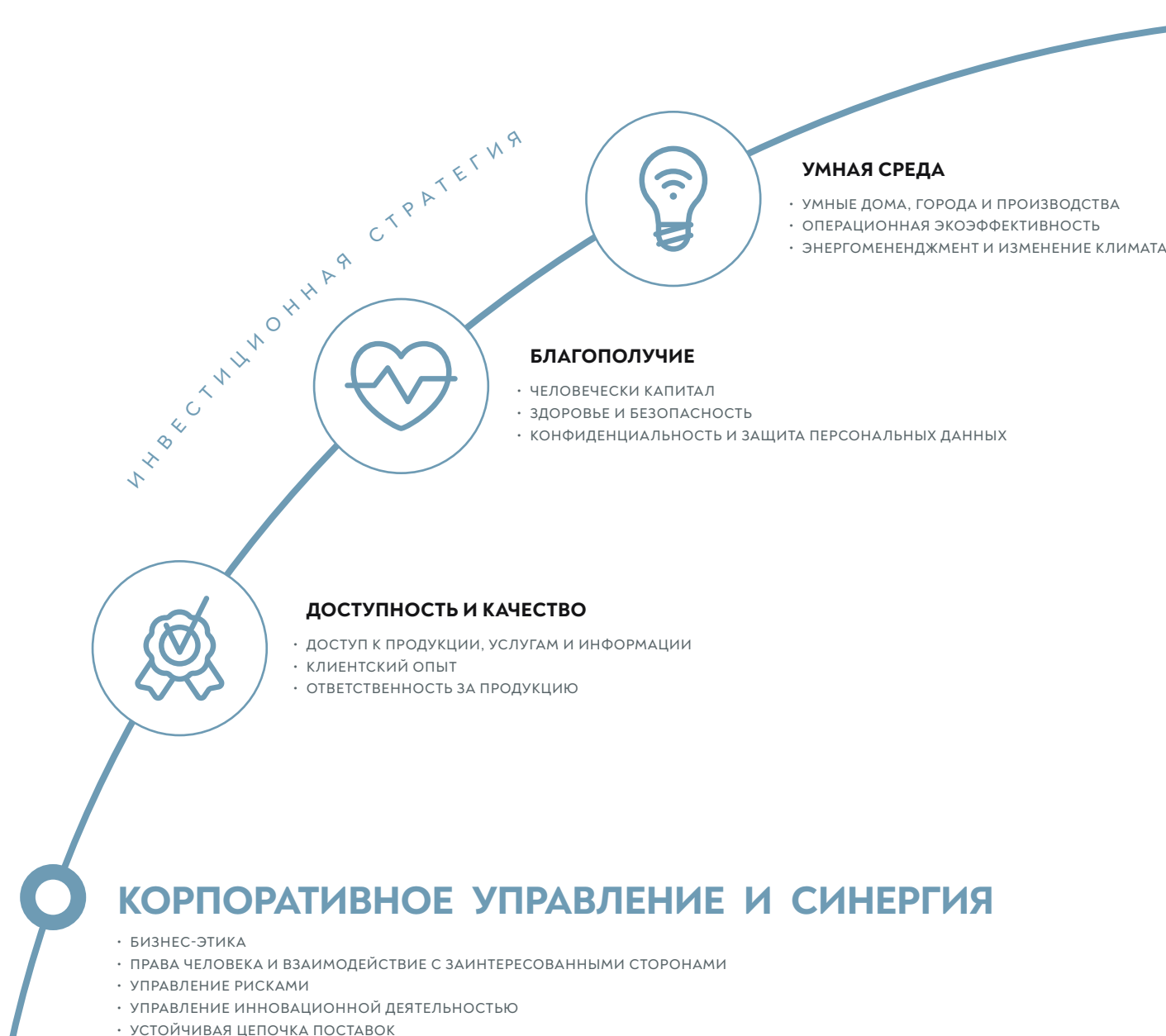
АФК «Система» выделила **три ключевых ESG-направления**, развитию которых она способствует через свою инвестиционную деятельность и в рамках которых может оказать существенное позитивное влияние:

- Доступность и качество продукции и услуг
- Благополучие сотрудников, клиентов и местных сообществ
- Умная, эффективная и безопасная среда

Инновации и цифровая трансформация находятся в фокусе стратегии Корпорации. АФК «Система» последовательно инвестирует в наращивание интеллектуального потенциала: науку и образование, перспективные исследования, технологические стартапы, новые разработки и цифровизацию; сотрудничает с институтами поддержки инновационной деятельности, создает собственные R&D-центры, способствует внедрению передовых технологий и организационных инноваций в портфельных компаниях.

Большинство проектов, реализуемых Корпорацией, ее активами и благотворительным фондом «Система», способствуют решению социально важных задач на стыке ключевых направлений.

Примеры таких проектов приведены в разделе [«Примеры реализации ключевых ESG-направлений в деятельности портфельных компаний»](#).



Структура управления

Совет директоров АФК «Система» играет ключевую роль в определении стратегических направлений деятельности Корпорации в области устойчивого развития и надзоре за ее результатами. Управление существенными для Корпорации аспектами устойчивого развития осуществляется как на стратегическом, так и на функциональном уровнях, а основные принципы и подходы транслируются в компании Группы через их советы директоров.

На уровне Совета директоров АФК «Система» вопросами устойчивого развития в целом занимается Комитет по связям с инвесторами и дивидендной политике, который предварительно формулирует позицию Корпорации по направлению ESG и рассматривает стратегию корпоративного благотворительного фонда. Прочие комитеты Совета директоров рассматривают отдельные аспекты ESG-тематики (корпоративное управление, этические принципы ведения бизнеса и т. д.) в рамках своей компетенции. За имплементацию сформированной позиции на операционном уровне, донесение ее до инвесторов и публичную нефинансовую отчетность несет ответственность IR-служба, которая была усилена в 2019 году с точки зрения ESG-экспертизы.

Вопросы корпоративной социальной ответственности, социальных коммуникаций, региональной политики и благотворительной деятельности курирует Департамент взаимодействия с органами государственной власти, в части корпоративного управления и комплаенса — корпоративный секретарь, Департамент корпоративного управления и правовых вопросов, Департамент внутреннего контроля и аудита, в части HR-политики — Департамент управления персоналом. При необходимости для выработки единых подходов к управлению ключевыми аспектами устойчивого развития в Корпоративном центре создаются кросс-функциональные рабочие группы.

Бизнес-этика и принципы ответственного ведения бизнеса

Для Корпорации принципы ответственного ведения бизнеса, которых необходимо придерживаться при принятии стратегических, инвестиционных и операционных решений, в первую очередь включают:

- **Учет рисков и возможностей в области корпоративного управления, охраны окружающей среды и социальной сферы** при формировании и реализации стратегии, оценке потенциальных инвестиций и развитии портфельных компаний.
- **Добросовестность и прозрачность.** Корпорация развивает структуры управления, политики и процедуры, обеспечивающие соблюдение норм и требований действующего законодательства и лучших стандартов в управлении бизнесом, а также раскрывает существенную информацию о себе и о своей деятельности, в том числе публичную нефинансовую отчетность, что позволяет осуществлять должный контроль ее деятельности со стороны заинтересованных сторон.
- **Соблюдение прав человека.** Корпорация способствует инклюзивности и разнообразию, обеспечивает равные возможности, противодействие детскому и принудительному труду, защиту персональных данных, соблюдение трудовых и других фундаментальных прав человека.
- **Этичность, лояльность и честность** во взаимоотношениях с партнерами, контрагентами, персоналом. Корпорация строго следует собственному Кодексу этики; оказывает всестороннее содействие развитию этики бизнеса в практике компаний Группы АФК «Система».
- **Заботу о персонале.** Корпорация стремится обеспечивать безопасность, достойные условия и уровень оплаты труда. Разрабатывает и реализует программы по созданию условий для роста квалификации и уровня образования персонала, расширению медицинского страхования, развитию спорта, досуга, волонтерской и благотворительной деятельности, иным аспектам социального развития трудовых коллективов.
- **Концентрацию финансовых и интеллектуальных ресурсов на развитии инноваций** и бизнеса в отраслях, способных оказать существенное влияние на рост социально-экономического и технического потенциала регионов присутствия и благосостояние местных сообществ.
- **Бережное отношение к окружающей среде.** Корпорация стремится обеспечить ответственное управление ресурсами и экологическую безопасность производственных процессов, производимой продукции и оказываемых услуг.
- **Инвестирование части прибыли в социально значимые проекты и программы,** как через корпоративный благотворительный фонд, созданный с целью совместного финансирования стратегических проектов и программ, так и путем осуществления самостоятельной благотворительной деятельности компаниями Группы АФК «Система».

Соблюдение прав человека

Корпорация обеспечивает соблюдение положений российского и международного законодательства в области прав человека и требует этого от всех своих активов, включая, помимо прочего, Конституцию и Трудовой кодекс Российской Федерации, Всеобщую декларацию прав человека, Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах, Международный пакт о гражданских и политических правах, Декларацию Международной организации труда об основополагающих принципах и правах в сфере труда, Руководящие принципы предпринимательской деятельности в аспекте прав человека ООН.

