



# 2020

ГODOVOЙ  
OТЧЕТ

 СИСТЕМА

АКЦИОНЕРНАЯ  
ФИНАНСОВАЯ  
КОРПОРАЦИЯ

//sistema.ru

02

**ОБ ОТЧЕТЕ**

Настоящий годовой отчет утвержден годовым Общим собранием акционеров ПАО АФК «Система» 26 июня 2021 года (Протокол №1-21 от 30 июня 2021 года).

В настоящем годовом отчете представлена информация о деятельности Публичного акционерного общества «Акционерная финансовая корпорация «Система» и его портфельных компаний в 2020 году.

Годовой отчет ПАО АФК «Система» за 2020 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.

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

С другими годовыми отчетами Корпорации можно ознакомиться на официальном сайте [www.sistema.ru](http://www.sistema.ru) в разделах «Раскрытие информации» и «Инвесторам и акционерам».

14

28

134

**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.

186

СИСТЕМА

**О КОМПАНИИ**

АФК «Система» сегодня – 4 / Наши активы – 6 / Обращение Президента – 8 / Стратегия и модель управления – 10

РЕЗУЛЬТАТ

**РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Основные события 2020 года и после отчетной даты – 16 / Финансовый обзор за 2020 год – 22 / Акционерный капитал – 25 / Отчет о выплате объявленных (начисленных) дивидендов по акциям ПАО АФК «Система» – 26

АКТИВЫ

**РЕЗУЛЬТАТЫ КЛЮЧЕВЫХ АКТИВОВ**

МТС – 30 / Ozon – 38 / Segezha Group – 44 / Etalon Group – 56 / Медси – 64 / Агрохолдинг «Степь» – 76 / Биннофарм Групп – 84 / АО «БЭСК» – 90 / Бизнес-Недвижимость – 98 / Cosmos Hotel Group – 104 / Прочие активы – 110 / Фонды – 122

УПРАВЛЕНИЕ

**КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Система корпоративного управления – 136 / Политика в области вознаграждения членов Совета директоров и высших должностных лиц – 159 / Управление рисками – 162

РАЗВИТИЕ

**УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ**

Система управления – 174 / Ключевые направления – 178 / Социальные инвестиции и деятельность БФ «Система» – 184

ПРИЛОЖЕНИЯ

# О КОМПАНИИ

РЕЗУЛЬТАТЫ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

РЕЗУЛЬТАТЫ  
КЛЮЧЕВЫХ  
АКТИВОВ

КОРПОРАТИВНОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ  
УСТОЙЧИВЫМ  
РАЗВИТИЕМ

ПРИЛОЖЕНИЯ

# ПАО АФК СИСТЕМА

СЕГОДНЯ



## О нас

ПАО АФК «Система» (далее также — АФК «Система» или Корпорация) — крупнейшая российская публичная инвестиционная компания. Основанная в 1993 году, АФК «Система» сегодня представлена в более чем 15 перспективных секторах экономики России, а ее портфельные активы обслуживают более 150 млн потребителей. Инвестиционный портфель Корпорации состоит преимущественно из российских компаний в таких отраслях как телекоммуникации, лесопереработка, сельское хозяйство, медицина, недвижимость, электронная коммерция и др.

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.

## Наша стратегия

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

## Результаты за 2020 год<sup>1</sup>

**691,6**  
млрд руб.  
Выручка

FITCH  
**BB—**  
«стабильный»

**236,3**  
млрд руб.  
Скорректированная OIBDA

S&P  
**BB**  
«стабильный»

**16,0**  
млрд руб.  
Скорректированная чистая прибыль

«ЭКСПЕРТ РА»  
**ruAA—**  
«стабильный»

**1,421**  
млрд руб.  
Активы

## ОБЗОР ЗА 2020 ГОД

### Рыночная позиция

ТОП  
**25**  
крупнейших компаний страны по выручке (РБК)

ТОП  
**20**  
публичных российских компаний в рейтинге Forbes Global 2000

**>150** млн  
потребителей

MOEX:  
**AFKS**

LSE:  
**SSA**

## ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПОРТФЕЛЬ

### Активы

**>15**  
отраслей

**MTC**  
NYSE: MBT, MOEX: MTSS  
**50,02%**

**Ozon**  
NASDAQ и MOEX: OZON  
**33,1%**

**Segezha Group**  
MOEX: SGZH  
**73,7%**

**Etalon Group**  
LSE и MOEX<sup>2</sup>: ETLN  
**25,6%**

## НАГРАДЫ И ПРЕМИИ

«ПЕРВЫЙ ОБЩЕИЗВЕСТНЫЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БРЕНД В РОССИИ»



«ЛУЧШАЯ СДЕЛКА ПЕРВИЧНОГО РАЗМЕЩЕНИЯ В СЕКТОРЕ «СВЯЗЬ И КОММУНИКАЦИИ»

Выпуск облигаций АФК «Система» серии 001P-15 на 10 млрд рублей

Cbonds Awards 2020



ТОП-11 ИЗ 725 МИРОВЫХ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫХ ФИНАНСОВЫХ КОМПАНИЙ

ESG-рейтинг Sustainalytics

**39,5**  
млрд руб.  
инвестиции в 2020 году

<sup>1</sup> Здесь и далее результаты за 2020 год представлены с учетом выбытия АГК «Южный». Результаты за 2019 год пересчитаны, чтобы отразить эффект выбытия.  
<sup>2</sup> ГДР Etalon Group начали торговаться на Московской бирже с 3 марта 2020 года.

# НАШИ АКТИВЫ



**МТС**  
Телекоммуникации  
MOEX: MTSS / NYSE: MBT  
**50,02%**



**OZON**  
Онлайн-ритейлер  
**33,1%**



**SEGEZHA GROUP**  
Лесопромышленный холдинг  
**73,7%**



**ETALON GROUP**  
Девелопер  
LSE / MOEX: ETLN  
**25,6%**



**МЕДСИ**  
Частная сеть лечебных учреждений  
**95,5%**



**«СТЕПЬ»**  
Агрохолдинг  
**92,8%**

## ПРОЧИЕ АКТИВЫ



49,53%

**ЭЛЕМЕНТ**  
Высокие технологии



43%

**CONCEPT GROUP**  
Розничная торговля



100%

**EAST-WEST UNITED BANK S.A.**  
Банковский сектор

## ФОНДЫ



90%

**SISTEMA VENTURE CAPITAL**



83%

**SISTEMA ASIA FUND**



49%

**SISTEMA CAPITAL PARTNERS GROUP**



70%

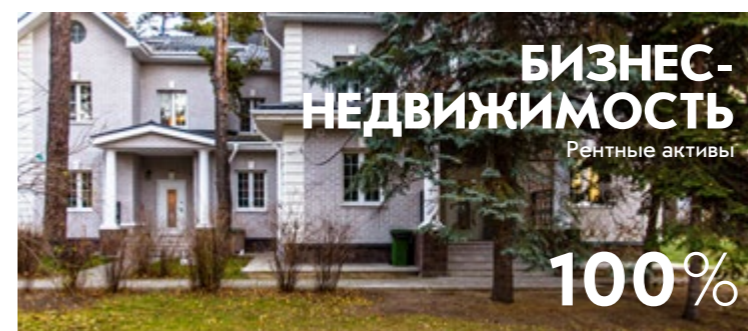
**УК «СИСТЕМА КАПИТАЛ»**



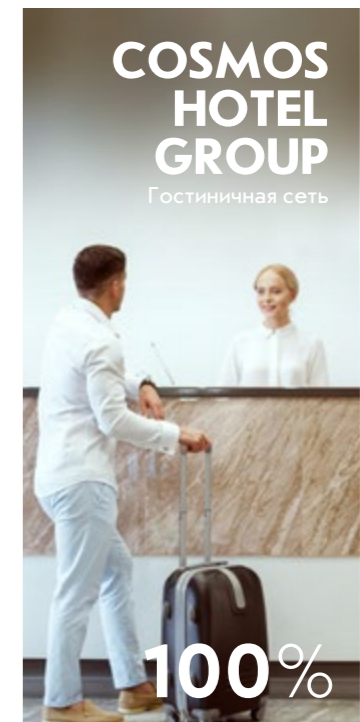
**БИННОФАРМ ГРУПП**  
Биофармацевтическая компания  
**79%**



**БЭСК**  
Электросетевая компания  
**91%**



**БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТЬ**  
Рентные активы  
**100%**



**COSMOS HOTEL GROUP**  
Гостиничная сеть  
**100%**

## О КОМПАНИИ

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

РЕЗУЛЬТАТЫ КЛЮЧЕВЫХ АКТИВОВ

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

ПРИЛОЖЕНИЯ



# Обращение Президента



**Владимир Чирахов**

Президент ПАО АФК «Система»

Для АФК «Система» 2020 год стал годом испытаний и достижений. Перед лицом вызовов, связанных с пандемией, наши активы продемонстрировали стабильные результаты, подтверждая устойчивость диверсифицированного портфеля и последовательность инвестиционной стратегии Корпорации.

В 2020 году Группа увеличила консолидированную выручку на 5,7% и скорректированный OIBDA на 5,5% благодаря вкладу МТС, Segezha Group, Агрохолдинга «СТЕПЬ» и МЕДСИ.

Резкие изменения в спросе и поведении потребителей в условиях пандемии COVID-19 затронули многие сектора экономики, в которых мы присутствуем, что потребовало быстрых и решительных действий. Я рад, что наши портфельные компании преодолели трудности, вызванные пандемией, сумели быстро перестроить свои бизнес-модели, адаптировав продукты и услуги к новым реалиям, что нашло отражение в сильной динамике годовых результатов.

МТС показала высокие темпы роста как за счет роста выручки основного телекоммуникационного сегмента, так и за счет сильной динамики других сегментов. Segezha Group добилась рекордных результатов по выручке, сохранив высокий уровень рентабельности. Агрохолдинг «СТЕПЬ» продемонстрировал значительный рост финансовых показателей на фоне роста мировых цен на зерно и повышения операционной эффективности. МЕДСИ нарастила выручку и OIBDA, несмотря на негативное влияние действовавших в первой половине года ограничений на пациентопоток.

В то время как наши гостиничные и электросетевые активы в большей степени пострадали от ограничений и последствий,

связанных с пандемией COVID-19, другие наши активы смогли использовать новые возможности. В МЕДСИ, например, количество телемедицинских консультаций выросло в десять раз по сравнению с аналогичным показателем предыдущего года. Наш фармацевтический бизнес «Биннофарм Групп» зарекомендовал себя как ведущий производитель лекарств и вакцины против COVID-19 в России, и спрос на многие ключевые продукты компании продолжает расти.

Ozon — еще один пример бизнеса, который стал незаменимым в условиях новой реальности. Компания продемонстрировала исключительный рост, увеличив свой GMV<sup>1</sup> более чем на 140% в течение 2020 года и значительно нарастив количество активных клиентов до 5,4 млн. Ozon смог справиться с резким ростом потребительского спроса в онлайн-продажах благодаря расширению ассортимента, вовремя осуществленным инвестициям в логистическую инфраструктуру и сеть доставки «последней мили» и быстрому развитию маркетплейса.

Прошедший год стал трансформационным для нашего бизнеса: мы полностью вышли из капитала «Детского мира», провели успешное IPO Ozon на NASDAQ с одновременным листингом на Московской бирже, кристаллизовав стоимость этого актива и создав основу для дальнейшей экспансии бизнеса. Общие поступления в компанию от IPO и параллельных частных размещений составили 1,25 млрд долл. США.

Данные сделки подтвердили нашу способность не только превращать наши компании в отраслевых лидеров, но и выводить их на публичные рынки, что позволило тысячам розничных инвесторов — наряду с крупнейшими и наиболее опытными международными инвестиционными фондами — разделить успех наших портфельных компаний.

Мы также нарастили присутствие в фармацевтическом бизнесе, объединив наши активы в холдинге «Биннофарм Групп», который уже входит в число крупнейших российских фармпроизводителей, а в перспективе может стать одним из центров консолидации отрасли. В 2020 году «Биннофарм Групп» продемонстрировал впечатляющие результаты: совокупная выручка выросла на 30,1%, до 21,4 млрд руб., рентабельность

по OIBDA составила 25,5%. Объединение фармацевтических активов открывает возможности к преобразованию холдинга в быстрорастущую инновационную компанию с диверсифицированным портфелем продуктов и значительным производственным и исследовательским потенциалом.

Корпорация также продолжает искать новые точки роста, используя в качестве инвестиционного ресурса значительный объем дивидендных поступлений от наших портфельных компаний. В рамках данной стратегии наше совместное предприятие со «Сбером» приобрело пакет акций Группы «Электрозавод», в периметр которой входят мощности по производству трансформаторного оборудования в Москве и Уфе, сервисные подразделения, научно-исследовательский и проектный институты, инженеринговый центр, а также земельные участки в центре Москвы площадью 19 га. Мы планируем создать на основе приобретенных мощностей ведущего в России производителя трансформаторного оборудования.

Благодаря нашей активной работе на рынках долгового капитала и прочным отношениям с банками мы значительно снизили среднюю стоимость долга и сформировали комфортный график его погашения.

Как крупный инвестор в российскую экономику мы видим нашу роль в том, чтобы способствовать формированию ответственных, конкурентоспособных и самодостаточных компаний. В 2020 году подход к управлению устойчивым развитием был закреплен в актуализированной стратегии Корпорации. Впервые была принята Политика в области устойчивого развития, а принципы ответственного инвестирования были интегрированы в инвестиционные критерии и бизнес-модель. На фоне неопределенности на рынке и меняющихся потребностей бизнеса мы стремимся повышать устойчивость нашего портфеля через управление нефинансовыми рисками, внедрение лучших практик в области ESG — корпоративного управления, социальной и экологической ответственности.

Диверсифицированный портфель высококачественных активов, устойчивость нашего финансового положения, приверженность принципам ESG создают прочную основу для новых инвестиций и долгосрочного роста акционерной стоимости.

<sup>1</sup> GMV (gross merchandise value) — стоимость товаров, проданных на Ozon и выручка от услуг, оказанных покупателям и продавцам, включая НДС, за вычетом скидок, стоимости возвратов и отмененных заказов.

# Стратегия и модель управления

## Миссия

Миссия АФК «Система» — построение лидирующей российской 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 и перспективных технологиях и долгосрочный рост акционерной стоимости.



### Стратегические цели

- › Устойчивый рост акционерной стоимости Корпорации.
- › Построение прибыльных и растущих компаний — лидеров своих отраслей.
- › Максимизация чистой стоимости активов под управлением (Net Asset Value).



### Стратегический фокус

- › Построение и непрерывное развитие бизнесов стоимостью более 1 млрд долл. США.
- › Реализация уникальных инвестиционных возможностей в традиционных и новых отраслях экономики.
- › Создание стоимости в активах за счет усиления команды, стратегического репозиционирования, трансформации бизнеса, операционных улучшений, оптимизации структуры капитала, цифровизации и т. д.
- › Постоянное повышение качества корпоративного управления и фокус на развитие ESG.

## Модель управления

В Корпорации внедрена партнерская модель управления, позволяющая управляющим партнерам разделять с акционерами доходность и риск от инвестиционной деятельности. Партнеры несут ответственность за реализацию инвестиционной стратегии в отношении портфельных компаний. В большинстве случаев управляющие партнеры являются председателями советов директоров компаний и несут ответственность за формирование и работу советов директоров, поиски и назначение топ-менеджмента.

## 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 признанными отраслевыми и функциональными компетенциями. Советы директоров компаний осуществляют поддержку менеджмента портфельных компаний в принятии ключевых решений по направлениям развития, контролируют качество исполнения и результаты принятых решений.

2

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

3

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

4

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

5

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

## Принципы инвестирования

### Текущие инвестиции



**ФОКУС: инвестиции в собственные портфельные компании, имеющие потенциал стать бизнесами со стоимостью >1 млрд долл. США**

#### Инвестиционная стратегия:

инвестиции в развитие портфельных компаний с целью повышения их конкурентоспособности и увеличения доли рынка, выход в смежные сегменты и новые продукты, дающие синергетический эффект.

#### География инвестиций:

в рамках утвержденной стратегии портфельных компаний.

#### Отрасли и бизнес-сегменты:

в рамках индустрии компании, а также в смежных отраслях и сегментах, дающих синергетический эффект в развитии.

#### Дисконтированный срок окупаемости (DPBP):

от 3 до 10 лет.

### Новые инвестиции



**ФОКУС: Уникальные инвестиционные возможности в традиционных отраслях Российской Федерации**

#### › ЗРЕЛЫЕ НЕДООЦЕНЕННЫЕ АКТИВЫ

##### Инвестиционная стратегия:

покупка значительных и контрольных пакетов крупных активов на привлекательных рынках с возможностью повышения акционерной стоимости, получение премии в оценке и продажа в течение 2–3 лет.

#### › РАСТУЩИЕ АКТИВЫ

##### Инвестиционная стратегия:

покупка и консолидация отрасли или отдельных сегментов рынка, усиление конкурентных преимуществ актива, реализация эффекта масштаба и выход в новые сегменты рынка, выход в течение 4–5 лет через продажу стратегическому инвестору или IPO.

#### География инвестиций:

преимущественно в Российской Федерации.

#### Отрасли и бизнес-сегменты:

отрасли, которые характеризуются большим размером рынка, высокими темпами роста или трансформации, значительным потенциалом роста эффективности, цифровизации, импортозамещения или экспорта.



**ФОКУС: Инвестиции в технологический сектор и технологии будущего**

#### › ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ АКТИВЫ

##### Инвестиционная стратегия:

прямые инвестиции Корпоративного центра АФК «Система» в крупные пакеты технологических компаний, которые не попадают под инвестиционную декларацию фондов под управлением АФК «Система», с возможностью создать новые быстрорастущие бизнесы, совершить прорыв в развитии ключевых технологий будущего, а также монетизировать их в течение 5–7 лет.

#### › ВЕНЧУРНЫЕ ФОНДЫ

##### Инвестиционная стратегия:

инвестиции в рамках текущих и новых венчурных фондов под собственным управлением, монетизация инвестиций. В обязательном порядке привлекаются внешние инвесторы в качестве финансовых партнеров (доля внешних партнеров в новых фондах — не менее 50%).

#### География инвестиций:

без ограничений.

#### Отрасли и бизнес-сегменты:

e-commerce, интернет вещей, искусственный интеллект, облачные и граничные вычисления, машинное обучение и нейросети, автономный транспорт, робототехника, дополненная и виртуальная реальность (AR/VR), блокчейн и др.

## Ответственное инвестирование и принципы ESG<sup>1</sup>

Для АФК «Система» ответственное инвестирование — неотъемлемый элемент инвестиционной стратегии и успеха в долгосрочной перспективе. Корпорация учитывает на всех этапах инвестиционной деятельности и владения активами не только финансовые и операционные аспекты, но и существенные факторы корпоративного управления, социальной сферы и охраны окружающей среды (ESG) с целью создания долгосрочной ценности для акционеров и других заинтересованных сторон.

В 2020 году в рамках актуализации стратегии Корпорации Совет директоров утвердил обновленные инвестиционные критерии. Среди прочего, впервые в инвестиционный процесс были интегрированы ESG-факторы, отражающие Руководящие принципы ответственного ведения бизнеса Корпорации и международные стандарты ESG, закрепив стратегический подход АФК «Система» к ответственному инвестированию.

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

Косвенное ESG-воздействие АФК «Система» через деятельность портфельных активов существенно масштабнее прямого, в связи с чем Корпорация на этапе управления активами 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 подходов к управлению и показателей деятельности в области устойчивого развития;
- › минимизация негативного и максимизация позитивного воздействия через инновации, услуги, продукцию, а также поддержка сообществ.

Более подробно информация об ответственном инвестировании и управлении устойчивым развитием раскрыта в разделе «Управление устойчивым развитием».

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



РЕЗУЛЬТАТЫ

# ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

РЕЗУЛЬТАТЫ  
КЛЮЧЕВЫХ  
АКТИВОВ  
КОРПОРАТИВНОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ  
УПРАВЛЕНИЕ  
УСТОЙЧИВЫМ  
РАЗВИТИЕМ  
ПРИЛОЖЕНИЯ

# Основные события 2020 года и после отчетной даты

## Корпорация

### Корпоративное управление

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».

В 2020 году российским акционерным обществам было разрешено проводить годовые общие собрания в форме заочного голосования. В дополнение к заочному голосованию Совет директоров АФК «Система» принял решение провести онлайн-трансляцию для акционеров в дату окончания приема бюллетеней. В ходе трансляции руководство Корпорации представило отчет об итогах 2019 года и ответило на поступившие вопросы акционеров.

### Монетизации

#### Предложение акций «Детского мира»

В июне и сентябре 2020 года АФК «Система» и Российско-китайский инвестиционный фонд (далее — РКИФ) провели два успешных размещения акций ПАО «Детский мир» (далее — «Детский мир») через публичное предложение акций. По итогам последней сделки доля акций «Детского мира» в свободном обращении увеличилась почти до 100%, а АФК «Система» и РКИФ полностью вышли из уставного капитала «Детского мира». Поступления АФК «Система» в июне 2020 года составили 8,9 млрд руб., в сентябре 2020 года — 16,9 млрд руб.

### Инвестиции и сделки

#### 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 тыс. м<sup>2</sup>. Лаборатория будет введена в эксплуатацию в конце 2022 — начале 2023 года и станет одним из крупнейших частных R&D-центров в России.

#### Фокус на инвестиции через платформы фондов

В 2020 году АФК «Система» продолжила инвестировать в привлекательные проекты на локальном и глобальных рынках через фонды Sistema\_VC и SAF. В феврале 2020 года создан новый фонд стартапов Sistema SmartTech, ориентированный на поддержку компаний на ранней стадии развития (от посевных инвестиций до раунда А). Срок фонда — восемь 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 млн до 300 млн руб.

В апреле 2021 года фонд Sistema SmartTech инвестировал 200 млн руб. в ООО «Юрентбайк.ру» (Urent), которое развивает один из крупнейших сервисов кикшеринга в России.

### IPO Ozon

В ноябре 2020 года компания Ozon Holdings plc (далее — Ozon) провела первичное публичное размещение американских депозитарных акций на NASDAQ и получила листинг американских депозитарных акций на Московской бирже. Поступления в Ozon составили около 1,25 млрд долл. США с учетом исполнения опциона андеррайтеров и параллельного размещения по закрытой подписке, в рамках которого АФК «Система» также инвестировала 67,5 млн долл. США. После завершения первичного публичного размещения, выполнения условий договора о приобретении американских депозитарных акций по закрытой подписке и конвертации ранее предоставленных Ozon конвертируемых займов общая доля владения АФК «Система» в Ozon составила 33,1%<sup>1</sup>.

### Развитие фармацевтического бизнеса

В августе 2019 года АФК «Система» совместно с группой ВТБ приобрела 46,5% в уставном капитале ОАО «Синтез». В мае 2020 года доля АФК «Система» и группы ВТБ в ОАО «Синтез» увеличилась до 56,2%.

В феврале 2021 года в рамках создания «Биннофарм Групп» АФК «Система» и группа ВТБ внесли в капитал «Биннофарм Групп» принадлежащий им пакет 56,2% акций ОАО «Синтез». Одновременно АФК «Система», группа ВТБ и консорциум инвесторов в составе Российско-китайского инвестиционного фонда и крупнейших ближневосточных фондов внесли 85,6%-ный пакет акций АО «Алиум» в капитал «Биннофарм Групп». Эффективная доля АФК «Система» и группы ВТБ в «Биннофарм Групп» составила 79%, консорциума инвесторов — 15,8%.

В марте 2021 года Группа АФК «Система» приобрела 32,4% ОАО «Синтез» у АО «Национальная иммунобиологическая компания», подконтрольного корпорации «Ростех».

В результате операционной интеграции ОАО «Синтез» (включает ЗАО «Биоком») и АО «Алиум» (включает АО «Биннофарм») «Биннофарм Групп» стала крупным фармацевтическим игроком, который занимает пятую позицию по объему продаж в денежном выражении среди российских компаний в коммерческом сегменте по результатам 2020 года.

### IPO Segezha Group

В апреле 2021 года Segezha Group провела первичное публичное размещение акций на Московской бирже. В рамках IPO Segezha разместила 3 750 000 000 новых акций и привлекла 30 млрд руб., которые будут направлены на финансирование инвестиционной программы и оптимизацию долговой нагрузки. По завершению IPO доля акций Segezha Group в свободном обращении составит 23,9%. Доля АФК «Система» составит 73,7%<sup>2</sup>.

### Создание ведущего в России производителя трансформаторного оборудования

В декабре 2020 года Группа АФК «Система» и ООО «Сбербанк Инвестиции» (далее — «СберИнвест») через совместное предприятие ООО «Мегаполис-Инвест» (далее — «Мегаполис-Инвест») приобрели у группы частных инвесторов 64,37% акций АО «Электрозавод» и 100%-ную долю ООО «Электрокомбинат» (далее — группа «Электрозавод») за 24,7 млрд руб. Цель сделки — создание ведущего в России производителя трансформаторного оборудования и реализация девелоперского проекта на принадлежащих группе «Электрозавод» земельных участках в Москве.

В феврале 2021 года «Мегаполис-Инвест» приобрел дополнительный пакет 29,64% акций АО «Электрозавод» у частного инвестора за 5,8 млрд руб. Таким образом, по итогам закрытия сделки совокупная доля владения «Мегаполис-Инвест» в АО «Электрозавод» составила 94,01% уставного капитала компании.

В периметр группы «Электрозавод» входят мощности по производству трансформаторного оборудования в Москве и Уфе, сервисные подразделения, научно-исследовательский и проектный институты, инженеринговый центр, а также земельные участки в районе метро «Электрозаводская» в Москве площадью 19 га.

<sup>1</sup> С учетом исполнения нереализованных опционов на 4 472 969 акций в рамках мотивационной программы для сотрудников Ozon.

<sup>2</sup> Без учета реализации опциона на доразмещение вторичных акций в объеме, эквивалентном до 15% от общего количества предлагаемых в ходе предложения акций, предоставленных АФК «Система» «Ренессанс Капиталу» как стабилизационному менеджеру, с возможностью реализации опциона в течение 30 дней начиная с 28 апреля 2021 года.

## Усиление финансового профиля

### Динамика уровня долговой нагрузки

По состоянию на 31 декабря 2020 года финансовые обязательства Корпоративного центра остались на уровне 2019 года и составили 190,4 млрд руб.

### Активное участие на рынках капитала

На фоне сильного спроса на долговые бумаги АФК «Система» в 2020 году вела активную деятельность на рынках капитала. В течение года Корпорация выпустила пять серий облигаций общим объемом 54 млрд руб. (001P-13, ставка купона 6,60%; 001P-14, ставка купона 6,35%; 001P-15, ставка купона 6,70%; 001P-16, ставка купона 6,10%; 001P-17, ставка купона 6,75%), а также осуществила вторичное размещение биржевых облигаций двух выпусков в размере 7,8 млрд руб. (001P-04, ставка купона 6,35%; 001P-05, ставка купона 6,85%), которые были ранее выкуплены в ходе оферты.

В феврале 2021 года АФК «Система» осуществила два выпуска облигаций объемом 17,5 млрд руб. (001P-18, ставка купона 6,90%; 001P-19, ставка купона 7,35%), а также вторичное размещение облигаций в размере 2,8 млрд руб. (001P-07, ставка купона 6,90%), которые были ранее выкуплены в ходе оферты. Также в апреле 2021 года АФК «Система» закрыла книгу заявок на облигации серии 001P-20 объемом 10 млрд руб. со ставкой купона 8,20%.

### Повышение кредитных рейтингов

В сентябре 2020 года рейтинговые агентства повысили рейтинги Корпорации: S&P — с уровня «BB-» до «BB» с прогнозом «стабильный», «Эксперт РА» сразу на две ступени — с уровня «ruA» до уровня «ruAA-» с прогнозом «стабильный».

## Дивиденды и акционерная доходность

### Дивиденды

В июне 2020 года Общее собрание акционеров АФК «Система» приняло решение направить на выплату дивидендов 1,25 млрд руб. по результатам 2019 года, что составило 0,13 руб. на одну обыкновенную акцию АФК «Система».

### Продление программы по обратному выкупу акций

В декабре 2020 года АФК «Система» объявила о продлении программы выкупа акций Корпорации до 31 декабря 2021 года. Программа, запущенная 17 сентября 2019 года, предполагает выкуп 100%-ной дочерней компанией АФК «Система» обыкновенных акций Корпорации на сумму до 3,0 млрд руб. Максимальное количество акций, выкупленных в рамках реализации программы, не должно было превышать 300 млн. На 31 декабря 2020 года выкуплено 120,6 млн акций на сумму 1,6 млрд руб.

### Укрепление позиций в области устойчивого развития

В 2020 году Совет директоров Корпорации утвердил два внутренних документа, отражающих приверженность АФК «Система» повестке ESG: Политику в области устойчивого развития и новую редакцию Кодекса корпоративного управления. Документы составлены в соответствии с международными стандартами и отражают лучшие практики в области устойчивого развития. АФК «Система» приняла на себя обязательство распространять данные практики в портфельных компаниях, действуя через своих представителей в их советах директоров.

В ноябре 2020 года в подтверждение своей приверженности принципам устойчивого развития АФК «Система» подписала соглашение с ПАО Сбербанк об открытии рамочной кредитной линии в размере 10 млрд руб. с возможностью привязать процентную ставку по каждому кредиту к динамике показателей устойчивого развития.

В декабре 2020 года Совет директоров утвердил обновленные инвестиционные критерии в рамках актуализации стратегии Корпорации, впервые включив в инвестиционный процесс ESG-факторы и закрепив стратегический подход АФК «Система» к ответственному инвестированию.

## Портфельные активы

### МТС

#### Дивидендные выплаты

В августе 2020 года МТС завершила выплаты дивидендов по итогам 2019 года в размере 41,1 млрд руб., или 20,57 руб. на акцию (41,14 руб. на одну АДР). В ноябре были завершены выплаты промежуточных дивидендов за первое полугодие 2020 года в размере 8,93 руб. на одну акцию (17,86 руб. на одну АДР) на сумму 17,84 млрд руб.

#### Обратный выкуп акций

В декабре 2020 года МТС завершила реализацию программы обратного выкупа акций объемом до 15 млрд руб., объявленной в марте 2020 года. В рамках программы ООО «Бастион» (100%-ная дочерняя компания МТС) приобрело 45,5 млн акций (включая АДР), что составляет 2,28% от общего числа размещенных акций МТС.

### Etalon Group

#### Дивидендные выплаты

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 первом уровне листинга.



После окончания отчетного периода, в марте 2021 года, Совет директоров МТС одобрил программу обратного выкупа акций объемом до 15 млрд руб. до конца 2021 года.

#### Повышение кредитного рейтинга

В сентябре 2020 года рейтинговое агентство «Эксперт РА» повысило кредитный рейтинг МТС с уровня «ruAA+» до «ruAAA» с прогнозом «стабильный».

#### Назначение Президента МТС

В марте 2021 года Совет директоров МТС назначил Президентом МТС с 13 марта 2021 года первого вице-президента МТС по клиентскому опыту, маркетингу и экосистемному развитию Вячеслава Николаева.



#### Увеличение уставного капитала

В апреле 2021 года Совет директоров Etalon Group утвердил дополнительное размещение до 88 487 391 обыкновенной акции компании, что составляет 30% от общего количества выпущенных обыкновенных акций Etalon Group. Цена подписки будет составлять 1,7 долл. США за акцию. Привлеченные в результате размещения средства будут использованы для наращивания темпов инвестиционной программы и расширения бизнеса.

### Segezha Group

#### Дебют на облигационном рынке

В январе 2020 года Segezha Group разместила облигации объемом 10 млрд руб. со ставкой купона на уровне 7,1%.

#### Расширение производственных мощностей

В ноябре 2020 года в Карелии смонтирована линия по производству бумажной упаковки мощностью 87 млн бумажных мешков в год. На линии используется уникальная технология цифрового нанесения клея на упаковку, что позволит улучшить качество и скорость склейки, а также повысить экологичность готовой продукции. Также в декабре 2020 года в Московской области началась подготовка к установке четырех линий по производству потребительской упаковки мощностью более 96 млн мешков в год.

После окончания отчетного периода, в феврале 2021 года, в Вологодской области запущен первый в России завод по производству CLT-панелей Sokol CLT. Объем инвестиций Segezha Group в новое производство — более 3 млрд руб. Мощность — 50 тыс. м³ готовой продукции в год.

#### Прогресс в сфере ESG

В декабре 2020 года Советом директоров была утверждена Стратегия по охране труда и промышленной безопасности, а также Стратегия по экологии. Обе стратегии направлены на внедрение лучших мировых практик и стандартов в бизнес-процессы компании.

В марте 2021 года Segezha Group стала участником Глобального договора ООН, который объединяет свыше 16 тыс. организаций из более чем 160 стран, чьи стратегии соответствуют критериям ESG.

В апреле 2021 года Совет директоров компании утвердил Стратегию и Политику в области устойчивого развития до 2025 года. Стратегия фокусируется на четырех ключевых направлениях: инновационном



лесном бизнесе, комфортной жизни в лесных регионах России, климат-ориентированном лесоуправлении и производстве и ответственной цепочке поставок в лесной отрасли.

#### Дивидендные выплаты

В апреле 2021 года Совет директоров Segezha Group утвердил обновленную дивидендную политику. Компания намерена выплачивать в качестве дивидендов от 3 млрд до 5,5 млрд руб. каждый год в период с 2021 по 2023 год. Ожидается, что начиная с 2024 года распределение дивидендов будет основано на сумме скорректированного свободного денежного потока; в дивидендной политике предусмотрены выплаты на уровне 75–100%, но возможно и повышение уровня выплат при условии более устойчивого рынка и/или наличии запаса прочности по долговой нагрузке.

#### Первичное размещение акций

В апреле 2021 года Segezha Group провела IPO на Московской бирже. В рамках IPO Segezha привлекла 30 млрд руб., которые будут направлены на финансирование инвестиционной программы и оптимизацию долговой нагрузки. Ценные бумаги включены в котировальный список первого уровня Московской биржи под торговым кодом SGZH.



### Агрохолдинг «СТЕПЬ»

#### Увеличение земельного банка

В 2020 году АО Агрохолдинг «СТЕПЬ» (далее — Агрохолдинг) увеличило земельный банк до 565 тыс. га с 416 тыс. га по состоянию на конец 2019 года, в основном за счет консолидации в первой половине 2020 года земельных активов в Ростовской области площадью около 116 тыс. га. Также в мае 2020 года Агрохолдинг приобрел три сельскохозяйственных предприятия в Ставропольском крае, включая молочно-товарную ферму, которая после реконструкции будет способна вместить 9 тыс. голов фуражного скота и станет крупнейшей молочно-товарной фермой в России с объемом производства молока более 100 тыс. т в год. Данная сделка увеличила земельный банк Агрохолдинга на 28 тыс. га.

В мае 2020 года Агрохолдинг продал 100% акций специализирующегося на производстве томатов и огурцов Агрокомбината «Южный», чтобы сосредоточиться на ключевых сегментах бизнеса — растениеводстве, агротрейдинге и молочном животноводстве.

### МЕДСИ

#### Расширение бизнеса

В рамках стратегии по развитию сети в регионах в марте 2020 года АО Группа компаний «Медси» (далее — МЕДСИ) приобрело сеть клиник «АСПЭК» в Ижевске, включающую клинику-диагностический центр со стационаром, клинику для взрослых, детскую клинику и клинику женского здоровья, общей площадью 4 344 м².

В 2020 году в Москве открыты три первые клиники формата «Смарт 500». Это новый формат клиник «у дома» площадью от 500 м², которые включают 12–15 кабинетов для оказания амбулаторной

### Ozon

#### Инвестиции в логистическую инфраструктуру

В 2020 году компания Ozon увеличила площадь фулфилмент-центров до 220 тыс. м² преимущественно за счет открытия в октябре 2020 года фулфилмент-центра в Ростове-на-Дону площадью более 22 тыс. м².

#### Привлечение средств на развитие

В ноябре 2020 года Ozon провел IPO на NASDAQ и получил листинг американских депозитарных акций на Московской бирже. Поступления в Ozon составили около 1,25 млрд долл. США с учетом исполнения опциона андеррайтеров и параллельного размещения по закрытой подписке, в рамках которого АФК «Система» также инвестировала 67,5 млн долл. США.

В феврале 2021 года Ozon разместил конвертируемые облигации на 750 млн долл. США. Привлеченные средства планируется направить на органический рост, экспансию в новые бизнес-вертикали и общие корпоративные цели.



медицинской помощи детям и взрослым, выполнения лабораторной и функциональной диагностики и УЗИ. Также в Москве открылась семейная клиника с расширенной диагностикой общей площадью 4,4 тыс. м².

Завершается строительство медицинского центра на Мичуринском проспекте в Москве общей площадью более 34 тыс. м², запуск которого запланирован на 2022 год. Здесь разместятся клинику-диагностический центр для детей и взрослых, дневной стационар, круглосуточный стационар с центром высокотехнологичной хирургии.



#### Развитие экосистемы

В 2020 году Ozon начал активно развивать экосистему финансовых сервисов. По состоянию на конец 2020 года было выпущено около 450 тыс. активных дебетовых карт Ozon Card. Главным преимуществом карты является возможность получать кешбэк в виде баллов за приобретенные товары на Ozon, которыми покупатель может оплачивать дальнейшие покупки. В декабре 2020 года Ozon начал выпускать цифровую версию карты.

О КОМПАНИИ

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

РЕЗУЛЬТАТЫ КЛЮЧЕВЫХ АКТИВОВ

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

ПРИЛОЖЕНИЯ



# Финансовый обзор за 2020 год

## КОНСОЛИДИРОВАННЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ<sup>1</sup>, млн руб.

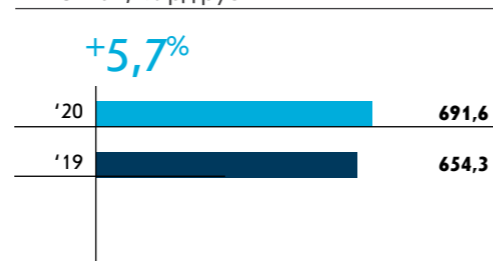
ПОКАЗАТЕЛЬ	2020	2019	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Выручка	691 626	654 303	5,7
OIBDA	229 897	201 788	13,9
Скорр. OIBDA	236 340	224 016	5,5
Операционная прибыль	109 404	86 828	26,0
Скорр. операционная прибыль	115 848	109 057	6,2
Чистая прибыль/(убыток)	10 216	28 597	(64,3)
Скорр. чистая прибыль	15 998	53 379	(70,0)

Консолидированная выручка АФК «Система» в 2020 году увеличилась на 5,7% год к году, до 691,6 млрд руб., за счет увеличения выручки ключевых активов: МТС — благодаря росту мобильной сервисной выручки и продаж телефонов, а также выручки в новых сегментах бизнеса, включая «Финтех», «Медиа» и B2B Digital & Cloud; Segezha Group — в связи с увеличением объемов реализации бумажной упаковки и повышением цен на основную продукцию компании; Агрохолдинга — благодаря увеличению выручки во всех ключевых сегментах; МЕДСИ — за счет роста среднего чека в связи с оказанием услуг по диагностике и лечению COVID-19, а также с расширением амбулаторной сети.