В рамках своей деятельности и взаимодействия с поставщиками, подрядчиками, партнерами и иными заинтересованными сторонами Корпорация может оказывать прямое и косвенное влияние на следующие аспекты прав человека:

- **Права трудящихся,** включая достойные условия труда и вознаграждения, охрану труда и здоровья, инклюзивность и недопущение дискриминации по какому-либо признаку, уважение чести и достоинства, недопущение принудительного и детского труда, свободу объединения и ведение коллективных переговоров.
- **Права местных сообществ,** включая право на безопасную окружающую среду, доступ к информации, доступ к социальной важной инфраструктуре, водным и культурным объектам, уважение прав собственности, уважение традиций и обычаев, соблюдение прав коренных малочисленных народов.
- **Права клиентов, пациентов и потребителей,** включая доступность, безопасность и качество продукции и услуг, конфиденциальность и защиту персональных данных, доступность достоверной информации и недопущение недобросовестных маркетинговых практик, онлайн-безопасность (особенно для детей, пожилых людей и иных уязвимых групп населения), содействие реализации прав на образование и здоровье.

Корпорация проявляет абсолютную нетерпимость к **нарушениям прав человека в цепочке создания стоимости** и ожидает от своих поставщиков, подрядчиков и партнеров такого же строгого соблюдения законодательства и уважения прав человека.

Риски, связанные с правами человека, учитываются в рамках системы риск-менеджмента компаний Группы, включая рассмотрение существенных вопросов советами директоров. Кроме того, постоянно совершенствуются системы управления, обеспечивающие соблюдение прав человека, включая политики и процедуры, комплаенс-программы, обучение и внутренние проверки. Аспекты прав человека учитываются при проведении комплексной оценки в рамках инвестиционных проектов. В компаниях Группы функционируют формализованные и доступные каналы подачи и рассмотрения обращений, обеспечивающие конфиденциальность, непредвзятое рассмотрение, недопущение негативных последствий для заявителя и получение обратной связи по результатам.

ПРИМЕРЫ РЕАЛИЗАЦИИ КЛЮЧЕВЫХ ESG-НАПРАВЛЕНИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОРТФЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ



БЛАГОПОЛУЧИЕ



ДОСТУПНОСТЬ
И КАЧЕСТВО



УМНАЯ СРЕДА

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, повышение доступности и безопасности продукции и услуг, развитие системы здравоохранения и образования, обеспечение социального и экологического благополучия регионов присутствия.

В связи с разнообразием секторов, в которые инвестирует АФК «Система», риски в области устойчивого развития и возможности для создания стоимости сильно различаются. Ниже представлены некоторые **наиболее показательные примеры из деятельности портфельных компаний** в 2019 году. Многие комплексные проекты, находящиеся на стыке отраслей, удается реализовать благодаря традиционной синергии между активами.

Признание достижений в сфере клиентского опыта



МТС и **Медси** стали обладателями наград международной премии CX World Awards 2019 за достижения в сфере совершенствования клиентского опыта. Медси – в номинации «Лучший клиентский опыт в B2C секторе», МТС – в номинациях «Лучшая практика вовлеченности персонала» и «Лучшая команда клиентского опыта».

Телемедицина и защита персональных данных пациентов



В 2019 году **Медси** и **МТС** продолжили развивать платформу SmartMed, которая позволяет пациенту удаленно получить помощь докторов клиники с помощью видеосвязи или чата – через интернет. Все документы – электронная медицинская карта, история обращений, назначения и результаты анализов – хранятся в защищенных облаках #CloudMTC и доступны для просмотра со смартфона в любое время.

В 2019 году **МТС** также предложили сервис по защите медицинских персональных данных на основе #CloudMTS широкому кругу медицинских организаций. Данное решение позволяет выполнять требования российского законодательства и оптимизировать затраты компаний на ИТ-инфраструктуру.

Ответственность за продукцию и развитие циркулярной экономики



В 2019 году **Segezha Group** поддержала инициативу Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН – «Устойчивая древесина для устойчивого мира». Segezha Group стремится к безотходному производству, развивая биотопливный потенциал и вторичную переработку отходов лесопильного производства в многоотопливных котлах, получая собственную энергию из возобновляемых источников для предприятий и населения городов присутствия. В 2019 году за проект «Внедрение технологий биоэнергетики в лесной промышленности» компании присвоена победа во второй российской профессиональной премии «Управление изменениями. Визионеры» в номинации «Экология. Бизнес». Котельные на биомассе, оснащенные современными электрофильтрами, построенные компанией, способны обеспечить надлежащую очистку выбросов в атмосферу и снижают потребление мазута на 30%.

Производимые из древесных отходов пеллеты стали для компании экспортным продуктом высокого передела. Их экологичность подтверждена в 2019 году международной сертификацией по Программе устойчивой биомассы (SBP). Биотопливу Segezha с зольностью менее 0,5% присвоен самый высокий класс качества. Развитие циркулярной биоэкономики становится ключевым критерием для дальнейшего устойчивого развития лесопромышленного холдинга.

Улучшение условий для труда и отдыха



Segezha Group в рамках инвестиционного проекта реконструкции Сегежского ЦБК реализует программу «Уютный комбинат» по созданию комфортных условий для работы и отдыха сотрудников предприятия на уровне лучших практик мировых лидеров отрасли.

Общий объем инвестиций в масштабную программу благоустройства, создание новой инфраструктуры, демонтажа неиспользуемых объектов и капитального ремонта производственных помещений, а также объектов культуры и спорта составит 1 млрд руб. Завершение комплекса работ запланировано на начало 2020 года.

«Уютный комбинат» – это часть комплексной программы модернизации и повышения производственной эффективности, которая дополняет масштабные инвестиции в технологическое переоснащение активов Segezha Group, цифровизацию и автоматизацию бизнес-процессов, улучшение промышленной безопасности и развитие человеческого капитала.

Формирование комфортной жилой среды



В рамках реализации флагманского жилого комплекса «Крылья» **Etalon Group** стремится к формированию комфортной городской среды и созданию устойчивой экосистемы, насыщенной всеми необходимыми сервисами. К работе над концепцией школы и детского сада жилого комплекса в 2019 году были привлечены эксперты в области педагогики и психологии. Также совместно с компанией Panasonic Россия был реализован пилотный проект вертикальной городской теплицы – инновационный высокотехнологичный автоматизированный комплекс позволяет круглый год выращивать натуральные овощи и зелень в непосредственной близости от потребителей, что гарантирует их максимальную свежесть и пользу. ЖК «Крылья» стал победителем в номинации «Экологическая экспертиза федеральной премии в области нового строительства и территориального развития» Urban Awards 2019.

Поддержка высокотехнологичной медицинской помощи детям



В 2019 году «Детский мир» начал долгосрочное сотрудничество с ФГАУ «Национальный медицинский исследовательский центр здоровья детей» Минздрава России. БФ «Детский мир» будет оказывать благотворительную помощь в оплате медицинских изделий, необходимых для проведения оперативного лечения пациентам ФГАУ «НМИЦ здоровья детей» Минздрава России, в том числе кардиостимуляторов, имплантов и других специальных конструкций, которые не покрываются в полном объеме за счет бюджетных средств.

Безопасность и эффективность производства и городской инфраструктуры



МТС активно разрабатывает цифровые услуги с использованием интернета вещей, искусственного интеллекта, облачных технологий, больших данных, внедрение которых позволяет повышать безопасность и структурно влиять на изменение энергопотребления и снижение выбросов вредных веществ различных индустрий, городского хозяйства и социальной сферы регионов. В частности, у МТС есть действующие решения в области экологического мониторинга, цифровизации сбора и переработки бытовых отходов, проекты по геоаналитике, когда на основе больших данных МТС возможно создать «цифровые копии» городов, «умные» решения для формирования и маршрутизации транспортных потоков. В 2019 году МТС были заключены ряд соглашений по цифровизации регионов, в том числе с Калмыкией, Татарстаном, Самарской, Липецкой, Оренбургской областями, регионами Дальнего Востока и другими.

Линейка IoT-устройств ПАО «Микрон» в 2019 году пополнилась новой разработкой в сфере интернета вещей для эффективного обращения с твердыми бытовыми отходами, которая позволяет удаленно отслеживать уровень отходов в контейнерах и оптимизировать логистику их вывоза, экономя время мусоросборных машин и потребляемое при этом топливо. Также новое RFID-решение «Микрон» для автоматизации производственной логистики позволяет оперативно отследить промаркированные объекты на всех этапах логистической цепочки – от начала производства до отгрузки клиенту – и тем самым оптимизировать производственный цикл, сократить время простоев и минимизировать возможные ошибки из-за человеческого фактора, обеспечить оперативный контроль за всеми ключевыми процессами и увеличить эффективность производства.

Управление климатическими рисками в телекоммуникационной отрасли



МТС присоединилась к глобальной инициативе GSMA по разработке отраслевой дорожной карты активностей для минимизации воздействия телекоммуникационной отрасли на климатические изменения в соответствии с Парижским соглашением, направленным на сдерживание глобального потепления. Сотрудничество с GSMA по вопросам климата направлено на совершенствование инициатив компании для обеспечения полной прозрачности воздействия на климат, а также на информирование общественности об усилиях компании по повышению энергоэффективности и сокращению выбросов углерода.