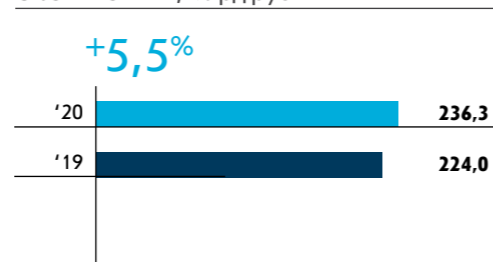
Скорректированный показатель OIBDA Группы АФК «Система» в 2020 году вырос на 5,5% год к году, до 236,3 млрд руб., на фоне положительной динамики показателей дочерних компаний: МТС — вслед за увеличением выручки, несмотря на значительное сокращение доходов от международного роуминга и создание резервов в МТС и МТС Банке; Segezha Group — вслед за ростом выручки и вопреки увеличению стоимости логистики и сохраняющемуся в течение года давлению на цены большинства продуктов; Агрохолдинга — за счет повышения операционной эффективности новых земельных активов, применения эффективной торговой стратегии и роста цен реализации собственной продукции, положительной динамики в сегменте «Агротрейдинг», а также наращивания объема производства в сегменте «Молочное животноводство» и успешной реализации стратегии временного арбитража в сегменте «Сахарный и бакалейный трейдинг»; МЕДСИ — вслед за выручкой и благодаря участию в совместном предприятии с Capital Group по строительству ЖК «Небо».

<sup>1</sup> В настоящем годовом отчете скорректированные показатели OIBDA, операционной прибыли и чистой прибыли используются для оценки операционных успехов Корпорации и компаний Группы АФК «Система» и представляют собой результаты без учета единовременной прибыли или убытка, которые не относятся к операционной деятельности бизнеса.

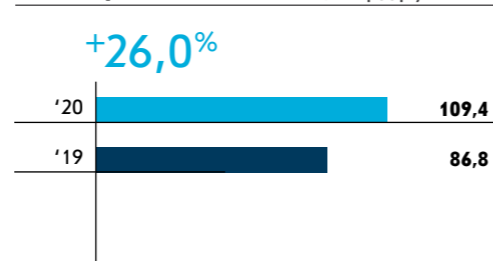
## ВЫРУЧКА, млрд руб.



## СКОРР. OIBDA, млрд руб.



## ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ, млрд руб.



Коммерческие, административные и управленческие расходы (далее — КиАУР) Группы в 2020 году выросли на 4,5%, до 134,2 млрд руб. Соотношение КиАУР в большинстве ключевых активов к их выручке в 2020 году снизилось год к году благодаря жесткому контролю расходов. Соотношение КиАУР Корпоративного центра к выручке Группы в 2020 году осталось на уровне предыдущего года и составило 2,0%.

Скорректированная чистая прибыль Группы в 2020 году составила 16,0 млрд руб. по сравнению с 53,4 млрд руб. в 2019 году. На показатель 2020 года повлияли результаты продажи 100% акций компании «Лидер Инвест» и ее деконсолидации, публичного размещения 18,3% акций «Детского мира», а также деконсолидации и дальнейшей реклассификации оставшегося пакета (33,4%) как инвестиции в ассоциированную компанию в 2019 году.

## Обзор долгового портфеля

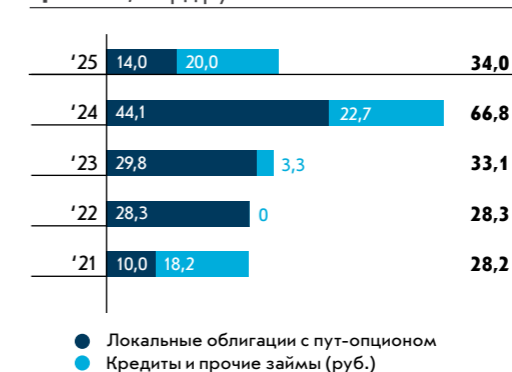
В 2020 году долг Корпоративного центра остался на уровне 2019 года и составил 190,4 млрд руб. Устойчивый рост чистой стоимости активов, обусловленный положительной динамикой показателей Ozon и других портфельных компаний, а также значительное снижение стоимости обслуживания долга позволяют АФК «Система» сохранять текущий уровень долговой нагрузки. Кроме того, в сентябре 2020 года АФК «Система» и ПАО Сбербанк подписали соглашение, в рамках которого полностью снимается залог с 16% акций МТС, оформленный в рамках кредита, привлеченного АФК «Система» в феврале 2018 года.

В течение 2020 года АФК «Система» вела активную деятельность на рынках капитала с целью оптимизации и диверсификации своего долгового портфеля, выпустив пять серий биржевых облигаций<sup>1</sup> общим объемом 54 млрд руб., а также улучшив условия ряда кредитных соглашений. По итогам отчетного периода АФК «Система» в значительной степени оптимизировала структуру финансовых обязательств, увеличив долю рублевых облигаций с 44% в 2019 году до 66% в 2020 году. Корпорации также удалось увеличить дюрацию долгового портфеля, добиться рекордно низкой купонной ставки в результате размещения облигаций в декабре 2020 года на уровне 6,10%, а также сформировать комфортный график погашения.

<sup>1</sup> Серии 001P-13, 001P-14, 001P-15, 001P-16, 001P-17.  
<sup>2</sup> По данным управленческой отчетности.

Капитальные затраты Группы в 2020 году увеличились на 8,6% год к году и составили 127,8 млрд руб. в результате увеличения инвестиций МТС в развитие сети и под влиянием валютной составляющей капитальных затрат на фоне ослабления курса рубля, а также в связи с расширением и модернизацией мощностей в Segezha Group.

## ГРАФИК ПОГАШЕНИЯ ФИНАНСОВЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА<sup>2</sup>, млрд руб.



## Кредитные рейтинги

В результате достижений Корпорации по увеличению стоимости диверсифицированного портфеля и оптимизации долговой нагрузки в течение 2020 года рейтинговые агентства пересмотрели кредитные рейтинги АФК «Система». В сентябре 2020 года рейтинговое агентство S&P повысило кредитный рейтинг АФК «Система» до «BB» с прогнозом «стабильный». Также в сентябре 2020 года агентство «Эксперт РА» повысило рейтинг АФК «Система» сразу на две ступени — до «ruAA–» с прогнозом «стабильный».

### КРЕДИТНЫЕ РЕЙТИНГИ АФК «СИСТЕМА» В 2020 ГОДУ

РЕЙТИНГОВОЕ АГЕНТСТВО	ДОЛГОСРОЧНЫЙ КРЕДИТНЫЙ РЕЙТИНГ	ПРОГНОЗ	ДАТА ПОСЛЕДНЕГО ОБНОВЛЕНИЯ РЕЙТИНГА
Standard & Poor's	BB	Стабильный	17.12.2020
Fitch	BB–	Стабильный	13.05.2020
Эксперт РА	ruAA–	Стабильный	23.09.2020

## Динамика котировок акций и ГДР АФК «Система»

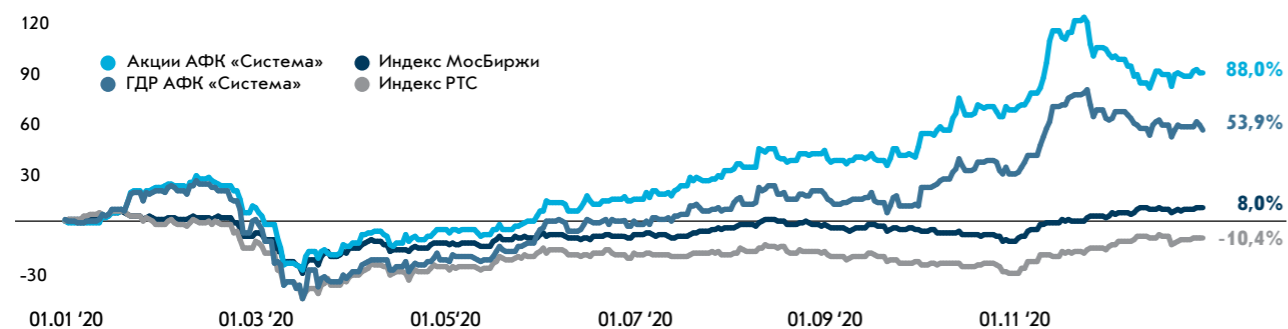
За 2020 год стоимость акций и ГДР АФК «Система» продемонстрировали значительный рост — на 88,0 и 53,9% соответственно, что значительно выше рынка: Индекс МосБиржи вырос на 8,0%, Индекс РТС упал на 10,4%. Рыночная капитализация на конец 2020 года составила 3,6 млрд долл. США по сравнению с 2,4 млрд на конец 2019 года. Динамике акций способствовали в том числе диверсифицированная структура портфеля активов АФК «Система», продемонстрировавшая устойчивость на фоне пандемии COVID-19, снижение долговой нагрузки, успешная монетизация «Детского мира», а также ускорение темпов роста Ozon и последовавшее за ним успешное IPO. Ликвидность акций также повысилась год к году: средневзвешенный объем торгов на Московской бирже в денежном выражении вырос с 3,8 млн долл. США в 2019 году до 15,2 млн долл. США в 2020 году, на Лондонской бирже — с 0,5 млн до 1,1 млн долл. США.

В сентябре 2019 года была запущена программа обратного выкупа акций Корпорации в объеме 3,0 млрд руб. На 31 декабря 2020 года программа была реализована в объеме 1,6 млрд руб. В декабре 2020 года было принято решение о продлении программы до конца 2021 года.

В первый торговый день 2020 года цена закрытия ГДР на Лондонской бирже составила 4,92 долл. США. В течение года наблюдалась сильная положительная динамика, а 24 ноября цена ГДР достигла максимального значения в течение года на уровне 8,69 долл. США. В последний торговый день 2020 года цена закрытия составила 7,50 долл. США.

В первый торговый день 2020 года цена закрытия обыкновенных акций на Московской бирже составила 15,13 руб. В течение года наблюдалась сильная положительная динамика, а 23 ноября цена акций достигла максимального значения в течение года на уровне 33,62 руб.<sup>1</sup> В последний торговый день 2020 года цена закрытия составила 28,64 руб.

### ДИНАМИКА КОТИРОВОК ГДР И ОБЫКНОВЕННЫХ АКЦИЙ АФК «СИСТЕМА»<sup>2</sup>, %



<sup>1</sup> Средневзвешенная цена одной обыкновенной акции АФК «Система» на Московской бирже за последние 60 торговых дней 2019 года составила 14,717 руб., а за последние 60 торговых дней 2020 года — 28,987 руб.

<sup>2</sup> Источник: Bloomberg. Показатель рассчитан как прирост стоимости акции/индекса по отношению к значению на 31 декабря 2019 года.

# Акционерный капитал

## Структура акционерного капитала

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

В 2005 году АФК «Система» провела первичное публичное размещение акций. Ее акции в форме 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 6,9% акций, на Московской бирже — 25,0% акций. Доля акций, находящихся в свободном обращении, составляет около 31,9% акционерного капитала.

Московская биржа включает акции АФК «Система» в базу расчета своих основных индексов (Индекс МосБиржи и Индекс РТС), а также Индекса МосБиржи широкого рынка и Индекса МосБиржи средней и малой капитализации. Кроме того, с марта 2021 года в базу расчета Индекса МосБиржи 10 включены обыкновенные акции ПАО АФК «Система».

АФК «Система» также является крупнейшим акционером в трех других публичных компаниях: МТС (тикеры: MTSS — на Московской бирже; MBT — на Нью-Йоркской фондовой бирже), Etalon Group (тикер ETLN — на Московской бирже и Лондонской фондовой бирже); Ozon (тикер OZON — на Московской бирже и NASDAQ<sup>1</sup>) и Segezha Group (тикер SGZH — на Московской бирже).

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

### СТРУКТУРА АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА ПАО АФК «СИСТЕМА»<sup>2</sup>, %



<sup>1</sup> Американская биржа, специализирующаяся на акциях высокотехнологичных компаний.

<sup>2</sup> По состоянию на 31 декабря 2020 года.

<sup>3</sup> Обыкновенные акции и ГДР во владении компаний Группы АФК «Система», членов Совета директоров и менеджмента ПАО АФК «Система».

# Отчет о выплате объявленных (начисленных) дивидендов по акциям ПАО АФК «Система»

## 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 2019 года

27 июня 2020 года годовое Общее собрание акционеров АФК «Система» (протокол № 1–20) приняло решение направить на выплату дивидендов 1 254 500 000,00 руб., то есть 0,13 руб. на одну обыкновенную акцию АФК «Система».

По состоянию на 31 декабря 2020 года общий размер выплаченных дивидендов составил 1 254 456 799,18 руб. В том числе был удержан налог на доходы в виде дивидендов, выплаченных иностранным физическим и юридическим лицам, в размере 564 222,00 руб.

## Невыплаченные дивиденды

По состоянию на 31 декабря 2020 года общий размер невыплаченных дивидендов составлял 3 213 719 518,44 руб., в том числе:

- › 3 213 003 658,88 руб. не выплачено на основании письменного обращения акционера;
- › 715 859,56 руб. не выплачено в связи с отсутствием необходимой информации о получателях дивидендов для перечисления соответствующих сумм.

## РАЗМЕРЫ И ДАТЫ ВЫПЛАТЫ ДИВИДЕНДОВ

	ОБЩИЙ РАЗМЕР ОБЪЯВЛЕННЫХ ДИВИДЕНДОВ, РУБ.	РАЗМЕР ДИВИДЕНДА НА ОДНУ АКЦИЮ, РУБ.	ДАТА ОБЪЯВЛЕНИЯ ДИВИДЕНДОВ	ДАТА ФАКТИЧЕСКОЙ ВЫПЛАТЫ
<b>2014 год</b> (по результатам 2013 года)	19 879 000 000	2,06	28.06.2014	31.07.2014
<b>2015 год</b> (по результатам 2014 года)	4 535 500 000	0,47	27.06.2015	29.07.2015
<b>2016 год</b> (по результатам 2015 года)	6 465 500 000	0,67	25.06.2016	27.07.2016
<b>2016 год</b> (по результатам первого полугодия 2016 года)	3 667 000 000	0,38	23.09.2016	20.10.2016
<b>2017 год</b> (по результатам 2016 года)	7 816 500 000	0,81	24.06.2017	28.07.2017
<b>2017 год</b> (по результатам 9 месяцев 2017 года)	6 562 000 000	0,68	28.11.2017	22.12.2017 <sup>1</sup> – 19.01.2018 <sup>2</sup>
<b>2018 год</b> (по результатам 2017 года)	1 061 500 000	0,11	30.06.2018	31.07.2018
<b>2019 год</b> (по результатам 2018 года)	1 061 500 000	0,11	29.06.2019	31.07.2019
<b>2020 год</b> (по результатам 2019 года)	1 254 500 000	0,13	27.06.2020	29.07.2020

<sup>1</sup> Дата выплаты дивидендов номинальным держателям и являющимся профессиональными участниками рынка ценных бумаг доверительным управляющим, которые зарегистрированы в реестре акционеров.

<sup>2</sup> Дата выплаты дивидендов иным лицам, зарегистрированным в реестре акционеров.

Р Е З У Л Ь Т А Т Ы

# КЛЮЧЕВЫХ АКТИВОВ



# МТС

# МТС

## 50,02%

ЭФФЕКТИВНАЯ  
ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ  
АФК «СИСТЕМА»

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, мониторинга, обработки данных и облачных вычислений.

### >86

млн

абонентов услуг мобильной связи МТС в России, Беларуси и Армении

### 10

дата-центров

### № 5

место в России

в комплексном ESG-рейтинге компаний. RAEX-Europe

### >200

городов Российской Федерации, где предоставляются услуги фиксированной связи, широкополосного доступа (ШПД) в интернет и цифрового телевидения

### BBB-

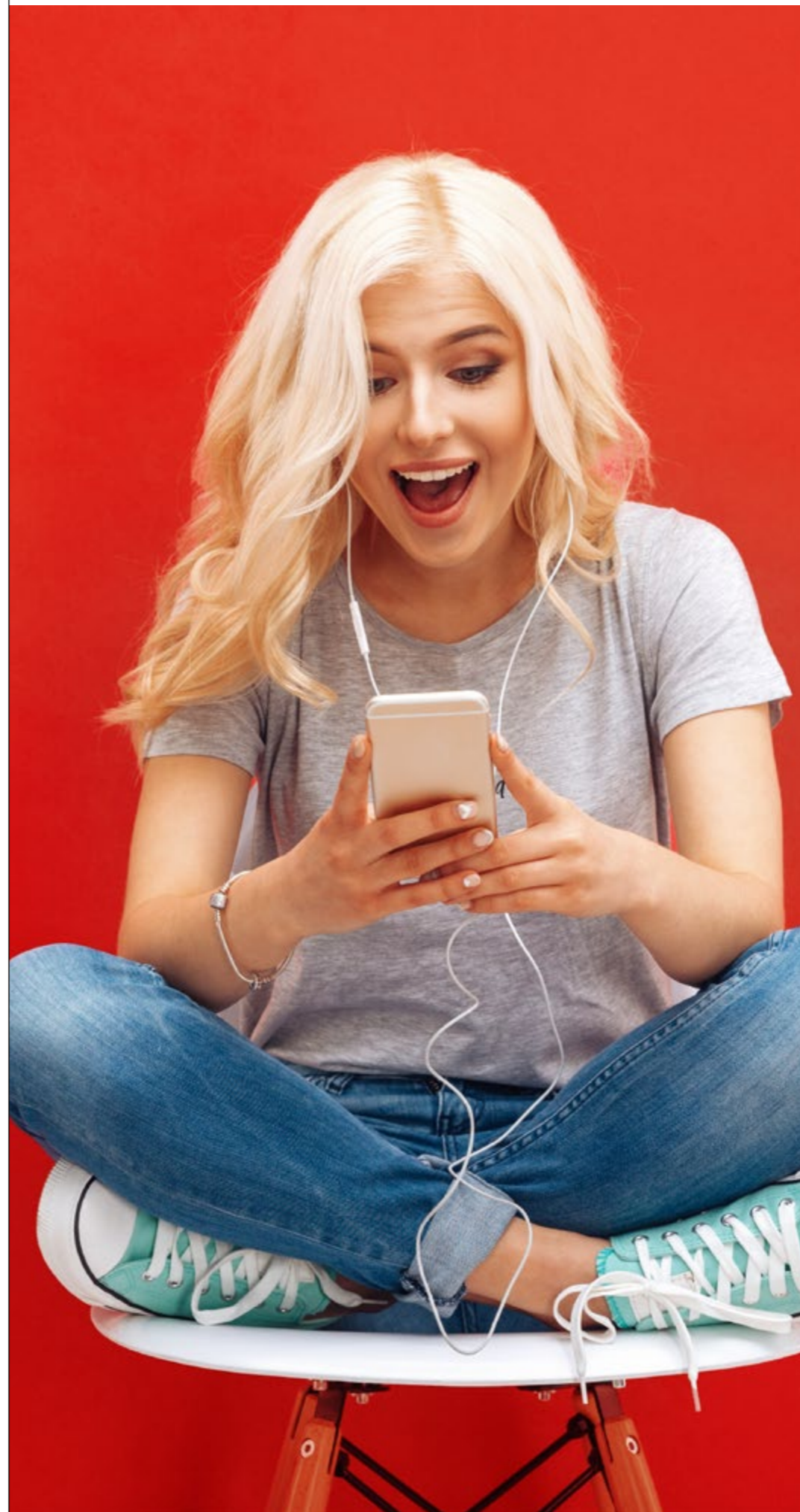
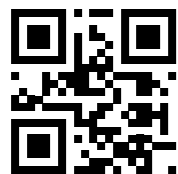
рейтинг S&P

### ruAA+

рейтинг «Эксперт РА»

ДОЛЯ

МТС  
//mts.ru



**В. К. Николаев**  
Президент<sup>1</sup>



**Ф. В. Евтушенков**  
Председатель Совета директоров

- О КОМПАНИИ
- РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
- РЕЗУЛЬТАТЫ КЛЮЧЕВЫХ АКТИВОВ
- КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
- УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ
- ПРИЛОЖЕНИЯ

#### МТС

- OZON
- SEGEZHA GROUP
- ETALON GROUP
- МЕДСИ
- АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»
- БИННОФАРМ ГРУПП
- БЭСК
- БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТЬ
- COSMOS HOTEL GROUP
- ПРОЧИЕ АКТИВЫ
- ФОНДЫ



АФК «СИСТЕМА»

<sup>1</sup> По состоянию на 31 декабря 2020 года — А. В. Корня.

**136%**  
прирост  
онлайн-продаж

**78,1%**  
проникновение  
смартфонов  
в сети МТС

**17%**  
прирост активных  
пользователей  
приложения  
«Мой МТС»

**30%**  
прирост розничного  
кредитного портфеля  
МТС-Банка

**30%**  
прирост количества  
устройств в сетях  
МТС для интернета  
вещей

**25%**  
прирост выручки  
облачных и цифровых  
решений

**85,4**  
млрд руб.  
объем выплаченных  
дивидендов в течение  
2020 года<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Источник: ТМТ Консалтинг.

**Бизнес-модель**



**БИЗНЕС-ВЕРТИКАЛИ**



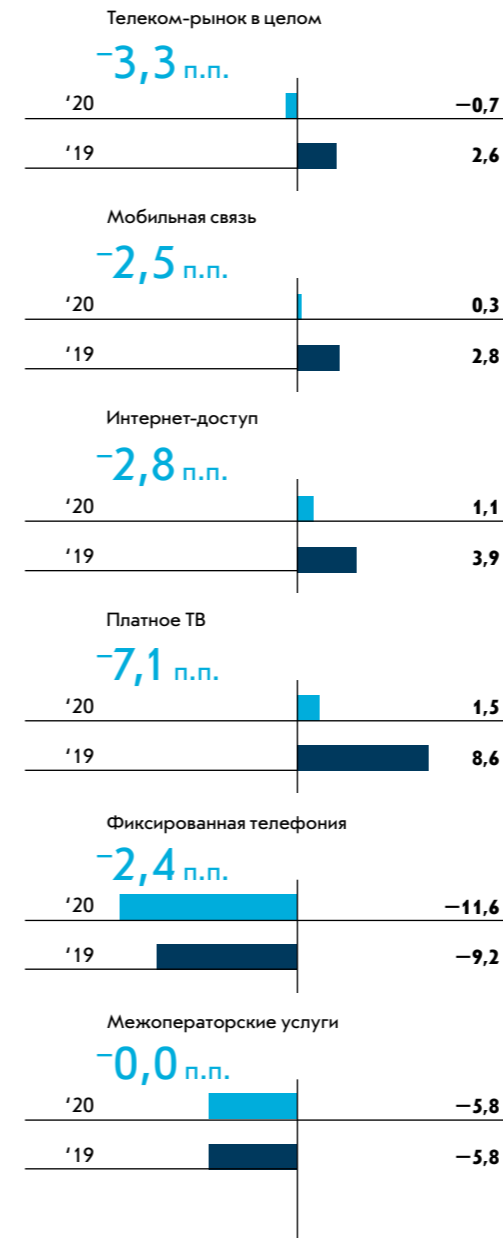
**ИНСТРУМЕНТЫ**

- › Клиентский опыт
- › Единый клиентский ID
- › Программы лояльности
- › Большие данные
- › Искусственный интеллект
- › ИТ

**Обзор отрасли за 2020 год**

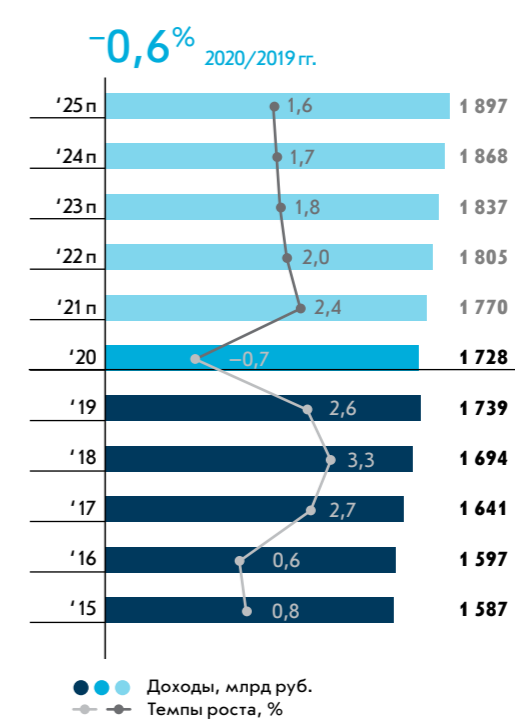
Объем российского рынка телекоммуникаций в 2020 году составил 1,73 трлн руб.<sup>1</sup>, что на 0,7% ниже уровня 2019 года. Негативная динамика в отчетном периоде обусловлена снижением темпов роста в сегментах мобильной связи (с 2,8% в 2019 году до 0,3% в 2020 году), широкополосного интернет-доступа (с 3,9 до 1,1%) и платного телевидения (с 8,6 до 1,5%). Небольшой рост этих рынков не смог компенсировать падение доходов от фиксированной телефонии (-11,6%), межоператорских услуг (-5,8%) и ряда других сервисов.

**СТРУКТУРА ТЕЛЕКОМ-РЫНКА РОССИИ, 2020<sup>1</sup>, %**



<sup>1</sup> Источник: ТМТ Консалтинг.

**ДИНАМИКА ТЕЛЕКОМ-РЫНКА РОССИИ, млрд руб.**



Доходы от мобильной связи в 2020 году увеличились на 0,3%. Основными причинами низкого роста стали сокращение абонентской базы и падение доходов от международного роуминга. По итогам 2020 года число абонентов (активных сим-карт) мобильной связи в России снизилось на 1,3%, до 257 млн, проникновение составило 175%. В абсолютном выражении абонентская база уменьшилась на 3,5 млн. Это рекордно низкие показатели динамики за всю историю рынка. Падение абонентской базы стало результатом введения режима самоизоляции с целью предотвращения распространения COVID-19, в течение которого сократились визиты абонентов в салоны связи — основной канал подключения новых абонентов. Другим фактором стало закрытие границ, что привело к сокращению числа находящихся в стране трудовых мигрантов, пользующихся на территории России услугами российских операторов.

В ноябре 2020 года Правительством Российской Федерации была утверждена дорожная карта по развитию сетей 5G в России до 2024 года, разработанная корпорацией «Ростех» и ПАО «Ростелеком». Дорожная карта включает требование к операторам при строительстве сетей 5G в частотном диапазоне 24,25–27,5 ГГц использовать исключительно телекоммуникационное оборудование российского производства. Общий бюджет дорожной карты до конца 2024 года составляет 208,1 млрд руб., включая 21,5 млрд руб., выделенные корпорации «Ростех» в качестве целевой субсидии на производство российского оборудования 5G. Аналитики рынка<sup>1</sup> оценивают, что локальным производителям 5G понадобится как минимум три года для разработки и запуска производства серийного оборудования, что усугубит отставание России в глобальном внедрении технологий 5G и цифровизации экономики.

В 2021 году на рынок продолжают влиять негативные факторы, связанные с пандемией. Вместе с тем в большинстве сегментов ожидается восстановление: абонентская база ключевого рынка мобильной связи вернется к росту, что в сочетании с частичным восстановлением сегмента роуминга обеспечит ускоренный рост доходов. При условии отсутствия негативных трендов 2020 года ускорится рост выручки от широкополосного интернет-доступа и платного телевидения. Ожидается, что часть предприятий, оценив преимущества удаленного формата работы, продолжит работать в комбинированном формате дом/офис и после окончания пандемии.

## Развитие бизнеса в 2020 году

### Влияние COVID-19

В 2020 году существенным фактором риска для МТС и для телекоммуникационной отрасли в целом стало развитие ситуации с пандемией COVID-19. В связи с переходом клиентов в режим удаленной работы и дистанционной учебы, а также с ростом пользования цифровыми развлечениями, такими как стриминг и онлайн-игры, наблюдался ряд изменений в структуре трафика:

- резкое падение потребления услуг международного роуминга;
- рост голосового трафика и потребление сервисов на базе передачи данных;
- увеличение интенсивности пользования сервисами связи в жилых районах;
- более равномерное распределение потребления интернета в течение дня.

В прогнозном периоде динамика рынка будет в первую очередь определяться ценовой политикой операторов. Можно ожидать, что продолжится периодический пересмотр существующих тарифов. Также по мере роста объемов потребляемого трафика и повышения требований к пропускной способности сетей операторы будут делать ставку на более дорогие скоростные тарифы на услуги, включающие проводной интернет-доступ, а в мобильном сегменте — продвигать тарифы с большим или безлимитным объемом трафика. Исходя из практики предыдущих лет можно ожидать сохранения на телекоммуникационном рынке устойчивого роста на уровне 2% в год.

Во время пандемии МТС предложила клиентам ряд новых продуктов и услуг. Среди таких предложений: расширенная курьерская доставка и самостоятельная регистрация сим-карт; активное продвижение цифровых финансовых продуктов, таких как виртуальные кредитные карты; временные бесплатные телемедицинские консультации через приложение SmartMed — совместный проект МТС и «Медси»; пакет продуктов #BudDoma, в который вошли ТВ-сервисы, доступ к каталогам книг и музыки, фитнес-приложению и телемедицинскому сервису.

## Развитие экосистемы

В январе 2020 года МТС и Ericsson при поддержке Правительства Республики Татарстан развернули первую в России промышленную 5G-зону частной сети LTE на заводе «КАМАЗ» в г. Набережные Челны.

В течение 2020 года МТС договорилась о развертывании выделенной сети 5G на территории завода «СИБУР-Химпром», а также на месторождении Нежданинское для Группы «Полиметалл». Кроме того, был заключен договор с ПАО «Газпромнефть» о развертывании выделенной сети LTE для нужд нефтяной промышленности на географически распределенных площадках с единым центром управления сервисами.

В июле 2020 года МТС приступила к созданию в Московском регионе конвергентной транспортной сети, которая объединит фиксированную и мобильные транспортные сети МТС и МГТС в единую инфраструктуру. Это первый проект такого масштаба в России.

Также в июле 2020 года МТС стала обладателем первой в России лицензии на оказание услуг мобильной связи стандарта 5G в диапазоне 24,25–24,65 ГГц в 83 субъектах страны. Лицензия выдана Роскомнадзором на срок до 16 июля 2025 года. Технологии 5G являются важным инструментом для более активного развития продуктовой экосистемы МТС, прежде всего в сфере проектов по автоматизации для бизнес-пользователей.

В сентябре 2020 года МТС и Huawei объявили о старте масштабной модернизации мобильной сети в Москве и Московской области до уровня 5G-ready для увеличения производительности сети и внедрения инновационных сервисов.

В ноябре 2020 года МТС запустила единую витрину для всех цифровых финансовых сервисов экосистемы МТС, объединив функционал двух мобильных приложений — «МТС Деньги» и «МТС Банк».

## Новые технологии

МТС продолжает активно развивать диджитал-продукты на розничном и корпоративном рынках, а также предпринимает ряд стратегических инициатив для развития цифровых направлений бизнеса МТС и повышения инновационного потенциала.

В 2020 году расширена программа MTS Cashback для переводов в СНГ для нерезидентов Российской Федерации, запущены платежи через push-уведомления, а также рефинансирование и оформление потребительских кредитов в приложении «МТС Деньги». Кроме того, в мобильном приложении «МТС Инвестиции» появилась возможность торговли на бирже для физических лиц.

В 2020 году МТС запустила eSIM для устройств интернета вещей и сегмента machine-to-machine в соответствии с международным стандартом GSMA. Технология позволяет удаленно загружать виртуальную сим-карту на чип, вмонтированный в оборудование, и менять абонентский профиль.

В отчетном периоде МТС совместно с Ericsson запустила в эксплуатацию первую в России опору Smart City Pole в Республике Татарстан. На ее основе компании развернули передовые решения интернета вещей для умного города — сервисы экологического мониторинга и умной парковки.

В ноябре 2020 года в рамках федеральной программы цифровизации работы с твердыми коммунальными отходами МТС разработала решение, позволяющее регионам контролировать вывоз и утилизацию твердых коммунальных (бытовых) отходов (далее — ТКО). Решение упорядочивает работу с ТКО: составляет график вывоза мусора на основе данных о наполненности контейнеров, контролирует своевременность и качество уборки территории, автоматизирует формирование счетов, заключение договоров и расчеты с подрядчиками.



О КОМПАНИИ

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

РЕЗУЛЬТАТЫ КЛЮЧЕВЫХ АКТИВОВ

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

ПРИЛОЖЕНИЯ

МТС

OZON

SEGEZHA GROUP

ETALON GROUP

МЕДСИ

АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»

БИННОФАРМ ГРУПП

БЭСК

БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТЬ

COSMOS HOTEL GROUP

ПРОЧИЕ АКТИВЫ

ФОНДЫ



<sup>1</sup> Аналитика ComNews на базе данных Ростелекома и Ростеха.

МТС продолжает развивать линейку облачных услуг в рамках бренда #CloudMTS: в 2020 году расширены возможности сервиса для высокоскоростной обработки данных на базе суперкомпьютера, а также запущен облачный сервис по защите данных, которые обрабатываются в государственных информационных системах.

Кроме того, в 2020 году запущен первый в России маркетплейс в сфере облачного гейминга, объединяющий все платформы, представленные на российском рынке: GFN.RU, Loudplay, Playkey и DROVA. А также открыт небанк для геймеров NUUM — платформа для совершения финансовых операций со специальными бонусами, которые можно потратить на дополнительные возможности в играх.

В отчетном периоде создано новое направление — «МТС Automotive», которое объединит в себе технологии и продукты в области connected cars при участии компаний «СТОПОЛ АВТО» и «КОАГЕНТ Рус».

В 2020 году совместно с Rate&Goods запущен сервис доставки товаров из районных продуктовых магазинов, а также совместно с Briskly — сервис онлайн-заказов и доставки для малого бизнеса.

### Ключевые сделки M&A

В ноябре 2020 года МТС продала АФК «Система» 100% акций «Энвижн Груп». Сумма сделки составила 369 млн руб. с учетом корректировки по уточненным финансовым показателям на дату закрытия сделки.

### Партнерства

В начале 2021 года МТС и «Яндекс» договорились о партнерстве, в результате которого пользователи «МТС Premium» получат доступ к подписке «Яндекс Плюс» на специальных условиях: бесплатный доступ к «Яндекс Плюс» на три месяца и продление подписки по сниженной цене. Подписчики «Яндекс Плюс» получат аналогичное предложение на подписку «МТС Premium».

Также в начале 2021 года МТС продлила стратегическое партнерство с Vodafone до 2023 года. Сотрудничество предусматривает реализацию ряда совместных проектов, направленных на выявление новых возможностей для расширения бизнес-деятельности МТС, стимулирования технологических инноваций и укрепления позиций в потребительском и корпоративном сегментах.

В марте 2020 года МТС и Первый канал объявили о стратегическом партнерстве и создании совместного предприятия. В рамках соглашения МТС и Первый канал создадут совместное предприятие для формирования медийного предложения нового уровня.

В августе 2020 года МТС объявила о партнерстве с музыкальным стриминговым сервисом Spotify. В рамках партнерства абонентам МТС предоставляется шесть месяцев бесплатной подписки Spotify Premium.

### Прочие события

В декабре 2020 года МТС завершила программу обратного выкупа акций, объявленную 31 марта 2020 года. С момента объявления программы выкуплено акций на сумму около 15 млрд руб., что составляет 2,28% от общего числа размещенных акций МТС.

### Награды

В четвертом квартале 2020 года МТС заняла четвертое место в комплексном ESG-рейтинге компаний России, ежегодно проводимом независимым рейтинговым агентством Rating-Agentur Expert RA GmbH (RAEX-Europe). МТС также стала лидером среди компаний ИТ- и телеком-отрасли, которые в этом году впервые вошли в рейтинг.

В декабре 2020 года МТС вошла в топ-7 российских компаний по раскрытию информации об изменении климата на международной платформе CDP (Carbon Disclosure Project). МТС повысила свою оценку до уровня «Менеджмент» («В») с уровня «Осведомленность» («С») в прошлом году.

По оценке Brand Finance в августе 2020 года МТС вошла в топ-3 сильнейших брендов России с оценочной стоимостью бренда в 148 млрд руб. и была одной из трех компаний, получивших высочайший рейтинг прочности бренда — «AAA+», оценивающий репутацию среди российских потребителей.

## Инвестиционная программа

Капитальные затраты МТС в 2020 году составили 96,9 млрд руб., из которых на Россию пришлось 95,0 млрд руб. Инвестиции в основном были направлены на развитие сетей с акцентом на повышение емкости, покрытия и качества. В 2020 году МТС запустила порядка 16,3 тыс. базовых станций по всей России, из них 14,5 тыс. — базовые

станции четвертого поколения (4G). За полный 2020 год потребление данных на смартфонах в сети МТС выросло на 38,6% по сравнению с 2019 годом, а проникновение смартфонов в сети МТС в конце 2020 года составило 78,1% против 74,5% в четвертом квартале 2019 года.

## Финансовые результаты 2020 года

### ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ, млн руб.<sup>1</sup>

ПОКАЗАТЕЛЬ	2020	2019	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Выручка	494 926	470 605	5,2
Скорректированная OIBDA	214 895	212 818	1,0
Операционная прибыль	112 893	115 577	-2,3
Скорректированная чистая прибыль в доле АФК «Система»	31 756	25 403	25,0

Несмотря на негативную динамику телекоммуникационного рынка в целом, в отчетном периоде МТС продемонстрировала рост и закрепила лидерство на рынке. Выручка за 2020 год выросла на 5,2% по сравнению с 2019 годом, до 494,9 млрд руб., что преимущественно обусловлено увеличением спроса на основные телекоммуникационные услуги, а также развитием новых сегментов: медийное и финтех-направления и облачные и цифровые решения для бизнес-рынка обеспечили почти треть годового роста показателя выручки.