Также в 2019 году МТС начала раскрывать информацию по стандартам CDP и вошла в топ-10 российских компаний по раскрытию информации об изменении климата CDP, получив оценку «Осведомленность» (С).

Умные решения для сельского хозяйства



Летом 2019 года разработчик смарт-ассистента для фермеров Connecterra, портфельная компания венчурного фонда Sistema VC, присоединилась к инициативе Farming for Generations, запущенной альянсом лидеров мировой сельскохозяйственной индустрии исходя из понимания, что продовольственная система должна измениться для решения ряда проблем в области окружающей среды и здравоохранения и что сельское хозяйство должно сыграть ключевую роль в создании устойчивых продовольственных систем будущего. Farming for Generations призван помочь молочным хозяйствам освоить методы регенеративного сельского хозяйства, сохраняющие и восполняющие ресурсы планеты, обеспечивающие надлежащие условия содержания животных и долгосрочную экономическую жизнеспособность фермерских хозяйств для следующих поколений. Одним из пилотных регионов проекта станет Россия, а лучшие практики из 25 пилотных проектов в США, ЕС и РФ будут распространяться и масштабироваться в рамках глобальной сети ферм альянса.

Высокотехнологичные решения применяются в уходе за животными на молочной ферме **Агрохолдинга «Степь»**. К примеру, при помощи специальных датчиков, установленных на ногах коров, специалисты получают данные о каждом животном: его массе, продуктивности и химическом составе молока. Затем специализированное ПО анализирует данные и создает руководство по изменению микроклимата, рациона животного и обязанностей персонала. Технология позволяет значительно наращивать средний годовой надой коровы – в 2019 году он был 13 500 кг, тогда как по всей России этот показатель, по данным Росстата, составляет чуть более 6000 кг.

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Развитие практик ответственного ведения бизнеса в сельскохозяйственной отрасли

В марте 2019 года **Агрохолдинг «Степь»** присоединился к Ассоциации добросовестных участников рынка агропромышленного комплекса (АПК) – межотраслевого объединения, нацеленного на выработку и развитие добросовестных прозрачных практик делового оборота на рынке АПК и смежных отраслях, развитие экономического прогресса рынка оборота сельхозпродукции, обеспечение эффективного саморегулирования рынка. Ассоциация развивает усилия участников рынка по работе над Хартией в сфере оборота сельскохозяйственной продукции в части реализации совместной политики по противодействию незаконным действиям на аграрном рынке.

Развитие взаимодействия с местными предпринимателями

Интернет-ритейлер **Ozon** запустил на территории Уральского федерального округа программу по развитию доставки на «последней миле», предложив местным предпринимателям несколько направлений для сотрудничества: открытие агентских пунктов выдачи, установку постаматов и оказание курьерских услуг по доставке заказов. Маркетплейс предусматривает защиту от конкуренции, не размещая несколько точек выдачи заказов поблизости, а также в первые три месяца платит двойную ставку вознаграждения за каждый выданный заказ. Ozon также предлагает предпринимателям финансирование стартовых затрат через свою онлайн-платформу и специальную программу для обучения персонала.

Корпоративная социальная ответственность и деятельность БФ «Система»

Более 15 лет **благотворительный фонд «Система»** (далее – БФ «Система», Фонд) работает в российском некоммерческом секторе и активно развивает стратегически важные направления социальных инвестиций Корпорации. Фонд является основным оператором благотворительной деятельности АФК «Система» и ее портфельных компаний и реализует проекты по трем основным направлениям: «Образование и технологии», «Культура и искусство» и «Социальная среда и волонтерство».

Главные задачи Фонда – создание условий для появления новых технологичных решений и подготовка нового поколения молодых специалистов, способных изменить качество жизни в обществе. Каждый год Фонд разрабатывает стратегию социального инвестирования, утверждает благотворительную программу, формирует портфель проектов и реализует их в соответствии с утвержденным бюджетом. В 2019 году были пересмотрены подходы к инвестициям в человеческий капитал и к решению социальных проблем, а также усовершенствованы и успешно масштабированы лучшие проекты и практики Фонда.

Основные принципы деятельности БФ «Система» – открытость и прозрачность, учет социальных приоритетов компаний-доноров и запросов общества, а также формирование центров знаний и компетенций по каждому направлению, синергия между реализуемыми проектами, тесные долгосрочные отношения с партнерами.

Суммарный объем социальных инвестиций Корпорации и портфельных компаний в 2019 году составил порядка 1,1 млрд руб. Из них примерно треть приходится на долю БФ «Система» (275 млн руб.), который аккумулирует средства компаний Группы АФК «Система» для реализации инфраструктурных общекорпоративных программ.

1,1 млрд руб.

ОБЪЕМ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ КОРПОРАЦИИ И ПОРТФЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ

~275 млн руб. – доля БФ «Система»

В 2019 году **более миллиона человек из 73 регионов России и 30 стран** получили медицинскую и социальную помощь, доступ к современным образовательным, культурным и просветительским программам, возможность для развития личностного потенциала в сфере высоких технологий.

Осенью 2019 года завершился масштабный исследовательский проект «Одиссея» по созданию поисково-спасательных технологий нового поколения. За полтора года «Одиссея» стала ярким примером слаженной работы технологического сообщества, государства, бизнеса и НКО. Более 1000 ученых, предпринимателей, студентов, инженеров были вовлечены в создание технологического решения для спасения человека. По итогам разработано три рабочих технологии, которые успешно применяются ведущими добровольческими отрядами и профессиональными спасателями России.

В рамках направления «Образование и технологии» Фонд активно поддерживал российское инженерное образование и содействовал развитию творческого потенциала в технологической среде. Одним из результатов проделанной работы стало создание в сентябре 2019 года на базе Дальневосточного федерального университета центра коллективного проектирования «Восток». Первые проекты были разработаны в рамках всероссийской образовательной программы Фонда и ПАО «Микрон» «Микроэлектроника. 157 уровень», которая помогала сократить разрыв между знаниями, которые получают студенты технических вузов, и фактическими требованиями рынка.

Деятельность Фонда по направлению «Культура и искусство» способствует тому, чтобы все граждане России имели возможность познакомиться с отечественным культурным достоянием. В отчетном году БФ «Система» оказывал поддержку выставочным проектам Государственного Русского музея и проектам по развитию инклюзивной среды. Была внедрена и успешно масштабирована новая модель благотворительных социокультурных фестивалей, позволяющая качественно решать социальные задачи регионов.

В рамках направления «Социальная среда и волонтерство» в течение всего года Фонд продолжал развивать программы по оказанию комплексной высокотехнологичной медицинской помощи ветеранам, оказывал поддержку незащищенным слоям населения, развивал институт корпоративного волонтерства.



Проект «Одиссея» по созданию поисково-спасательных технологий

ПРИЛОЖЕНИЯ

162 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».

172 ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Финансовые результаты деятельности ПАО АФК «Система» за 2019 год в соответствии с Российскими стандартами бухгалтерского учета (РСБУ).

174 ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Сведения о сделках, осуществленных членами Совета директоров, Президентом, членами Правления ПАО АФК «Система» с акциями ПАО АФК «Система» в период с 1 января по 31 декабря 2019 года.

175 ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Перечень совершенных ПАО АФК «Система» в отчетном году сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками.

176 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.

178 ПРИЛОЖЕНИЕ 6

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



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».¹

Члены Совета директоров

ФИО, ДОЛЖНОСТЬ	КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ
Евтушенков Владимир Петрович Председатель Совета директоров Неисполнительный директор	<p>Родился в 1948 году в Смоленской области.</p> <p>В 1973 году окончил Московский химико-технологический институт им. Д. И. Менделеева, в 1980 году – экономический факультет МГУ им. М. В. Ломоносова. Доктор экономических наук.</p> <p>1975–1982 гг. – начальник цеха; заместитель директора; главный инженер Карачаровского завода пластмасс.</p> <p>1982–1987 гг. – главный инженер, первый заместитель генерального директора НПО «Полимербыт».</p> <p>1987–1988 гг. – начальник технического управления; начальник главного управления по науке и технике Мосгорисполкома.</p> <p>1990 г. – Председатель Московского городского комитета по науке и технике.</p> <p>В 1993 году вместе с группой единомышленников создал Акционерную финансовую корпорацию «Система».</p> <p>В настоящее время является мажоритарным акционером, Председателем Совета директоров и Председателем Комитета по стратегии Совета директоров ПАО АФК «Система».</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 59,2030%.</p>