Скорректированный OIBDA МТС за 2020 год вырос на 1,0% по сравнению с предшествующим годом, до 214,9 млрд руб. Положительная динамика обусловлена ростом выручки от основных услуг, который в то же время сдерживали негативные факторы, включая снижение потребления высокорентабельных услуг международного роуминга на фоне пандемии COVID-19.

Скорректированная чистая прибыль выросла на 25% по сравнению с показателем 2019 года, до 31,8 млрд руб. Рост обеспечен устойчивыми показателями основного бизнеса и снижением чистых процентных расходов, что отражает текущие шаги МТС по оптимизации долгового портфеля, а также эффектом от изменения валютных курсов и операций с производными инструментами, которые компания регулярно использует для снижения влияния волатильности валютных курсов.

За календарный 2020 год общая сумма дивидендных выплат составила 58,9 млрд руб. в дополнение к специальным дивидендам, выплаченным в первом квартале 2020 года, на общую сумму 26,5 млрд руб.

<sup>1</sup> Показатели за 2019 и 2020 годы были скорректированы в результате деконсолидации «Энвижн Груп».

OZON

# OZON

## 33,1%<sup>1</sup>

ЭФФЕКТИВНАЯ  
ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ  
АФК «СИСТЕМА»

Ozon — ведущая мультикатегорийная интернет-площадка и одна из крупнейших интернет-компаний в России. Ozon владеет одной из наиболее разветвленных инфраструктур логистики и фулфилмента в России, что позволяет компании обеспечивать более 85 млн человек по всей стране быстрой и удобной курьерской доставкой и дает возможность самостоятельно получать заказы в пунктах выдачи в пешей доступности от дома.

### 144,3%

рост GMV  
в 2020 году

### >11

млн  
уникальных  
наименований товаров

### 197,4

млрд руб.  
GMV (включая  
услуги) в 2020 году

### 13,8

млн  
активных покупателей  
в 2020 году

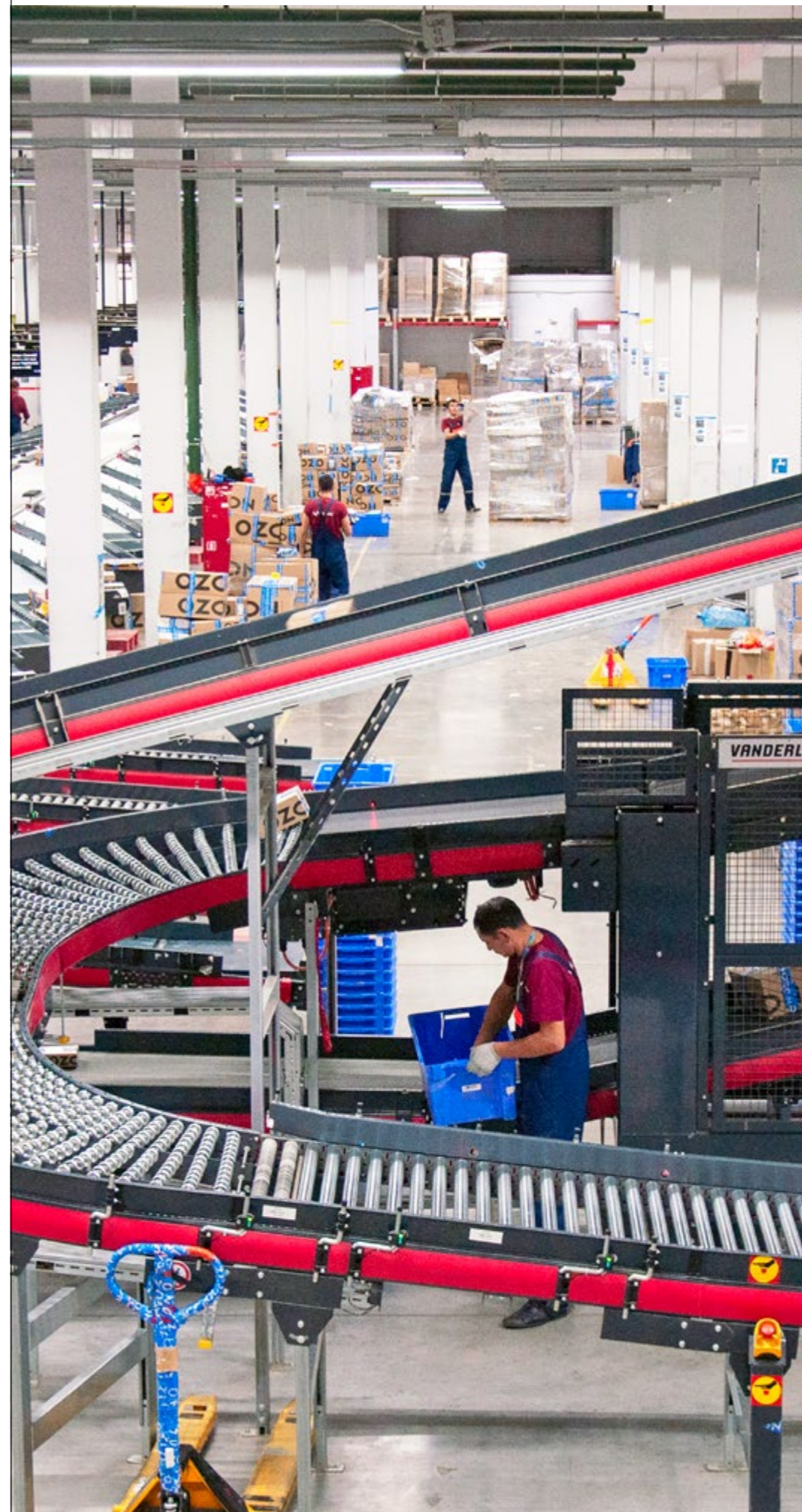
### 73,9

млн  
заказов доставлено  
в 2020 году

### 40%

населения России имеют  
доступ к услуге доставки  
на следующий день

<sup>1</sup> С учетом будущей реализации программы LTI, предусматривающей дополнительный выпуск 4 472 969 обыкновенных акций.



**А. А. Шульгин**  
Генеральный директор



**Е. А. Ивашенцева**  
Председатель  
Совета директоров



О КОМПАНИИ  
РЕЗУЛЬТАТЫ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

РЕЗУЛЬТАТЫ  
КЛЮЧЕВЫХ  
АКТИВОВ

КОРПОРАТИВНОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ  
УСТОЙЧИВЫМ  
РАЗВИТИЕМ

ПРИЛОЖЕНИЯ

МТС

OZON

SEGEZHA GROUP

ETALON GROUP

МЕДСИ

АГРОХОЛДИНГ  
«СТЕПЬ»

БИНОФАРМ ГРУПП

БЭСК

БИЗНЕС-  
НЕДВИЖИМОСТЬ

COSMOS  
HOTEL GROUP

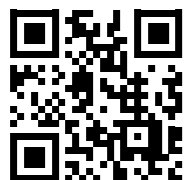
ПРОЧИЕ АКТИВЫ

ФОНДЫ



АФК «СИСТЕМА»

OZON  
//ozon.ru



ДОЛЯ

**№1**  
среди российских брендов интернет-ритейла по узнаваемости<sup>1</sup>

**№2**  
Онлайн-ритейлер в России по GMV

**№3**  
Интернет-компания в России по капитализации, согласно Forbes Russia

## Бизнес-модель



### МАРКЕТПЛЕЙС

- › 47,8% общего оборота компании приходится на маркетплейс
- › Более 11 млн уникальных наименований товаров
- › Узнаваемость бренда без подсказки более 70%
- › 73,9 млн заказов доставлено в 2020 году



### ЛОГИСТИКА

- › Более 10 тыс. брендированных пунктов выдачи и постаматов
- › Более 80% брендированных пунктов выдачи работают по франшизе, что способствует быстрому и некапиталоемкому расширению сети
- › 98% всех заказов, сделанных в 2021 году, было доставлено без задержек



### ИНФРАСТРУКТУРА ФУЛФИЛМЕНТА

- › 7 фулфилмент-центров на общей площади более 220 тыс. м<sup>2</sup> в крупных городах России: Москве, Санкт-Петербурге, Казани, Ростове-на-Дону, Екатеринбурге и Новосибирске



### OZON EXPRESS

- › Таргетированная концепция dark store с ассортиментом, подобранным исходя из предпочтений и моделей потребления, наблюдаемых в конкретном микрорегионе
- › 22 тыс. наименований в 20 продуктовых и непродуктовых категориях



### ФИНАНСОВЫЕ УСЛУГИ

- › B2C-кредитование: краткосрочное кредитование покупок с возможностью оплаты в рассрочку
- › B2B-кредитование: кредитование позволяет финансировать оборотный капитал продавца и способствует повышению объема продаж платформы Ozon
- › Карта Ozon.Card: на конец 2020 года выпущено 450 тыс. дебетовых карт Ozon. Держателям предоставляется кешбэк в форме баллов Ozon. Средняя частота заказов на Ozon у держателей карты на 60% выше, чем у других пользователей

## Обзор отрасли за 2020 год

В 2020 году российский рынок электронной коммерции вырос на 58% год к году, до 2,7 млрд руб.<sup>1</sup> Общий объем рынка ритейла в 2020 году упал на 4%, до 35,6 трлн руб.<sup>2</sup> Коэффициент проникновения электронной коммерции в России приблизился к 8%.

Российский рынок электронной коммерции сильно фрагментирован по сравнению с другими странами, что создает значительные возможности для консолидации рынка и увеличения рыночных долей ведущих мультикатегорийных игроков. В 2020 году на долю трех крупнейших операторов электронной коммерции приходилось 25% рынка. Ожидается, что к 2025 году<sup>3</sup> рост популярности электронной коммерции в России позволит ряду крупнейших игроков отрасли обогнать по обороту гигантов традиционной розницы, входящих в топ-5 игроков рынка.

Рынок российского ритейла является одним из крупнейших и быстрорастущих в Европе. По оценке аналитиков, к 2025 году объем рынка электронной коммерции в России может превысить 10 трлн руб. Основные факторы роста электронной коммерции в будущем — смена поколений, инвестиции в инфраструктуры фулфилмента и логистики, рост популярности онлайн-платежей и повышение потребительского доверия к российским онлайн-игрокам.

Кроме того, развитие электронной коммерции в регионах и небольших городах станет одним из основных драйверов роста рынка электронной коммерции в России.

Ограничения, введенные в 2020 году в связи с пандемией COVID-19, ускорили распространение услуг электронной коммерции в России. В результате введенных ограничений с целью противодействия распространения пандемии произошел существенный рост количества новых активных покупателей на онлайн-платформах, включая Ozon. Вклад COVID-19 в рост количества активных интернет-потребителей в 2020 году составил примерно 4 млн<sup>3</sup> человек, а в 2021 году ожидается рост на уровне 3 млн потребителей. Это составляет 12% и 9% от общего количества пользователей электронной коммерции в 2019 году соответственно и более 50% от всего прироста количества онлайн-покупателей как в 2020, так и в 2021 году. Ожидается, что рост общего объема продаж электронной коммерции в России под влиянием пандемии COVID-19 составит примерно 3,3 трлн руб. за период с 2020 по 2025 год.

**58%**  
рост российского рынка электронной коммерции в 2020 году

**~4**  
млн<sup>3</sup> человек влияние пандемии на рост количества активных интернет-потребителей в 2020 году



О КОМПАНИИ

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

РЕЗУЛЬТАТЫ КЛЮЧЕВЫХ АКТИВОВ

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

ПРИЛОЖЕНИЯ

МТС

OZON

SEGEZHA GROUP

ETALON GROUP

МЕДСИ

АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»

БИННОФАРМ ГРУПП

БЭСК

БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТЬ

COSMOS HOTEL GROUP

ПРОЧИЕ АКТИВЫ

ФОНДЫ



<sup>1</sup> Согласно исследованию консалтингового агентства BBDO Brand Science.

<sup>1</sup> По оценке агентства Data Insight.

<sup>2</sup> По оценке Федеральной службы государственной статистики (Росстат).

<sup>3</sup> По оценке агентства «INFOLine-Аналитика».

## Развитие бизнеса Группы в 2020 году

**>10**  
млрд долл. США  
рыночная оценка  
компании

**>220**  
тыс. м<sup>2</sup>  
площадь  
фулфилмент-  
центров Ozon

**~10**  
тыс.  
пунктов выдачи  
и постаматов

**>450**  
тыс.  
активных Ozon Card

**750**  
млн долл. США  
объем размещенных  
конвертируемых  
облигаций

В ноябре 2020 года Ozon провел первичное размещение ценных бумаг (IPO) сразу на двух биржах — NASDAQ и Московской бирже (MOEX) в общем объеме 1,2 млрд долл. США. Рыночная оценка компании при IPO составила 7 млрд долл. США, а спустя два месяца превысила 10 млрд долл. США.

В 2020 году Ozon продолжил масштабное расширение своей логистической инфраструктуры в целях сокращения сроков доставки в регионах и предоставления дополнительных логистических возможностей локальным продавцам. В октябре Ozon открыл новый фулфилмент-центр в Ростове-на-Дону с площадью более 22 тыс. м<sup>2</sup>. К концу 2020 года площадь фулфилмент-центров Ozon превысила 220 тыс. м<sup>2</sup> в Москве и Московской области, Твери, Санкт-Петербурге, Казани, Ростове-на-Дону, Екатеринбурге и Новосибирске.

Для максимального удобства покупателей Ozon предлагает различные способы доставки «последней мили», включая пункты выдачи, курьерскую доставку и постаматы. В 2020 году Ozon продолжил активно развивать свою логистическую инфраструктуру для доставки «последней мили». По состоянию на 31 декабря 2020 года Ozon располагает примерно 10 тыс. пунктов выдачи и постаматов, выполненных в фирменном стиле Ozon.

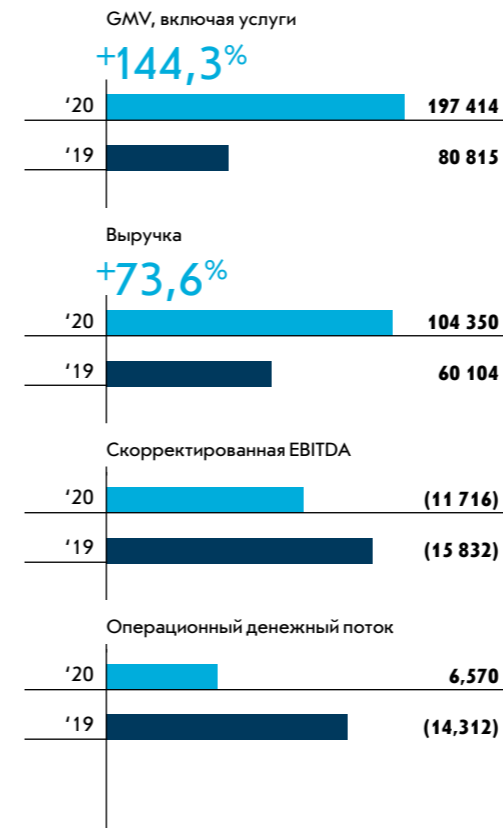
Ozon активно инвестировал в развитие продуктового сегмента розницы и запустил службы экспресс-доставки Ozon Express. В 2020 году сервис открыл сеть магазинов в рамках концепции dark store в Москве и сделал услугу курьерской экспресс-доставки (доставки в течение часа) доступной всем жителям столицы в пределах МКАД, а также значительной части Московской области. В 2021 году Ozon также планирует расширять данную услугу в регионах.

В 2020 году количество держателей дебетовых карт Ozon значительно выросло. В декабре 2020 года количество пользователей карт превысило 450 тыс. по сравнению с 57 тыс. по состоянию на 31 декабря 2019 года. В четвертом квартале 2020 года Ozon запустил дебетовую кешбэк-карту в виртуальном формате, позволив россиянам моментально оформлять карту и тем самым ускорив ее распространение среди пользователей.

В феврале 2021 года Ozon разместил конвертируемые облигации на 750 млн долл. США. Привлеченные средства планируется направить на органический рост, экспансию в новые бизнес-вертикали и общие корпоративные цели.

## Финансовые результаты 2020 года

### ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ, млн руб.



В 2020 году GMV с учетом услуг составил 197,4 млрд руб., что соответствует росту 144,3% год к году. Основные факторы роста:

- рост доли маркетплейса в GMV и четырехкратный рост количества продавцов на платформе по сравнению с 2019 годом, который привел к расширению ассортимента и повышению доступности товаров для покупателей;
- расширение инфраструктуры Ozon в области фулфилмента, логистики и информационных технологий, которое позволило увеличивать объем обработки заказов и сокращать срок доставки.

Отношение скорректированной EBITDA к GMV (включая услуги) улучшилось до -5,9% с -19,6% в 2019 году. Улучшение маржинальности обусловлено ростом загрузки инфраструктуры в результате эффекта масштаба, а также эффектом операционного рычага в части расходов на ИТ и административных издержек.

В 2020 году компания достигла положительного операционного потока на уровне 6,6 млрд руб. (в сравнении с -14,3 млрд руб. в 2019 году) благодаря отрицательному показателю цикла оборотного капитала, масштабированию бизнеса, изменению курса валют и положительному экономическому эффекту от производных финансовых инструментов.

**197,4**  
млрд руб.  
объем GMV  
с учетом услуг

**6,6**  
млрд руб.  
операционный  
денежный  
поток



# SEGEZHA GROUP

# 73,7%

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

Segezha Group — крупный 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.

**7**  
регионов  
присутствия  
в России

**>100**  
стран —  
география  
продаж

**~13**  
тыс.  
сотрудников

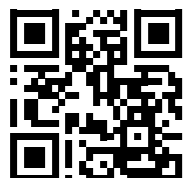
**11**  
стран —  
география  
представительств

**7**  
заводов  
в Европе

**>70%**  
выручки  
Segezha Group  
является валютной

<sup>1</sup> В апреле 2020 года Segezha Group провела IPO на Московской бирже. В результате размещения, объем акций Segezha Group в свободном обращении составит 23,9%, доля АФК «Система» — 73,7%.

SEGEZHA GROUP  
//segezha-group.com



ДОЛЯ



**М. В. Шамолин**  
Президент



**А. М. Узденов**  
Председатель Совета  
директоров

- О КОМПАНИИ
- РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
- РЕЗУЛЬТАТЫ КЛЮЧЕВЫХ АКТИВОВ**
- КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
- УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ
- ПРИЛОЖЕНИЯ

- МТС
- ОZON

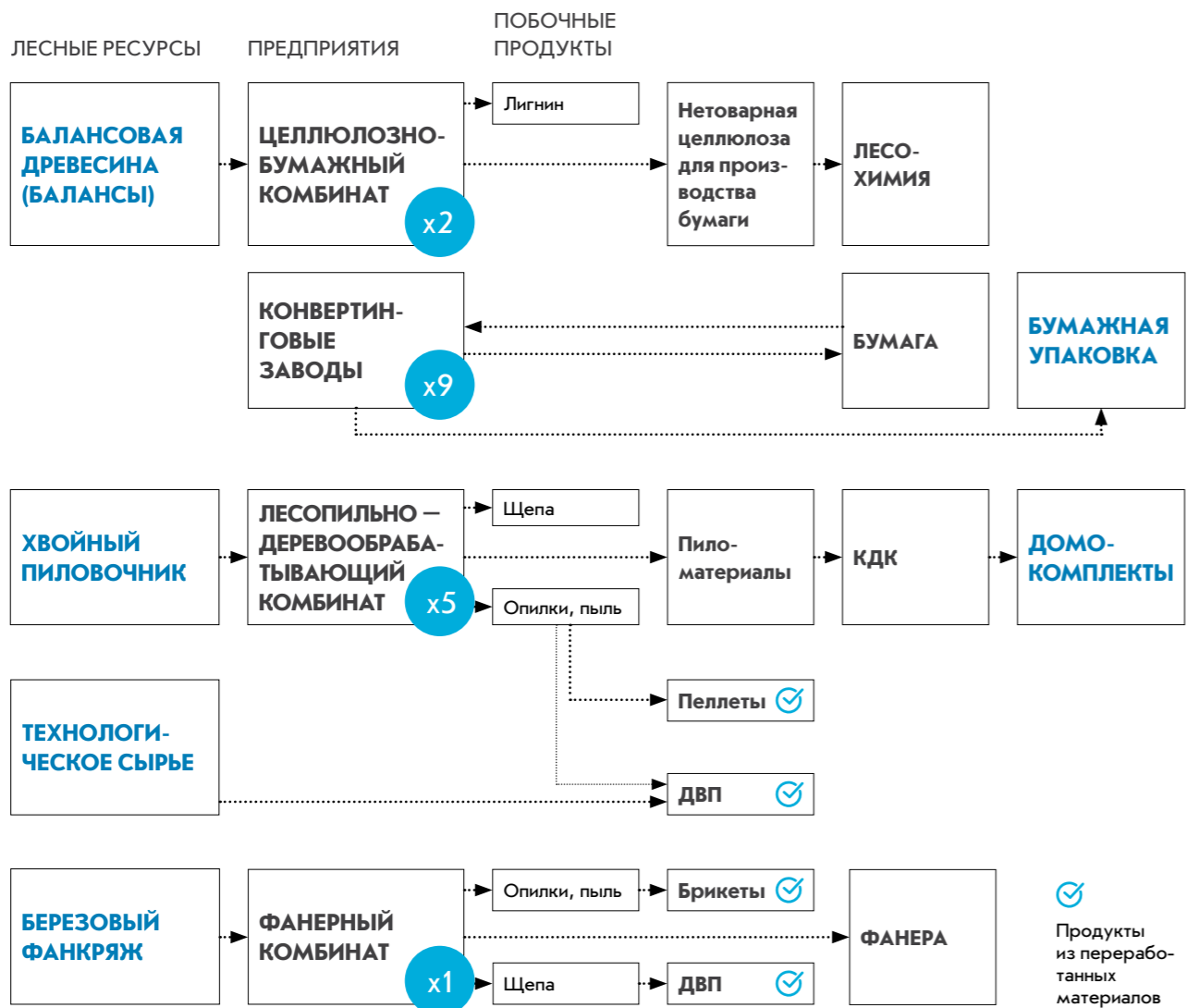
- SEGEZHA GROUP**
- ETALON GROUP
- МЕДСИ
- АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»
- БИНОФАРМ ГРУПП
- БЭСК
- БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТЬ
- COSMOS HOTEL GROUP
- ПРОЧИЕ АКТИВЫ
- ФОНДЫ



АФК «СИСТЕМА»



## 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 сегментах 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.

## Рыночные позиции



## Обзор отрасли за 2020 год<sup>1</sup>

### Мешочная бумага

#### Мировой рынок

Мировая целлюлозно-бумажная промышленность пострадала от пандемии COVID-19 меньше других отраслей. Несмотря на пандемию и ускорение снижения спроса на писче-печатные виды бумаг, был отмечен рост спроса на упаковочную бумагу и картон для потребительского сегмента.

В начале 2020 года на рынке наблюдались профицит предложения и высокая конкуренция между ведущими игроками, что вызвало снижение цен. С конца третьего квартала 2020 года на мировом рынке отмечались положительная динамика и стабилизация спроса и предложения. Ожидается, что в дальнейшем произойдет превышение спроса над предложением благодаря оживлению в строительной отрасли и пищевом производстве.

В целевом сегменте присутствия Segezha Group (бумаги для промышленных мешков) потребление составило 4,1 млн т, увеличившись на 1% от уровня 2019 года за счет восстановления рынков в Китае, Европе, Латинской и Северной Америке. В 2021 году ожидается рост потребления до 4,3 млн т (+2,7% год к году)<sup>2</sup>.

**Сеgezжский целлюлозно-бумажный комбинат — единственный в России производитель небеленой мешочной высокопористой бумаги повышенной прочности.**

**9%**  
доля Segezha Group в мировом производстве бумаги для промышленных многослойных мешков

**72%**  
доля Segezha Group в производстве мешочной бумаги в России

**89%**  
мешочной бумаги направляется на экспорт

<sup>1</sup> Источники: Fisher, Poyry, CEPI, Euroscap, Росстат, Hawkins Wright, Indufor, FAOSTAT, GWMI, EUWID, FEA.  
<sup>2</sup> Источник: Fisher.

О КОМПАНИИ

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

РЕЗУЛЬТАТЫ КЛЮЧЕВЫХ АКТИВОВ

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

ПРИЛОЖЕНИЯ

МТС

OZON

SEGEZHA GROUP

ETALON GROUP

МЕДСИ

АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»

БИННОФАРМ ГРУПП

БЭСК

БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТЬ

COSMOS HOTEL GROUP

ПРОЧИЕ АКТИВЫ

ФОНДЫ



По объему производства бумажных мешков Segezha Group:

**№1** место в России

**№2** место в Европе

**11,4%** доля Segezha Group на рынке бумажных мешков в Европе<sup>3</sup>

**63%** доля Segezha Group на рынке бумажных мешков в России

**№5** место в мире занимает Segezha Group по производству большеформатной березовой фанеры<sup>4</sup>

**№1** место в мире занимает Россия по производству березовой фанеры с долей рынка 83%<sup>4</sup>

## Бумажные мешки

### Европейский рынок

В 2020 году на европейском рынке около 62% спроса на бумажные мешки приходилось на Германию, Турцию, Италию, Францию, Польшу и Испанию. При этом 63% спроса обеспечивалось строительной отраслью (для упаковки цемента, сухих строительных смесей)<sup>1</sup>.

В 2020 году потребление бумажных мешков в Европе составило 6,05 млрд шт., что на 3,5% выше показателя предыдущего года<sup>1</sup>. Рост спроса в отчетном периоде сдерживался ограничениями, связанными с распространением COVID-19. В соответствии с рыночными тенденциями в 2020 году Segezha Group сократила долю производства мешков для строительного сектора и увеличила долю высокомаржинальных сегментов. В 2021 году ожидается сохранение роста потребления на рынке Европы до 6,1 млрд шт. Среднегодовой темп роста потребления бумажных мешков в 2020–2025 годах составит 0,8%, преимущественно за счет пищевой отрасли и сегмента кормов для животных<sup>2</sup>.

### Российский рынок

В России также основную долю (90%) потребления бумажных мешков приходится на строительную отрасль. При этом спрос превышает внутреннее производство, и дефицит компенсируется за счет импорта, доля которого в 2020 году составила 21%.

В 2020 году потребление бумажных мешков в России составило 761<sup>3</sup> млн шт., что на 0,5% ниже показателя предыдущего года. Основным фактором снижения стали ограничения в строительной отрасли, связанные с COVID-19.

В 2021 году ожидается рост потребления бумажных мешков на рынке России до 775<sup>2</sup> млн шт. (+2% год к году). Основным стимулом будет оставаться рост объемов строительства инфраструктурных и жилых объектов, а также пищевая отрасль, имеющая высокий потенциал роста доли бумажных упаковочных решений и замещения пластика.

## Фанера березовая

### Мировой рынок

В последние годы мировой рынок фанеры показывал стабильный рост, однако в связи с пандемией COVID-19 в 2020 году суммарный объем рынка снизился на 4% год к году, до 4,6 млн м<sup>3</sup>. Крупнейшими потребителями фанеры в мире остаются страны Европы и Россия: их суммарная доля в 2020 году составила 74%. При этом на мировом рынке березовой фанеры отмечался избыток предложения в связи с запуском новых производственных мощностей в России, что, в свою очередь, оказало дополнительное давление на формирование цен на рынке.

<sup>1</sup> Eucosac по итогам 12 месяцев 2020 года.

<sup>2</sup> Согласно данным внутренних исследований Segezha Group в 2020 году.

<sup>3</sup> Согласно данным внутренних исследований Segezha Group в 2020 году и данных Eucosac.

<sup>4</sup> Оценка Vision Hunters.

В первом квартале 2020 года на внешних рынках наблюдался рост цен в связи с сокращением производства и предложения лиственной фанеры в Китае и странах Азии из-за карантинных ограничений. Во втором квартале негативные эффекты, обусловленные пандемией, вызвали снижение спроса в основных регионах и отраслях, тогда как уже во втором полугодии рынки постепенно стабилизировались. Ожидается, что в 2021 году мировое потребление вырастет до 4,7 млн м<sup>3</sup> (+2% год к году)<sup>1</sup>.

По прогнозам аналитиков, в период 2020–2025 годов среднегодовой темп прироста потребления березовой фанеры в мире составит в среднем 2%. Основными двигателями спроса на березовую фанеру будут строительная, транспортная, мебельная и судостроительная отрасли.

Россия продолжает оставаться безусловным мировым лидером по производству березовой фанеры: в 2020 году доля страны на мировом рынке составила 83%<sup>1</sup>. При этом российское производство фанеры сократилось на 3% по сравнению с 2019 годом, до 3,8 млн м<sup>3</sup>. В 2020 году доля Segezha Group по производству березовой фанеры на российском рынке составила 4%.

## Пиломатериалы

### Мировой рынок

В 2020 году объем мирового рынка хвойных пиломатериалов оценивался в 336 млн м<sup>3</sup>. Крупнейшими потребителями пиломатериалов в мире, главным образом в строительстве и производстве мебели, являлись США и Китай. В 2020 году снижение потребления пиломатериалов оценочно составило 1% год к году<sup>2</sup>.

В начале 2020 года наблюдалось снижение потребления и цен, что обусловлено введением карантинных мер, которые привели к замедлению покупательской активности, временному закрытию перерабатывающих мощностей, росту складских запасов, закрытию морских портов, переносу сроков отгрузки продукции и возросшей конкуренции.

Во втором полугодии 2020 года наблюдалось восстановление спроса и повышение цен на ключевых рынках потребления пиломатериалов. Причиной стали рост строительной активности в США, отток импорта из Европы в Северную Америку из-за сокращения производства в Канаде (основной экспортер пиломатериалов в США), а также стабилизация запасов в портах Китая. В 2021 году на рынке хвойных пиломатериалов прогнозируется сохранение стабильного спроса и цен.

### Российский экспорт

В 2020 году объем производства хвойных пиломатериалов в России оценивался на уровне 41 млн м<sup>3</sup>, что на 1%<sup>2</sup> ниже показателя предыдущего года. Россия занимает четвертое место в мире по производству хвойных пиломатериалов после Европы, США и Канады с долей в 12%<sup>3</sup>. Объем экспорта российских хвойных пиломатериалов сократился на 3% (до 30,4 млн м<sup>3</sup>)<sup>3</sup>, в основном за счет Китая, который остается для России крупнейшим потребителем в этом сегменте.

<sup>1</sup> Оценка Vision Hunters.

<sup>2</sup> Источник: Vision Hunters.

<sup>3</sup> Woodstat.

**>60** стран — география продаж березовой фанеры Segezha Group

**№4** место в мире Россия занимает по производству хвойных пиломатериалов

**№1** место в России Segezha Group занимает по производству хвойных пиломатериалов<sup>1</sup>

**~100%** произведенных пиломатериалов Segezha Group направляется на экспорт

**12%** доля России на мировом рынке по производству хвойных пиломатериалов<sup>1</sup>

**№1** место в России  
Segezha Group занимает по производству КДК и домокомплектов из клееного бруса<sup>3</sup>

**98%**  
КДК, произведенных Segezha Group, направляется на экспорт

**15%**  
доля рынка Segezha Group на российском рынке домокомплектов<sup>3</sup>

### Клееные деревянные конструкции (КДК)

Производство КДК Segezha Group прежде всего ориентировано на экспорт в Европу, где наблюдается высокий спрос на клееную балку. В 2020 году основными рынками сбыта стали Италия, Германия и Австрия, на долю которых пришлось 84% всех продаж в данном сегменте.

Главными мировыми потребителями клееной балки, которая используется преимущественно в строительной отрасли, являются страны Европы и Япония. В 2020 году производство КДК в Европе оценивалось в 3,5 млн м<sup>3</sup> (+1,4% год к году)<sup>1</sup>, прежде всего за счет роста производства в Германии и Австрии. Перспективным рынком для КДК остается Франция, где высока доля арендуемого деревянного жилья.

Во втором полугодии 2020 года на рынке клееной балки в Европе наблюдался активный спрос, обусловивший максимальную загрузку производственных мощностей, в связи с чем многие компании приостановили прием заказов. Производители отмечали рост количества незавершенных заказов, связанных с сырьевыми ограничениями. Для многих производств остро стояла проблема обеспечения сырьем, отмечался дефицит сырья из стран Центральной Европы и Скандинавии, который вызвал рост закупочных цен.

Прогноз потребления клееной балки в Европе носит благоприятный характер. В Италии, на одном из основных для Segezha Group рынков, движущей силой сегмента станет жилищное строительство (по прогнозам, рост отрасли в стране в 2021 году составит 14%<sup>2</sup>), а также налоговые льготы для инвестиций в строительство.

### Домокомплекты

Segezha Group поставяет домокомплекты из клееного бруса преимущественно на российский рынок и является абсолютным лидером национального рынка с долей в 15%<sup>3</sup> по итогам 2020 года.

Емкость российского рынка домостроения с применением КДК (брус, балка) в 2020 году оценивалась в 131 тыс. м<sup>3</sup> (+5% год к году). За последние 15 лет в России доля жилых домов, построенных с применением древесины, оценочно увеличилась в два раза<sup>4</sup>. Ключевыми регионами — потребителями домокомплектов в России остаются Центральный, Северо-Западный и Приволжский федеральные округа.

В первом полугодии 2020 года наблюдалось снижение продаж в связи с пандемией COVID-19 и введенным режимом самоизоляции. Однако по оценкам, уже во втором полугодии 2020 года рост спроса составил до 30% год к году. Эксперты также отмечали рост покупательского интереса к загородным домам в связи с пандемией.

<sup>1</sup> Источники: Vision Hunters, <https://www.timber-online.net/blog/biggest-glulam-producers.html>  
<sup>2</sup> <https://www.holzkurier.com/holzbau/2020/12/italien-bau.html>  
<sup>3</sup> Согласно данным внутренних исследований Segezha Group 2020 года.  
<sup>4</sup> Источник: аналитический материал портала ОКНА МЕДИА, размещенный на сайте Ассоциации Деревянного Домостроения.

## Развитие бизнеса группы в 2020 году

### Бумага

#### ДИНАМИКА ПРОИЗВОДСТВА И РЕАЛИЗАЦИИ БУМАГИ

ПОКАЗАТЕЛЬ	2020	2019	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Выручка, млрд руб.	15,9	15,2	4,5
Производство, тыс. т	402	388	3,6
Продажи, тыс. т	289	254	13,8

Segezha Group производит 70% мешочной бумаги в России. Более 30% произведенной бумаги поставляется на собственные предприятия группы в России и Европе для производства бумажных мешков и пакетов, остальные 70% реализуются на экспортных рынках и в России. Доля экспорта в структуре продаж внешним клиентам составляет более 90%, география поставок включает более 75 стран. Основными экспортными рынками для Segezha Group являются Китай, страны Латинской Америки и Юго-Восточной Азии, Северной Африки, Ближнего Востока, а также Европы.

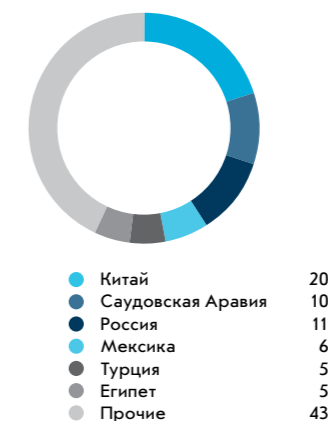
Выручка от продаж бумаги в 2020 году составила 15,9 млрд руб., что на 4,5% выше показателя 2019 года. Рост был обусловлен наращиванием объемов производства и продаж.

В 2020 году производство бумаги Segezha Group увеличилось на 3,6% год к году, до 402,0 тыс. т, в основном благодаря мероприятиям по повышению эффективности работы предприятий. Объем продаж бумаги в отчетном периоде вырос на 13,8%, до 289,1 тыс. т, вслед за ростом объемов производства и в связи с реализацией складских остатков. Дополнительный объем был реализован среди существующих клиентов, а также новых: в Китае, Индии, Чили, Аргентине и других странах.

**№1** место в России по производству бумаги

**№3** место в мире по производству высококачественной небеленой мешочной бумаги

#### СТРУКТУРА ПРОДАЖ БУМАГИ В 2020 ГОДУ ПО СТРАНАМ, %



## Бумажная упаковка

### ДИНАМИКА ПРОИЗВОДСТВА И РЕАЛИЗАЦИИ БУМАЖНОЙ УПАКОВКИ

ПОКАЗАТЕЛЬ	2020	2019	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Выручка, млрд руб.	19,7	18,1	8,9
Производство, тыс. т	1 291	1 262	2,3
Продажи, тыс. т	1 301	1 238	5,1

Продукция предприятий Segezha Group, расположенных в Европе, реализуется на европейском, ближневосточном и африканском рынках, в то время как потребности рынка России и стран ближнего зарубежья обеспечивают российские предприятия «Сеgezская упаковка», расположенные в Республике Карелия и в Ростовской области. Около 29% мешочной бумаги Segezha Group конвертируется в бумажную упаковку. Группа активно наращивает мощности в сегменте потребительской упаковки, инвестируя в приобретение новых производственных линий.

Выручка от реализации бумажной упаковки в 2020 году по сравнению с 2019 годом выросла на 8,9% и составила 19,7 млрд руб. Рост был обусловлен наращиванием объемов продаж, а также увеличением доли высокомаржинальных продуктов.

В 2020 году Segezha Group реализовала 1 300,8 млн шт. бумажных мешков, что выше показателя предыдущего года на 5,1% в связи с ростом объемов продаж на европейских и российских конвертированных предприятиях. В России рост обеспечен в основном дефицитом импортной продукции, что позволило также увеличить цены отгрузки. В Европе увеличение обусловлено ростом спроса, преимущественно в строительной отрасли.

В 2020 году объем производства вырос на 2,3% год к году, до 1 290,8 млн шт., вслед за ростом продаж. Группа продолжила работать над увеличением доли высокомаржинальной продукции в портфеле, в том числе за счет строительства новых мощностей в Подмоскowie.

## Фанера

### ДИНАМИКА ПРОИЗВОДСТВА И РЕАЛИЗАЦИИ ФАНЕРЫ

ПОКАЗАТЕЛЬ	2020	2019	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Выручка, млрд руб.	6,7	5,5	20,6
Производство, тыс. т	192	192	0,2
Продажи, тыс. т	186	182	1,9

Основная часть производства фанеры Segezha Group ориентирована на экспорт, доля которого в 2020 году составила 79% от объема производства. Продукция поставляется в более чем 60 стран мира, ключевыми экспортными рынками являются Европа, США, Канада и страны Азиатско-Тихоокеанского региона, включая Китай, Южную Корею и Индию.