Члены Совета директоров

ФИО, ДОЛЖНОСТЬ	КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ
Белова Анна Григорьевна Независимый директор	<p>Родилась в 1961 году в г. Александровске Сахалинской области.</p> <p>В 1984 году окончила Московский инженерно-физический институт. Кандидат экономических наук, профессор НИУ ВШЭ.</p> <p>1993–1998 гг. – глава представительства компании Booz Allen & Hamilton Inc. в России, региональный директор по России и странам СНГ компании Booz Allen & Hamilton.</p> <p>В 2001–2003 гг. – заместитель Министра путей сообщения Российской Федерации.</p> <p>2004–2005 гг. – заместитель председателя Правления, вице-президент по корпоративному управлению, реформированию и информатизации ОАО «Российские железные дороги».</p> <p>2005–2007 гг. – советник руководителя Федерального агентства по атомной энергии.</p> <p>2005–2007 гг. – первый заместитель генерального директора ОАО «Техснабэкспорт».</p> <p>2007–2011 гг. – член Правления, заместитель генерального директора – директор по стратегии, корпоративному развитию и интеграции ОАО «Сибирская угольная энергетическая компания».</p> <p>2008–2016 гг. – член Совета директоров (независимый директор) ОАО «Международный аэропорт «Шереметьево».</p> <p>С 2017 года – научный руководитель Исследовательского центра системных трансформаций МГУ.</p> <p>Член Глобального совета будущего при Всемирном экономическом форуме.</p> <p>Автор более 50 статей и научных публикаций по различным темам экономики, предпринимательства, стратегии управления и трансформации бизнеса.</p> <p>Имеет общественные и ведомственные награды, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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». <p>Является заместителем Председателя Совета директоров ПАО «Юнипро» и членом советов директоров ООО «УК „Сегежа групп“» и Tiscali S. p. A. На протяжении последних 10 лет входила в состав советов директоров более чем 25 российских и международных компаний.</p> <p>Входит в состав Совета директоров ПАО АФК «Система» с 2017 года, в июне 2019 года избрана заместителем Председателя Совета директоров. Председатель Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике, и. о. Председателя Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению, член Комитета по стратегии, Комитета по аудиту, финансам и рискам, Комитета по этике и контролю Совета директоров ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» – 0%.</p>



¹ По состоянию на 31 декабря 2019 года.

Члены Совета директоров

ФИО, ДОЛЖНОСТЬ	КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ
Боев Сергей Федотович Неисполнительный директор	<p>Родился в 1953 году в г. Москве.</p> <p>В 1978 году окончил Всесоюзный юридический заочный институт, в 1984 году — Московский институт управления им. С. Орджоникидзе. Доктор технических наук, доктор экономических наук, профессор.</p> <p>В 1971–1999 гг. — работал в Радиотехническом институте им. академика А. Л. Минца; прошел путь от ученика слесаря до генерального директора института.</p> <p>2000–2008 гг. — генеральный директор ОАО «Концерн „Радиотехнические и информационные системы“».</p> <p>2008–2011 гг. — вице-президент, руководитель бизнес-единицы «Высокие технологии и промышленность» ОАО АФК «Система».</p> <p>2011–2016 гг. — генеральный директор, генеральный конструктор ОАО «РТИ».</p> <p>В 2012 году назначен генеральным конструктором национальной системы предупреждения о ракетном нападении (СПРН).</p> <p>2016–2018 гг. — Председатель Совета директоров АО «РТИ».</p> <p>С 2018 года — генеральный директор ПАО МАК «Вымпел».</p> <p>Лауреат Государственной премии Российской Федерации в области науки и технологий. Награжден орденом Почета. Заслуженный экономист Российской Федерации, Почетный радист России.</p> <p>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 радиотехнические системы» МФТИ (ГУ); профессор кафедры радиотехники Национального исследовательского Мордовского государственного университета имени Н. П. Огарева.</p> <p>Является Председателем Совета директоров АО «Научно-исследовательский институт молекулярной электроники» (НИИМЭ).</p> <p>Входит в состав Совета благотворительного фонда «Система», попечительских советов Клуба адмиралов России и Тверского суворовского военного училища.</p> <p>Является членом Совета директоров ПАО АФК «Система» с 2013 года. Член Комитета по стратегии, Комитета по этике и контролю Совета директоров ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0,0929%.</p>

Дубовсков Андрей АнатольевичИсполнительный директор¹

Родился в 1966 году в г. Алма-Ата.

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

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 марта 2018 года по апрель 2020 года занимал должность Президента ПАО АФК «Система».

Входит в состав Совета директоров ПАО АФК «Система» с 2015 года, в апреле 2020 года избран заместителем Председателя Совета директоров. Член Комитета по стратегии Совета директоров ПАО АФК «Система». Входит в состав Совета благотворительного фонда «Система».

Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0,0570%.

¹ После окончания отчетного периода с 19 апреля 2020 года Дубовсков А. А. стал неисполнительным директором в связи с прекращением его полномочий как Президента Корпорации.

Члены Совета директоров

ФИО, ДОЛЖНОСТЬ	КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ
Евтушенков Феликс Владимирович Неисполнительный директор	<p>Родился в 1978 году в г. Москве.</p> <p>В 2000 году окончил Институт международного права и экономики им. А. С. Грибоедова по специальности «Юриспруденция».</p> <p>1999–2000 гг. — помощник Президента ЗАО «Система-Инвест», Исполнительный директор департамента промышленности ПАО АФК «Система».</p> <p>2000–2006 гг. — заместитель генерального директора, генеральный директор ЗАО «Система-Галс».</p> <p>2006–2008 гг. — Президент ОАО «Система-Галс».</p> <p>2008–2011 гг. — вице-президент, руководитель бизнес-единицы «Потребительские активы» ПАО АФК «Система».</p> <p>2011–2012 гг. — первый вице-президент, руководитель бизнес-единицы «Базовые активы» ПАО АФК «Система».</p> <p>2012–2018 гг. — первый вице-президент ПАО АФК «Система».</p> <p>2018–2019 гг. — заместитель Председателя Совета директоров ПАО АФК «Система».</p> <p>С 2019 года — Председатель Совета директоров ПАО «МТС».</p> <p>Член Совета директоров ПАО АФК «Система» с 2015 года. Член Комитета по стратегии Совета директоров ПАО АФК «Система». Председатель Совета благотворительного фонда «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 5,1817%.</p>
Зоммер Рон 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 года — 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» ПАО АФК «Система».</p> <p>2009–2019 гг. — Председатель Совета директоров ПАО «МТС», председатель Комитета по стратегии при Совете директоров ПАО «МТС».</p> <p>Член Совета директоров ПАО 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 ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0%.</p>
Кочарян Роберт Седракович 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 ПАО АФК «Система» с 2009 года. Председатель Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению, член Комитета по стратегии и Комитета по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0,0228%.</p>

Члены Совета директоров

ФИО, ДОЛЖНОСТЬ	КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ
Креке Жанно (Jeanpot Krecké) Независимый директор	<p>Родился в 1950 году в Люксембурге.</p> <p>Окончил Брюссельский свободный университет. Получил дополнительное образование в области экономики, бухгалтерского учета и налогообложения. Соавтор ежегодно издаваемого руководства по налогообложению в Люксембурге, а также книги по налоговому контролю и контролю над злоупотреблениями в сфере налогообложения.</p> <p>2004 г. — министр спорта Люксембурга.</p> <p>2004–2011 гг. — министр экономики и внешней торговли Люксембурга, Представитель Правительства Люксембурга в Совете Министров Европейского Союза.</p> <p>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 ПАО АФК «Система» с 2012 года. Председатель Комитета по этике и контролю, член Комитета по аудиту, финансам и рискам и Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике Совета директоров ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0,0201%.</p>

Маннингс Роджер (Roger Munnings)

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 ПАО 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 ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0,0219%.</p>
--

Шамолин Михаил Валерьевич

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&Co.</p> <p>2004–2005 гг. — управляющий директор ферросплавного бизнеса корпорации «Интерлайп» (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 ПАО АФК «Система».</p> <p>С 2018 года — Президент ООО «УК „Сегежа Групп“».</p> <p>Входит в состав Совета директоров ПАО АФК «Система» с 2011 года. Входит в состав Совета благотворительного фонда «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0,2988%.</p>
--

Члены Совета директоров

ФИО, ДОЛЖНОСТЬ	КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ
Якобашвили Давид Михайлович Независимый директор	<p>Родился в 1957 году в г. Тбилиси, Грузия.</p> <p>Образование: Тбилисский политехнический институт по специальности «Промышленное и гражданское строительство»</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 компании по производству продуктов питания «Вимм-Биль-Данн», проданной в 2011 году компании PepsiCo.</p> <p>1992–2011 гг. — член Совета директоров; Председатель Совета директоров производственно-торговой группы «Вимм-Биль-Данн».</p> <p>В 2011 г. Якобашвили инвестировал в корпорацию «Биоэнергия», став ее совладельцем и Председателем Совета директоров.</p> <p>Является Президентом ООО «Орион Наследие», учредителем частного учреждения культуры «Музей Собрание», Председателем Совета директоров компании Petrocas Enegy International.</p> <p>Вице-президент РСПП, Председатель Комитета по корпоративной социальной ответственности и демографической политике РСПП. Председатель Объединенной комиссии по этике при РСПП. Член Совета ТПП по развитию потребительского рынка. Президент научно-производственной группы «ИноЙл». 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 общероссийской общественной организации «Деловая Россия». Член Всемирного экономического форума в Давосе и «Деловой двадцатки» (B20). Член Ассоциации Франко-Российский диалог. Член Президентского международного Совета Университета Нью-Йорка (NYU).</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 ПАО АФК «Система» с 2011 года. Член Комитета по стратегии, Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению, Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике Совета директоров ПАО АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0,0267%.</p>

Президент и члены Правления

ФИО, ДОЛЖНОСТЬ	КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ
Дубовсков Андрей Анатольевич Президент, Председатель Правления ПАО АФК «Система» ¹	<p>Родился в 1966 году в г. Алма-Ата.</p> <p>В 1993 году окончил Всероссийский государственный институт кинематографии им. С. А. Герасимова.</p> <p>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 «ВОО» и других компаниях в Москве, Алма-Ате, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Перми и Киеве.</p> <p>В 2002–2004 гг. был генеральным директором компании группы «Теле2» в Нижнем Новгороде.</p> <p>С 2004 года перешел на работу в ОАО «МТС», заняв пост директора филиала компании в Нижнем Новгороде.</p> <p>В 2006–2007 гг. являлся директором макрорегиона «МТС Урал».</p> <p>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».</p> <p>С 2011 года по март 2018 года занимал должность Президента ПАО «МТС».</p> <p>С марта 2018 года по апрель 2020 года занимал должность Президента ПАО АФК «Система».</p> <p>Входит в состав Совета директоров ПАО АФК «Система» с 2015 года, в апреле 2020 года избран заместителем Председателя Совета директоров. Член Комитета по стратегии Совета директоров ПАО АФК «Система». Входит в состав Совета благотворительного фонда «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0,0570%.</p>

¹ Полномочия прекращены после окончания отчетного периода. С 20 апреля 2020 года на указанную должность решением Совета директоров назначен В. С. Чирахов.