<sup>1</sup> Согласно внутренним исследованиям Segezha Group на 31 декабря 2020 года.

**№1** место в России по производству бумажных мешков

**№2** место в Европе по производству бумажных мешков<sup>1</sup>

### СТРУКТУРА ПРОДАЖ БУМАЖНЫХ МЕШКОВ В 2020 ГОДУ ПО СТРАНАМ, %



Россия	33
Германия	12
Румыния	6
Нидерланды	6
Дания	5
Казахстан	5
Прочие	33

**№5** место в мире по производству большеформатной березовой фанеры<sup>1</sup>

**79%** доля экспортной выручки от продаж фанеры Segezha Group

Выручка от продаж фанеры в 2020 году составила 6,7 млрд руб., что на 20,6% выше показателя 2019 года. Рост был обусловлен в основном увеличением цен, что стало возможно благодаря своевременному реагированию коммерческой службы компании на рыночные тренды в начале 2020 года, а также наращиванию доли высокомаржинальных продуктов. Также положительное влияние на финансовый результат оказал рост курса иностранных валют к российскому рублю.

В 2020 году производство фанеры Segezha Group осталось на уровне предыдущего года и составило 192,0 тыс. м<sup>3</sup>, что соответствует мощности предприятия. Объем продаж фанеры вырос на 1,9%, до 185,6 тыс. м<sup>3</sup>, вслед за ростом объемов производства и в связи с реализацией складских остатков. Положительный эффект также оказало развитие специальных продуктов и продвижение бренда на рынках Северной Америки, Южной Кореи и Китая.

## Пиломатериалы

### ДИНАМИКА ПРОИЗВОДСТВА И РЕАЛИЗАЦИИ ПИЛОМАТЕРИАЛОВ

ПОКАЗАТЕЛЬ <sup>1</sup>	2020	2019	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Выручка, млрд руб.	18,2	13,8	31,6
Производство, тыс. т	1 192	1 014	17,5
Продажи, тыс. т	1 217	1 005	21,1

Segezha Group экспортирует ~100% произведенных пиломатериалов в десятки стран мира, при этом главными потребителями продукции Группы являются предприятия, специализирующиеся на строительстве, производстве мебели и упаковки. Основные поставки осуществляются в Китай, Европу и страны MENA<sup>2</sup>.

Выручка от продаж пиломатериалов в 2020 году составила 18,2 млрд руб., что на 31,6% выше показателя 2019 года. Рост обусловлен наращиванием объемов производства и продаж, а также повышением цен.

<sup>1</sup> Показатели отражены с учетом пиломатериалов, которые были произведены на Сокольском ДОК, и входят в финансовые результаты сегмента «Прочие».

<sup>2</sup> MENA (Middle East and North Africa) — географический регион, объединяющий страны Магриба и Ближнего Востока общей численностью населения 355 млн человек.

<sup>3</sup> Согласно внутренним исследованиям Segezha Group на 31 декабря 2019 года.

### СТРУКТУРА ПРОДАЖ ФАНЕРЫ SEGEZHA GROUP В 2020 ГОДУ ПО СТРАНАМ, %



Россия	21
США	14
Германия	14
Нидерланды	9
Южная Корея	7
Канада	6
Прочие	29

**>20** стран мира Segezha Group экспортирует пиломатериалы

**№1** место в России по валовому производству хвойных пиломатериалов<sup>3</sup>

В 2020 году рост производства пиломатериалов составил 17,5% год к году, до 1 191,5 тыс. м<sup>3</sup>, благодаря приобретению в начале 2020 года лесозаготовительного и деревообрабатывающего предприятия ООО «Карелиан Вуд Кампани» и увеличению объемов производства на существующих предприятиях. Также существенное влияние оказало перераспределение загрузки производственных мощностей на Сокольском деревообрабатывающем комбинате (СДОК) с КДК на пиломатериалы. Данное перераспределение обусловлено установкой новой линии сращивания взамен старой, что позволит увеличить производственные мощности СДОК по производству КДК на 20%.

Объем продаж пиломатериалов в 2020 году увеличился на 21,1%, до 1 217,3 тыс. м<sup>3</sup>, вслед за увеличением объема производства.

**СТРУКТУРА ПРОДАЖ ПИЛОМАТЕРИАЛОВ SEGEZHA GROUP В 2020 ГОДУ ПО СТРАНАМ, %**



● Китай	48
● Египет	19
● Великобритания	8
● Финляндия	5
● Франция	5
● Германия	4
● Бельгия	3
● Прочие	7

## Новые продукты

### CLT-панели

В 2020 году Segezha Group завершила строительство первого в России завода мощностью 50 тыс. м<sup>3</sup> по производству CLT-панелей и начала выпуск данного продукта. CLT-панели — перекрестно склеенные слои древесины хвойных пород, не уступающие по прочности традиционным бетону, стали и кирпичу и превосходящие их по таким характеристикам, как себестоимость, экологичность и легкость в эксплуатации.

### Лигносультфонаты

В августе 2020 года на территории Сокольского целлюлозно-бумажного комбината (ЦБК) было запущено новое производство мощностью 21 тыс. т в год по изготовлению порошкообразных лигносультфонатов.

Порошкообразные лигносультфонаты — высокотехнологичный продукт с высокой добавленной стоимостью. Производство позволит компании вывести на рынок новый продукт, который используется во многих отраслях — от строительства до изготовления цемента и нефтяной промышленности.

## Основные достижения

- В начале 2020 года Segezha Group приобрела лесозаготовительное, деревообрабатывающее предприятие ООО «Карелиан Вуд Кампани» в Республике Карелия мощностью производства до 300 тыс. м<sup>3</sup> пиломатериалов в год и разрешенным объемом лесозаготовки более 200 тыс. м<sup>3</sup>.
- В отчетном периоде продолжилось строительство фанерного комбината в г. Галиче Костромской области мощностью производства 125 тыс. м<sup>3</sup> березовой фанеры в год. Комбинат начнет работу в конце 2021 года.
- В апреле 2020 года Segezha Group запустила вторую очередь завода по производству топливных гранул на площадке Лесосибирского лесопильно-деревообрабатывающего комбината (ЛДК) № 1, что увеличило совокупную мощность

- пеллетного производства группы до 110 т продукции в год. Пеллеты являются полностью экспортным продуктом и реализуются в таких странах, как Дания, Голландия и Великобритания.
- Одним из ключевых инвестиционных проектов в 2020 году стало внедрение системы управления предприятием — SAP S/4HANA, которая позволит объединить все предприятия группы, создать синергию между сервисами и повысить операционную эффективность компании.
- В феврале 2021 года в г. Соколе Вологодской области состоялся запуск завода Sokol CLT, первого в России масштабного промышленного производства современного материала для домостроения.
- В апреле 2021 года Segezha Group провела первичное публичное размещение акций на Московской бирже. В результате общие поступления в компанию составили 30 млрд руб., которые будут направлены на финансирование инвестиционной программы и оптимизацию долговой нагрузки. Акции включены в котировальный список первого уровня Московской биржи под тикером SGZH.

## Операционная и инвестиционная стратегии развития

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

### Лесные ресурсы

- Увеличение доли собственного лесообеспечения предприятий за счет расширения расчетной лесосеки и процента освоения лесов
- Качественное воспроизводство лесов
- Строительство лесных дорог

### Производственные активы

- Строительство фанерного комбината в г. Галиче
- Модернизация текущего производства Сеgezжского ЦБК, направленная на увеличение мощности и снижение себестоимости
- Добавление мощностей по производству бумажной упаковки в Российской Федерации и Европе
- Увеличение производства мешочной бумаги на Сокольском ЦБК

- Реализация проекта по строительству пеллетного производства на Сокольском ДОК

### Устойчивое развитие

- Безопасность и здоровье сотрудников
- Снижение нагрузки на окружающую среду и использование передовых технологий в производстве
- Лесосеменной комплекс в Костромской области вырастит первые 4 млн семян к 2023 году в рамках политики неистощительного лесопользования
- Реализация зонтичных благотворительных проектов: «Инфраструктура для города», «Спорт», «Образование», «Экология»

### Инновации

- Полномасштабное внедрение SAP S/4HANA во всех дивизионах до 2021 года
- Создание и развитие R&D-центров внутри компании
- Автоматизация и внедрение современных ИТ-решений

## Финансовые результаты 2020 года

**ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2020 ГОДА, млн руб.**

ПОКАЗАТЕЛЬ	2020	2019	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Выручка	68 987	58 495	17,9
OIBDA	17 457	13 993	24,8
Операционная прибыль	11 185	8 333	34,2
Скорректированный чистый убыток / (прибыль) в доле АФК «Система»	(1 324)	5 040	-

За 2020 год Segezha Group нарастила выручку на 17,9%, до 69,0 млрд руб., благодаря увеличению объемов реализации бумажной упаковки и пиломатериалов и росту цен на фанеру и пиломатериалы. Значительное влияние на положительную динамику выручки также оказал рост среднего курса валют к рублю год к году. В 2020 году курс евро вырос на 14%, доллара США — на 11%. Доля валютной выручки в 2020 году составила 72,0%.

OIBDA Segezha Group в 2020 году вырос на 24,8%, до 17,5 млрд руб., в связи с повышением цен на фанеру и пиломатериалы, несмотря на увеличение стоимости логистических услуг и давление на цены на большинство продуктов компании в течение года.

По итогам 2020 года сформирован чистый убыток в связи с негативным эффектом переоценки валютного долга. Без учета курсовых разниц чистая прибыль в 2020 году выросла на 170% год к году.

# ETALON GROUP

## 25,6%

ЭФФЕКТИВНАЯ  
ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ  
АФК «СИСТЕМА»

Etalon Group — одна из крупнейших и старейших компаний в сфере строительства и девелопмента жилой недвижимости в России, специализирующаяся на строительстве жилья в среднем сегменте и занимающая одну из лидирующих позиций на рынках Санкт-Петербурга и Москвы.

## 20

проектов в стадии строительства и проектирования<sup>1</sup>

## +21%

рост средней цены на недвижимость в 2020 году

## 2,8

млн м<sup>2</sup> доступная для продажи реализуемая площадь (NSA<sup>2</sup>) проектов в портфеле компании<sup>1</sup>

## 90%

средний первоначальный платеж

## 204

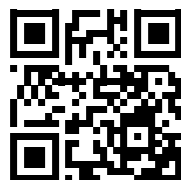
млрд руб. рыночная стоимость активов<sup>1</sup>

## 81,99

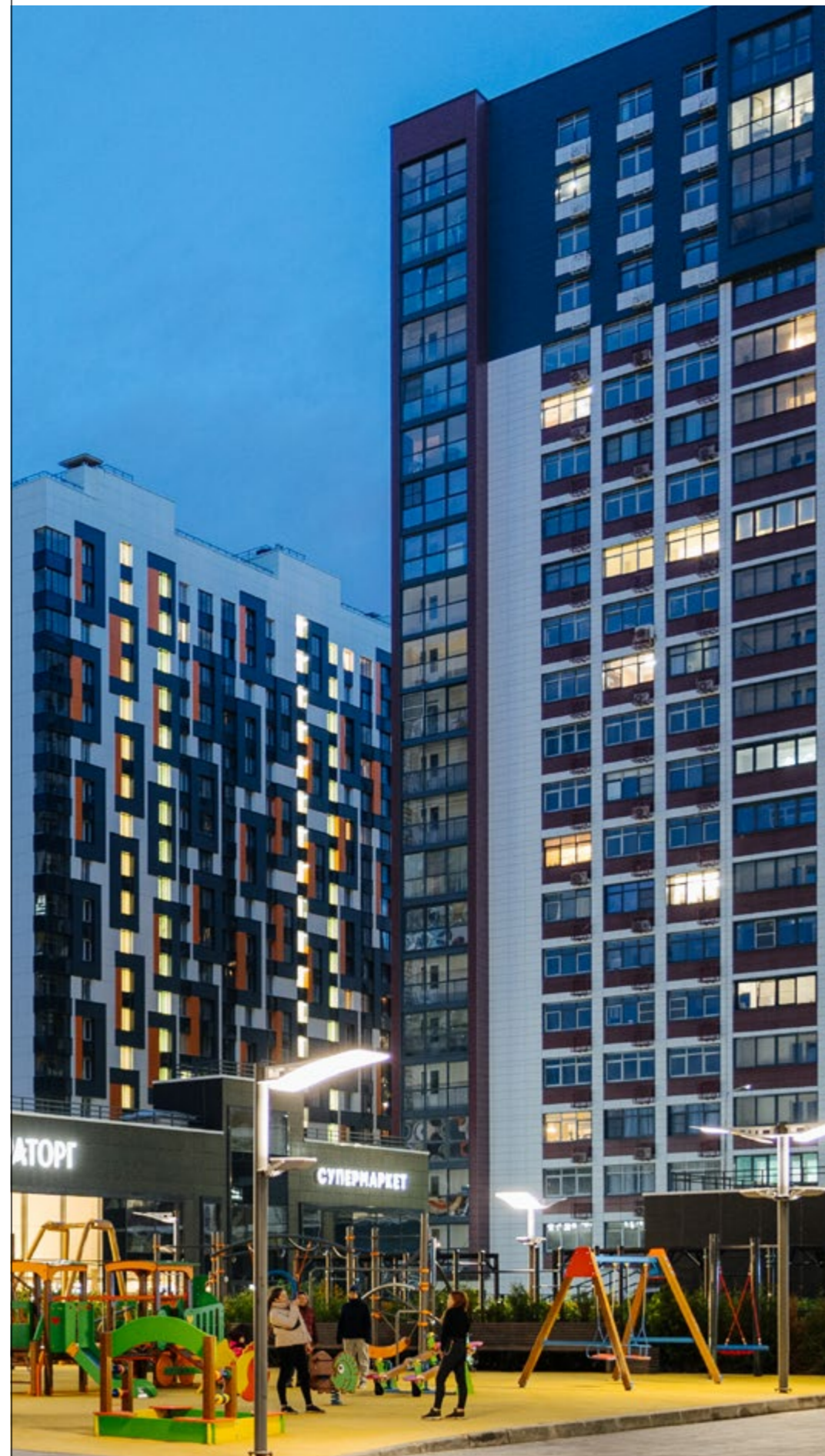
млрд руб. денежные поступления в 2020 году

<sup>1</sup> По состоянию на 31 декабря 2020 года согласно оценке Colliers International.  
<sup>2</sup> Net Saleable Area.

ETALON GROUP  
//etalongroup.ru



ДОЛЯ



**Г. Ф. Щербина**  
Президент



**С. В. Егоров**  
Председатель Совета директоров

Компания включена в топ-10 крупнейших российских девелоперов по версии Forbes и занимает первое место среди застройщиков Москвы с наивысшим рейтингом надежности.

# 540

тыс. м<sup>2</sup> введено в эксплуатацию в 12 проектах в 2020 году

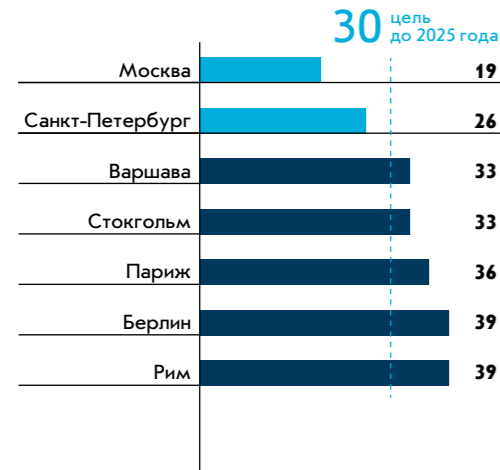
# 538

тыс. м<sup>2</sup> реализовано недвижимости в 2020 году

# 79,9

млрд руб. объем продаж в 2020 году

### ЖИЛАЯ ПЛОЩАДЬ НА ЧЕЛОВЕКА, м<sup>2</sup>

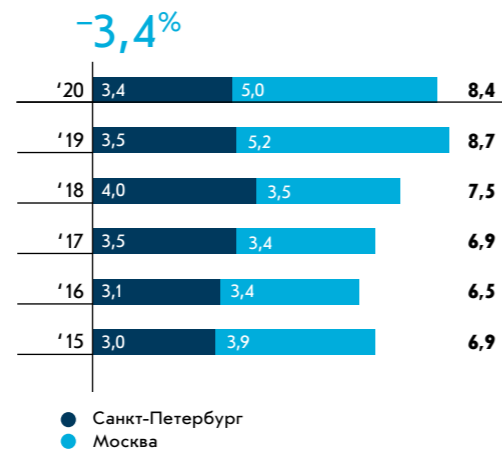


Источники: Росстат, национальные статистические агентства

## Обзор отрасли в 2020 году

Прошедший 2020 год стал катализатором важных структурных изменений конкуренции на рынке, предпосылки к которым формировались последние несколько лет. Несмотря на то что количество выданных разрешений и доступность новых проектов на территории Москвы и Санкт-Петербурга сокращается, по стране в целом наблюдается рост инвестиций в площадки под девелопмент, который не замедлился даже в условиях финансовой нестабильности. Консолидация рынка также продолжилась. На долгосрочном горизонте в связи с потребностью в улучшении жилищных условий и повышении комфортности среды спрос на жилую недвижимость продолжит расти.

### ОБЪЕМ РЫНКА ВВОДИМЫХ В ЭКСПЛУАТАЦИЮ НОВОСТРОЕК, млн м<sup>2</sup>



Источник: Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС)

Высокая устойчивость российской экономики к последствиям пандемии COVID-19 по сравнению с европейскими странами будет определять ее лидерство по прогнозным темпам восстановления. К 2022 году прогнозируется рост ВВП Российской Федерации на 1,1%, в то время как Еврозона все еще будет в отрицательном диапазоне около 0,6%<sup>1</sup>.

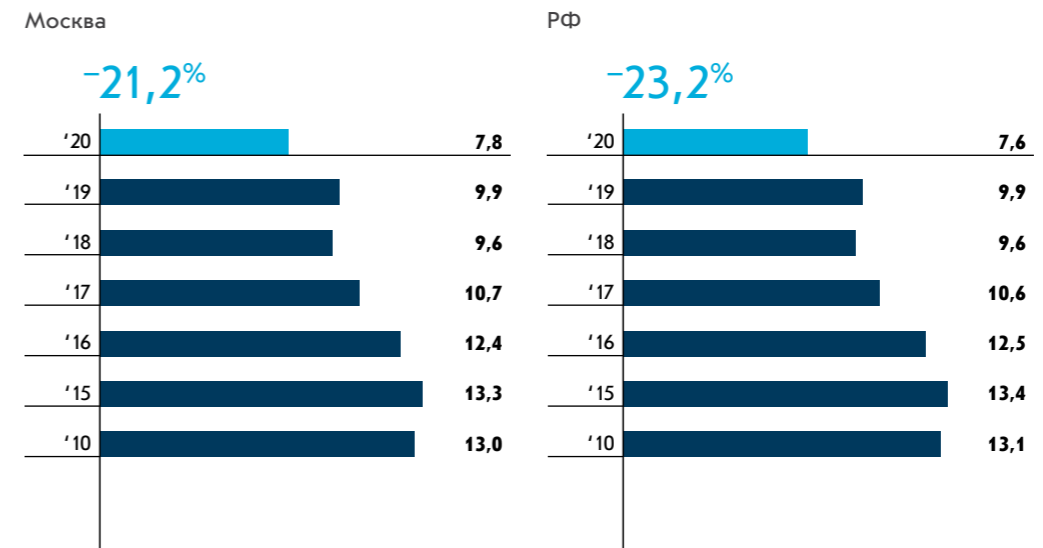
Повышение доступности жилья и качества жилищных условий входит в число приоритетов российской государственной политики. По показателям обеспеченности жилой площадью на человека Россия отстает от стран Восточной Европы. При этом более 60% жилищного фонда, в частности 57% в Санкт-Петербурге и 61% в Москве, построено до 1990 года и не соответствует представлениям нынешних покупателей о том жилье, которое они были бы готовы приобрести.

В качестве целевого ориентира Стратегии развития жилищной сферы Российской Федерации до 2025 года взята обеспеченность **30 м<sup>2</sup> на душу населения**. Целевой сценарий реализации государственных приоритетов в сфере жилищного строительства предполагает улучшение жилищных условий не менее чем у **5 млн семей ежегодно** и увеличение объемов строительства не менее чем до **120 млн м<sup>2</sup> в год**.

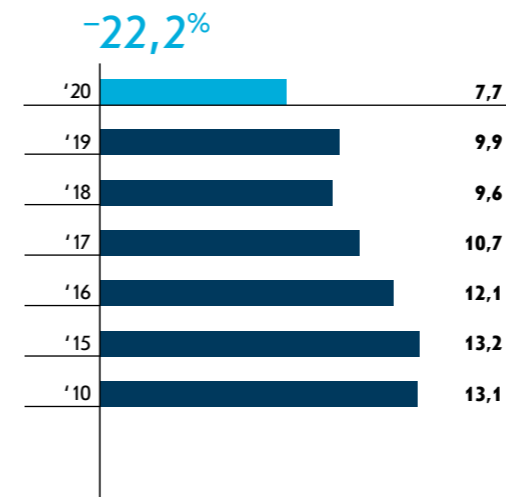
<sup>1</sup> Согласно оценке Oxford Economics на декабрь 2020 года.

В условиях низких ставок и налогообложения депозитов, а также благодаря государственной программе льготной ипотеки спрос населения на жилье в 2020 году существенно вырос. В 2020 году Россия вошла в тройку лидеров по темпам снижения ставок по ипотеке (на 170 б.п.), что определило рост привлекательности инвестиций в жилье<sup>1</sup> и способствовало сохранению рекордных значений доступности жилья.

### СРЕДНИЕ СТАВКИ ПО ИПОТЕКЕ В ПЕРВОМ ПОЛУГОДИИ 2020 ГОДА<sup>2</sup>



### Санкт-Петербург



Дополнительным фактором роста привлекательности инвестиций в недвижимость для частных лиц выступает ранее запущенный переход на новые правила проектного финансирования, которое обеспечивает полную гарантию средств, вложенных в жилье на стадии строительства.

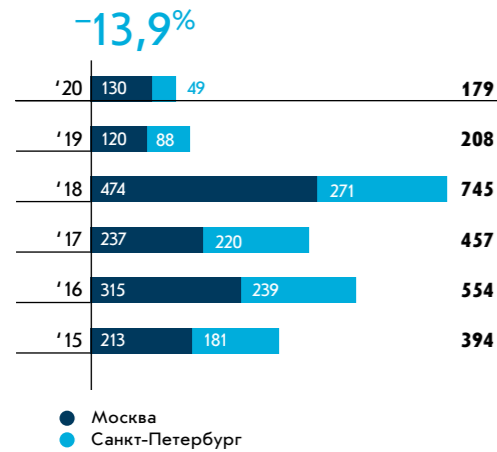
Государство также оказывает значительные меры поддержки молодым семьям, впервые приобретающим жилье, в форме различных налоговых вычетов и программ поддержки семей с детьми. В сумме эффект от данных мер составляет до 2,3 млн руб. на семью. Вовлечение молодых семей в ипотечные программы в совокупности с рекордным уровнем доступности жилья в Москве и Санкт-Петербурге создает предпосылки для устойчивого спроса даже после отмены программы льготной ипотеки в июле 2021 года.

<sup>1</sup> На 31 декабря 2020 года.

<sup>2</sup> Источники: Банк России, The Global Economy, МВФ, Росстат

Изменение отраслевого законодательства и увеличение роли банков негативно повлияло на общее количество выданных разрешений на строительство. Число разрешений, выданных в Санкт-Петербурге, снизилось в 2020 году на 44%. В Москве зафиксирован рост числа разрешений на 8% по сравнению с 2019 годом, при этом наблюдается сокращение согласованных площадей в рамках разрешений на строительство на 48%.

### КОЛИЧЕСТВО ВЫДАННЫХ РАЗРЕШЕНИЙ НА СТРОИТЕЛЬСТВО ПОД ЖИЛИЩНУЮ ЗАСТРОЙКУ



Источники: Росреестр, Служба государственного строительного надзора и экспертизы Санкт-Петербурга, Комитет государственного строительного надзора г. Москвы

Нововведением, дополнительно сдерживающим небольших игроков на рынке, стал рост стоимости изменения видов разрешенного использования (ВРИ) в Москве.

После сокращения инвестиций в 2016–2017 годах на фоне перехода на новое отраслевое регулирование девелоперы наращивают вложения в свои портфели проектов<sup>1</sup>, что свидетельствует о росте интереса инвесторов к развитию девелоперского бизнеса.

Тренд на консолидацию отрасли сохраняется и ускоряется, что в основном обусловлено высокими для небольших игроков ставками проектного финансирования и сложностью накопления достаточных резервов на эскроу-счетах для получения финансирования по сниженным ставкам. К 2023 году прогнозируется рост доли топ-20 застройщиков в структуре предложения до рекордных 57% в Москве и Санкт-Петербурге и дальнейшее сокращение числа мелких и средних игроков.

Спрос на жилую недвижимость в Москве и Санкт-Петербурге в связи с резким снижением ипотечных ставок в 2020 году вырос на 99 млн м<sup>2</sup>. Ожидается продолжение роста спроса и в будущем<sup>2</sup>. Часть спроса в нижнем ценовом сегменте может быть удовлетворена за счет реализации программы реновации, однако значительная доля платежеспособных покупателей по-прежнему будет искать более качественные объекты для приобретения.

<sup>1</sup> Источник: Knight Frank.  
<sup>2</sup> Источник: внутренние оценки компании.

На долгосрочном горизонте будут меняться условия входа в проекты и роль девелопера. Важными целевыми результатами девелоперских проектов становятся показатели территориального развития: снижение безработицы, улучшение показателей здоровья населения, рост экономики города. Умение структурировать высокодоходные проекты со значимым социально-экономическим эффектом для территорий будет определять бизнес-модели девелоперских компаний.

## Новая стратегия

С учетом ускоряющихся изменений и понимания доступных ресурсов Etalon Group разработала новую стратегию развития бизнеса до 2024 года. Основной целью стратегии стало повышение эффективности бизнеса в новых условиях через совершенствование бизнес-процессов и использование современных промышленных технологий домостроения и цифровой архитектуры.

### Стратегические цели

- › Формирование легко масштабируемой бизнес-модели на основе цифровой архитектуры, позволяющей осуществлять сквозную передачу данных на всех этапах цепочки создания стоимости.
- › Лидерство через партнерство, создание лучшей среди конкурентов платформы для совместной реализации строительных проектов при небольших капиталовложениях.
- › Долгосрочный подход к пополнению земельного банка, предполагающий покупку незонированных участков и основанный на успешном опыте самостоятельного зонирования, а также на возможности расширения географии присутствия.
- › Лидерство по издержкам и темпам строительства за счет стандартизации продуктовой линейки и лидерства в строительных технологиях.
- › Лучший в отрасли клиентский опыт благодаря развитию услуг B2C, дальнейшему совершенствованию коммуникаций и клиентского сервиса на всех этапах клиентского пути.

## СТРАТЕГИЯ ДО 2024 ГОДА ПРЕДУСМАТРИВАЕТ НОВЫЙ ПОДХОД К КАЖДОМУ ЭТАПУ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ



### Анализ и приобретение земельных участков

Долгосрочный фокус на пополнение земельного банка, подкрепленный покупкой незонированных участков, расширение географии проектов за счет экспансии и неорганического развития.

- Ключевые ожидаемые результаты:**
- › увеличение размера портфеля до 6 млн м<sup>2</sup> и более;
  - › сбалансированная структура земельных активов и долгосрочный рост показателей продаж.

### Проектирование

Проектирование на основе современных принципов и градостроительных норм, предложение востребованных форматов жилья и типов среды.

- Ключевые ожидаемые результаты:**
- › повышение качества продукта;
  - › максимально прозрачные процессы;
  - › сокращение цикла от поиска участка до начала строительства на срок до шести месяцев;
  - › создание единой системы типового проектирования и внедрения R&D.

### Строительство

Лидерство по скорости и издержкам, обеспечиваемое стандартизацией продукции во всем ассортименте и лидерством в новых строительных технологиях домостроения — модульной технологии, строительстве из CLT-панелей<sup>1</sup> и современной префабрикации.

- Ключевые ожидаемые результаты:**
- › валовая рентабельность бизнеса на уровне 35%;
  - › увеличение объемов строительства более чем в два раза при неизменных накладных расходах.

<sup>1</sup> CLT (Cross-Laminated Timber) — клееная многослойная древесина с продольно-поперечной ориентацией слоев.

О КОМПАНИИ  
РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

РЕЗУЛЬТАТЫ КЛЮЧЕВЫХ АКТИВОВ

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

ПРИЛОЖЕНИЯ

МТС

OZON

SEGEZHA GROUP

ETALON GROUP

МЕДСИ

АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»

БИННОФАРМ ГРУПП

БЭСК

БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТЬ

COSMOS HOTEL GROUP

ПРОЧИЕ АКТИВЫ

ФОНДЫ





## Маркетинг и продажи

Увеличение жизненного цикла взаимодействия с клиентом, основанное на понимании его ожиданий с момента приобретения нового проекта до проживания и использования услуг.

Персонализация продукта и оптимизация его продвижения на основе анализа больших данных и использования технологий искусственного интеллекта.

### Ключевые ожидаемые результаты:

- устойчивый двузначный прирост показателей продаж с самыми высокими в отрасли показателями NPS<sup>1</sup> и CLV<sup>2</sup>; оптимизация маркетинговых затрат на величину до 20%.

## Управление проектами

Сквозная передача данных на всех этапах цепочки создания стоимости через внедрение единой цифровой архитектуры

### Ключевые ожидаемые результаты внедрения:

- снижение коммерческих и административных расходов к выручке до уровня в 4,5 и 5,5% соответственно.

## Партнерство и цепочка поставок

Лидерство через партнерство и создание лучшей в своем классе платформы для жилищного строительства.

### Ключевые ожидаемые результаты:

- бесшовная архитектура новой модели управления, открытая для партнеров и поставщиков, позволяющая быстро развивать инновационные направления и сокращать издержки.

Первыми результатами реализации стратегических инициатив, включая внедрение системы динамического ценообразования, стал рост средней цены на недвижимость на 21% и расширение продаж до рекордных 80 млрд руб. по итогам 2020 года.

## Операционные результаты 2020 года

Несмотря на непростое начало года, операционные результаты Etalon Group превзошли оптимистичный прогноз менеджмента, а основные показатели в стоимостном выражении стали рекордными за всю историю компании. Etalon Group полностью выполнила планы по вводу в эксплуатацию и продаже недвижимости, завершив строительство 540 тыс. м<sup>2</sup> площадей в 12 проектах и реализовав свыше 538 тыс. м<sup>2</sup> в готовых и строящихся жилых комплексах. Рекордная стоимость заключенных контрактов и денежные поступления, составившие 80 млрд и 82 млрд руб. соответственно, доказали эффективность принятой компанией стратегии реализации недвижимости в денежном выражении против объемов и оказали поддержку финансовым показателям.

### РЕАЛИЗАЦИЯ НЕДВИЖИМОСТИ В 2020 ГОДУ

ПОКАЗАТЕЛЬ	2020	2019	ИЗМЕНЕНИЕ <sup>3</sup> , %
Продажи, млн руб.	79 922	77 627	3,0
Продажи, тыс. м <sup>2</sup>	538	630	(14,6)
Средняя цена, тыс. руб. / м <sup>2</sup>	149	123	20,6
Средняя цена (жилье), тыс. руб. / м <sup>2</sup>	179	149	20,1
Денежные поступления, млн руб.	81 985	77 713	5,5

### ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2020 ГОДА, млн руб.

ПОКАЗАТЕЛЬ	2020	2019	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Выручка	78 655	84 330	(6,7)
Pre-PPA <sup>4</sup> EBITDA	16 482	11 175	47,5
EBITDA	12 601	8 497	48,3
Скорр. чистая прибыль	5 875	3 110	88,9
Чистый корпоративный долг	19 580	21 484	(8,9)

В 2020 году Компания установила новый рекорд по объему валовой прибыли: 22 млрд руб., что на 9,3% превышает аналогичный показатель 2019 года, несмотря на незначительное снижение выручки, обусловленное ограничениями на строительство в Московском регионе в первом полугодии в связи с эпидемиологической ситуацией.

Одним из ключевых приоритетов Компании остается дальнейшая оптимизация коммерческих, административных и управленческих расходов, которые по итогам года сократились на 19,1% в абсолютном выражении и составили 12,5% от выручки против 14,4% в 2019 году.

Снижение издержек, в свою очередь, привело к увеличению показателя EBITDA до распределения стоимости приобретения активов (PPA) на 47,5%, до 16,5 млрд руб.

Чистая прибыль, скорректированная на единоразовое приобретение и расходы на интеграцию, продемонстрировала значительный рост на 88,9%, с 3,1 млрд руб. в 2019 году до 5,9 млрд руб. в 2020 году.

Благодаря сильным показателям продаж Etalon Group нарастила темпы генерации денежного потока. Без учета средств на эскроу-счетах Группа сгенерировала

положительный операционный денежный поток до выплаты процентов в размере 3,9 млрд руб. При этом скорректированный на величину денежных средств, поступивших на эскроу-счета за период, операционный денежный поток до выплаты процентов увеличился почти вдвое и достиг 26,8 млрд руб. Чистый денежный поток, скорректированный на объем поступлений на эскроу-счета, вернулся к положительным значениям и составил 22,3 млрд руб.

За 2020 год Etalon Group выплатила дивиденды в размере 3,5 млрд руб. (12 руб. на одну ГДР).

## Реализация проектов

В рамках развития проектов значимым событием стало одобрение Архитектурным советом Москвы проекта застройки «Зил-Юг» и запуск публичной образовательно-информационной медиаплатформы и градостроительной лаборатории Generation Zil, посвященной развитию района Зил-Юг. Открытие продаж в первой

очереди проекта запланировано на первое полугодие 2021 года.

В Санкт-Петербурге в 2020 году компания расширила ассортимент предложения за счет запуска нового проекта Domino на улице Белоостровской, а также новых очередей жилого квартала «Галактика».

### КРУПНЕЙШИЕ РЕАЛИЗОВАННЫЕ ПРОЕКТЫ

ОБЪЕКТ	ЛОКАЦИЯ	ПЛОЩАДЬ, тыс. м <sup>2</sup>
ЖК «Галактика», корпуса второй очереди и квартал «Галактика Премиум»	Санкт-Петербург	139
ЖК «Охта Хаус»	Санкт-Петербург	134
ЖК «Нормандия», первая очередь	Москва	89
ЖК «Серебряный фонтан», корпус 2	Москва	67

## Листинг на Московской бирже

Помимо развития бизнеса, в 2020 году Etalon Group предприняла важные шаги для расширения базы инвесторов. В январе компания успешно прошла процедуру листинга глобальных депозитарных расписок на Московской бирже. Бумаги Etalon Group

включены в первый уровень листинга и с 3 февраля 2020 года обращаются на Московской бирже под тикером ETLN, а с марта 2020 года входят в базу расчета Индекса МосБиржи широкого рынка.

## Вторичное публичное размещение

В апреле 2021 года Совет директоров Etalon Group утвердил дополнительное размещение до 88 487 391 обыкновенной акции компании, что составляет 30% от общего количества выпущенных обыкновенных акций Etalon Group. Цена подписки

будет составлять 1,7 долл. США за акцию. Привлеченные в результате размещения средства будут использованы для наращивания темпов инвестиционной программы и расширения бизнеса.

<sup>1</sup> NPS (Net Promoter Score) — индекс потребительской лояльности.

<sup>2</sup> CLV (Customer Lifetime Value) — пожизненная ценность клиента, то есть объем продаж или суммарная прибыль, которую клиент приносит компании за время сотрудничества.

<sup>3</sup> Без учета округлений.

<sup>4</sup> EBITDA до распределения стоимости приобретения активов (pre-PPA).



# МЕДСИ

**95,5%**  
ЭФФЕКТИВНАЯ  
ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ  
АФК «СИСТЕМА»

МЕДСИ — крупнейшая в стране федеральная частная медицинская платформа, предоставляющая полный комплекс услуг по профилактике, диагностике и лечению заболеваний, а также широкий спектр услуг для повышения качества жизни.

**№1** место  
на рынке

**49**  
КЛИНИК

**7,6**  
МЛН  
ПОСЕЩЕНИЙ

**274**  
ТЫС.  
КОЙКО-ДНЕЙ

**105,6**  
ТЫС. М<sup>2</sup>  
МЕДИЦИНСКИХ ПЛОЩАДЕЙ

**18%**  
рентабельность

**10**  
регионов присутствия

**75%**  
знание бренда в Москве

**ДОЛЯ**  
**3,2**  
тыс. руб.  
средний чек

**2,6%**  
доля  
рынка в России  
в коммерческом  
сегменте медицины

МЕДСИ  
//medsi.ru



**Е. А. Брусилова**  
Президент



**А. Г. Сиразутдинов**  
Председатель  
Совета директоров

О КОМПАНИИ  
РЕЗУЛЬТАТЫ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**РЕЗУЛЬТАТЫ  
КЛЮЧЕВЫХ  
АКТИВОВ**

КОРПОРАТИВНОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ  
УСТОЙЧИВЫМ  
РАЗВИТИЕМ

ПРИЛОЖЕНИЯ

МТС

OZON

SEGEZHA GROUP

ETALON GROUP

**МЕДСИ**

АГРОХОЛДИНГ  
«СТЕПЬ»

БИННОФАРМ ГРУПП

БЭСК

БИЗНЕС-  
НЕДВИЖИМОСТЬ

COSMOS  
HOTEL GROUP

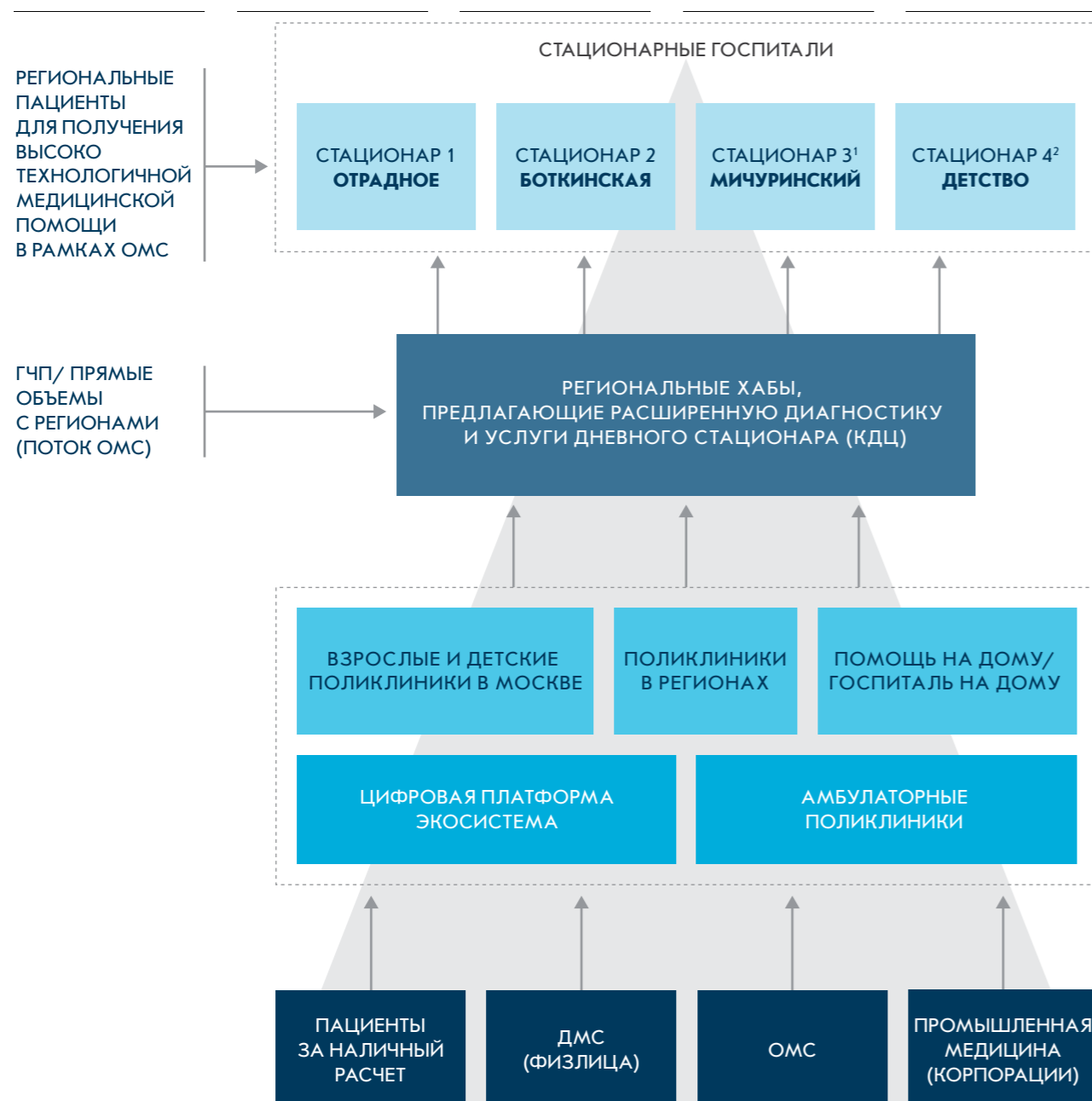
ПРОЧИЕ АКТИВЫ

ФОНДЫ



## Бизнес-модель

МЕДСИ является трехуровневой медицинской платформой, объединяющей все уровни оказания медицинской помощи — от профилактических программ по оздоровлению до сложных высокотехнологичных операций и реабилитации. Благодаря эффективно выстроенной системе маршрутизации внутри сети и развитию вертикально интегрированных центров компетенций, МЕДСИ обеспечивает пациентам непрерывность лечебного процесса в рамках сети по единым стандартам и с высокой эффективностью. Одно из приоритетных направлений усовершенствования модели — цифровая платформа, используемая не только как удобный инструмент хранения медицинской информации и коммуникации с пациентом, но и как фундамент для развития продуктов экосистемы по заботе о здоровье и качестве жизни пациентов.



<sup>1</sup> Основные работы будут завершены до конца 2021 года, официальный запуск стационара ожидается в 2022 году.  
<sup>2</sup> Запуск стационара 4 («Детство») на базе клинической больницы № 1 ожидается в 2021 году.

## КОЛИЧЕСТВО ОБЪЕКТОВ ВО ВЛАДЕНИИ

	2020	2019	2018	2017
<b>Клинико-диагностические центры (КДЦ), в Москве итого:</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
КДЦ на Красной Пресне	1			
КДЦ на Белорусской	1			
КДЦ в Грохольском переулке	1			
КДЦ в Марьино	1			
КДЦ на Солянке	1			
Детские моноклиники	2	2	2	3
Клиники первичного приема	22	19	19	20
Клинические больницы	2	2	2	2
Санатории и велнес-центры	2	3	4	4
<b>Региональные клиники, итого</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>13</b>
Пермь	5	7	6	7
Нижевартовск	1	1	1	1
Нягань	1	1	1	1
Волгоград	1	1	1	1
Брянск	1	1	1	1
Барнаул	1	1	1	1
Ижевск	4	4	0	0
Санкт-Петербург	2	2	1	1
<b>ИТОГО количество учреждений</b>	<b>49</b>	<b>48</b>	<b>42</b>	<b>45</b>

## Обзор отрасли за 2020 год

В 2020 году объем рынка платных медицинских услуг в России вырос на 6,1%, до 727 млрд руб. Доля Московского региона на российском рынке составляет 35%.

Преобладающим сегментом в структуре коммерческой медицины по-прежнему остается розничный сегмент, выросший по итогам года на 7,7%, до 543,1 млрд руб. Доля сегмента в Московском регионе занимает 58,3%, при доле в 74,7% по России в целом.

В отчетном периоде объем сегмента ДМС составил 183,6 млрд руб., рост 1,6% год к году при сокращении количества посетителей на 3,4%.

В отчетном периоде рост среднего чека в каналах коммерческой медицины и ДМС составил 5,0 и 5,2% соответственно,

что преимущественно обусловлено ростом цен на медицинские услуги, а также ограниченным доступом населения к бесплатной медицинской помощи и отложенным спросом на лечение по «обычным» медицинским заболеваниям в связи с пандемией COVID-19.

Пандемия COVID-19 изменила формат оказания медицинской помощи. Вынужденные ограничения привели к росту популярности телемедицинских технологий и услуг службы помощи на дому. Существенно вырос спрос на системы тестирования и диагностики коронавирусной инфекции (ПЦР-тест, анализ на антитела, компьютерная томография).

В 2021 году ожидается снижение темпов роста рынка коммерческой медицины в связи с ухудшением экономической ситуации в России.

Возвращение к нормальной жизни повысит доступность государственной медицины, что в условиях падения реальных доходов населения приведет к сокращению объема легального коммерческого сектора на 3,9%, до 194,5 млн приемов, в стоимостном выражении — на 0,5%, до 540,4 млрд руб.

Сегмент ДМС будет сокращаться на фоне оптимизации расходов в корпоративном секторе. Объем рынка в посещениях снизится на 4,4%, до 45,7 млн, в стоимостном выражении — на 2,7%, до 178,7 млрд руб.

Массовая вакцинация населения от COVID-19 будет способствовать постепенному сокращению числа заболевших COVID-19 и возвращению плановой медицинской помощи на докризисный уровень во второй половине 2021 года. Учитывая значительный рост государственного финансирования для борьбы с пандемией в 2020 году, в 2021 году ожидается коррекция оборотов сектора ОМС до уровня 2019 года — 2,1 трлн руб.

Новые направления, получившие толчок к развитию во время пандемии (телемедицина, генетические исследования, надомные сервисы), продолжают демонстрировать значительный рост благодаря эффекту низкой базы, однако в общем размере рынка по-прежнему будут занимать незначительную долю — 1–2%.

### МЕДСИ на рынке коммерческой медицины

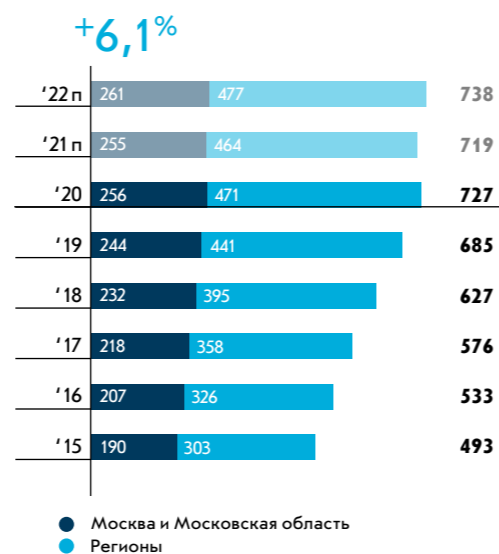
В 2020 году пандемия COVID-19 оказалась вызовом как для МЕДСИ, так и для всей отрасли. МЕДСИ первой на рынке включилась в борьбу с коронавирусной инфекцией, в кратчайшие сроки перепрофилировав свой флагманский стационар. Кроме того, была введена линейка COVID-продуктов, включающая услуги диагностики, лечения и реабилитации. Во всех клиниках были внедрены медицинские протоколы, а также запущены сервисы дистанционной медицинской помощи и помощи на дому.

Принятые меры позволили компенсировать весеннее падение продаж, а отложенный спрос на медицинские услуги позволил выйти в рост по итогам года.

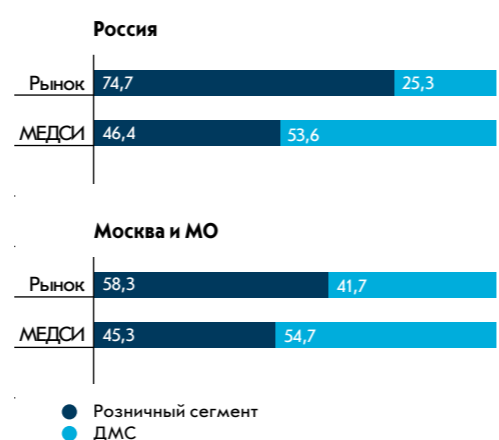
В отчетном периоде отмечен рост выручки на 12,2%, до 25,0 млрд руб., несмотря на снижение общего количества посещений на 18,1%, до 7,9 млн.

Общий средний чек по посещениям вырос на 36,9% и составил 3 188 руб.

### ОБЪЕМ РЫНКА КОММЕРЧЕСКОЙ МЕДИЦИНЫ РОССИИ, млрд руб.



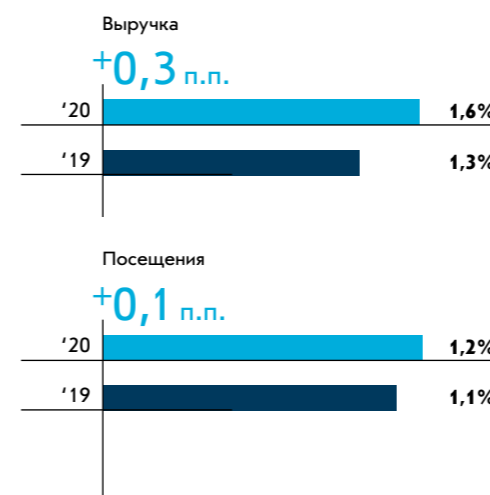
### СТРУКТУРА РЫНКА КОММЕРЧЕСКОЙ МЕДИЦИНЫ РОССИИ, %



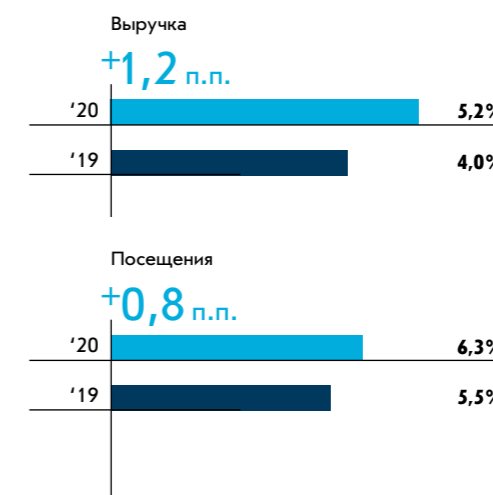
### Розничный сегмент

В 2020 году рост выручки МЕДСИ на уровне 36,5% значительно обогнал рост розничного сегмента рынка, который составил 7,7% год к году. По итогам отчетного периода доля рынка МЕДСИ в розничном сегменте оценивается в 1,6% в целом по России и 5,2% в Московском регионе.

#### ДОЛЯ МЕДСИ НА РЫНКЕ РОССИИ, %



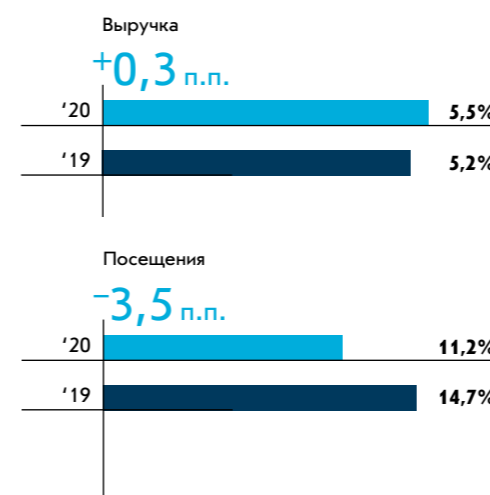
#### ДОЛЯ МЕДСИ НА РЫНКЕ МОСКВЫ И МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ, %



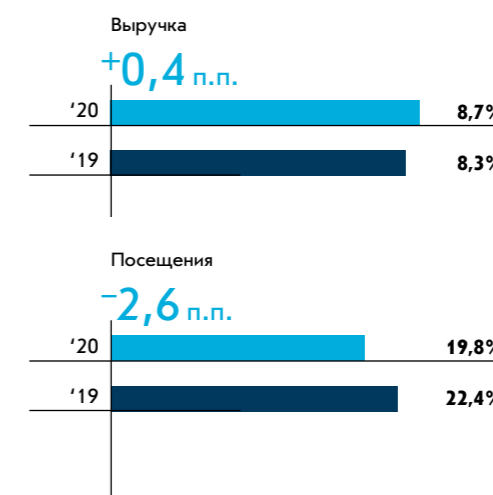
### Сегмент ДМС

В 2020 году выручка в сегменте ДМС продемонстрировала рост на 6,1% при одновременном падении количества посещений на 26% год к году. По итогам года доля рынка МЕДСИ в сегменте ДМС оценивается в 5,5% в целом по России и 8,7% в Московском регионе.

#### ДОЛЯ МЕДСИ НА РЫНКЕ РОССИИ, %



#### ДОЛЯ МЕДСИ НА РЫНКЕ МОСКВЫ И МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ, %



### Сегмент ОМС

В 2020 году падение по выручке в сегменте ОМС составило 1,6% при снижении числа посещений на 9,3% год к году. По итогам года доля рынка МЕДСИ в сегменте ОМС оценивается в 0,3% по России в целом и 1,3% в Московском регионе.

ДОЛЯ МЕДСИ НА РЫНКЕ РОССИИ, %



ДОЛЯ МЕДСИ НА РЫНКЕ МОСКВЫ И МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ, %



### Развитие бизнеса в 2020 году

#### Операционные показатели

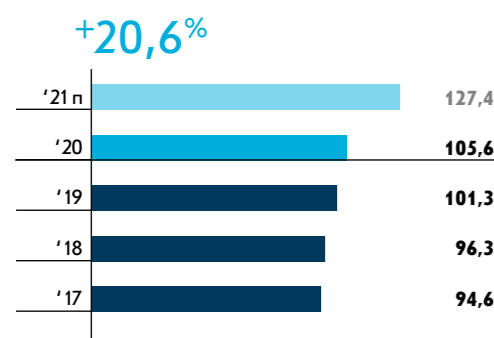
##### СТАЦИОНАРЫ

	2020	2019
Койко-дни, тыс.	274	239
Средний чек, тыс. руб.	31,0	30,5
Загрузка, %	97	92

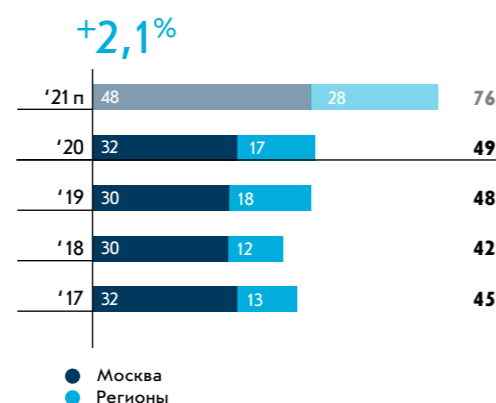
##### АМБУЛАТОРИИ

	2020	2019
Посещения, млн	7,6	9,4
Средний чек, тыс. руб.	2,2	1,6
Загрузка, %	37	46

МЕДИЦИНСКИЕ ПЛОЩАДИ, тыс. м<sup>2</sup>



КОЛИЧЕСТВО КЛИНИК



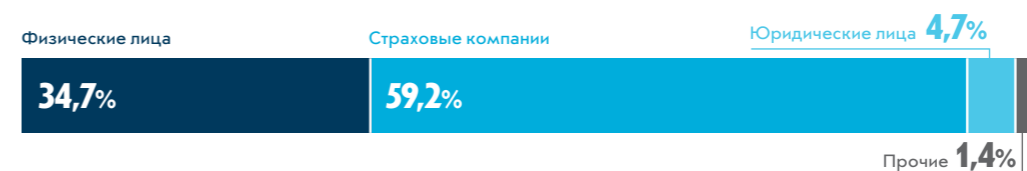
В 2020 году отмечена негативная динамика числа посещений и загрузки в амбулаторном сегменте на фоне пандемии COVID-19. Одновременно, в стационарах наблюдался рост загрузки в связи с оказанием услуг по лечению COVID-19.

По итогам 2020 года произошел рост среднего чека в связи с ростом доли дорогостоящих услуг в амбулаторном сегменте по диагностике COVID-19, таких как компьютерная томография (КТ), и высокой стоимостью среднего курса лечения больного COVID-19 в стационаре в Отрадном.

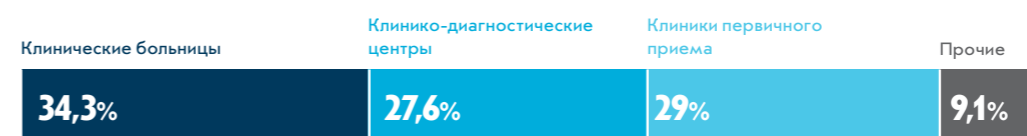
СТРУКТУРА ВЫРУЧКИ ПО КАНАЛАМ, млн руб.

	2020	2019	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Выручка, всего	25 040	22 322	12,2
Страховые компании	8 827	8 666	1,9
ОМС <sup>1</sup>	5 885	6 098	-3,5
Физические лица	8 710	6 369	36,8
Юридические лица	1 265	782	61,8
Прочее	352	407	-13,5

СТРУКТУРА ВЫРУЧКИ ПО КАНАЛАМ, %



СТРУКТУРА ВЫРУЧКИ ПО ТИПАМ АКТИВОВ, %



О КОМПАНИИ

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

РЕЗУЛЬТАТЫ КЛЮЧЕВЫХ АКТИВОВ

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

ПРИЛОЖЕНИЯ

МТС

OZON

SEGEZHA GROUP

ETALON GROUP

МЕДСИ

АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»

БИННОФАРМ ГРУПП

БЭСК

БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТЬ

COSMOS HOTEL GROUP

ПРОЧИЕ АКТИВЫ

ФОНДЫ



## Основные события компании в 2020 году

### Сердечно-сосудистые заболевания

На базе клинической больницы МЕДСИ № 1 проведена операция на открытом сердце с установкой аппарата искусственного кровообращения, что стало первым случаем для частной медицины в России.

### Онкология

МЕДСИ является стратегическим партнером Московской области по лечению онкологических больных: в 2020 году на базе МЕДСИ реализован первый в стране Центр амбулаторной онкологической помощи в составе негосударственной клиники. На базе клиник МЕДСИ лечение получили более 11 тыс. пациентов из 80 субъектов Российской Федерации, проведено 29 тыс. циклов химио/иммунотерапии.

### Детство

МЕДСИ является единственной частной медицинской организацией в России, специализирующейся на реконструкции кисти и позвоночника у детей. За 2020 год было проведено более 100 операций.

В четвертом квартале 2020 года на базе санатория «Отрадное» успешно прошли полный курс реабилитации 45 детей. Программа осуществляется в рамках стратегического сотрудничества с государством по реабилитации детей с ДЦП.

### Прочие уникальные центры компетенций

Клиники МЕДСИ также предоставляют услуги по реконструктивной пластической хирургии после перенесенных тяжелых онкологических и ортопедических операций, а также генно-инженерную биологическую терапию для лечения болезней соединительной ткани, хронических вирусных гепатитов, хронической болезни легких и заболеваний кишечника. Кроме того, на базе клинической больницы в Отрадном запущен один из самых современных в стране центров нейрохирургии.

### Расширение сети клиник

В 2020 году МЕДСИ продолжила расширение медицинских площадей, запустив четыре новые клиники в Москве: один консультативно-диагностический центр (КДЦ) в Марьино и три клиники в формате «Смарт 500» (компактные амбулаторные клиники у дома), а также завершив в первом квартале сделку по приобретению четырех новых клиник в Ижевске. Совокупный рост медицинских площадей в сравнении с 2019 годом составил 4,2%, или 4,3 тыс. м<sup>2</sup>. Кроме того, в отчетном периоде была открыта первая франчайзинговая клиника в Москве.

В 2020 году продолжилось строительство многофункционального медицинского центра «Мичуринский» в Москве общей площадью 28 тыс. м<sup>2</sup>.

### Операционная эффективность

В 2020 году в рамках стратегии по повышению операционной эффективности был запущен проект по созданию референс-центра по лучевой диагностике, который позволил оптимизировать работу лучевой службы во всех клиниках МЕДСИ и повысить качество проводимых исследований. Также началось строительство собственной клинической лаборатории полного цикла, способной закрыть потребности клиентов МЕДСИ в диагностике и предоставить дополнительные возможности для партнеров. Несмотря на пандемию, МЕДСИ успешно запустила четыре новые клиники, финансовый результат (на уровне OIBDA) которых стал положительным уже на второй-пятый месяц работы. В декабре 2020 года флагманский актив МЕДСИ — КДЦ на Красной Пресне успешно прошел международную аккредитацию JCI.

### Развитие экосистемы

В 2020 году МЕДСИ продолжила разработку платформы SmartMed, которая позволит расширить спектр цифровых сервисов для пациентов.

В 2020 году запущена цифровая персонализированная система мониторинга здоровья на базе платформы Bioniq Health-tech.

В течение 2020 года расширено сотрудничество с компанией «Третье мнение», специализирующейся на применении искусственного интеллекта в медицине. Благодаря совместной работе врачей МЕДСИ и команды разработчиков проекта в период пандемии были разработаны программы по определению объемов и локализации поражения легких по снимкам КТ, система видеомониторинга за состоянием пациентов в палатах и реанимации.

В сентябре 2020 года МЕДСИ вошла в капитал биотехнологической компании «Система-БиоТех», специализирующейся на разработках в области геномной диагностики и предиктивной медицины, а также на разработках новых лекарственных препаратов.

В декабре 2020 года МЕДСИ совместно с MTS Startup Hub запустили акселератор по выбору перспективных технологичных проектов в области медицины.

### Прочие результаты

В декабре 2020 года был введен в эксплуатацию жилой комплекс «Небо» в центре Москвы, реализуемый совместно с Capital Group. В результате реализации проекта в течение 2020–2022 годов доля МЕДСИ от прибыли составит 50%, что позволит МЕДСИ получить дополнительный источник финансирования инвестиционной программы.

>11  
тыс.  
онкопациентов

29  
тыс.  
циклов химио/  
иммунотерапии

>100  
операций  
по реконструкции  
кисти и позвоночника  
у детей

## Стратегические цели

Стратегия МЕДСИ нацелена на создание первого в стране многофункционального федерального медицинского оператора, оказывающего полный спектр медицинских услуг, и включает в себя несколько направлений.

НАРАЩИВАНИЕ РЫНОЧНОЙ ДОЛИ В МОСКВЕ И РЕГИОНАХ	ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ	ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ	РАЗВИТИЕ МЕДИЦИНСКОЙ ЭКОСИСТЕМЫ И R&D <sup>2</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Запуск нового многофункционального медицинского центра «Мичуринский» площадью более 28 тыс. м<sup>2</sup></li> <li>› Запуск детского стационара в клинической больнице № 1 в 2021 году</li> <li>› Создание радиотерапевтического центра для лечения онкологических болезней</li> <li>› Строительство инфекционного госпиталя</li> <li>› Открытие не менее 50 амбулаторных клиник и КДЦ, включая до 25 новых активов в течение 2021 года</li> <li>› Реализация региональных проектов через органическое развитие, M&amp;A<sup>1</sup> и/или партнерские проекты с государством</li> <li>› Масштабирование «помощи на дому» и сети аптек на базе собственных клиник МЕДСИ и онлайн-аптеки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Создание единой централизованной клинико-диагностической лаборатории и федеральной сети медицинских офисов</li> <li>› Развитие референс-центров по лучевой, ультразвуковой и инструментальной диагностике</li> <li>› Создание референс-центров компетенций на базе флагманских активов по всем основным медицинским направлениям: сердечно-сосудистым заболеваниям, онкологии, травматологии, ортопедии, неврологии, детским заболеваниям и прочим</li> <li>› Развитие медицинского туризма</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Усовершенствование модели маршрутизации пациентов из амбулаторного в стационарное звено</li> <li>› Дальнейшая стандартизация бизнес-процессов и повышение управляемости бизнеса</li> <li>› Бизнес-анализ медицинских данных</li> <li>› Стандартизация алгоритмов ввода новых активов и интеграции приобретаемых активов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Дальнейшее совершенствование цифровой платформы SmartMed и расширение спектра телемедицинских услуг и сервисов</li> <li>› Внедрение биотехнологических и генетических продуктов в практическую медицину</li> <li>› Развитие нового направления промышленной медицины</li> <li>› Реализация пациент-ориентированной модели (5П-медицина), а также расширение продуктового предложения в сегментах биохакинга и предиктивной медицины</li> </ul>

<sup>1</sup> От англ. Mergers and Acquisitions — слияние и поглощение.  
<sup>2</sup> От англ. Research and Development — исследования и разработки.

## Финансовые результаты 2020 года

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ, млн руб.

ПОКАЗАТЕЛЬ	2020	2019	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Выручка	25 041	22 322	12,2
Скорректированная OIBDA	6 888	5 916	16,4
Операционная прибыль	3 704	2 848	30,0
Скорректированная чистая прибыль в доле АФК «Система»	3 464	2 920	18,6

Рост выручки в 2020 году на 12,2% год к году, до 25,0 млрд руб., обусловлен значительным ростом среднего чека в связи с оказанием услуг по диагностике и лечению COVID-19, а также расширением амбулаторной сети в Москве и покупкой клиник в Ижевске.

Скорректированный показатель OIBDA в 2020 году значительно увеличился — на 16,4% год к году, до 6,9 млрд руб., — на фоне динамики выручки и благодаря участию в совместном предприятии с Capital Group по строительству ЖК «Небо» на Мичуринском проспекте. Эффект проекта на OIBDA в 2020 году составил 1,6 млрд руб. по сравнению с 1,1 млрд руб. годом ранее.

Скорректированная чистая прибыль в 2020 году выросла на 18,6% год к году, до 3,5 млрд руб., под влиянием роста скорректированного показателя OIBDA.





# АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»

## 92,8%

ЭФФЕКТИВНАЯ  
ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ  
АФК «СИСТЕМА»

Агрохолдинг «СТЕПЬ»<sup>1</sup> является одним из крупнейших игроков в сельскохозяйственной отрасли Российской Федерации, владеющим диверсифицированным портфелем активов высокого качества с земельным банком 565 тыс. га.

№ 6<sup>2</sup>  
по площади  
земельного банка  
в России

1,3  
млн т  
валовой сбор  
сельскохозяйственных  
культур<sup>3</sup>

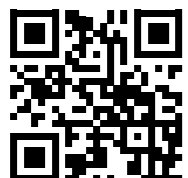
6 687  
поголовье фуражных  
коров

71,4  
тыс. т  
производство  
молока в 2020 году

ДОЛЯ

<sup>1</sup> Далее также — Агрохолдинг.  
<sup>2</sup> Источник: BEFL.  
<sup>3</sup> Показатель Агрохолдинга «СТЕПЬ» совместно с «РЗ Агро».

АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»  
//ahstep.ru



**А. М. Недужко**  
Генеральный директор



**А. М. Узденов**  
Председатель Совета  
директоров

- О КОМПАНИИ
- РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
- РЕЗУЛЬТАТЫ КЛЮЧЕВЫХ АКТИВОВ
- КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
- УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ
- ПРИЛОЖЕНИЯ

- МТС
- OZON
- SEGEZHA GROUP
- ETALON GROUP
- МЕДСИ
- АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»
- БИННОФАРМ ГРУПП
- БЭСК
- БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТЬ
- COSMOS HOTEL GROUP
- ПРОЧИЕ АКТИВЫ
- ФОНДЫ



АФК «СИСТЕМА»



За период с 2015 по 2020 год на базе Агрохолдинга «СТЕПЬ» был создан один из лидирующих аграрных игроков в России, входящий в топ-6 крупнейших землевладельцев в Российской Федерации, с земельными банком, расположенным в экспортоориентированных регионах на юге России.

Агрохолдинг «СТЕПЬ» занимает лидирующие позиции в Российской Федерации по операционной эффективности и качеству активов в сегментах растениеводства и молочного животноводства, при этом обладает конкурентными преимуществами перед другими игроками в части развития аграрного трейдинга за счет наличия собственной производственной базы, перевалочных и логистических мощностей, а также выгодного географического расположения вблизи крупнейших экспортных каналов в Российской Федерации.

### Бизнес-модель

Агрохолдинг «СТЕПЬ» является вертикально интегрированным аграрным игроком, основу бизнеса которого составляет сегмент растениеводства, обеспечивающий совместно с направлениями логистики, агротрейдинга, сахарного и бакалейного трейдинга вертикальную интеграцию бизнеса. Помимо этого, Агрохолдинг представлен в таких областях, как молочное животноводство и садоводство.

### АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»

100% (Активы ГК Степень) 50% (P3 Агро)	100%
<b>РАСТЕНИЕВОДСТВО</b>	<b>АГРОТРЕЙДИНГ И ЛОГИСТИКА</b>
<b>№6</b> место в России	<b>ТОП 10</b>
100%	100%
<b>МОЛОЧНОЕ ЖИВОТНОВОДСТВО</b>	<b>САДОВОДСТВО</b>
<b>№6</b> место в России	<b>№3</b> место в России
100%	
<b>САХАРНЫЙ И БАКАЛЕЙНЫЙ ТРЕЙДИНГ</b>	
<b>№1</b> место в России	

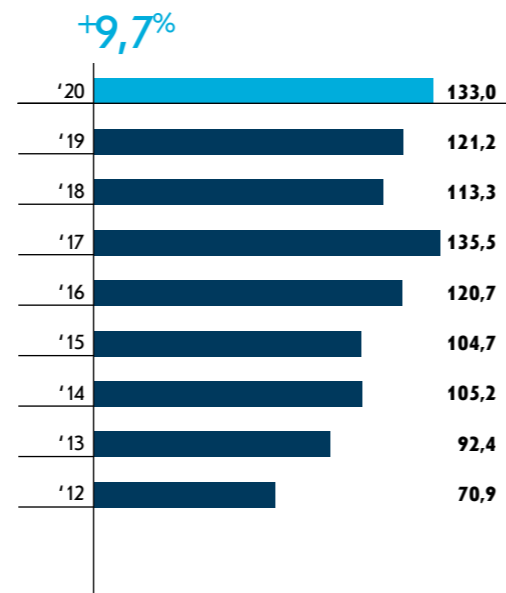
## Обзор отрасли за 2020 году

### Растениеводство

Валовой сбор зерновых и зернобобовых культур в 2020 году в целом по России составил 133,0 млн т зерна, что на 9,7% выше в сравнении с 2019 годом. Урожай 2020 года на 9,7%, или 11,8 млн т, превышает показатель 2019 года, при этом посевные площади под зерновые и зернобобовые культуры выросли на 2,6% — с 46,7 млн га в 2019 году до 47,9 млн га в 2020 году.

Важным событием второй половины зернового сезона-2020/2021 стало введение квоты на экспорт зерна и экспортной пошлины на пшеницу, ячмень и кукурузу. Данные мероприятия являются частью комплекса мер, направленных на снижение цен на продовольствие, ограничения будут действовать с 15 февраля до 30 июня 2021 года.

### ВАЛОВОЙ СБОР ЗЕРНОВЫХ И ЗЕРНОБОБОВЫХ КУЛЬТУР В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ, млн т<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Источник: Росстат.

В 2020 году наблюдался рост интереса инвесторов к M&A-сделкам в сегменте растениеводства. Стратегические инвесторы продолжили консолидацию земельного банка. В Российской Федерации сохраняется тенденция увеличения стоимости земельных активов, в том числе за счет роста спроса инвесторов на сельскохозяйственную землю.

По сравнению с другими отраслями экономики сельскохозяйственный сектор оказался менее подвержен негативным последствиям распространения COVID-19.

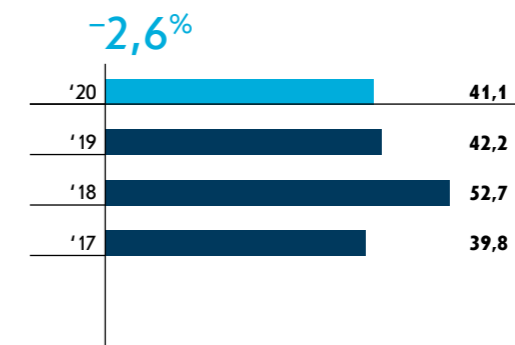
### Агротрейдинг

Объем экспорта зерновых культур по итогам сезона-2019/2020 составил 41,1 млн т, что ниже на 2,8% результатов зернового сезона-2018/2019. Россия продолжает сохранять лидирующую позицию в мире по объему экспорта пшеницы, в зерновом сезоне-2019/2020 объем экспорта пшеницы с учетом стран ЕАЭС составил 34,8 млн т.

В первой половине сезона-2020/2021<sup>1</sup> Россия экспортировала 33,4 млн т зерновых культур, в том числе 28,3 млн т пшеницы, что на 25% выше аналогичного показателя зернового сезона-2019/2020.

Традиционными направлениями экспорта зерновых из Российской Федерации являются Турция, Египет, Иран, Бангладеш, Саудовская Аравия и другие страны Ближнего Востока и Юго-Восточной Азии.

### ОБЪЕМ ЭКСПОРТА ЗЕРНОВЫХ КУЛЬТУР, млн т

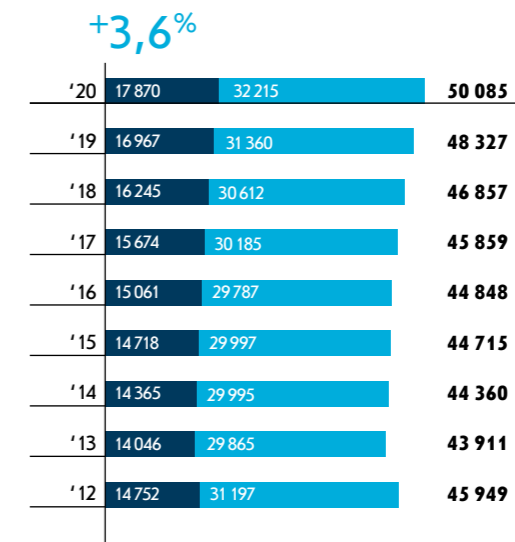


### Молочное животноводство

Объем производства сырого молока в России в 2020 году составил 32 215 тыс. т, что на 2,7%, или на 855 тыс. т, больше, чем в 2019 году.

В сельскохозяйственных организациях в 2020 году производство сырого молока выросло на 5,3%, до 17,9 млн т. Увеличение производства молока обусловлено вводом в эксплуатацию новых молочных комплексов и постепенным повышением производительности, однако на текущий момент средняя продуктивность коров в сельскохозяйственных организациях находится на низком уровне. В структуре производства молока в Российской Федерации на сельскохозяйственные организации приходится 55%, остальной объем молока производится в личных подсобных хозяйствах населения и крестьянско-фермерских хозяйствах.

### ПРОИЗВОДСТВО МОЛОКА, тыс. т<sup>2</sup>

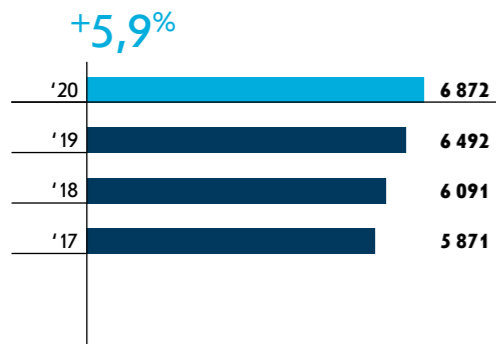


● Сельскохозяйственные организации  
● Прочие

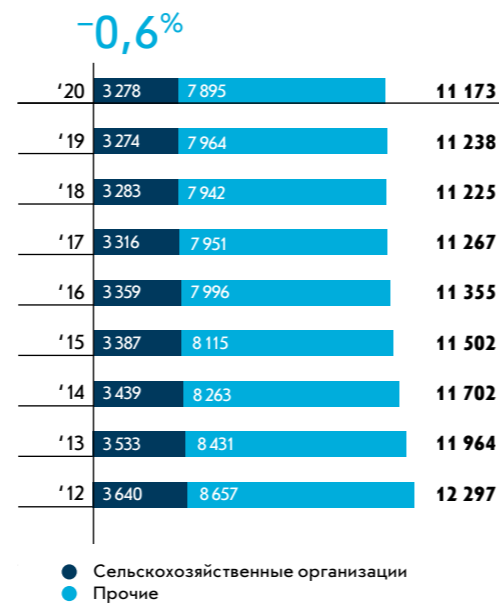
<sup>1</sup> Предварительные данные.  
<sup>2</sup> Источник: Росстат.

Объем производства товарного молока в Российской Федерации в 2020 году оценивается на уровне 23,5 млн т, что составляет 73% от всего производимого молока. Сегмент имеет значительный потенциал для дальнейшего наращивания производства товарного молока, пригодного для промышленной переработки.