Президент и члены Правления

ФИО, ДОЛЖНОСТЬ	КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ
Алешин Игорь Викторович Вице-президент по безопасности ПАО АФК «Система»	Родился в 1965 году в г. Кургане. 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%.

**Егоров Сергей Валерьевич**Управляющий партнер
ПАО АФК «Система»**Засурский Артем Иванович**Вице-президент по стратегии
ПАО АФК «Система»**Катков Алексей Борисович**Управляющий партнер
ПАО АФК «Система»

Родился в 1982 году.
В 2004 году окончил Кыргызский национальный университет по специальности «Финансы и кредит».
2007–2008 гг. — старший аналитик департамента частного капитала и структурного финансирования ООО «Юнайтэд Капитал Партнерс Эдвайзори».
2008–2012 гг. — аналитик в ООО «Сбербанк Капитал».
В 2012 году начал работать в ПАО АФК «Система», в 2018–2019 гг. — директор по специальным проектам АФК «Система».
С мая 2019 года — управляющий партнер ПАО АФК «Система».
Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0%.

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» — 0,0199%.

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 Капитал».
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%.

Президент и члены Правления

ФИО, ДОЛЖНОСТЬ	КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ
Матвеева Светлана Сергеевна Вице-президент по управлению персоналом	Родилась в 1984 году. В 2006 году окончила Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова по направлению «Экономика». В 2007 году окончила факультет вычислительной математики и кибернетики Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова. До 2012 года занимала различные должности в группе компаний «Спортмастер», с 2012 года начала работать в АФК «Система». 2017–2019 гг. — исполнительный директор по мотивации, обучению и организационному развитию Департамента управления персоналом АФК «Система». С мая 2019 года — вице-президент по управлению персоналом ПАО АФК «Система». В 2019 году стала победителем всероссийского конкурса управленцев «Лидеры России» (вошла в топ-15 финалистов). Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0,0018%.

**Мубаракшин Олег Сайдашович**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» — 0,2835%.

Пилипенко Андрей ВладимировичВице-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» — 0,0079%.

Розанов Всеволод ВалерьевичУправляющий 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» — 0,1748%.

Президент и члены Правления

ФИО, ДОЛЖНОСТЬ	КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ
Сиразутдинов Артем Геннадиевич 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 (МВА) 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 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%.

**Травков
Владимир Сергеевич**Вице-президент по финансам
и инвестициям ПАО АФК «Система»

Родился в 1979 году в г. Ташкенте, Республика Узбекистан. 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». 2003–2004 гг. — специалист службы стратегического анализа ОАО «МТС». 2004–2007 гг. — главный экономист, начальник отдела планирования и анализа ОАО «Комстар — Объединенные ТелеСистемы». 2007–2010 гг. — начальник отдела консолидации и методологии планирования ОАО «МТС». 2010–2011 гг. — Директор департамента планирования и управленческой отчетности ОАО «Комстар — Объединенные ТелеСистемы». 2011–2018 гг. — директор департамента функционального контроллинга ПАО «МТС». С апреля 2018 года — вице-президент по финансам и инвестициям Департамента финансов и инвестиций ПАО АФК «Система». Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0,0073%.

**Тулган
Джошуа Блэр**Вице-президент по внешним связям
ПАО АФК «Система»

Родился в 1973 году в г. Пукиипсии, штат Нью-Йорк, США. 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 международного развития. 1995–1999 гг. — консалтинг российских компаний по вопросам стратегии работы на рынках ценных бумаг и IR, Burson Marsteller. 2001–2002 гг. — начальник отдела по связям с зарубежными СМИ «Сибнефть» (ПАО «Газпром нефть») 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. С июля 2018 года — вице-президент по внешним связям ПАО АФК «Система». Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0,0030%.
--

**Узденов
Али Муссаевич**Управляющий партнер
ПАО АФК «Система»

Родился в 1962 году в г. Кисловодске Ставропольского края. В 1985 году окончил Ростовский институт инженеров железнодорожного транспорта со специализацией «Автоматика, телемеханика и связь на железнодорожном транспорте». В 1990 году получил дополнительное образование в Международной школе выживания (Италия). 1994–1997 гг. — руководитель Ростовской товарной биржи. 1997–1998 гг. — директор ООО «Аякс». 1998–2001 гг. — директор Ростовского филиала ОАО АНК «Башнефть». 2001–2007 гг. — Председатель Совета директоров ОАО «Корммаш». 2007–2009 гг. — генеральный директор ООО «Ростоврегионгаз». 2009–2012 гг. — первый вице-президент по переработке и коммерции ОАО «АНК «Башнефть». 2012–2018 гг. — вице-президент, старший вице-президент ПАО АФК «Система», с апреля 2018 года — управляющий партнер ПАО АФК «Система». Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0,1446%.

Президент и члены Правления

ФИО, ДОЛЖНОСТЬ	КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ
Шишкин Сергей Анатольевич Вице-президент по корпоративному управлению и правовым вопросам ПАО АФК «Система»	Родился в 1970 году в г. Москве. В 1992 году с отличием окончил Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова по специальности «Правоведение». В 1996 году присуждена степень кандидата юридических наук. 1998–2000 гг. — директор фонда «Международный институт развития правовой экономики». 2001–2003 гг. — член коллегии адвокатов г. Москвы. 2005–2011 гг. — руководитель департамента имущественных проектов, директор департамента имущественных проектов ПАО АФК «Система». 2011–2015 гг. — исполнительный вице-президент по корпоративным проектам ПАО АФК «Система»; с октября 2014 года по декабрь 2015 год исполнял обязанности старшего вице-президента — руководителя Комплекса корпоративного управления ПАО АФК «Система». 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» Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0,0572%.

**Янпольский
Максим Маркович**Управляющий партнер
ПАО АФК «Система»

Родился в 1980 году в г. Москве. 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. Начал профессиональную карьеру в инвестиционной компании «Тройка Диалог», где с 1999 по 2002 год занимался моделированием и оценкой риска сложных деривативных инструментов. В 2000 году стажировался в Weizmann Institute of Sciences (Израиль), в лаборатории компьютерного зрения Moross Lab. С 2002 по 2004 гг. работал в международной консалтинговой компании Accenture в качестве консультанта практики финансовых услуг (FSI). 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. В 2009 году стал соучредителем и старшим партнером инвестиционной компании «Третий Рим», где отвечал за консультирование клиентов по вопросам M&A, венчурные инвестиции и запуск венчурного фонда BRV. 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. 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». Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0%.
--

Корпоративный секретарь

ФИО, ДОЛЖНОСТЬ	КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ
Петров Игорь Олегович Корпоративный секретарь ПАО АФК «Система»	Родился в 1978 году в г. Ленинграде. 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. Москве. В 2019 году получил степень MBA в бизнес-школе Booth School of Business Чикагского Университета. 2005 г. — Юрист Freshfields Bruckhaus Deringer, г. Амстердам. 2005–2006 гг. — Юрист, ICICI Банк Евразия. С 2006 года занимает должность Корпоративного секретаря ПАО АФК «Система».



ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Финансовые результаты деятельности ПАО АФК «Система» за 2019 год в соответствии с Российскими стандартами бухгалтерского учета (РСБУ).

ОСНОВНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

(ТЫС. РУБ)	2019	2018
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг (без НДС)	44 947 796	31 192 955
Управленческие расходы	(10 349 809)	(6 990 040)
Прибыль от продаж	34 597 987	24 202 915
Проценты к получению	6 087 299	4 811 069
Проценты к уплате	(19 409 648)	(17 919 274)
Прочие доходы	118 021 673	14 170 159
Прочие расходы	(56 163 444)	(62 257 619)
Прибыль (убыток) до налогообложения	83 133 867	(36 992 750)
Текущий налог на прибыль	(9 544)	(16 865)
Чистая прибыль (убыток)	79 089 695	(46 495 402)
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	192 276 831	114 248 636

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

СТРУКТУРА ДОХОДОВ

(ТЫС. РУБ)	2019	2018
Выручка – всего, в том числе	44 947 796	31 192 955
Доходы от участия в УК других организаций	44 931 482	31 178 987
Прочая реализация (аренда недвижимости, агентские услуги и поручительства)	16 314	13 968

ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

	2019	2018
Производительность труда, тыс. руб./чел.	164 043	112 610
Отношение размера задолженности к собственному капиталу	0,915	1,630
Отношение долгосрочной задолженности к сумме долгосрочной задолженности и собственного капитала	0,429	0,518
Степень покрытия долгов текущими доходами (прибылью)	1,01	3,30
Уровень просроченной задолженности, %	0	0

ПОКАЗАТЕЛИ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

	2019	2018
Чистый оборотный капитал, тыс. руб.	22 076 343	(32 177 701)
Коэффициент текущей ликвидности	1,58	0,62
Коэффициент быстрой ликвидности	1,58	0,62

СВЕДЕНИЯ О РАСХОДЕ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

ВИД РЕСУРСА	2019		2018	
	КОЛ-ВО	СУММА С НДС, ТЫС. РУБ.	КОЛ-ВО	СУММА С НДС, ТЫС. РУБ.
Теплоэнергия, Гкал	1 461,16	2 726,98	1 657,07	2 931,24
Электроэнергия, тыс. кВт·ч	2 191,69	9 159,37	2 287,78	9 141,74
Вода, м³	7 197,84	285,10	7 048,00	257,81
Бензин, л	192 279,33	9 284,46	204 128,82	8 920,98
ИТОГО	—	21 455,90	—	21 251,77

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Сведения о сделках, осуществленных членами Совета директоров, Президентом, членами Правления ПАО АФК «Система» с акциями ПАО АФК «Система» в период с 1 января по 31 декабря 2019 года.¹

ПОЛУЧЕНИЕ АКЦИЙ ПАО АФК «СИСТЕМА»

ЧЛЕНАМИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ,
ПРЕЗИДЕНТОМ, ЧЛЕНАМИ
ПРАВЛЕНИЯ ПАО АФК «СИСТЕМА»
В РАМКАХ ПРОГРАММЫ
ДОЛГОСРОЧНОЙ МОТИВАЦИИ
20 ФЕВРАЛЯ 2019 ГОДА

ФИО	КОЛИЧЕСТВО АКЦИЙ ПАО АФК «СИСТЕМА»
Алешин И. В.	341 176
Дубовсков А. А.	3 170 169
Гурьев А. И.	781 115
Засурский А. И.	758 669
Мубаракшин О. С.	3 770 898
Пилипенко А. В.	296 285
Розанов В. В.	1 436 533
Травков В. С.	700 310
Тулган Дж.	287 307
Узденов А. М.	448 916
Шишкин С. А.	987 361

ОТЧУЖДЕНИЕ АКЦИЙ ПАО АФК «СИСТЕМА»

ЧЛЕНАМИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ,
ПРЕЗИДЕНТОМ, ЧЛЕНАМИ
ПРАВЛЕНИЯ ПАО АФК «СИСТЕМА»

ФИО	КОЛИЧЕСТВО АКЦИЙ ПАО АФК «СИСТЕМА»	ДАТЫ ОПЕРАЦИЙ
Шамолин М. В.	3 000 000	28 июня 2019 года
Матвеева С. С.	122 400	30 сентября 2019 года

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 2019 году, которые признаются в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками, решения о согласии на их совершение принимал Совет директоров Корпорации.

№	№ ПРОТОКОЛА СД И ДАТА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ	СОДЕРЖАНИЕ СДЕЛКИ	КОНТРАГЕНТЫ ПО СДЕЛКЕ	ЦЕНА СДЕЛКИ
1	01–19, 21.01.2019	Заключение Дополнительного соглашения №1 к Договору №6591 об открытии невозобновляемой кредитной линии от 16 февраля 2018 года между ПАО АФК «Система» в качестве заемщика и ПАО Сбербанк в качестве кредитора, предусматривающего продление периода доступности кредитных средств по указанному договору до 31 декабря 2019 года.	ПАО Сбербанк	До 105 000 000 000,00 руб. основной суммы долга, а также проценты за пользование кредитными средствами, комиссии и прочие платежи, которые, по оценке на момент совершения сделки, за весь срок действия кредитной линии составили бы не более 47 000 000 000,00 руб.
2	10–19, 11.10.2019	Открытие на срок до 72 календарных месяцев невозобновляемой кредитной линии с лимитом, равным 104 250 000 000,00 руб., между ПАО АФК «Система» в качестве заемщика и ПАО Сбербанк в качестве кредитора, обеспеченной передачей в залог обыкновенных акций ПАО «МТС» по мере выборки кредита пропорционально коэффициенту LTV (loan-to-value), с целью рефинансирования залогового кредита ПАО Сбербанк по Договору №6591 об открытии невозобновляемой кредитной линии от 16 февраля 2018 года в сумме 59 250 000 000,00 руб. с закрытием свободного остатка лимита по указанному Договору №6591 об открытии невозобновляемой кредитной линии от 16 февраля 2018 года в сумме 45 000 000 000,00 руб.	ПАО Сбербанк	До 104 250 000 000,00 руб. основной суммы долга, а также проценты за пользование кредитными средствами, комиссии и прочие платежи, которые, по оценке на момент совершения сделки, за весь срок действия кредитной линии составили бы не более 55 000 000 000,00 руб.
3	10–19, 11.10.2019	Передача в залог в пользу ПАО Сбербанк принадлежащих ПАО АФК «Система» 319 868 641 обыкновенных именных бездокументарных акций ПАО «МТС» в качестве обеспечения обязательств ПАО АФК «Система» перед ПАО Сбербанк по Договору №7297 об открытии невозобновляемой кредитной линии от 25 ноября 2019 года с прекращением залога в отношении указанных акций ПАО «МТС», возникшего в качестве обеспечения обязательств ПАО АФК «Система» перед ПАО Сбербанк по Договору №6591 об открытии невозобновляемой кредитной линии от 16 февраля 2018 года.	ПАО Сбербанк	64 615 384 693,85 руб. (залоговая стоимость предмета залога)

¹ Сведения, представленные в настоящем Приложении, соответствуют сведениям, содержащимся в уведомлениях о совершении сделок с ценными бумагами Корпорации, направленных членами Совета директоров, Президентом, членами Правления в адрес ПАО АФК «Система». Лица, информация о сделках которых представлена в настоящем Приложении, являлись членами органов управления Корпорации на момент совершения соответствующей сделки.

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 2019 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.

№	№ ПРОТОКОЛА СД И ДАТА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ	СОДЕРЖАНИЕ СДЕЛКИ	КОНТРАГЕНТЫ ПО СДЕЛКЕ	ЦЕНА СДЕЛКИ	ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ ЛИЦА
1	01-19, 21.01.2019	Продажа принадлежащих ПАО АФК «Система» и ООО «Система Телеком Активы» акций ПАО «МТС-Банк» компании Mobile TeleSystems B. V.	ООО «Система Телеком Активы», Mobile TeleSystems B. V.	11 409 274 606,80 руб.	Евтушенков В. П., Евтушенков Ф. В.
2	02-19, 08.02.2019	Заклучение договора займа с компанией Capgrowth Investments Limited.	Capgrowth Investments Limited	226 700 000,00 долл. США	Евтушенков В. П., Евтушенков Ф. В.
3	02-19, 08.02.2019	Приобретение акций Ozon Holdings Limited у Dega Retail Holding Limited.	Dega Retail Holding Limited	7 901 500 600,00 руб.	Евтушенков В. П., Евтушенков Ф. В.
4	07-18, 30.06.2018	Отчуждение доли в уставном капитале ООО «ГК «Сегежа» в пользу Шамолина М. В.	Шамолин М.В.	130 761 000,00 руб.	Шамолин М. В.
5	03-19, 29.03.2019	Отчуждение акций ПАО «Микрон» в пользу ЗАО «РТИ Микроэлектроника».	ЗАО «РТИ Микроэлектроника»	4 151 052 750,00 руб/	Евтушенков В. П., Евтушенков Ф. В.
6	08-19, 23.07.2019	Отчуждение акций АО «Биннофарм» в пользу АО «ФП «Оболенское» в обмен на акции АО «ФП «Оболенское» дополнительного выпуска.	АО «ФП «Оболенское»	2 363 147 134,20 руб.	Мубаракшин О. С.
7	02-19, 08.02.2019	Заклучение договора купли-продажи акций АО «Лидер-Инвест» с АО «ГК «Эталон».	АО «ГК «Эталон», Kitromilides, Petsas Advocates LLC	14 600 000 000,00 руб.	Егоров С. В., Мубаракшин О. С.

№	№ ПРОТОКОЛА СД И ДАТА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ	СОДЕРЖАНИЕ СДЕЛКИ	КОНТРАГЕНТЫ ПО СДЕЛКЕ	ЦЕНА СДЕЛКИ	ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ ЛИЦА
8	08-19, 23.07.2019	Заклучение договора займа с ООО «Группа Кронштадт».	ООО «Группа Кронштадт»	877 000 000,00 руб.	Евтушенков В. П., Евтушенков Ф. В., Мубаракшин О. С., Травков В. С.
9	08-19, 23.07.2019	Внесение дополнительного вклада в уставный капитал ООО «Система Телеком Активы».	ООО «Система Телеком Активы»	2 363 147 134,00 руб.	Евтушенков В. П., Евтушенков Ф. В., Шишкин С. А.
10	08-19, 23.07.2019	Продажа акций АО «ФП «Оболенское» в пользу ООО «Система Телеком Активы».	ООО «Система Телеком Активы»	2 363 147 134,00 руб.	Евтушенков В. П., Евтушенков Ф. В., Шишкин С. А.
11	08-19, 23.07.2019	Внесение дополнительного вклада в уставный капитал ООО «Интеллектуальные Технические Решения».	ООО «Интеллектуальные Технические Решения»	3 497 236 837,08 руб.	Евтушенков В. П., Евтушенков Ф. В., Мубаракшин О. С., Травков В. С.
12	12-19, 15.11.2019	Внесение вклада в уставный капитал ООО «Космос ОГ».	ООО «Космос ОГ»	4 200 000 000,00 руб.	Евтушенков В. П., Евтушенков Ф. В.
13	13-19, 21.12.2019	Продажа акций ПАО «МТС-Банк» компании Mobile TeleSystems B. V.	Mobile TeleSystems B. V.	1 445 829 622,10 руб.	Евтушенков В. П., Евтушенков Ф. В.
14	12-19, 15.11.2019	Заклучение соглашения о найме банков-андеррайтеров в связи с подготовкой к вторичному публичному предложению обыкновенных акций ПАО «Детский мир».	Exarzo Holdings Limited, Floette Holdings Limited, ПАО «Детский мир», Goldman Sachs International, UBS Europe SE, АО «Сбербанк КИБ», Sberbank CIB (UK) Limited, VTB Capital plc	4 770 000,00 долл. США	Евтушенков В. П., Евтушенков Ф. В., Катков А. Б.
15	12-19, 15.11.2019	Заклучение договора об андеррайтинге в рамках вторичного публичного предложения обыкновенных акций ПАО «Детский мир».	Exarzo Holdings Limited, Floette Holdings Limited, ПАО «Детский мир», Goldman Sachs International, UBS Europe SE, АО «Сбербанк КИБ», Sberbank CIB (UK) Limited, VTB Capital plc	15 925 000 000,00 руб.	Евтушенков В. П., Евтушенков Ф. В., Катков А. Б.

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
I. Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав				
1.1. Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом.				
1.1.1.	Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам.	<ol style="list-style-type: none"> В открытом доступе находится внутренний документ Общества, утверждающий Общим собранием акционеров и регламентирующий процедуры проведения Общего собрания. 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.	<p>Порядок созыва, подготовки и проведения Общего собрания акционеров Корпорации регламентирован Положением об Общем собрании акционеров, утвержденным Общим собранием акционеров (Протокол № 1-19 от 03 июля 2019 года), которое опубликовано на сайте Корпорации в Интернете и находится в открытом доступе.</p> <p>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.</p>
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.	<ol style="list-style-type: none"> Сообщение о проведении Общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте в сети интернет не менее чем за 30 дней до даты проведения Общего собрания. В сообщении о проведении собрания указано место проведения собрания и документы, необходимые для допуска в помещение. 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.	<p>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 (sistema.ru / sistema.com) не менее чем за 30 дней до даты его проведения.</p> <p>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.</p>

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
1.1.3.	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры должны иметь возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам Совета директоров общества, общаться друг с другом.	<ol style="list-style-type: none"> В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам Совета директоров Общества накануне и в ходе проведения годового Общего собрания. Позиция Совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетных период, была включена в состав материалов к Общему собранию акционеров. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в Общем собрании, начиная с даты получения его Обществом, во всех случаях проведения Общих собраний в отчетном периоде. 	Соблюдается.	<p>В период подготовки к Общему собранию акционеры имеют возможность получить ответы на интересующие их вопросы, направив такие вопросы на специальный адрес электронной почты (osa@sistema.ru), 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.</p> <p>Позиция Совета директоров по вопросам повестки дня Общего собрания включается в пояснительную записку по каждому такому вопросу.</p> <p>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».</p>
1.1.4.	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы общества и вносить предложения в повестку дня общего собрания не должна быть сопряжена с неоправданными сложностями.	<ol style="list-style-type: none"> 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. 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.	<p>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.</p> <p>При наличии в предложении акционера существенных недостатков Корпорация заблаговременно сообщает о них акционеру для предоставления возможности их исправления до момента принятия Советом директоров решения об утверждении повестки дня Общего собрания акционеров и списка кандидатур для избрания в органы управления и контроля Общества.</p>
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.
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.	<ol style="list-style-type: none"> 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. Кандидаты в органы управления и контроля Общества были доступны для ответов на вопросы акционеров на собрании, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. 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.	<p>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.</p> <p>Кандидаты, выдвинутые для избрания в состав Совета директоров и Ревизионной комиссии, присутствуют на соответствующем Общем собрании акционеров.</p> <p>У участников Общего собрания акционеров имеется возможность консультироваться друг с другом по вопросам повестки дня.</p> <p>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.</p> <p>Акционерам предоставляется достаточно большое помещение, которое вмещает всех желающих принять участие в Общем собрании акционеров.</p>

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
1.2.	Акционерам должна быть предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов.			
1.2.1.	Общество должно разработать и внедрить прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты.	<ol style="list-style-type: none"> В Обществе разработана, утверждена Советом директоров и раскрыта дивидендная политика. Если дивидендная политика Общества использует показатели отчетности Общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности. 	Соблюдается.	<p>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.</p> <p>При отклонении размера и/или частоты дивидендных выплат от рекомендованных Положением о дивидендной политике, Корпорация сообщает о причинах такого отклонения.</p>
1.2.2.	Обществу не рекомендуется принимать решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества.	Дивидендная политика Общества содержит четкие указания на финансовые/экономические обстоятельства, при которых Обществу не следует выплачивать дивиденды.	Соблюдается частично.	<p>Согласно Положению о дивидендной политике выплата дивидендов акционерам Общества осуществляется только при наличии определенных законодательством РФ источников и оснований для их выплаты.</p> <p>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, поскольку Корпорация придерживается установленных процедур при принятии решений о выплате дивидендов.</p> <p>Комитет по связям с инвесторами и дивидендной политике Совета директоров рассматривает все предложения менеджмента по выплате дивидендов и их размеру и дает соответствующие рекомендации Совету директоров.</p> <p>Корпорация планирует разработать новую дивидендную политику после снижения периода волатильности на финансовых рынках.</p>
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.	<p>Корпорацией выпущен лишь один тип обыкновенных акций. Владельцы глобальных депозитарных расписок имеют право на получение дивидендов наравне с держателями обыкновенных акций.</p> <p>В отчетном периоде Корпорация не предпринимала действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав держателей обыкновенных акций и/или глобальных депозитарных расписок.</p>
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.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
1.3.	Система и практика корпоративного управления должны обеспечивать равенство условий для всех акционеров — владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны Общества.			
1.3.1.	Общество должно создать условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам.	В течение отчетного периода процедуры управления потенциальными конфликтами интересов у существенных акционеров являются эффективными, а конфликтам между акционерами, если таковые были, Совет директоров уделил надлежащее внимание.	Соблюдается.	<p>В Корпорации созданы все условия для недопущения действий акционеров, осуществляемых с намерением причинить вред другим акционерам или Корпорации, а также иных злоупотреблений правами акционеров.</p> <p>За отчетный период конфликтов между акционерами Корпорации не зафиксировано.</p>
1.3.2.	Обществу не следует принимать 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.
1.4.	Акционерам должны быть обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.			
1.4.	Акционерам должны быть обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.	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.
II. Совет директоров общества				
2.1	Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции.			
2.1.1.	Совет директоров должен отвечать за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также должен осуществлять контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества.	<ol style="list-style-type: none"> Совет директоров имеет закрепленные в Уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов. Советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного органа о выполнении стратегии Общества. 	Соблюдается.	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Совет директоров на регулярной основе контролирует реализацию исполнительными органами стратегии и бизнес-планов Корпорации.</p>