**НАДОЙ МОЛОКА НА ОДНУ КОРОВУ В КОРПОРАТИВНОМ СЕКТОРЕ<sup>1</sup>, кг в год**



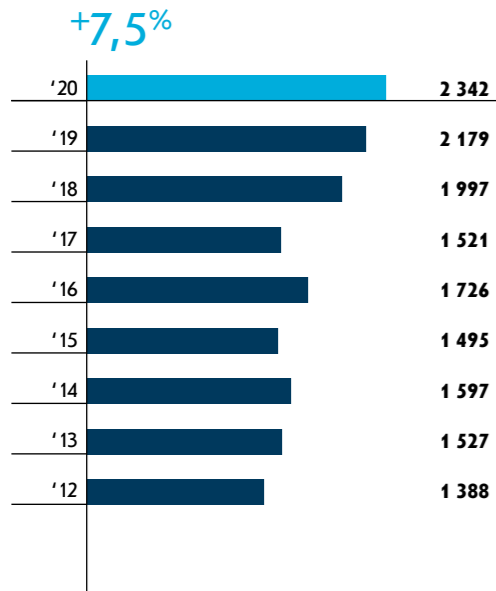
**ПОГОЛОВЬЕ ФУРАЖНЫХ КОРОВ В ХОЗЯЙСТВАХ ВСЕХ КАТЕГОРИЙ<sup>2</sup>, тыс. голов**



**Садоводство**

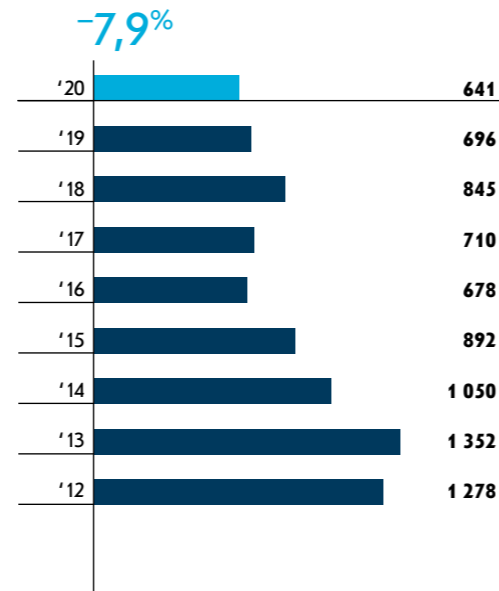
Объем валового сбора семечковых культур в 2020 году увеличился на 7,4%, до 2,3 млн т, преимущественно в связи с продолжающейся реализацией проектов по закладке новых интенсивных садов и началом плодоношения молодых садов, заложенных ранее. В 2020 году площадь многолетних насаждений под семечковыми культурами снизилась на 2,1 тыс. га, до 231,8 тыс. га.

**ВАЛОВОЙ СБОР СЕМЕЧКОВЫХ КУЛЬТУР В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ, тыс. т**



Увеличение объемов производства яблок должно сопровождаться увеличением объемов плодохранилищ, однако динамика строительства промышленных холодильников на данный момент отстает от скорости закладки новых садовых кварталов. Кроме того, российский рынок по-прежнему имеет высокую зависимость от импортной продукции.

**ИМПОРТ ЯБЛОК В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ, тыс. т**



<sup>1</sup> Источник: ЕМИСС.  
<sup>2</sup> Источник: Росстат.

**Развитие бизнеса в 2020 году**

В 2020 году Агрохолдинг «СТЕПЬ» существенно нарастил объем земельного банка — до 565 тыс. га — и занял лидирующую позицию в Российской Федерации по приросту площади земельных активов. Агрохолдинг укрепил свои позиции в сегментах «Молочное животноводство», «Агротрейдинг», «Сахарный и бакалейный трейдинг» за счет наращивания масштаба бизнеса в результате органического роста и новых M&A-сделок, увеличения объемов торговых операций и применения эффективных торговых стратегий.

В 2020 году Агрохолдинг «СТЕПЬ» вышел из сегмента «Овощеводство», сконцентрировав внимание на ключевых направлениях развития — растениеводстве и молочном животноводстве.

**Растениеводство**

В 2020 году земельный банк Агрохолдинга «СТЕПЬ» достиг 565 тыс. га (для сравнения: в 2019 году — 416 тыс. га) благодаря созданию нового крупного производственного кластера в северной части Ростовской области, а также увеличению земельного банка в Ставропольском крае.

Агроклиматические условия в 2020 году были одними из самых сложных за длительный период, при этом благодаря грамотному применению современных агротехнологий Агрохолдингу «СТЕПЬ» удалось сохранить объем урожая на высоком уровне.

Основными векторами развития в 2020 году были повышение операционной эффективности хозяйств Агрохолдинга, внедрение современных агротехнологий, позволяющих минимизировать влияние погодных факторов, использование современной (в том числе беспилотной) техники, а также реализация ИТ-проектов с использованием элементов искусственного интеллекта.

**Молочное животноводство**

Молочное животноводство является вторым ключевым направлением развития Агрохолдинга «СТЕПЬ», обеспечивающим диверсификацию и вертикальную интеграцию его бизнеса.

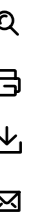
Фуражное поголовье на конец 2020 года составило 6 687 голов, что на 14%, или 837 голов, больше в сравнении с показателем на конец 2019 года. Валовой надой по итогам 2020 года увеличился на 25% год к году и достиг 71,4 тыс. т, продуктивность фуражных коров составила 11,3 тыс. кг в год на одну корову.

Основное внимание в 2020 году уделялось повышению показателей производственной эффективности и совершенствованию технологии на существующих молочных комплексах. В активной фазе находилась реализация проекта по строительству молочного мегакомплекса на 3 тыс. голов в Краснодарском крае, запуск в эксплуатацию которого запланирован на первую половину 2021 года. Также велась интенсивная работа по развитию молочного мегакомплекса на 9 тыс. голов в Ставропольском крае, который был приобретен Агрохолдингом «СТЕПЬ» в 2020 году.

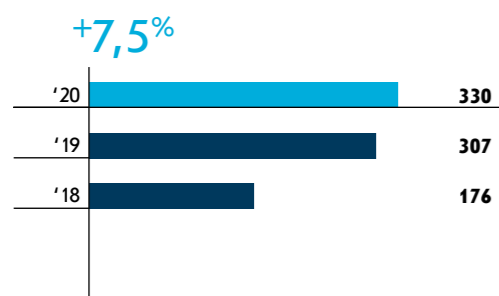


- О КОМПАНИИ
- РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
- РЕЗУЛЬТАТЫ КЛЮЧЕВЫХ АКТИВОВ**
- КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
- УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ
- ПРИЛОЖЕНИЯ

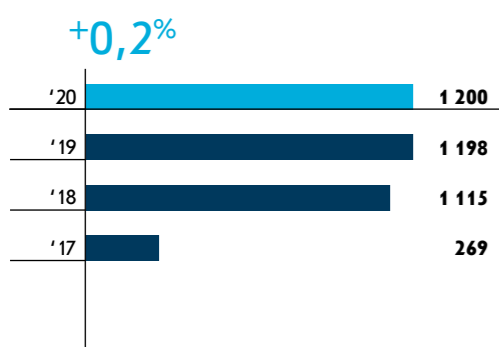
- МТС
- ОZON
- SEGEZHA GROUP
- ETALON GROUP
- МЕДСИ
- АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»**
- БИННОФАРМ ГРУПП
- БЭСК
- БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТЬ
- COSMOS HOTEL GROUP
- ПРОЧИЕ АКТИВЫ
- ФОНДЫ



**ОБЪЕМ РЕАЛИЗАЦИИ САХАРА И БАКАЛЕЙНОЙ ПРОДУКЦИИ АГРОХОЛДИНГА «СТЕПЬ», тыс. т**



**ОБЪЕМ РЕАЛИЗАЦИИ АГРОХОЛДИНГА «СТЕПЬ», тыс. т**



**Операционная стратегия развития**

Стратегия развития Агрохолдинга «СТЕПЬ» предполагает дальнейшее наращивание земельного банка и повышение операционной эффективности земельных активов, увеличение объема производства молока за счет ввода в эксплуатацию и развития новых молочных комплексов, а также увеличение объема реализации в сегменте «Агротрейдинг» с перспективой создания трейдера с международным присутствием и укрепление позиции в сегменте «Сахарного и бакалейного трейдинга» за счет наращивания объема реализации, в том числе продукции под собственным брендом.

**Сахарный и бакалейный трейдинг**

Развитие направления сахарного и бакалейного трейдинга позволяет Агрохолдингу «СТЕПЬ» реализовать существенный синергетический потенциал с сегментом растениеводства, а также наращивать объемы торговли фасованной продукцией под собственным брендом.

Объем продаж в сегменте за 2020 год составил 330 тыс. т, что на 7%, или 23 тыс. т, выше показателя за 2019 год. Реализация стратегии временного арбитража позволила обеспечить значительный рост финансовых показателей сегмента в 2020 году.

**Агротрейдинг и логистика**

Агрохолдинг «СТЕПЬ» входит в топ-10 крупнейших экспортеров зерна из Российской Федерации. По итогам зернового сезона-2019/2020 объем экспорта Агрохолдинга составил более 1,1 млн т. Совокупный объем реализации по итогам 2020 календарного года составил 1,2 млн т.

В 2020 году основной фокус развития агротрейдинга был направлен на повышение операционной эффективности сегмента и реализацию эффективной торговой стратегии. Положительная динамика показателей международного трейдингового подразделения, а также получение Агрохолдингом аккредитации в качестве первоклассного поставщика и покупателя у ведущих мировых трейдинговых компаний обеспечивают благоприятные предпосылки для создания агротрейдера с международным присутствием.

**Финансовые и операционные результаты 2020 года**

**ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ, млн руб.**

ПОКАЗАТЕЛЬ	2020	2019	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Выручка	32 824	28 487	15,2
OIBDA	9 321	4 190	122,5
Операционная прибыль	7 368	2 694	173,5
Скорр. чистая прибыль / (убыток) в доле АФК «Система»	3 909	(584)	н/д
OIBDA с учетом АГК Южный <sup>1</sup>	9 697	4 103	136,3

<sup>1</sup> Данные управленческой отчетности.

В 2020 году выручка увеличилась на 15,2% год к году, до 32,8 млрд руб., преимущественно под влиянием роста выручки в сегментах «Растениеводство» и «Агротрейдинг» за счет применения эффективной стратегии продаж и роста цен на зерно, а также положительной динамики в сегменте «Молочное животноводство» в результате роста численности высокопродуктивного фуражного поголовья и повышения производительности и роста выручки в сегменте «Сахарный и бакалейный трейдинг».

Рост OIBDA в 2020 году составил 122,5% год к году, что преимущественно обусловлено повышением операционной эффективности новых земельных активов, применением эффективной торговой стратегии и ростом цен реализации собственной сельскохозяйственной продукции, а также положительной динамикой показателей международного трейдера и оптимизацией логистических цепочек.

В 2020 году объем капитальных вложений Агрохолдинга составил 2,5 млрд руб. Средства в основном были направлены на обновление парка сельскохозяйственной техники и развитие инфраструктуры, реализацию проектов по строительству и модернизации молочно-товарных ферм, а также на выкуп земельных паев.

**32,8**  
млрд руб.  
выручка Агрохолдинга «СТЕПЬ» в 2020 году  
**+15,2%** 2019 / 2020

**Операционные результаты**

**АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»: ПРОИЗВОДСТВО, тыс. т**

ПОКАЗАТЕЛЬ	2020	2019	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Производство молока	71,4	56,9	25,5
Объем реализации сегмента «Агротрейдинг»	1 200,0	1 198,0	0,2
Объем реализации сегмента «Сахарный и бакалейный трейдинг»	330,0	306,7	7,6

**ВАЛОВОЙ СБОР АГРОХОЛДИНГА «СТЕПЬ», тыс. т<sup>1</sup>**

КУЛЬТУРА	2020	2019	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Пшеница	647,8	707,7	-8,5
Ячмень	56,8	34,1	66,5
Подсолнечник	68,7	57,5	19,6
Горох	59,1	24,5	140,9
Кукуруза	22,0	46,9	-53,0
Свекла	206,8	368,5	-43,9
Прочие	192,0	80,9	137,5
<b>ИТОГО</b>	<b>1 253,4</b>	<b>1 320,0</b>	<b>-5,1</b>

<sup>1</sup> Совместно с «РЗ Агро».

О КОМПАНИИ  
РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
РЕЗУЛЬТАТЫ КЛЮЧЕВЫХ АКТИВОВ

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ  
ПРИЛОЖЕНИЯ

МТС  
OZON  
SEGEZHA GROUP  
ETALON GROUP  
МЕДСИ

АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»

БИННОФАРМ ГРУПП  
БЭСК  
БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТЬ  
COSMOS HOTEL GROUP  
ПРОЧИЕ АКТИВЫ  
ФОНДЫ

🔍  
📄  
🏠  
✉

АФК «СИСТЕМА»



# БИННОФАРМ ГРУПП

**79%<sup>1</sup>**  
ЭФФЕКТИВНАЯ  
ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ  
АФК «СИСТЕМА»

«Биннофарм Групп» — фармацевтическая компания, объединяющая пять производственных площадок. Компания занимается разработкой и производством лекарственных препаратов, сбытом продукции и активным продвижением препаратов на рынке России и СНГ.

**>450**  
регистрационных  
удостоверений  
лекарственных  
препаратов

**>35**  
зарегистрированных  
препаратов  
в 2020 году

**~25%**  
продукции  
производится  
из собственных  
субстанций

**5**  
производственных  
площадок

ДОЛЯ

<sup>1</sup> Совокупная эффективная доля владения совместно с Группой ВТБ.

БИННОФАРМ ГРУПП  
//binnopharm.ru



**Р. Б. Муратов**  
Генеральный директор



**Д. Л. Zubov**  
Председатель Совета  
директоров

- О КОМПАНИИ
- РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
- РЕЗУЛЬТАТЫ КЛЮЧЕВЫХ АКТИВОВ**
- КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
- УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ
- ПРИЛОЖЕНИЯ

- МТС
- OZON
- SEGEZHA GROUP
- ETALON GROUP
- МЕДСИ
- АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»
- БИННОФАРМ ГРУПП**
- БЭСК
- БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТЬ
- COSMOS HOTEL GROUP
- ПРОЧИЕ АКТИВЫ
- ФОНДЫ



АФК «СИСТЕМА»

## Бизнес-модель



### ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ

«Биннофарм Групп» обладает современным научно-исследовательским (R&D) подразделением, в состав которого входят пять центров компетенций: центр разработки биологических препаратов, центры по разработке твердых, мягких и жидких лекарственных форм, а также центр разработки активных фармацевтических субстанций.

Совокупная площадь центров разработок составляет более 1,5 тыс. м<sup>2</sup>. Штат состоит более чем из 90 высококвалифицированных сотрудников с опытом работы в крупных фармацевтических, R&D- и испытательных лабораториях. R&D-подразделение «Биннофарм Групп» способно ежегодно обеспечивать портфель компании более чем 40 новыми препаратами в более чем 45 лекарственных формах.



### ПРОИЗВОДСТВО

В «Биннофарм Групп» входит пять производственных площадок, на которых работает свыше 4,3 тыс. человек.

Производственные мощности группы позволяют производить большинство существующих форм лекарственных препаратов в объеме более 450 млн упаковок препаратов в год.

Одно из ключевых преимуществ группы — наличие собственного производства субстанций мощностью более 200 т в год.

Завод «Биннофарм Групп» в г. Зеленограде стал первой производственной площадкой, где было начато производство вакцины от COVID-19 «Спутник V».



### ПРОДВИЖЕНИЕ

Ключевым преимуществом «Биннофарм Групп» является сочетание диверсифицированного портфеля препаратов и эффективной системы продвижения через медийные инструменты, контракты с аптечными сетями и работу фармацевтических представителей.



### ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ

«Бинофарм Групп» обладает диверсифицированным портфелем, включающим более 450 регистрационных удостоверений лекарственных препаратов, которые предназначены для лечения по основным терапевтическим направлениям: гастроэнтерология, сердечно-сосудистые заболевания, заболевания дыхательной системы, инфекционные заболевания, неврология, заболевания костно-мышечной системы, дерматология. Свыше 100 препаратов из портфеля «Биннофарм Групп» включены в перечень жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов.

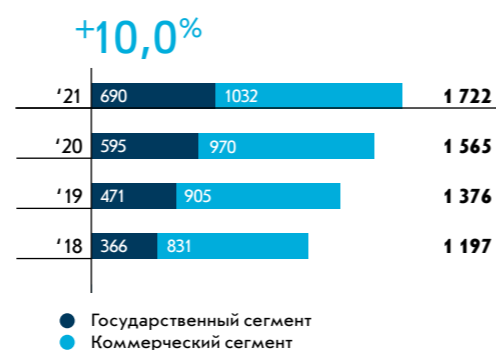
## Обзор отрасли за 2020 год

Рост российского рынка лекарственных средств в 2020 году в денежном выражении составил 13,8% в сравнении с 2019 годом. Сравнительно высокий рост показали продажи в государственном сегменте по направлениям лечебно-профилактических учреждений (42,2%) и обеспечение лекарственными препаратами за счет государства (15,6%). Рост коммерческого сегмента в 2020 году составил 7,3%.

Существенное влияние на рост продаж в стоимостном выражении оказало распространение коронавирусной инфекции: потребители стали массово скупать лекарственные препараты, ожидая роста цен на фоне скачка валютных курсов и дефицита необходимых препаратов из-за ограничительных мер. С другой стороны, рост цен на лекарственные препараты, ухудшение финансового положения и снижение покупательной способности населения негативно повлияли на объем продаж в натуральном выражении: падение в объеме упаковок составило 0,6% год к году.

Рост рынка лекарственных средств в 2021 году ожидается на уровне 10%<sup>1</sup>, в основном за счет инфляционного роста в коммерческом сегменте и дополнительного финансирования высокотратных заболеваний в государственном сегменте.

### ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ РЫНКА ЛЕКАРСТВЕННЫХ СРЕДСТВ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ, млрд руб.



Источник: AlPharm, аудит розничного и государственного фармацевтического рынка 2019–2020.

<sup>1</sup> Источник: AlPharm.

### РЫНОК В СТОИМОСТНОМ И НАТУРАЛЬНОМ ВЫРАЖЕНИИ

МЛРД РУБ	2020	2019	%
Государственный сегмент	595	471	26
Коммерческий сегмент	970	905	7
<b>Итого</b>	<b>1 565</b>	<b>1 376</b>	<b>14</b>

МЛН УПАКОВОК	2020	2019	%
Государственный сегмент	615	650	-5
Коммерческий сегмент	5 152	5 153	0
<b>Итого</b>	<b>5 767</b>	<b>5 803</b>	<b>-1</b>

### Влияние COVID-19 на отрасль и на бизнес компании

В 2020 году в связи с изменением макроэкономической ситуации и девальвацией рубля произошел рост себестоимости препаратов, имеющих высокую долю импортной составляющей. Работа «Биннофарм Групп» с ключевыми поставщиками сырья и оптимизация затрат на продвижение и маркетинг позволили компенсировать негативную динамику себестоимости, вызванную эффектом роста курса валют.

В отчетном периоде также наблюдалось снижение продаж препаратов повышения качества жизни в пользу повышения спроса на препараты первой необходимости. По причине меняющегося спроса в течение 2020 года «Биннофарм Групп» регулярно корректировала прогнозы продаж и производственные планы для удовлетворения изменившихся запросов. Было запущено производство «Гидроксихлорохина», существенно выросло производство «Левифлоксацина», стартовало производство вакцины «Спутник V».

Кроме того, произошло изменение структуры закупок государственного сектора: снижение спроса на препараты, используемые при плановом лечении в пользу препаратов, используемых в терапии COVID-19.

С 1 июля 2020 года введена обязательная маркировка для всех лекарственных препаратов, произведенных после этой даты. Внедрение маркировки привело к сбою в логистической цепочке, так как большая часть игроков рынка оказалась не готова к практической реализации проекта, что повлекло дефицит лекарственных средств в аптечных учреждениях, особенно в регионах.

**>4,3**  
тыс. человек работает в «Биннофарм Групп»



О КОМПАНИИ

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

РЕЗУЛЬТАТЫ КЛЮЧЕВЫХ АКТИВОВ

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

ПРИЛОЖЕНИЯ

МТС

OZON

SEGEZHA GROUP

ETALON GROUP

МЕДСИ

АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»

**БИННОФАРМ ГРУПП**

БЭСК

БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТЬ

COSMOS HOTEL GROUP

ПРОЧИЕ АКТИВЫ

ФОНДЫ



## Развитие бизнеса «Биннофарм Групп» в 2020 году

В августе 2019 года АФК «Система» совместно с Группой ВТБ приобрела 46,5% в уставном капитале ОАО «Синтез». В мае 2020 года доля АФК «Система» и Группы ВТБ в ОАО «Синтез» увеличилась до 56,2%.

В феврале 2021 года в рамках создания «Биннофарм Групп» АФК «Система» и Группа ВТБ внесли в капитал «Биннофарм Групп» принадлежащий им 56,2%-ный пакет акций ОАО «Синтез». Одновременно АФК «Система», Группа ВТБ и консорциум инвесторов в составе Российско-китайского инвестиционного фонда и крупнейших ближневосточных фондов внесли 85,6%-ный пакет акций АО «Алиум» в капитал «Биннофарм Групп». Эффективная доля АФК «Система» и Группы ВТБ в «Биннофарм Групп» составила 79%.

В марте 2021 года Группа АФК «Система» приобрела 32,4% ОАО «Синтез» у АО «Национальная иммунобиологическая компания», подконтрольного корпорации «Ростех».

В результате операционной интеграции ОАО «Синтез» (включает ЗАО «Биоком») и АО «Алиум» (включает АО «Биннофарм») «Биннофарм Групп» стала крупным фармацевтическим игроком, который занимает пятую позицию по объему продаж в денежном выражении среди российских компаний в коммерческом сегменте по результатам 2020 года.

### ТОП-ПРЕПАРАТЫ В 2020 ГОДУ

НАИМЕНОВАНИЕ ПРЕПАРАТА	ОПИСАНИЕ	РОСТ 2020/2019, %
Лефлобакт/Лефлоск	Антибиотик	1074,0
Цефтриаксон	Антибиотик	68,6
Максилак	Пробиотик	10,6
Гидроксихлорохин <sup>1</sup>	Противомаларийный препарат	—
Цефазолин	Антибиотик	17,3
Ибупрофен	Противовоспалительный препарат	33,0
Необутин	Спазмолитик	10,5
Ринорус	Сосудосуживающий препарат	11,2

## Финансовые и операционные результаты 2020 года

В 2020 году выручка «Биннофарм Групп» выросла на 30,1% год к году и составила 21,4 млрд руб., при этом рост рынка за аналогичный период составил 13,8%.

Благодаря контролю закупочных цен, включая цены на импортную субстанцию, и административных расходов, а также оптимизации планов продаж в связи с изменившимся спросом потребителей в рамках пандемии, рост OIBDA в 2020 году составил 38,6% в сравнении с предыдущим периодом.

### ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ <sup>2,3</sup>, млн руб.

ПОКАЗАТЕЛЬ	2020	2019	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Выручка	21 372	16 432	30,1
OIBDA	5 456	3 937	38,6
Операционная прибыль	4 357	2 703	61,2
Чистая прибыль	1 803	1 421	28,8

**21,4**  
млрд руб.  
выручка «Биннофарм Групп»  
в 2020 году  
**+30,1%** 2019/2020

<sup>1</sup> Данный препарат производится с 2020 года.  
<sup>2</sup> Финансовые результаты «Биннофарм Групп» представлены путем комбинирования финансовых результатов компании АО «Алиум» и ОАО «Синтез» на основе управленческой отчетности.  
<sup>3</sup> Финансовые результаты «Биннофарм Групп» не консолидируются в финансовой отчетности АФК «Система». Данные по чистой прибыли указаны в доле 100%

## Объемы производства

Общие объемы производства в упаковках выросли согласно годовому плану на 3,8%,

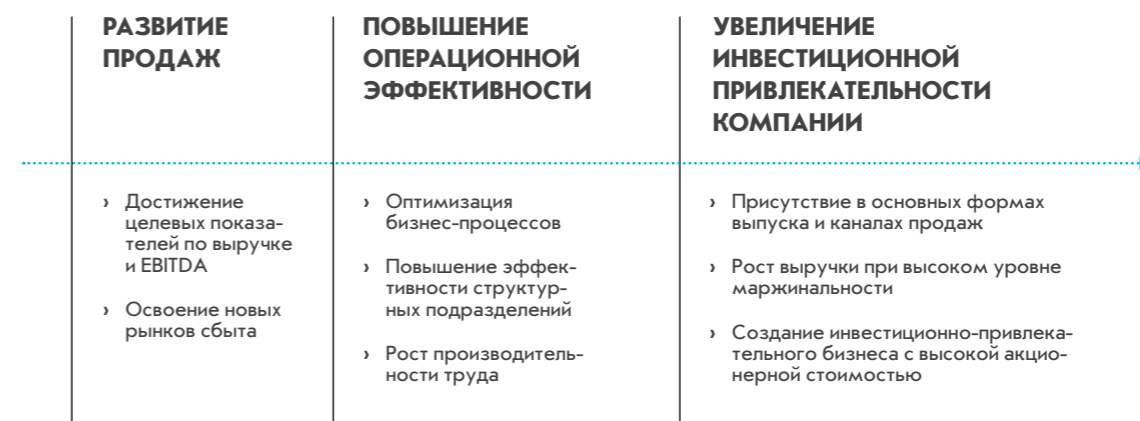
при этом произошло перераспределение в сторону препаратов, направленных на борьбу с COVID-19, а именно инъекционных и инфузионных растворов.

### СТРУКТУРА ПРОИЗВОДСТВА ПО ФОРМЕ ВЫПУСКА ПРЕПАРАТОВ, тыс. упаковок

ФОРМА ВЫПУСКА	2020	2019	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Инъекционные и инфузионные растворы	206 248	166 447	24
Таблетки и капсулы	113 253	116 275	-3
Прочее	70 743	93 236	-24
<b>Итого</b>	<b>390 244</b>	<b>375 958</b>	<b>4</b>

## Ключевые направления и бизнес-цели на 2021–2022 годы

Цель «Биннофарм Групп» — стать одним из лидеров на фармацевтическом рынке России и продолжить расширять присутствие на внешних рынках.





# БАШКИРСКАЯ ЭЛЕКТРОСЕТЕВАЯ КОМПАНИЯ

# 91%

ЭФФЕКТИВНАЯ  
ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ  
АФК «СИСТЕМА»

Башкирская электросетевая компания (БЭСК) — крупная региональная электросетевая компания России, занимающая доминирующее положение на рынке передачи электроэнергии на территории Республики Башкортостан.

## 13,7

ТЫС. ШТ.  
новых присоединений

## 86,8

ТЫС. КМ  
протяженность сетей

## 78%<sup>1</sup>

доля рынка передачи  
электроэнергии  
в Республике  
Башкортостан

## 7,9

ТЫС. ЧЕЛОВЕК  
численность  
персонала

<sup>1</sup> По выручке.

ДОЛЯ

АО «БЭСК»  
//bashes.ru



**С. В. Гурин**  
Генеральный директор



**Д. В. Шароватов**  
Председатель Совета директоров

О КОМПАНИИ

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

РЕЗУЛЬТАТЫ КЛЮЧЕВЫХ АКТИВОВ

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

ПРИЛОЖЕНИЯ

МТС

OZON

SEGEZHA GROUP

ETALON GROUP

МЕДСИ

АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»

БИННОФАРМ ГРУПП

**БЭСК**

БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТЬ

COSMOS HOTEL GROUP

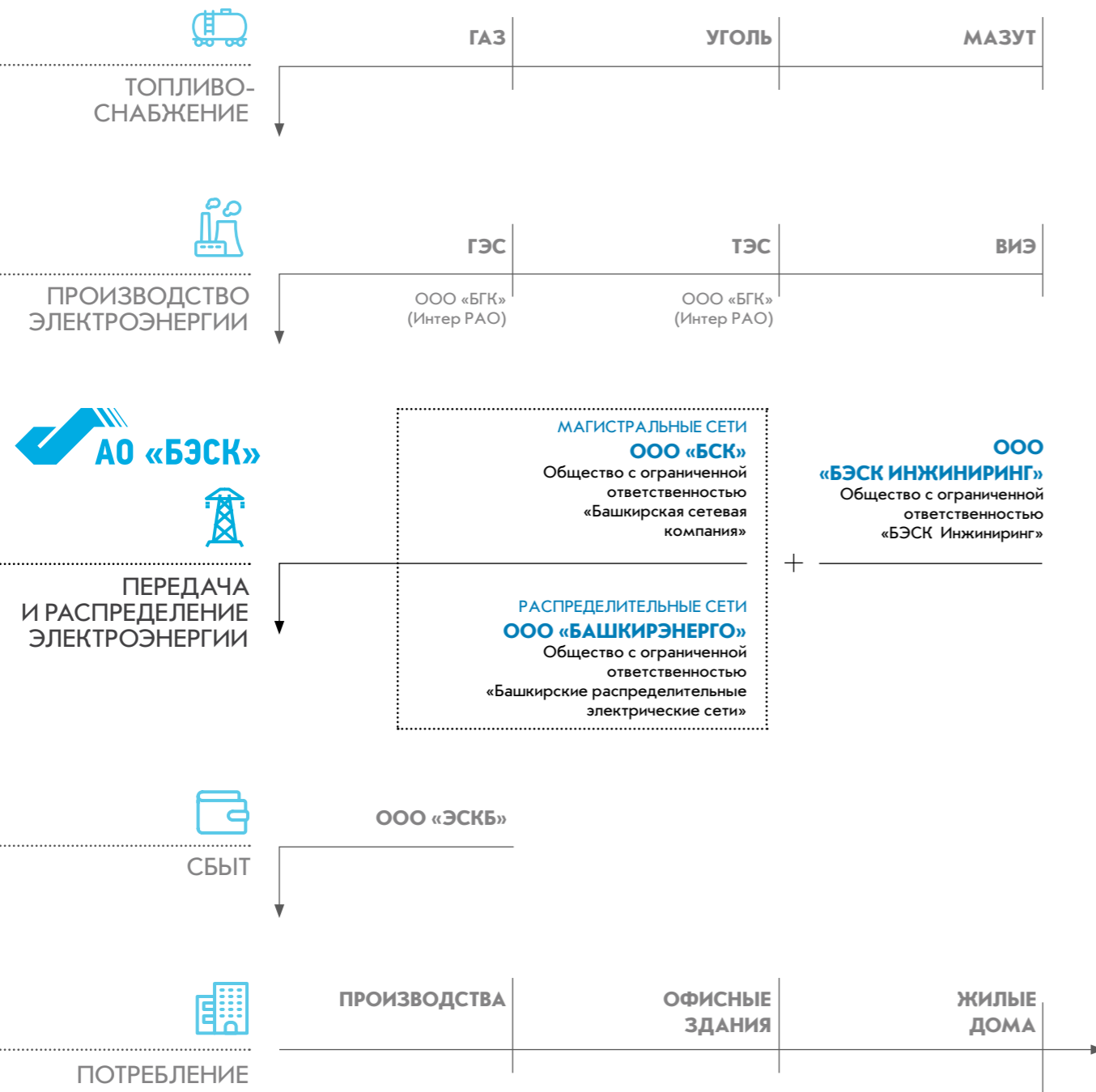
ПРОЧИЕ АКТИВЫ

ФОНДЫ



АФК «СИСТЕМА»

## БИЗНЕС-МОДЕЛЬ



## Обзор отрасли за 2020 год

Выработка электроэнергии в России в 2020 году сократилась на 3%, до 1,064 трлн кВт·ч, при этом потребление электроэнергии в отчетном периоде составило 1,05 трлн кВт·ч, что на 2,3% ниже показателя за 2019 год<sup>1</sup>. На динамику показателей оказало значительное влияние введение ограничительных мер с целью предотвращения распространения коронавирусной инфекции COVID-19, а также снижение добычи нефти в связи со сделкой ОПЕК+.

Принятые тарифные решения на 2020 год свидетельствуют о том, что государство продолжает последовательно проводить политику сдерживания тарифов. Тарифные решения на 2020 год приняты в рамках обозначенных ограничений, в том числе по плате граждан за коммунальные услуги. Средний единый («котловой») тариф на услуги по передаче электроэнергии увеличился в 2020 году относительно 2019 года на 3,2%.

В отчетном периоде в Республике Башкортостан средний единый («котловой») тариф на услуги по передаче электроэнергии составил 1,15 руб. / кВт·ч. Индексация одноставочных тарифов с июля 2020 года составила в среднем 0%.

Основной объем потребления электроэнергии в Республике Башкортостан приходится на промышленные объекты, деятельность которых связана с добычей углеводородов и их транспортировкой. В 2020 году вследствие вступления в силу условий сделки ОПЕК+ произошло существенное снижение объемов нефтяного рынка, в том числе и в Башкортостане. Данный фактор привел к сокращению спроса на электроэнергию со стороны крупнейших компаний нефтяной отрасли относительно уровня 2019 года.

Эпидемия COVID-19 негативно отразилась на объемах потребления электроэнергии, в том числе на 0,6% снизился объем потребления крупнейшего потребителя услуг по передаче электроэнергии на территории Башкортостана — гарантирующего поставщика ООО «ЭСКБ». При этом снижение полезного отпуска совокупно на 5,4% год к году наблюдалось и по многим потребителям промышленной и торговой сферы, предприятиям сферы услуг и общественного питания, а также субъектам среднего и малого предпринимательства.

В 2021 году на основании данных, полученных от основных потребителей услуг по передаче электроэнергии нефтяной отрасли, ожидаемое снижение «котлового» полезного отпуска составит 3,5% в сравнении с 2020 годом. Снижение преимущественно обусловлено сокращением нефтедобычи согласно условиям ОПЕК+.

**1,06**  
трлн кВт·ч  
выработка  
электроэнергии  
в России в 2020 году

**1,05**  
трлн кВт·ч  
потребление  
электроэнергии  
в России в 2020 году



О КОМПАНИИ  
РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
РЕЗУЛЬТАТЫ КЛЮЧЕВЫХ АКТИВОВ  
КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ  
ПРИЛОЖЕНИЯ

МТС  
OZON  
SEGEZHA GROUP  
ETALON GROUP  
МЕДСИ  
АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»  
БИННОФАРМ ГРУПП  
**БЭСК**  
БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТЬ  
COSMOS HOTEL GROUP  
ПРОЧИЕ АКТИВЫ  
ФОНДЫ



<sup>1</sup> Источник: Минэнерго России.



**100 %**  
внедрение  
Smart Grid в Уфе

**39 %**  
доля СУЭЭ(М)<sup>1</sup>

**307,7**  
ТЫС. ШТ.  
электросчетчиков  
с СУЭЭ(М)<sup>1</sup>

**ПОТЕРИ В СЕТЯХ, %**



**Развитие бизнеса в 2020 году**

БЭСК занимает лидирующее положение по операционной эффективности среди электросетевых компаний России, сохраняя высокое качество и надежность предоставляемых услуг при более низких средних тарифах и удельных операционных затратах в сравнении с сетевыми компаниями.

Являясь самой крупной сетевой компанией Республики Башкортостан, БЭСК также выступает и крупнейшим инвестором сетевой инфраструктуры региона. По итогам 2020 года объем инвестиций в развитие инфраструктуры Башкортостана составил 3,63 млрд руб. без НДС, включая инвестиции в размере 1,64 млрд руб., направленные на проекты технологического присоединения потребителей.

Объем отпуска электроэнергии потребителям и территориальным сетевым организациям (ТСО) в 2020 году снизился на 7,9%. Причиной снижения является вступление в силу условий сделки ОПЕК+. При этом отпуск электроэнергии (мощности) по группе «население и приравненные к нему категории потребителей» составил 2 995,5 млн кВт·ч, что на 4,6% выше аналогичного показателя 2019 года, в связи с увеличением энергопотребления в бытовом секторе в условиях самоизоляции и перевода на дистанционную работу.

В 2020 году в связи с превышением регионом предельного уровня перекрестного субсидирования федеральным центром было принято решение о заморозке роста ряда тарифов на услуги по передаче электроэнергии. Таким образом, ежегодная индексация ставок на содержание электрических сетей и одноставочных тарифов с июля 2020 года составила 0% по всем уровням напряжения, а индексация ставок на оплату потерь электроэнергии — 5,6%.

Количество технологических присоединений к электрическим сетям в 2020 году составило 13 727, что на 16,7% ниже показателя 2019 года. Основной причиной снижения стал спад деловой активности в 2020 году.

В 2020 году успешно завершён многолетний проект по комплексной реконструкции распределительных сетей городского округа г. Уфа с применением технологий Smart Grid, стартовавший в 2014 году. Расходы на реализацию проекта составили 5,07 млрд руб., в том числе 901,18 млн руб. в 2020 году. Реализация проекта обеспечила качественное улучшение технического состояния электросетевой инфраструктуры Уфы, повысила надежность электроснабжения потребителей, а также увеличила уровень энергоэффективности. В рамках основного этапа осуществления проекта выполнен комплекс мероприятий по реконструкции и автоматизации подстанций и распределительных пунктов, оптимизации структуры сети и организации системы интеллектуального учета электроэнергии. За 2020 год проведены работы по реконструкции 108 распределительных пунктов, трансформаторных и силовых подстанций, проложено 27,5 км кабельных линий. По итогам завершения реализации проекта выполнены мероприятия на 513 энергетических объектах распределительной сети, проложено 96,5 км кабельных линий, установлено 75 тыс. приборов учета.

Также в отчетном году велось строительство воздушной линии напряжением 110 кВ «Узян — Байназарово» и подстанции «Романовка» мощностью 50 МВА со сроком ввода в эксплуатацию в 2022 и 2021 году соответственно. Плановая итоговая стоимость составит 708 млн руб., из которых 156,7 млн руб. освоено в 2020 году.

В 2020 году в рамках стратегии по повышению операционной эффективности БЭСК реализовала ключевые программы:

- › завершение проекта по оптимизации процесса учета объемов и стоимости услуг по передаче электроэнергии на базе 1С;
- › автоматизация бизнес-процессов с использованием информационных технологий и ERP-систем;
- › автоматизация процесса планирования и контроля исполнения работ капитального характера по договорам технического присоединения.

В 2020 году в рамках реализации программы по внедрению автоматизированной системы коммерческого учета

электроэнергии (АСКУЭ) установлено 22 тыс. электросчетчиков. Общее количество счетчиков с СУЭЭ(М) на конец 2020 года достигло 307,7 тыс. шт. По итогам 2020 года целевые показатели, установленные государственной программой «Энергоэффективность и развитие энергетики», перевыполнены на 39%. В 2021 году планируется установить и включить в АСКУЭ 29,7 тыс. приборов учета.