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
2.1.2.	Совет директоров должен установить основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценить и утвердить ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценить и одобрить стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества.	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 заседании 11 октября 2019 года, а ее отдельные элементы — на каждом очном заседании.
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 11 февраля 2019 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 № 1-19 от 03 июля 2019 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.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
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 декларации 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.
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.	В течение отчетного периода Совет директоров рассмотрел вопрос о практике корпоративного управления в Обществе.	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.
2.2. Совет директоров должен быть подотчетен акционерам Общества.				
2.2.1.	Информация о работе Совета директоров должна раскрываться и предоставляться акционерам.	1. Годовой отчет Общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний Совета директоров и комитетов 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 (sistema.ru / sistema.com) Корпорация раскрывает информацию о количестве заседаний Совета директоров и его комитетов, проведенных в течение прошедшего года, с указанием формы проведения заседания и сведений о присутствии членов Совета директоров на заседаниях. 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.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
2.3.	Совет директоров должен являться эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров.			
2.3.1.	Членом Совета директоров рекомендуется избирать лицо, имеющее безупречную деловую и личную репутацию и обладающее знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции Совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций.	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.
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.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
2.4.	В состав Совета директоров должно входить достаточное количество независимых директоров.			
2.4.1.	Независимым директором рекомендуется признавать лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член Совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством.	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.
2.4.2.	Рекомендуется проводить оценку соответствия кандидатов в члены Совета директоров критериям независимости, а также осуществлять регулярный анализ соответствия независимых членов Совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание должно преобладать над формой.	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.
2.4.3.	Рекомендуется, чтобы независимые директора составляли не менее одной трети состава Совета директоров.	Независимые директора составляют не менее одной трети состава Совета директоров.	Соблюдается.	Около половины (5 из 11) членов Совета директоров являются независимыми.
2.4.4.	Независимые директора должны играть ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий.	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
2.5.	Председатель Совета директоров должен способствовать наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на Совет директоров.			
2.5.1.	Рекомендуется избирать председателем Совета директоров независимого директора либо определять из числа избранных независимых директоров старшего независимого директора, координирующего работу независимых директоров и осуществляющего взаимодействие с председателем Совета директоров.	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) должным образом определены во внутренних документах Общества.	Соблюдается.	Роль Председателя Совета директоров определена Положением о Совете директоров ПАО АФК «Система», утвержденным Общим собранием акционеров 29 июня 2019 года (Протокол №1-19 от 03 июля 2019 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 формального закрепления позиции старшего независимого директора. В то же время, в июле 2019 года независимый директор Белова А. Г. была избрана заместителем Председателя Совета директоров Корпорации. На этом посту она осуществляет, помимо прочего, координацию действий независимых членов Совета директоров и взаимодействие с Председателем Совета директоров, по сути исполняя функции старшего независимого директора.
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 директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня. Председатель Совета директоров поддерживает постоянные контакты со всеми органами и должностными лицами Корпорации.
2.6.	Члены Совета директоров должны действовать добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности.			
2.6.1.	Разумные и добросовестные действия членов Совета директоров предполагают принятие решений с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска.	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 членов Совета директоров своевременно уведомлять Корпорацию о возникновении конфликта интересов и воздерживаться от принятия решений по любому вопросу, в котором у них есть конфликт интересов. Совет директоров вправе за счет Корпорации привлекать к экспертизе проектов решений внешних независимых экспертов.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
2.6.2.	Права и обязанности членов Совета директоров должны быть четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества.	В Обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов Совета директоров.	Соблюдается.	Права и обязанности членов Совета директоров закреплены Уставом ПАО АФК «Система», 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, выделяемое 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 членов 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 членов Совета директоров с деятельностью Совета директоров в соответствии с Регламентом Совета директоров.
2.7.	Заседания Совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов Совета директоров должны обеспечивать эффективную деятельность Совета директоров.			
2.7.1.	Заседания Совета директоров рекомендуется проводить по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач.	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 2019 году проведено 8 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 при заседаниях 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.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
2.7.4.	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества рекомендуются принимать на заседании Совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов 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 членов Совета директоров.	Соблюдается частично.	Уставом ПАО АФК «Система» предусмотрено, что решения по вопросам, связанным с увеличением уставного капитала, размещением отдельных типов ценных бумаг, одобрением существенных сделок и сделок с заинтересованностью принимаются с применением особых правил голосования. Решения по остальным вопросам повестки дня принимаются большинством голосов членов 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.
2.8. Совет директоров должен создавать комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества.				
2.8.1.	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, рекомендуется создавать комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров.	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 2019 году состоялись 13 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 (4 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 (4 из 5).

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
2.8.4.	С учетом масштабов деятельности и уровня риска обществу рекомендуется создавать иные комитеты Совета директоров (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.).	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.
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.
2.9. Совет директоров должен обеспечивать проведение оценки качества работы Совета директоров, его комитетов и членов Совета директоров.				
2.9.1.	Проведение оценки качества работы Совета директоров должно быть направлено на определение степени эффективности работы Совета директоров, комитетов и членов Совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы Совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена.	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
2.9.2.	Оценка работы Совета директоров, комитетов и членов Совета директоров должна осуществляться на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы Совета директоров рекомендуется периодически, не реже одного раза в три года, привлекать внешнюю организацию (консультанта).	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.
3.1	Эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координация действий Общества по защите прав и интересов акционеров, поддержка эффективной работы Совета директоров обеспечиваются Корпоративным секретарем.			
3.1.1.	Корпоративный секретарь должен обладать знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользоваться доверием акционеров.	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.
4.1.	Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения должен быть достаточным для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам Совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества должна осуществляться в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению.			
4.1.1.	Рекомендуется, чтобы уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам Совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создавал достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом обществу следует избегать большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества.	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 29 июня 2019 г., Протокол №01-19 от 03 июля 2019 года). Данный документ доступен для ознакомления на сайте Корпорации. Вознаграждение ключевых руководителей 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.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
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.
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.
4.2.	Система вознаграждения членов Совета директоров должна обеспечивать сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.			
4.2.1.	Фиксированное годовое вознаграждение является предпочтительной формой денежного вознаграждения членов Совета директоров. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов Совета директоров нежелательна. В отношении членов Совета директоров не рекомендуется применение любых форм краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования.	Фиксированное годовое вознаграждение являлось 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.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
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.
4.3.	Система вознаграждения исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества должна предусматривать зависимость вознаграждения от результата работы Общества и их личного вклада в достижение этого результата.			
4.3.1.	Вознаграждение исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества должно определяться таким образом, чтобы обеспечить разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат.	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 программы 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.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
4.3.2.	Обществам, акции которых допущены к организованным торгам, рекомендуется внедрить программу долгосрочной мотивации исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества).	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.
4.3.3.	Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членов 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.
5.1.	В обществе должна быть создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей.			
5.1.1.	Советом директоров общества должны быть определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	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 утверждены 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 функционирующей 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
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.	Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления общество должно организовывать проведение внутреннего аудита.			
5.2.1.	Организацию проведения внутреннего аудита рекомендуется осуществлять посредством создания отдельного структурного подразделения (подразделения внутреннего аудита) или с привлечением независимой внешней организации. Для обеспечения независимости подразделения внутреннего аудита его функциональная и административная подотчетность должны быть разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита рекомендуется подчинить совету директоров, а административно – непосредственно единоличному исполнительному органу общества.	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.
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.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
6.1.	Общество и его деятельность должны быть прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.			
6.1.1.	В обществе должна быть разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.	1. Советом директоров Общества утверждена информационная политика Общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса. 2. 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 (www.sistema.ru/www.sistema.com) 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.
6.2.	Общество должно своевременно раскрывать полную, актуальную и достоверную информацию об Обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами Общества и инвесторами.			
6.2.1.	Раскрытие обществом информации должно осуществляться в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных.	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 (www.sistema.ru/www.sistema.com) и ленту новостей Интерфакс. Корпорация при раскрытии информации руководствуется принципами непротиворечивости, объективности и нейтральности и не склоняется от раскрытия негативной информации о себе.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
6.2.2.	Обществу рекомендуется избегать формального подхода при раскрытии информации и раскрывать существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством.	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: • о стратегии и задачах Корпорации, • о финансовой деятельности и финансовом состоянии Корпорации, • о структуре капитала Корпорации, • о социальной ответственности Корпорации.
6.2.3.	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, должен содержать информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год.	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.
6.3. Предоставление обществом информации и документов по запросам акционеров должно осуществляться в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.				
6.3.1.	Реализация акционерами права на доступ к документам и информации общества не должна быть сопряжена с неоправданными сложностями.	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 завывает 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
7.1. Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), должны осуществляться на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон.				
7.1.1.	Существенными корпоративными действиями следует признавать реорганизацию общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества рекомендуется определить перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и отнести рассмотрение таких действий к компетенции Совета директоров общества.	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.
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 2019 году все действия, отнесенные Кодексом корпоративного управления к существенным корпоративным действиям, были одобрены Советом директоров до их совершения.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
7.2.	Общество должно обеспечить такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий.			
7.2.1.	Информацию о совершении существенных корпоративных действий рекомендуется раскрывать с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий.	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.	<p>Внутренние документы Общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью.</p> <p>Внутренние документы Общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций Общества.</p> <p>Внутренние документы Общества предусматривают расширенный перечень оснований по которым члены Совета директоров Общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках Общества.</p>	Соблюдается.	<p>В той мере, в которой правила и процедуры, связанные с осуществлением Корпорацией существенных корпоративных действий, не установлены применимым законодательством, такие правила и процедуры устанавливаются внутренними документами Корпорации.</p> <p>При рассмотрении существенных сделок на заседании Совета директоров для целей определения цены сделки привлекается независимый оценщик или инвестиционный консультант.</p> <p>В голосовании по вопросам об одобрении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, принимают участие только члены Совета директоров, не находящиеся в положении конфликта интересов и не заинтересованные в совершении сделки.</p>

КОНТАКТЫ

Отношения с инвесторами:

+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



sistema.ru