В марте 2020 года БЭСК присвоена высшая категория в рейтинге экологической эффективности, составленном агентством «ЭРА» за 2020 год. Высшая категория свидетельствует о прозрачности компании, совершенствовании деятельности в области качества и экологии, а также об эффективном использовании необходимых ресурсов для достижения этих результатов.

В апреле 2020 года БЭСК вошел в топ-6 электросетевых компаний страны в Рейтинге качества услуг по технологическому присоединению к электросетям. Для участия в рейтинге были отобраны 60 крупнейших региональных сетевых компаний России.



<sup>1</sup> СУЭЭ(М) — система учета электрической энергии (мощности).

## Операционная и инвестиционная стратегия развития

Среднесрочные стратегические планы БЭСК сформированы с учетом улучшения эффективности работы организации и направлены на достижение следующих целей:

ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ	ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ	МАСШТАБИРОВАНИЕ БИЗНЕСА
<ul style="list-style-type: none"> <li>Оснащение потребителей интеллектуальными приборами учета электроэнергии</li> <li>Снижение технологических потерь за счет повышения эффективности использования и модернизации оборудования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Масштабная реконструкция сетей с использованием передовых решений</li> <li>Производство электросетевого оборудования для проектов цифровизации</li> <li>Комплексное улучшение технологических и управленческих процессов компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Консолидация электросетевых активов в Республике Башкортостан, в том числе под управлением ТСО</li> <li>Взятие в управление активов в инфраструктурном секторе для монетизации управленческих компетенций и формирование БЭСК как единого оператора инфраструктурных активов в сфере эксплуатации тепловых сетей, водоснабжения и водоотведения</li> <li>Развитие нерегулируемых видов деятельности, в том числе с использованием компетенций, накопленных в электросетевых активах (ИТ-услуги, проектирование энергетических объектов, уличное освещение и т. д.)</li> </ul>

## Финансовые и операционные результаты 2020 года

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ, млн руб.

ПОКАЗАТЕЛЬ	2020	2019	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Выручка	19 733	20 931	-5,7
OIBDA	4 381	6 205	-29,4
Операционная прибыль	1 574	3 537	-55,5
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	1 174	2 698	-56,3

Выручка снизилась на 5,7% год к году, до 19,7 млрд руб. Снижение в основном обусловлено сокращением потребления электроэнергии в нефтяном секторе по условиям сделки ОПЕК+, а также замедлением экономической активности в регионе на фоне пандемии COVID-19.

**19,7**  
млрд руб.  
выручка в 2020 году

OIBDA сократилась на 29,3% год к году вслед за падением выручки и составила 4,4 млрд руб. На динамику OIBDA повлиял рост прочих операционных расходов в 2020 году ввиду разовых финансовых операций по урегулированию разногласий в рамках операционной деятельности.

Чистая прибыль в 2020 году составила 1,2 млрд руб., что на 56,5% ниже уровня предыдущего года. Негативная динамика связана со снижением OIBDA.

Капитальные расходы снизились на 4,9% в сравнении с 2019 годом и составили 3,4 млрд руб. Сокращение расходов обусловлено программой по оптимизации затрат с целью улучшения финансовых показателей деятельности БЭСК.

### ПОТЕРИ В СЕТЯХ

ПОКАЗАТЕЛЬ	ЕД. ИЗМ.	2020		2019		ОТКЛОНЕНИЕ И УРОВЕНЬ	
		БАШКИР-ЭНЕРГО	БСК	БАШКИР-ЭНЕРГО	БСК	БАШКИР-ЭНЕРГО	БСК
Потери электроэнергии	%	7,63	1,31	7,69	1,26	-0,06%	0,05%
Потери электроэнергии	млн кВтч	1 576	308	1 726	340	91,31	90,59
Поступление электроэнергии	млн кВтч	20 662	23 441	22 453	27 094	92,02	86,52
Полезный отпуск из распределительных сетей (отпуск из сети)	млн кВтч	19 086	23 133	20 726	26 754	92,09	86,47



# БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТЬ

**100%**  
ЭФФЕКТИВНАЯ  
ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ  
АФК «СИСТЕМА»

«Бизнес-Недвижимость» — один из ключевых игроков на рынке коммерческой недвижимости в Москве, портфель которого насчитывает более 80 объектов. Группа также осуществляет операционную деятельность на рынке малоэтажной и загородной жилой недвижимости Москвы и Московской области, владеет значительным количеством земельных участков и предоставляет сервисные услуги

**305,1**  
тыс. м<sup>2</sup>  
общая площадь  
недвижимости  
в аренде на конец  
2020 года

**2,147**  
тыс. м<sup>2</sup>  
площадь земельных  
участков на конец  
2020 года

ДОЛЯ



БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТЬ  
//sistema-bn.ru



**А. В. Маринин**  
Генеральный директор



**С. В. Егоров**  
Председатель Совета директоров

О КОМПАНИИ  
РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**РЕЗУЛЬТАТЫ КЛЮЧЕВЫХ АКТИВОВ**

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

ПРИЛОЖЕНИЯ

МТС

OZON

SEGEZHA GROUP

ETALON GROUP

МЕДСИ

АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»

БИНОФАРМ ГРУПП

БЭСК

**БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТЬ**

COSMOS HOTEL GROUP

ПРОЧИЕ АКТИВЫ

ФОНДЫ



АФК «СИСТЕМА»

## Бизнес модель



### ASSET MANAGEMENT

Управление активами с целью повышения их капитализации и ликвидности, а также оптимизации всего портфеля коммерческой недвижимости в собственности и под управлением



### PROPERTY MANAGEMENT

Управление недвижимостью группы с целью повышения эффективности ее использования и максимизации чистого операционного дохода



### FACILITY MANAGEMENT

Эксплуатация и техническое обслуживание коммерческой и жилой недвижимости с целью поддержания хорошего технического состояния объектов и их безаварийной работы.



### СЕТЬ ГИБКИХ ПРОСТРАНСТВ «ТЕРРИТОРИЯ»

Готовые сервисные офисы, отвечающие современным требованиям бизнеса: возможность быстрого размещения сотрудников без капитальных затрат на ремонт и мебель, гибкие условия аренды и полный набор сервисов, необходимых для рабочего процесса



### УНИКАЛЬНЫЙ ПУЛ ОБЪЕКТОВ НЕДВИЖИМОСТИ В ВЕДЕНИИ «БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТИ»

Особняки в центре Москвы, офисные и торговые помещения, фитнес-клуб, здания практически в каждом округе столицы, производственно-складская недвижимость, элитные коттеджи, земельные участки.

## Обзор отрасли за 2020 год

По итогам 2020 года в эксплуатацию было введено 224,4 тыс. м<sup>2</sup> офисных площадей, что на 42,2% ниже показателя за 2019 год (388,1 тыс. м<sup>2</sup>), однако превосходит объем нового строительства за 2018 год почти на 70% (132 700 м<sup>2</sup>). В течение 2020 года сроки ввода в эксплуатацию более 300 000 м<sup>2</sup> были перенесены на 2021 год в связи с замедлением деловой активности во время пандемии COVID-19.

Объем арендованных и приобретенных конечными пользователями офисных площадей по итогам 2020 года снизился на 30% год к году, до 1,2 млн м<sup>2</sup>, что сравнимо с падением в 2014 году. Несмотря на действующие в Москве ограничения и нестабильную эпидемиологическую обстановку вплоть до конца года, в четвертом квартале объем новых сделок увеличился до уровня значений первого квартала: количество арендованных и приобретенных офисных площадей составило около 350 тыс. м<sup>2</sup>.

Снижение объема новых сделок по итогам 2020 года наблюдалось и в классе А, и в классе В, однако в классе В оно было более значительным — на 36%, тогда как в классе А — на 15%. В результате доля сегмента класса А увеличилась в структуре новых сделок с 26% в 2019 году до 32% в 2020 году.

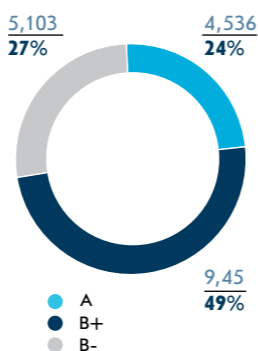
Коммерческие условия в силу масштабов рынка офисной недвижимости Москвы могут значительно отличаться в зависимости от субрынка и класса объекта. Средневзвешенная запрашиваемая ставка аренды в классе «А Прайм» на конец года составила 46,5 тыс. руб. / м<sup>2</sup> в год, что на 11% выше значения на конец 2019 года и на 8% выше уровня на момент начала пандемии.

Средневзвешенные запрашиваемые ставки аренды на помещения класса А (без учета класса «А Прайм») в Москве продемонстрировали рост как в пределах Третьего транспортного кольца (ТТК) (на 7% выше, чем в начале пандемии), так и за его пределами (на 14% выше, чем в начале пандемии), составив 37,6 тыс. руб. / м<sup>2</sup> и 20,9 тыс. руб. / м<sup>2</sup> в год соответственно. Средневзвешенные запрашиваемые ставки аренды на помещения класса В показали небольшое снижение как в центре, так и в периферийной зоне. Ставка аренды в пределах ТТК в данном сегменте составила 20 тыс. руб. / м<sup>2</sup> в год (на 4% ниже, чем в начале пандемии), и 12,4 тыс. руб. / м<sup>2</sup> в год за пределами ТТК (на 2% ниже, чем в начале пандемии).

### УРОВЕНЬ ВАКАНТНЫХ ПЛОЩАДЕЙ НА КОНЕЦ 2020 ГОДА, %

Класс А	12,6
Класс В+	9
Класс В-	16,7
Общая	11,9

### СОВОКУПНЫЙ ОБЪЕМ ПРЕДЛОЖЕНИЯ, млн м<sup>2</sup>



Источники: CBRE, Colliers

В течение периода самоизоляции с марта по июнь 2020 года «Бизнес-Недвижимость» предоставляла отсрочку по платежам за аренду, а также временные скидки по арендной плате. Согласуемые на индивидуальной основе скидки носили временный характер и предоставлялись арендаторам из пострадавших отраслей — индустрии спорта, туризма, общественного питания, развлечений и других направлений малого бизнеса в сфере услуг — до окончания режима временной приостановки деятельности арендаторов. По состоянию на конец 2020 года скидки были отменены.

В августе 2020 года вступил в силу Федеральный закон № 269-ФЗ, который вносит существенные изменения в Федеральный закон № 237-ФЗ «О государственной кадастровой оценке», в том числе в порядок оспаривания кадастровой стоимости объектов недвижимости.

Закон вводит обязательное досудебное обращение при оспаривании кадастровой стоимости в государственное бюджетное

учреждение субъекта, наделенное полномочиями, связанными с определением кадастровой стоимости (далее — ГБУ), а несогласные с его решением уже не могут как раньше просить суд установить кадастровую стоимость в размере рыночной, не оспаривая самого решения об отказе в удовлетворении заявления. От заявителя потребуются доказать, что ГБУ вынесло необоснованное решение, и только после этого просить суд установить кадастровую стоимость в размере рыночной или обязать ГБУ принять положительное решение.

В 2021 году ожидается ввод офисных площадей на уровне более 300 тыс. м<sup>2</sup>. Ожидается, что ставки аренды в целом останутся на прежнем уровне, а рынок субаренды вырастет<sup>1</sup>. Некоторые изменения ждут и гибкие пространства: операторы таких пространств будут в большей степени ориентироваться на представителей малого и среднего бизнеса<sup>2</sup>. Для больших компаний на рынке будет продвигаться формат сервисных офисов в формате built-to-suit<sup>2</sup>.

## Развитие бизнеса в 2020 году

На конец 2020 года группа объединяла более 16 юридических лиц, владеющих разнообразными объектами недвижимости: земельными участками, офисами, складами, особняками, офисными и торговыми помещениями, сетью офисных зданий классов В- и С, производственно-складской недвижимостью, коттеджными поселками в основном в пределах Москвы. География объектов распространяется и за пределы Москвы и Московской области: в группу входят объекты недвижимости и земельные участки, расположенные в Санкт-Петербурге и Самаре.

В июле 2020 года рейтинговое агентство «Эксперт РА» присвоило рейтинг кредитоспособности АО «Бизнес-Недвижимость» на уровне «ruA-». Прогноз по рейтингу — «стабильный».

В августе 2020 года «Бизнес-недвижимость» дебютировала с выпуском биржевых облигаций объемом 4 млрд руб. со сроком четыре года и ставкой купона 7,9%.

В конце 2019 года «Бизнес-Недвижимость» вывела на рынок зонтичный бренд «Территория», в рамках которого реализуется проект по созданию сети гибких пространств для совместной работы. «Территория» станет единственной сетью коворкингов, объекты которой располагаются не только в центре столицы, но и за его пределами, в густонаселенных жилых районах, что позволяет компаниям выбирать наилучшую локацию для своего бизнеса.

<sup>1</sup> Источник: Knight Frank.

<sup>2</sup> Формат built-to-suit предполагает проведение работ в соответствии с нуждами арендатора, который по контракту оплачивает конкретные работы и заключает с владельцем объекта договор аренды или покупки полностью подходящего для его нужд здания.



4

млрд руб.  
объем публичного размещения облигаций в 2020 году

149

коттеджей в Москве и Московской области на конец 2020 года

85%

Площадей в аренде приходится на коммерческую недвижимость

ruA-

рейтинг кредитоспособности («Эксперт РА»)

Первый коворкинг сети «Территория» был открыт в ноябре 2020 года. Он включает в себя более 200 рабочих мест, конференц-зал, восемь переговорных комнат.

В 2021 году в рамках проекта «Территория» на базе приобретенных у МГТС зданий АТС планируется открытие 19 гибких офисов, общий портфель которых составит около 8 тыс. рабочих мест.

### Основные задачи на 2021 год

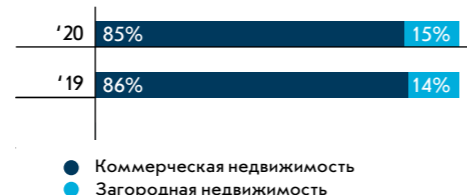
- › Реновация зданий АТС путем создания качественных арендных площадей класса В/В-
- › Реструктуризация кредитного портфеля: замена залоговой кредитной линии на долговые ценные бумаги
- › Развитие бренда «Территория»
- › Развитие фитнес-клуба «Олимпик Стар»

### Стратегические цели

Разработанная в 2020 году стратегия развития Группы компаний «Бизнес-Недвижимость» включает в себя два основных направления:

- › Стать ключевым игроком на рынке гибких пространств на базе АТС. Сеть гибких пространств будет включать не только офисы, но и пространства под спортивные мероприятия и др.
- › Реновация ряда активов в портфеле недвижимости в формате бизнес-центров с целью повышения их класса и существенного увеличения ставок аренды.

### СТРУКТУРА НЕДВИЖИМОСТИ В АРЕНДЕ ПО КАТЕГОРИЯМ, %



Источники: CBRE, Colliers

## Финансовые и операционные результаты 2020 года

### ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ, млн руб.

ПОКАЗАТЕЛЬ	2020	2019	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Выручка	6 296	7 106	-11,4
Скорректированная OIBDA	2 423	4 495	-46,1
Операционная прибыль	1 904	4 015	-52,6
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	1 378	3 333	-58,7

В 2020 году снижение выручки на 11,4% обусловлено завершением программы продажи коммерческой недвижимости в 2019 году.

Снижение скорректированного показателя OIBDA в отчетном периоде на 46,1% год к году преимущественно связано с изменением структуры выручки в пользу менее маржинальной рентной выручки. Дополнительное влияние на динамику OIBDA также оказала продажа непрофильного актива во втором квартале 2019 года.

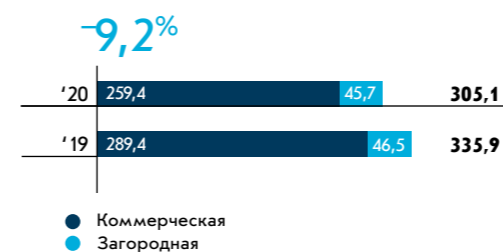
Динамика чистой прибыли обусловлена снижением OIBDA и ростом объема кредитного портфеля.

### Операционные результаты

#### СТРУКТУРА АКТИВОВ ПО РЕГИОНАМ, тыс. м<sup>2</sup>

АКТИВ <sup>1</sup>	2020	2019	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Площадь коммерческой недвижимости в Москве	392,8	430,8	-8,8
Площадь коммерческой недвижимости в Санкт-Петербурге	26,0	26,0	-
Площадь земли в Серебряном Бору (Москва)	179,8	191,7	-6,2
Площадь земли в Московской области	728,9	803,0	-9,2
Площадь земли в Самаре	1 193,6	-	-
Площадь земли в Санкт-Петербурге	44,3	44,3	-
Коттеджи в аренду (поселки Серебряный Бор, Барвиха и Трудовая)	43,9	48,0	-8,5

#### НЕДВИЖИМОСТЬ В АРЕНДЕ ПО КАТЕГОРИЯМ<sup>2</sup>, тыс. м<sup>2</sup>



<sup>1</sup> В таблице представлены общие площади объектов (GBA) в соответствии с юридическими документами.  
<sup>2</sup> Без коридорного коэффициента.



# COSMOS HOTEL GROUP

100%

ЭФФЕКТИВНАЯ  
ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ  
АФК «СИСТЕМА»

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

4162

номера  
под управлением  
Cosmos Hotel Group  
на конец 2020 года

850

тыс. гостей  
за 2020 год

3639

руб.  
средний ADR<sup>1</sup> отелей  
Cosmos Hotel Group

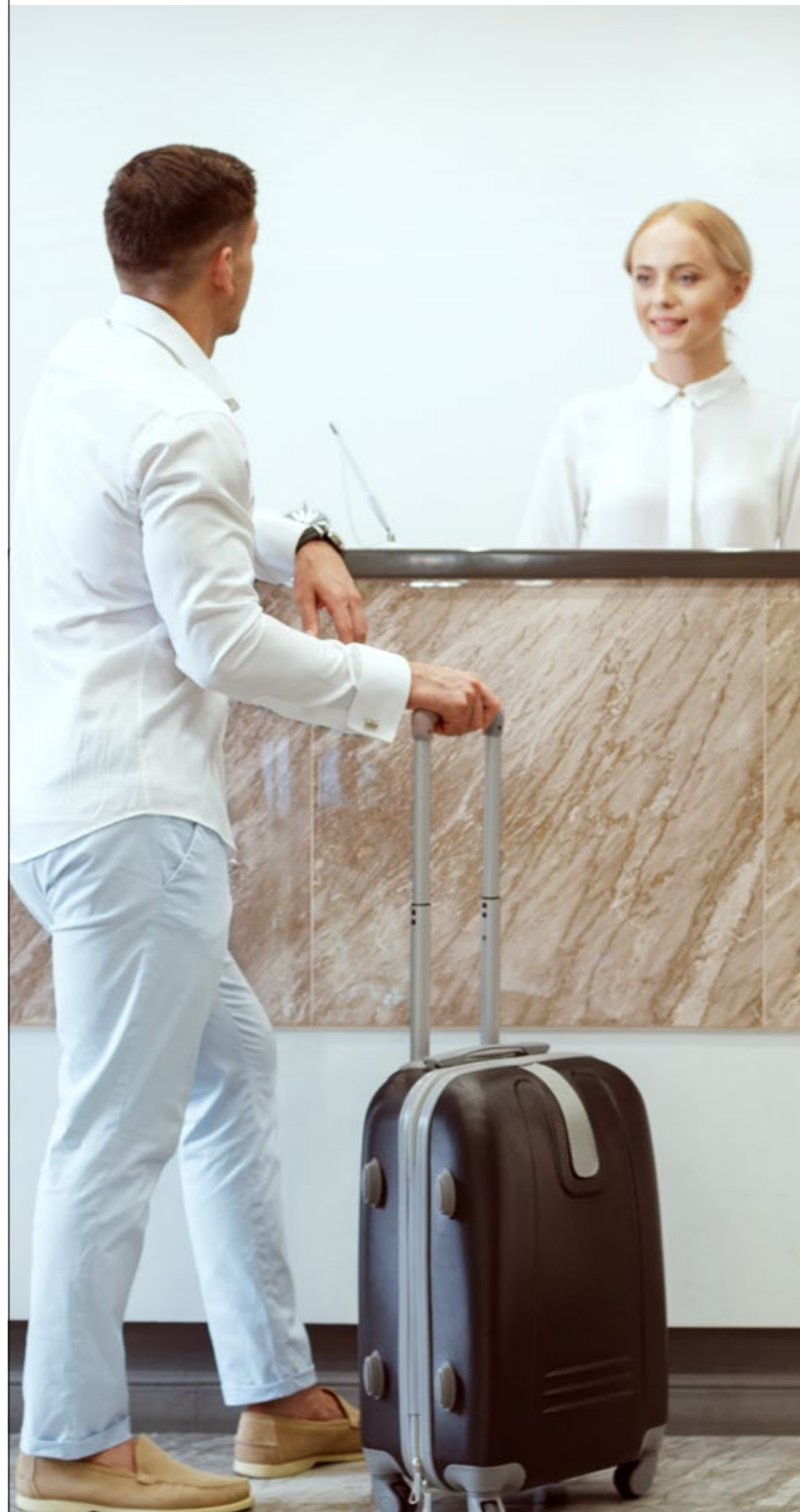
18

гостиниц  
под управлением  
Cosmos Hotel Group  
на конец 2020 года

ДОЛЯ

<sup>1</sup> Average Daily Rate — средняя стоимость номера в сутки.

COSMOS HOTEL GROUP  
//cosmosgroup.ru



**А. Ю. Швейн**  
Генеральный директор



**Л. А. Моносов**  
Председатель Совета директоров



О КОМПАНИИ  
РЕЗУЛЬТАТЫ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

РЕЗУЛЬТАТЫ  
КЛЮЧЕВЫХ  
АКТИВОВ

КОРПОРАТИВНОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ  
УСТОЙЧИВЫМ  
РАЗВИТИЕМ

ПРИЛОЖЕНИЯ

МТС

OZON

SEGEZHA GROUP

ETALON GROUP

МЕДСИ

АГРОХОЛДИНГ  
«СТЕПЬ»

БИННОФАРМ ГРУПП

БЭСК

БИЗНЕС-  
НЕДВИЖИМОСТЬ

COSMOS  
HOTEL GROUP

ПРОЧИЕ АКТИВЫ

ФОНДЫ



АФК «СИСТЕМА»

**36,6%**  
средняя  
загрузка отелей  
Cosmos Hotel Group

**77%**  
доля российских  
отелей в выручке  
Cosmos Hotel Group



## Бизнес-модель

Бизнес-модель Cosmos Hotel Group предполагает оказание широкого спектра услуг, связанных со сферой гостеприимства.

Cosmos Hotel Group специализируется на профессиональном управлении отелями, включая внедрение стандартов и системы контроля качества сервиса и обслуживания, подбор, обучение и оценку персонала, управление административной и хозяйственной деятельностью, обеспечение безопасности, настройку систем активных продаж, управления доходами и централизованных закупок, а также другие квалифицированные услуги в сфере гостиничного управления.

Cosmos Hotel Group также оказывает полный комплекс услуг по созданию и управлению стоимостью гостиничных активов — от проектного консалтинга и подготовки гостиниц к открытию до оптимизации издержек и увеличения капитализации.

## Обзор отрасли за 2020 год<sup>1</sup>

Гостиничная отрасль в 2020 году продемонстрировала значительное снижение в связи с резким падением загрузки отелей, что было вызвано наложением административных ограничений и закрытием границ с целью предотвращения распространения коронавирусной инфекции COVID-19.

Падение показателей произошло во всех без исключения сегментах, а средний RevPAR<sup>2</sup> не превысил 40% от уровня 2019 года. В значительной степени пострадали рынки Москвы и Санкт-Петербурга, как в наибольшей степени зависящие от потока иностранных туристов.

Одновременно закрытие границ и принятие мер господдержки придали значительный импульс развитию внутреннего рекреационного туризма в России. В результате гостиницы среднего ценового сегмента переориентировались на внутренний спрос за счет существенного (до 30%) снижения тарифов.

Отличительной особенностью кризиса 2020 года стало сокращение глубины бронирования<sup>3</sup> (до уровня менее одной недели), что вызвало необходимость оперативного реагирования и адаптации к постоянно быстро меняющимся условиям.

Средневзвешенный тариф на гостиничном рынке Москвы по итогам 2020 года снизился на 10% в сравнении с 2019 годом, составив около 6,6 тыс. руб. Загрузка столичных отелей по итогам 2020 года уменьшилась до 37% по сравнению с 77% годом ранее. В результате

<sup>1</sup> Источники: CBRE, C&W, JLL.

<sup>2</sup> Revenue Per Available Room per day — доход на номер, деленный на количество доступных номеров в отеле.

<sup>3</sup> Глубина бронирования — это период между датой бронирования и датой заезда.

средневзвешенный RevPAR упал на рекордные 63%, до 2 075 руб. Пик снижения RevPAR пришелся на период наибольших ограничений в апреле и мае 2020 года, а с третьего квартала 2020 года началось восстановление загрузки.

В 2020 году в Москве были открыты два новых отеля — Movenpick Moscow Taganskaya 5\* на 154 номера и Holiday Inn Express Moscow — Khimki Go Park 3\* на 116 номеров. Таким образом, по состоянию на конец 2020 года совокупный качественный номерной фонд Москвы составил примерно 20,5 тыс. ед.

## ДИНАМИКА ИЗМЕНЕНИЯ НОМЕРНОГО ФОНДА МОСКВЫ



Восстановление рынка до уровня 2019 года прогнозируется не ранее 2022–2023 годов.<sup>1</sup> Ожидается, что в 2021 году гостиничная отрасль Российской Федерации продолжит работать со средней загрузкой не выше 50% при сопоставимом с 2020 годом уровне тарифов.

Наиболее ощутимое восстановление спроса ожидается в верхнем пределе среднего ценового сегмента, где средняя загрузка может вырасти до 46%, при этом гостиницы более высокого уровня будут отставать по темпам восстановления. В 2021 году прогнозируется рост показателя RevPAR, который тем не менее по итогам года не достигнет уровня 2019 года.

<sup>1</sup> Источники: CBRE, C&W, JLL.

Эксперты считают, что иностранные туристы вернуться в Россию не ранее четвертого квартала 2021 года, и преимущественно это будут гости, выбирающие средний ценовой сегмент, а не люксовое размещение. Ожидается рост спроса в сегменте коротких путешествий в ближайшие города от постоянного места проживания и работы в пределах одного-двух дней, а также в сегменте workation — совмещение путешествия с удаленной работой.

Кроме того, прогнозируется рост доли прямых бронирований через «живые» каналы (Instagram и пр.) с обновляемой день в день информацией и возможностью прямой связи с отелем.

В Москве в 2021 году планируется открытие гостиниц в высоком ценовом сегменте: Crowne Plaza Moscow — Park Huaming, Marriott Imperial Plaza, Vertical Boutique BW Signature Collection с общим номерным фондом около 700 ед. В среднем сегменте на рынок выйдет гостиница Hilton Garden Inn Paveletskaya на 245 номеров, а также в экономсегменте — Hampton by Hilton Rogozhsky Val на 148 номеров.

## Развитие бизнеса в 2020 году

В 2020 году Cosmos Hotel Group активно развивала направления бизнеса, необходимые для создания комплексного ценностного предложения на всех этапах взаимодействия с клиентом, центральной идеей которого является выход за пределы системы гостеприимства. В отчетном периоде был запущен проект Cosmos Travel — туроператор въездного туризма, а также foodtech-проект Cosmos Food совместно с агрегаторами Яндекс.Еда и Delivery Club.

В 2020 году стартовал проект дальнейшего развития сети городских отелей 4\* под брендом Cosmos — началось строительство гостиниц в городах Омск и Сегежа, приобретен участок для строительства гостиницы в аэропорту Шереметьево. В экоотеле «Изумрудный Лес» открыта вторая очередь гостиницы на 40 номеров и введен в эксплуатацию конноспортивный комплекс площадью 8 тыс. м<sup>2</sup>

О КОМПАНИИ

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

РЕЗУЛЬТАТЫ КЛЮЧЕВЫХ АКТИВОВ

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

ПРИЛОЖЕНИЯ

МТС

ОZON

SEGEZHA GROUP

ETALON GROUP

МЕДСИ

АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»

БИННОФАРМ ГРУПП

БЭСК

БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТЬ

COSMOS HOTEL GROUP

ПРОЧИЕ АКТИВЫ

ФОНДЫ



## Стратегия развития бизнеса

Стратегия развития Cosmos Hotel Group направлена на занятие лидирующей позиции на гостиничном рынке России по номерному фонду, силе и узнаваемости бренда, а также на создание зонтичного бренда Cosmos Hotels & More, распространяющегося за пределы индустрии гостеприимства, и запуск комплексной высокотехнологичной платформы для развития, управления,

продвижения и продаж номеров и сервисных услуг. Кроме того, к 2023 году в рамках программы развития планируется запустить не менее 12 новых отелей.

В 2021 году ожидается восстановление выручки и операционной прибыли сети до уровня 2019 года, а также увеличение операционных показателей направлений Travel и Food. В течение 2021 года будет запущено строительство шести новых гостиниц, а также введен в эксплуатацию отель в Сегеже.

## Финансовые и операционные результаты 2020 года

### ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ, млн руб.

ПОКАЗАТЕЛЬ	2020	2019	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Выручка	2 516	5 034	-50
Скорректированная OIBDA	(85)	1 251	н/д
Операционная прибыль	(1 893)	(481)	н/д
Скорректированный чистый убыток в доле АФК «Система»	(1 167)	(238)	н/д
Чистый долг	4 112	3 592	14,5

В 2020 году выручка существенно сократилась год к году в связи с резким падением загрузки на фоне пандемии COVID-19.

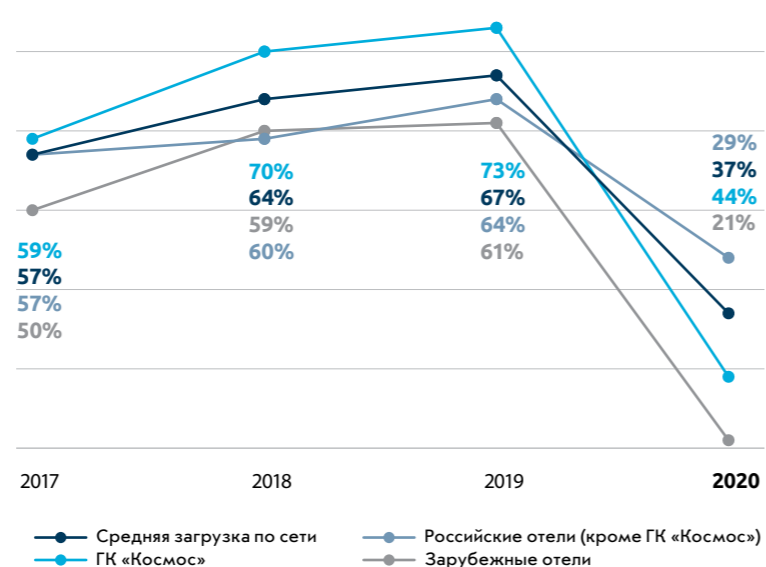
Вслед за падением выручки снизился показатель скорректированной OIBDA, несмотря на то что гостиницы продолжали работать в режиме жесткой экономии с целью минимизации потерь в условиях пандемии.

### Операционные показатели

#### НОМЕРНОЙ ФОНД, ед.



#### ЗАГРУЗКА, %



### ДИНАМИКА ADR, руб.

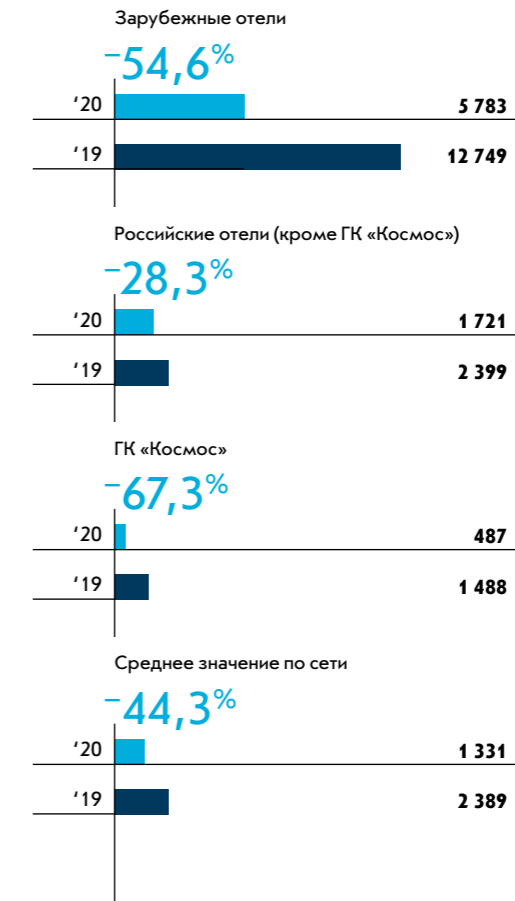


Средняя загрузка гостиниц Cosmos Hotel Group в 2020 году составила 36,6%, что на 30 п.п. ниже показателя 2019 года.

Средний уровень ADR сети в 2020 году остался на уровне 2019 года и составил 3 639 руб., в основном за счет роста цен по зарубежным отелям из-за укрепления евро на 29%.

В отчетном периоде RevPAR сети составил 1 331 руб., что на 25,6% меньше,

### ДИНАМИКА REVPAR, руб.



чем в 2019 году. Сокращение преимущественно обусловлено снижением годовых показателей ГК «Космос» и зарубежных отелей из-за их закрытия в весенне-летний период 2020 года.

Прирост номерного фонда сети в 2020 году произошел в связи с открытием нового корпуса гостиницы в экоотеле «Изумрудный Лес» (Московская область) на 40 номеров.





# ЭЛЕМЕНТ

**49,5%**  
ЭФФЕКТИВНАЯ  
ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ  
АФК «СИСТЕМА»

Национальный лидер в сфере разработки и производства микроэлектроники, создающий технологии для цифрового развития бизнеса и общества.

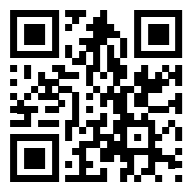
«Элемент» объединяет ключевые отечественные предприятия в области разработки, производства и дизайна микроэлектроники, аппаратного направления, является партнером первой линии для промышленного, телекоммуникационного, финансового и энергетического сегментов, обеспечивает реализацию проектов развития цифровой экономики.

**>7 000** сотрудников  
**>1 000** разработчиков

**>23,1** млрд руб. выручка в 2020 году  
**>13%** доля экспорта в выручке

ДОЛЯ

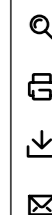
ЭЛЕМЕНТ  
//elementec.ru



**И.Г. Иванцов**  
Президент

- О КОМПАНИИ
- РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
- РЕЗУЛЬТАТЫ КЛЮЧЕВЫХ АКТИВОВ**
- КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
- УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ
- ПРИЛОЖЕНИЯ

- МТС
- ОЗОН
- SEGEZHA GROUP
- ETALON GROUP
- МЕДСИ
- АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»
- БИННОФАРМ ГРУПП
- БЭСК
- БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТЬ
- COSMOS HOTEL GROUP
- ПРОЧИЕ АКТИВЫ**
- ФОНДЫ



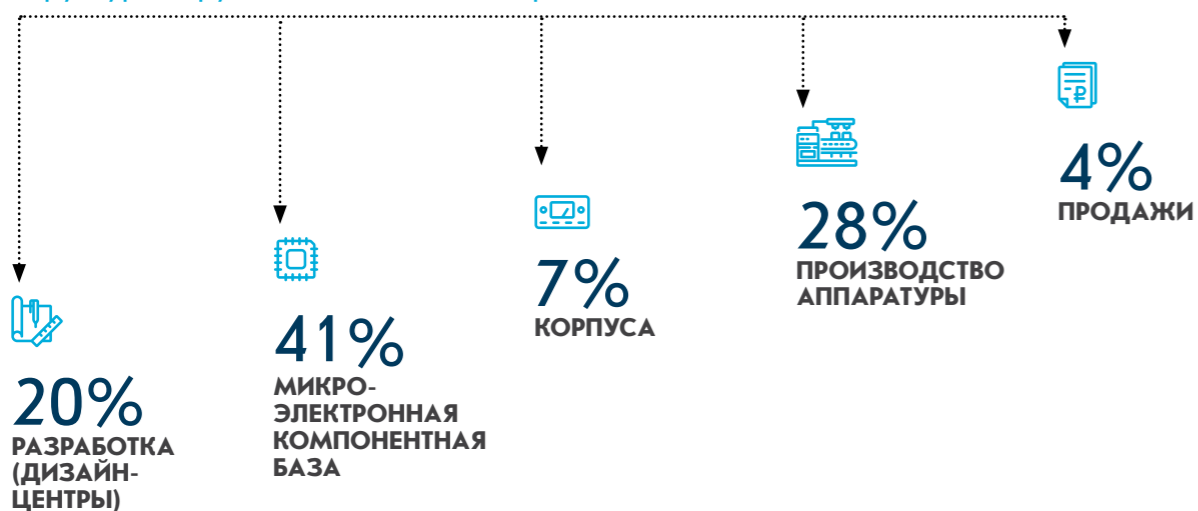
АФК «СИСТЕМА»

## Бизнес-модель

В состав группы компаний «Элемент» входят семь дизайн-центров и семь крупных производственных площадок, включая флагмана отрасли в России — ПАО «Микрон». Компании группы обеспечивают полный цикл создания электронно-компонентной базы — от фундаментальных исследований до реализации готовых устройств.

### ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ ОБЪЕДИНЕННОЙ КОМПАНИИ

Структура выручки за 2020 год по направлениям деятельности.

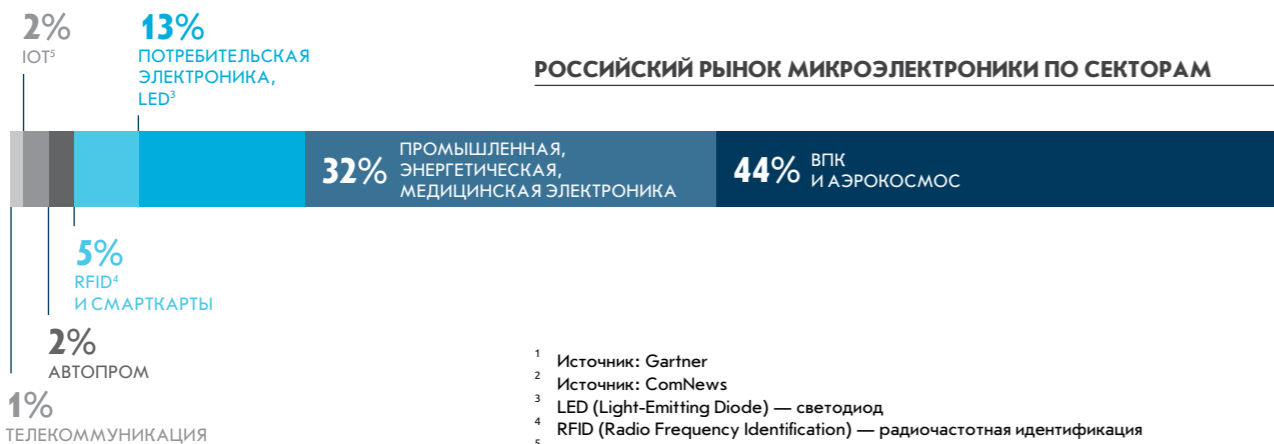


## Обзор отрасли за 2020 год

По итогам 2020 года на мировом рынке микроэлектроники отмечается незначительный спад, обусловленный в первую очередь влиянием пандемии COVID-19 на логистические цепочки и снижением спроса на потребительскую электронику. Объем рынка сократился в 2020 году на 0,9%, до 415,4 млрд долл. США<sup>1</sup>.

Российские производители занимают незначительную долю: объем российского рынка микроэлектроники составляет примерно 0,7% от мирового (149,7 млрд руб. по итогам 2019 года)<sup>2</sup>, и большую его часть обеспечивают предприятия военно-промышленного комплекса (ВПК).

### РОССИЙСКИЙ РЫНОК МИКРОЭЛЕКТРОНИКИ ПО СЕКТОРАМ



<sup>1</sup> Источник: Gartner  
<sup>2</sup> Источник: ComNews  
<sup>3</sup> LED (Light-Emitting Diode) — светодиод  
<sup>4</sup> RFID (Radio Frequency Identification) — радиочастотная идентификация  
<sup>5</sup> IoT (Internet of Things) — интернет вещей

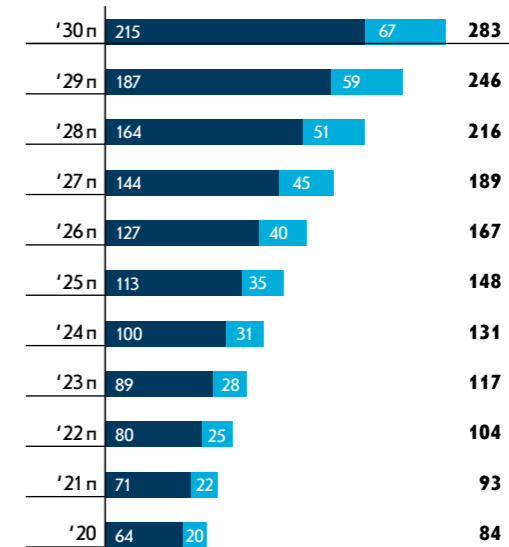
На российском рынке микроэлектронной продукции доминируют иностранные производители. На протяжении последних лет доля российских и белорусских производителей составляет около 15% рынка, при этом в сегменте ВПК доля таких производителей доходила до 40%.

В 2021–2025 годах ожидается появление российских компонентов в аппаратуре для навигации, автоматизированных систем городов, систем мониторинга, энергетики и транспорта. Ожидается усиление роста отрасли в результате реализации комплексных сквозных проектов<sup>1</sup> в 2021–2023 годах при поддержке государства.

Для решения проблем отрасли в 2020 году Министерством промышленности и торговли Российской Федерации утверждена Стратегия развития электронной промышленности Российской Федерации до 2030 года. Стратегия предполагает рост отечественного производства более чем в 2,5 раза. Также ожидается увеличение объема гражданского сектора электроники на 940 млн, до 4,6 млрд руб. Согласно плану Минпромторга России доля отечественной компонентной базы в микроэлектронике должна вырасти с 20 до 80%. В соответствии со стратегией в ближайшие два года планируется инвестировать в развитие микроэлектроники порядка 142 млрд руб., до 2024 года — около 266 млрд руб.

Положительное влияние на дальнейшее развитие отрасли также должны оказать государственная политика развития радиоэлектроники Российской Федерации и цифровизация отраслей и экономики страны, в том числе в рамках федеральной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». Сдерживающим фактором развития отрасли является снижение объемов государственного оборонного заказа.

### ОБЪЕМ ВЫРУЧКИ УЧАСТНИКОВ РЫНКА МИКРОЭЛЕКТРОНИКИ РОССИИ, млрд руб.



● Объем выручки российских разработчиков микроэлектроники  
 ● Объем выручки российских производителей микроэлектроники

<sup>1</sup> Сквозной проект — комплекс мероприятий, направленных на внедрение программно-аппаратных комплексов или систем интеллектуального управления, включающий организацию производства продукции, проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), создание программного обеспечения, а также мероприятия по выводу продукции на рынок

## Развитие бизнеса в 2020 году

### Операционные показатели, млн шт.

ПОКАЗАТЕЛЬ	2020	2019	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Произведено микросхем, всего	2 674,1	2 201,8	21
Чип-модули (ПВД, УЛГ, ФОМС, БК <sup>1</sup> )	10,2	13,7	-26
Экспортные чипы (ИС, ДШ, TVS <sup>2</sup> )	2 449,0	2 016,3	21
Чипы для российского рынка (ТБ, метки, ОПК, ОКР, Foundry <sup>3</sup> )	215,0	171,8	25

Основной экспортер микроэлектроники в России с выручкой

**3** млрд руб.

В 2020 году на бизнес группы компаний «Элемент» оказала влияние пандемия COVID-19, снизившая спрос со стороны потребителей. Кроме того, рост цен на драгоценные металлы, используемые в производстве чипов, а также рост курсов валют повлияли на снижение маржинальности бизнеса.

«Элемент» на постоянной основе осуществляет мониторинг влияния макроэкономических факторов, используя в качестве основных способов снижения рисков такие инструменты, как:

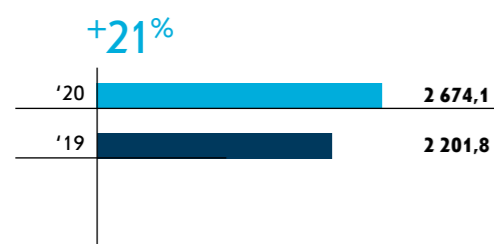
- › долгосрочные контракты с формулой цены;
- › эффективные закупочные процедуры;
- › прямые контракты с производителями продукции / поставщиками сырья.

В 2020 году «Элемент» совместно с ГК «Ростех» и ПАО «Ростелеком» при поддержке Минпромторга Российской Федерации образовали Консорциум «Телекоммуникационные технологии», целью которого является формирование условий для реализации государственной стратегии в области импортозамещения и развития отечественного производства радиоэлектронной продукции, локализация оборудования для телекоммуникационной индустрии, а также создание спроса на отечественную электронно-компонентную базу.

В течение отчетного года ПАО «Микрон» (входит в группу компаний «Элемент») представило ряд новых продуктов, ориентированных на рынок транспортных и финансовых услуг:

- › RFID-метки для благоустройства города и маркировки малых архитектурных форм;
- › систему контроля «Электронная проходная», позволяющую дистанционно управлять доступом посетителей муниципальных объектов с высокой потоковой нагрузкой в условиях эпидемиологических рисков;
- › новые поколения чипов для электронных документов и маркировки технических объектов.

### ДИНАМИКА ПРОИЗВЕДСТВА МИКРОСХЕМ, млн шт.



<sup>1</sup> ПВД — паспортно-визовые документы, УЛГ — удостоверение личности гражданина, ФОМС — медицинские полисы, БК — банковские карты  
<sup>2</sup> ИС — интегральные схемы, ДШ — диоды Шоттки, TVS — TVS-диоды  
<sup>3</sup> ТБ — транспортные билеты, ОПК — оборонно-промышленный комплекс, ОКР — опытно-конструкторские работы, Foundry — контрактное производство

В декабре 2020 года «Элемент» совместно с Национальным исследовательским университетом в области высоких технологий «МИЭТ» подписали соглашение о сотрудничестве в сфере развития научно-технологического и производственного потенциала российской микроэлектронной отрасли. Соглашение нацелено на объединение усилий в реализации цифровых проектов в таких отраслях, как искусственный интеллект, машиностроение, медицина, транспорт, энергетика, базой для цифровизации которых является микроэлектроника.

### Стратегические цели

К числу ключевых стратегических целей группы компаний «Элемент» относятся:

- › рост масштабов бизнеса;
- › научно-техническое развитие;
- › продуктовое развитие дизайн-центров;
- › создание лидирующего разработчика и производителя smart-устройств и вычислительной техники на отечественной компонентной базе с использованием прорывных технологий;
- › выход на рынок перспективной гражданской продукции, включая интернет вещей, аппаратно-программные комплексы, системы хранения данных и прочее;

### По состоянию на текущий момент «Элемент»:

- › занимает лидирующее положение по объему производства микроэлектронной компонентной базы в Российской Федерации (более 2 674 млн шт. микросхем);
- › является основным экспортером микроэлектроники в Российской Федерации (№ 1 с выручкой 3 млрд руб.);
- › присутствует во всех ключевых центрах российской микроэлектроники с высоким кадровым потенциалом;
- › обладает производственной емкостью до 11 тыс. пластин (200 мм).

- › участие в реализации сквозных проектов, таких как цифровая идентификация и маркировка, телекоммуникационное оборудование и средства связи, цифровая энергетика и оборудование для АСУ ТП<sup>1</sup> и прочие;
- › реализация ведущей роли в стратегии развития электронной промышленности Российской Федерации на период до 2030 года.

<sup>1</sup> Автоматизированная система управления технологическим процессом



О КОМПАНИИ  
РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**РЕЗУЛЬТАТЫ КЛЮЧЕВЫХ АКТИВОВ**

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

ПРИЛОЖЕНИЯ

МТС

OZON

SEGEZHA GROUP

ETALON GROUP

МЕДСИ

АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»

БИННОФАРМ ГРУПП

БЭСК

БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТЬ

COSMOS HOTEL GROUP

**ПРОЧИЕ АКТИВЫ**

ФОНДЫ



CONCEPT GROUP.

# CONCEPT GROUP

**43%**  
ЭФФЕКТИВНАЯ  
ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ  
АФК «СИСТЕМА»

Concept Group — одна из ведущих российских розничных компаний в сегменте одежды

**263<sup>1</sup>**  
магазинов

**37%**  
доля  
онлайн-продаж

**52,2**  
тыс. м<sup>2</sup>  
общая площадь  
магазинов

**>100**  
городов  
присутствия

ДОЛЯ

<sup>1</sup> По состоянию на 31 декабря 2020 года.

CONCEPT GROUP  
//conceptgroup.ru



**А. В. Григоренко<sup>1</sup>**  
Генеральный директор



**Л. Г. Петухов<sup>2</sup>**  
Председатель  
Совета директоров

- О КОМПАНИИ
- РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
- РЕЗУЛЬТАТЫ КЛЮЧЕВЫХ АКТИВОВ**
- КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
- УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ
- ПРИЛОЖЕНИЯ

- МТС
- OZON
- SEGEZNA GROUP
- ETALON GROUP
- МЕДСИ
- АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»
- БИННОФАРМ ГРУПП
- БЭСК
- БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТЬ
- COSMOS HOTEL GROUP
- ПРОЧИЕ АКТИВЫ**
- ФОНДЫ



АФК «СИСТЕМА»

<sup>1</sup> По состоянию на 31 декабря 2020 года — Н. В. Привалова  
<sup>2</sup> По состоянию на 31 декабря 2020 года — А. Г. Сиразутдинов.

## Бизнес-модель

Портфель Concept Group представлен брендами Acoola (детская одежда и аксессуары), Concept Club (женская одежда и аксессуары), а также Infinity Lingerie (женское белье). В основе бизнеса Concept Group лежит мультибрендовая и мультиканальная модель, позволяющая диверсифицировать структуру доходов. Значительную часть выручки обеспечивает федеральная розничная и франчайзинговая сеть, насчитывающая более 260 магазинов. Активно развивается направление онлайн-ритейла, на 2021 год запланировано обновление сайтов интернет-магазинов с целью

повышения трафика и привлечения новых покупателей. Доля онлайн-продаж (интернет-магазин и маркетплейсы) в структуре общей выручки в 2020 году выросла на 20 п.п. по сравнению с 2019 годом и составила 37%. Производство сосредоточено на крупнейших фабриках Китая и Бангладеша.

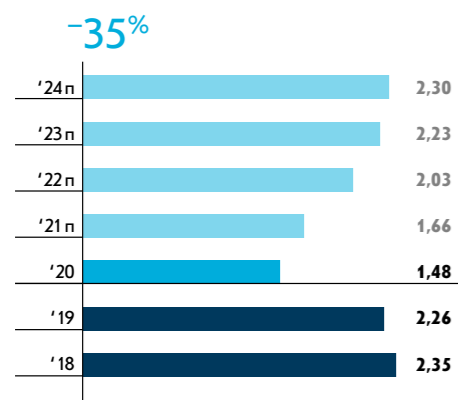
ФОРМАТ	ИТОГО	СОБСТВЕННАЯ РОЗНИЦА	ФРАНЧАЙЗИНГ
Acoola	229	178	51
Concept Club	11	8	
C&A (совмещенный формат Concept Club & Acoola)	23	23	3
<b>Итого</b>	<b>263</b>	<b>209</b>	<b>54</b>

## Обзор отрасли в 2020 году

- По итогам 2020 года объем российского рынка одежды, обуви и аксессуаров сократился на 25,3%, до 1,7 трлн руб., что преимущественно обусловлено негативным влиянием COVID-19 и снижением реальных доходов населения<sup>1</sup>.
- В отчетном периоде оборот интернет-торговли вырос на 11%, до 245,2 млрд руб., по итогам 2021 года рост прогнозируется на уровне 37%, до 335,2 млрд руб.<sup>2</sup> Согласно прогнозам, в 2025 году этот показатель может превысить 1 трлн руб.
- Объем рынка детской одежды 2020 году вырос примерно на 1%, до 212 млрд руб<sup>2</sup>

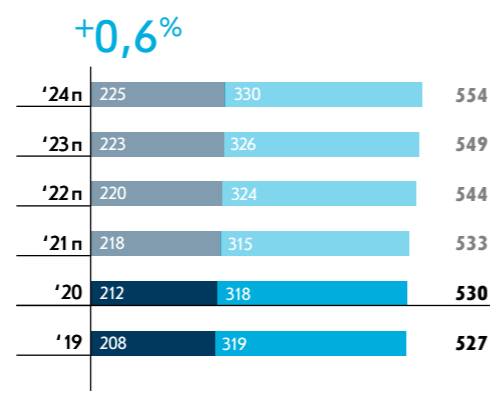
**245,2**  
млрд руб.  
оборот интернет-торговли  
в России в 2020 году

РОССИЙСКИЙ РЫНОК ОДЕЖДЫ, трлн руб.



Источник: Fashion Consulting Group

РОССИЙСКИЙ РЫНОК ДЕТСКИХ ТОВАРОВ, млрд руб.



● Одежда и обувь  
● Прочие сегменты

<sup>1</sup> Источник: Fashion Consulting Group

<sup>2</sup> Источники: Российский индекс целевых групп, Ipsos Comcon

## Развитие бизнеса в 2020 году

Несмотря на кризисное состояние рынка и значительное падение выручки, принятые менеджментом Concept Group меры по оптимизации бизнеса позволили сократить расходы и выйти в 2020 году на положительное значение EBITDA без привлечения дополнительного акционерного финансирования. Благодаря эффективному взаимодействию с поставщиками, Concept Group удалось организовать поставки товара на условиях, которые позволили высвободить денежные средства для покрытия текущих обязательств.

## Операционная и инвестиционная стратегии развития

Одним из ключевых элементов стратегии является формирование сильного узнаваемого бренда модной доступной одежды за счет построения сильного российского игрока на рынке одежды, в том числе через развитие канала интернет-продаж. В рамках инвестиционной программы планируется поддержание темпов развития сети на уровне докризисного периода при восстановлении спроса в 2021 году.

### Цели на 2021 год:



Усилить присутствие в сегменте женской и детской одежды за счет роста узнаваемости брендов Acoola, Concept Club, Infinity Lingerie среди целевой аудитории



Увеличить доли онлайн-продаж в выручке, привлечь покупателей в собственный интернет-магазин



Восстановить спрос в собственной рознице / франчайзинге за счет усиления маркетинговой активности



Улучшить операционную эффективность за счет оптимизации арендных соглашений, условий работы с поставщиками, ассортимента магазинов, а также дальнейшей автоматизации бизнес-процессов



О КОМПАНИИ

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

РЕЗУЛЬТАТЫ КЛЮЧЕВЫХ АКТИВОВ

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

ПРИЛОЖЕНИЯ

МТС

OZON

SEGEZHA GROUP

ETALON GROUP

МЕДСИ

АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»

БИННОФАРМ ГРУПП

БЭСК

БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТЬ

COSMOS HOTEL GROUP

ПРОЧИЕ АКТИВЫ

ФОНДЫ





# EAST-WEST UNITED BANK S.A.

Европейский банк, предоставляющий услуги по управлению активами для физических лиц, а также транзакционные банковские услуги для бизнеса с фокусом на российских клиентов

**100%**  
ЭФФЕКТИВНАЯ  
ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ  
АФК «СИСТЕМА»

**155**  
млн евро  
капитал

**697**  
млн евро  
совокупные  
активы

**11,8**  
млн евро  
процентные  
доходы

**5,1**  
млн евро  
комиссионные  
доходы

**ДОЛЯ**

East-West United Bank (EWUB) осуществляет банковскую деятельность в Люксембурге, обслуживая как частных, так и корпоративных клиентов. Банк предоставляет услуги персонального банковского обслуживания для владельцев крупного капитала, помогая клиентам управлять их капиталом с целью его сохранения и приумножения. В корпоративном сегменте EWUB предоставляет услуги транзакционного банкинга, а также казначейские и кредитные продукты, позволяющие клиентам управлять ежедневной хозяйственной деятельностью.

EWUB также представлен на рынке депозитов в Германии. Платформа East-West Direkt обслуживает около 5 тыс. держателей депозитов из Германии и имеет рейтинг наивысшего качества в клиентском обслуживании от престижной и независимой немецкой платформы Test.de.

В 2020 году EWUB развивал клиентский бизнес в розничном и корпоративном сегментах в соответствии с утвержденной в 2018 году стратегией Банка. Основным элементом данной стратегии является инвестирование в цифровую инфраструктуру с целью оптимизации клиентского опыта и расширения операционных мощностей.

В 2020 году Банк начал предоставлять услуги торгового финансирования для сырьевых трейдеров в формате пакетного предложения, включающего кредитные продукты, расчетно-кассовое обслуживание и валютные операции.

Кроме того, продолжается расширение ассортимента услуг, планируется запуск консалтинговых и кредитных продуктов для сегмента персонального банковского обслуживания.

В 2020 году запущен проект по масштабной модернизации инфраструктуры Банка, направленный на улучшение клиентского опыта и повышение производительности.

EAST-WEST UNITED BANK S.A.  
//ewub.lu

## Основные рыночные тренды

Люксембург является основным центром персонального банковского обслуживания в Европе, продемонстрировавшим за последние несколько лет значительный рост объема активов под управлением. Несмотря на временный спад на рынках в 2020 году на фоне эпидемии COVID-19, ожидается дальнейший рост активов под управлением благодаря восстановлению мировой экономики и притоку иностранного капитала.



**С. А. Пчелинцев**  
Генеральный директор

## Стратегические цели

Присутствие EWUB на рынке Люксембурга, являющегося одним из ведущих финансовых центров Европы и одним из лидеров в сегменте персонального банковского обслуживания, а также наличие расширенного портфеля продуктов и улучшенный клиентский опыт создают предпосылки для роста клиентского бизнеса Банка в последующие годы. За счет предоставления индивидуальных услуг клиентам из России в розничном и корпоративном сегментах EWUB стремится увеличить стоимость активов под управлением и нарастить объемы транзакционного банковского обслуживания.



**Ж. Креке**  
Председатель  
Совета директоров

**101**  
количество  
персонала



- О КОМПАНИИ
- РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
- РЕЗУЛЬТАТЫ КЛЮЧЕВЫХ АКТИВОВ**
- КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
- УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ
- ПРИЛОЖЕНИЯ

- МТС
- ОZON
- SEGEZHA GROUP
- ETALON GROUP
- МЕДСИ
- АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ»
- БИННОФАРМ ГРУПП
- БЭСК
- БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТЬ
- COSMOS HOTEL GROUP
- ПРОЧИЕ АКТИВЫ**
- ФОНДЫ

- 🔍
- 📄
- 🏠
- ✉️

АФК «СИСТЕМА»



# SISTEMA VENTURE CAPITAL

Sistema Venture Capital — венчурный фонд, инвестирующий в компании в сфере высоких технологий на стадии роста, способные трансформировать консервативные отрасли с помощью технологических решений или формирующие новые ниши на рынке.

## Инвестиционный фокус

**90%**  
ЭФФЕКТИВНАЯ  
ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ  
АФК «СИСТЕМА»

**10**  
млрд руб.  
Целевой  
размер фонда

**95%**  
Проинвести-  
ровано

**2016**  
Год основания

**25-30%**  
Целевая  
доходность

ДОЛЯ



### ПРОЕКТЫ В ОБЛАСТИ DEEP TECH

- › проекты, использующие решения в области компьютерного зрения на базе технологии искусственного интеллекта для задач распознавания лиц и объектов в сферах кибербезопасности, сельского хозяйства, строительства, недвижимости и др.;
- › проекты, использующие машинное обучение для обработки и повышения эффективности использования данных;
- › проекты с технологиями в области передачи и обработки данных (SDN, NFV, SQL GPU Database).



### ПРОЕКТЫ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ, ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ И С2С-УСЛУГ ПРИОРИТЕТНЫЕ СТАДИИ ИНВЕСТИРОВАНИЯ: LATE SEED, SERIES A, B.

## Обзор венчурного рынка в 2020 году

### Европа

В 2020 году объем венчурных инвестиций в Европе<sup>1</sup> составил 40 млрд долл. США, что на 4% ниже в сравнении с 2019 годом. Незначительное снижение связано с замедлением активности инвесторов в первом полугодии на фоне пандемии COVID-19. Однако уже в третьем квартале рост возобновился, и в четвертом квартале 2020 года объем рынка достиг рекордных квартальных показателей за последние два года — 11,8 млрд долл. США. По итогам 2020 года в европейские стартапы было проинвестировано 13% мирового венчурного капитала.

### Россия

По итогам 2020 года объем венчурных инвестиций на российском рынке составил 702,9 млн долл. США<sup>1</sup>, что на 19% ниже аналогичного показателя 2019 года. При этом количество сделок увеличилось на 14,2% в сравнении с 2019 годом и составило 281. В связи с высокими рисками и трудно прогнозируемыми последствиями от пандемии в первом полугодии многие инвесторы решили минимизировать риски и перенесли совершение сделок на второе полугодие 2020 года.

## Основные события в 2020 году

В течение года команда фонда была сфокусирована на поддержке текущего портфеля: несколько компаний успешно привлекли дополнительное финансирование в общем объеме 75 млн долл. США. Среди них TraceAir, NFWare, MEL Science, KisanHub, SQream, Connecterra. В числе новых партнеров, участвующих в раундах, — XTX Ventures, Softline Venture Partners, Российско-китайский венчурный фонд, Mubadala Investment Company, Low Carbon Investment Fund 2, Mangrove Capital Partners, Schusterman Family Investments, Rymwymic и др.

В 2020 году одна из портфельных компаний, Ozon Holdings PLC, была успешно выведена на биржу. Поступления в Ozon составили около 1,25 млрд долл. США.

<sup>1</sup> Источник: Crunchbase  
<sup>2</sup> Источник: Dsight.



Дмитрий Филатов  
Президент



### Выход из Observe Technologies

В феврале 2021 года была проведена монетизация одного из активов: Sistema\_VC продал долю в британском стартапе Observe Technologies (разработчик решений в сфере компьютерного зрения для рыбных ферм) стратегическому инвестору — норвежской компании AKVA group. Сделка успешно закрыта с IRR<sup>2</sup> на уровне 51%. Observe Technologies использует искусственный интеллект (ИИ) для получения аналитики и оптимизации затрат на рыбных фермах — от корма до обеспечения здоровья. В число клиентов компании уже входят фермы в Канаде, Великобритании и Чили.

### Обзор активов фонда

#### VISIONLABS



Решения в сфере распознавания лиц и объектов для коммерческого сектора

- › Лидер международного отраслевого конкурса NIST FRVT (Face Recognition Vendor Test).
- › Организатор ежегодного международного саммита по компьютерному зрению и машинному обучению Machines Can See с участием ученых из лабораторий Google, Facebook, «Яндекс», INRIA, Intel и др.

**Партнеры:**  
«Сбер», «Яндекс.Такси», Тинькофф Банк, Почта Банк, Центр организации дорожного движения Правительства Москвы (ЦОДД), Huawei.

#### SEGMENTO



Платформа, применяющая технологии машинного обучения для таргетирования цифровой рекламы

- › Максимально точный таргетинг за счет сочетания онлайн- и офлайн-данных.
- › Одна из крупнейших programmatic-платформ в России:
  - охват 200 млн профилей пользователей;
  - аудитория — 71 млн мобильных устройств.
- › Уникальное положение на рынке за счет доступа к данным МТС и «Сбера».
- › С 2019 года компания прибыльная на уровне чистой прибыли.

**Партнеры:**  
«Сбер», МТС, «Лукойл», Toyota, Huawei, Acer, IVI, HP, Kaspersky.

#### YOU DO



Маркетплейс бытовых и бизнес-услуг

- › Активный участник формирования культуры самозанятых в России.
- › Операционные показатели:
  - более 1,5 млн исполнителей;
  - более 1 млн отзывов о качестве услуг исполнителей.

**Партнеры:**  
Ozon, IKEA, HH.ru.

#### MEL SCIENCE



Научные эксперименты и VR-уроки для детей

- › Наборы MEL Science используют семьи и школы в 40 странах мира.
- › Основная доля продаж компании приходится на США.
- › Лучшее VR/AR решение 2020 года в премии EdTech Cool Tool Award.

**Партнеры:**  
«Яндекс», TMT Investments, Channel 4 Ventures, Mubadala Investment Company, Российско-китайский венчурный фонд.

#### SQREAM



Сверхбыстрая обработка больших массивов данных с помощью GPU для определения трендов

- › Решения компании используются в сфере телекоммуникаций, финансов, в медицинских учреждениях и др.
- › Big Data Excellence Award — за достижения в исследовании рака.

**Партнеры:**  
Alibaba Group, NVIDIA, Lenovo, Amazon Web Services.

#### FIVE AI



Платформа для разработки и тестирования технологических решений для беспилотного вождения

- › В сотрудничестве с правительством Великобритании участвовали в проекте StreetWise, одном из самых сложных тестов беспилотного транспорта на общественных дорогах Европы.

**Партнеры:**  
Lakestar, Notion, Trustbridge, Kindred, Amadeus Capital Partners.

#### CONNECTERRA



ИИ-ассистент для фермеров и аналитика для предприятий молочной промышленности

- › Рост продуктивности и качества продукции за счет снижения использования антибиотиков.
- › Рост годовой прибыли хозяйства в среднем на 30 тыс. евро.

**Партнеры:**  
Danone, Monsanto-Bayer, Rabobank.

#### SENSAT



Цифровые двойники инфраструктурных объектов

- › Выверенные решения на основе данных сразу с нескольких источников, а не предположений или частного опыта.
- › Основной продукт компании — облачная платформа Mapp. Sensat работает по SaaS-модели, клиенты платят за взаимодействие с цифровыми копиями с помощью Mapp.
- › В 2020 году основатель Sensat Джеймс Дин вошел в престижный рейтинг успешных основателей британских технологических компаний Telegraph Tech Hot 100.

**Партнеры:**  
Tencent, Heathrow, Murphy, National Grid, Highways England.

#### NFWARE



Решения для создания гибких и масштабируемых сетей, готовых к внедрению 5G, интернета вещей и будущего цифрового мира

- › Владелец главной премии в области сетевых технологий Network Transformation Awards.

**Партнеры:**  
Intel, Mail.ru Group, Telefonica, Lenovo, Hewlett Packard.

#### TRACEAIR



Автоматизация строительства на основе данных с дронов

- › Технология TraceAir помогла компании «СИБУР» сэкономить более 1,3 млрд руб. за три года на четырех объектах.

**Партнеры:**  
ENGEO, Independent Construction, FivePoint, Lennar, «СИБУР», «Мортон», «Норильский никель».





# SISTEMA CAPITAL PARTNERS GROUP

Sistema Capital Partners Group (SCP) — ведущая нишевая инвестиционная компания, специализирующаяся на масштабируемых капиталоемких сделках в Европе.

**49%**  
ЭФФЕКТИВНАЯ  
ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ  
АФК «СИСТЕМА»

Индустриальный  
фокус:  
**Капиталоемкие  
активы**

География:  
**Европа**

**3–5 лет**  
Инвестиционный  
цикл

**15+%**  
Целевой IRR

**2**  
млрд евро  
Активы под  
управлением

ДОЛЯ



SCP GROUP  
//thescpgroup.com

## Текущий портфель

### Обзор компании

Стратегия SCP заключается в создании ведущих на рынке операционных платформ, которые владеют и управляют портфелями активов. SCP представлена в Лондоне, Франкфурте-на-Майне и Люксембурге, имеет команду из 20 высококвалифицированных профессионалов и использует широкую сеть для поиска сделок.

С 2015 года SCP успешно развивает три инвестиционные платформы, специализирующиеся на инвестициях в недвижимость. На сегодняшний день средняя доходность по закрытым сделкам превышает 20%. По состоянию на конец 2020 года общая валовая стоимость (GAV) активов под управлением составляла около 2 млрд евро.

### Ключевые текущие проекты

#### x+bricks

Компания по управлению недвижимостью, объединяющая активы в сфере продуктовой розницы в Германии. С момента запуска (посевных инвестиций) в 2018 году компания выросла со 100 млн до 1 млрд евро.



### Развитие бизнеса в 2020 году

В 2020 году SCP привлекла партнерский капитал в размере 476 млн евро от крупных институциональных и частных инвесторов для приобретения немецкого ретейлера Real и развития портфеля x+bricks.

Общая стоимость активов в рамках сделок составила 1,7 млрд евро по состоянию на 31 декабря 2020 года.

**1,7**  
млрд евро  
общая стоимость  
активов в рамках  
сделок на конец  
2020 года

#### Real

Реструктуризация крупного продуктового ретейлера в Германии. Оптимизация стоимости за счет стратегической продажи недвижимости и магазинов.



# SISTEMA ASIA FUND

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

**83%**  
ЭФФЕКТИВНАЯ  
ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ  
АФК «СИСТЕМА»

**2015**  
год основания

География:  
Индия, страны  
Юго-Восточной  
Азии

**8+2**  
года  
по решению  
Срок жизни  
фонда

**3x**  
Cash on Cash  
целевая  
доходность

Целевые раунды  
финансирования  
фонда:  
раунды А-С.

**ДОЛЯ**



## ОТРАСЛЕВАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ

### CONSUMER TECH

(электронная торговля, здравоохранение, транспорт, медиа, финансы, образование)

- › ENTERPRISE TECH
- › SaaS



## 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.

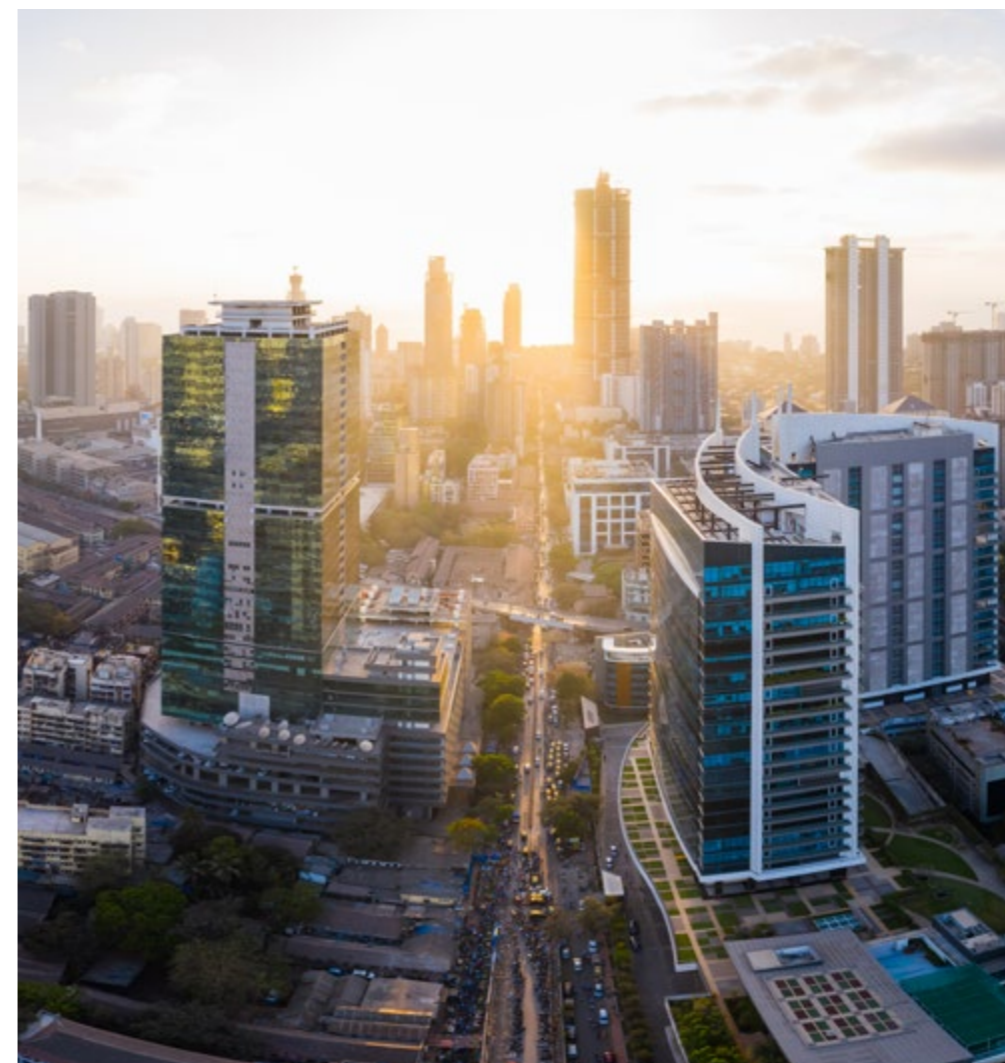
## Обзор рынка венчурного капитала в Индии

В 2020 году рынок венчурного капитала в Индии демонстрировал высокую активность. Большое количество молодых компаний (особенно цифрового профиля) быстро развивались вслед за изменениями потребительского поведения, вызванными условиями новой реальности. Такие сегменты рынка, как образовательные технологии, доставка онлайн-заказов, SaaS и телемедицина, росли в соответствии с потребностями пользователей по всей стране. За год на рынке венчурного капитала было заключено более 800 сделок на общую сумму свыше 10 млрд долл. США. Индийский рынок VC/PE становится все более насыщенным и перспективным: более 40 новых фондов привлекли средства в размере 8,4 млрд долл. США для дальнейшего инвестирования в ближайшие несколько лет.

В 2020 году на индийском рынке наблюдался рост числа IPO среди PE/VC-фондов. В 2021 году ожидается продолжение данного тренда, как один из способов монетизации активов. Кроме того, 2020 год ознаменовался ускорением темпов возникновения количества новых «компаний-единорогов» (в 2019 году — 9, в 2020 году — 11).

**>800**  
венчурных  
сделок в Индии  
в 2020 году

**>10**  
млрд долл. США  
объем венчурных  
инвестиций в Индии  
в 2020 году



## Бизнес-модель

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 также 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.

**828**  
млн долл. США  
оценка Rebel Foods

**6** раз  
выросла оценка  
Infra.Market  
с момента  
инвестирования

## Портфель Sistema Asia Fun

Пандемия COVID-19 в разной степени оказала влияние на активы в составе диверсифицированного портфеля SAF. По итогам 2020 года эффект от воздействия пандемии на финансовые результаты портфеля оказался положительным. Бизнес таких компаний, как Licious, демонстрировал беспрецедентно высокие темпы роста, поскольку заказ продуктов питания в интернете стал для потребителей первой необходимостью. Облачные игроки, такие как Uniphore, также значительно выросли благодаря глобальной тенденции к переходу на автоматизацию рабочих процессов и внедрению решений искусственного интеллекта. Взятый индийским правительством курс на инвестиции в инфраструктуру оказался исключительно благоприятным для компании Infra.Market — маркетплейса строительных материалов. С другой стороны, кредитные организации, такие как Lendingkart и Kissht, столкнулись с трудностями в связи с введением «кредитных каникул», ухудшением финансового положения заемщиков и снижением ликвидности различных финансовых инструментов. Начиная с 4 квартала 2020 года, рынок FinTech начал восстанавливаться до пандемийного уровня с определенными корректировками в бизнес-моделях и используемых механизмах финансирования. По прогнозам SAF, на рынке интернет-технологий главной темой 2021 года станут платформы Deerp-Tech и B2B, в то время как на потребительском рынке все большее внимание инвесторов будут привлекать D2C-бренды.<sup>1</sup>

### Развитие бизнеса в 2020 г. и 1П 2021 г.

В июне 2020 года SAF осуществил свою вторую монетизацию, продав долю в компании Netmeds — одной из ведущих интернет-аптек на индийском рынке — венчурному фонду Reliance Retail Venture (входящему в крупнейший (по рыночной капитализации) индийский концерн Reliance Industries Limited), для которого Netmeds стала первым активом на рынке интернет-аптек.

В июле 2020 года портфельная компания фонда Rebel Foods завершила очередной раунд финансирования (раунд E2). Rebel Foods привлекла денежные средства от управляющей компании Coatue Management LLC по оценке 828 млн долл. США. В ноябре 2020 г. SAF в консорциуме с ведущими мировыми инвесторами, такими как Tiger Global и Accel, совершила первую инвестицию в Infra.Market — крупнейший в Индии маркетплейс строительных материалов.

В феврале 2021 г. Infra.Market провела раунд D финансирования с привлечением средств от Tiger Global и других компаний по оценке 1 млрд долл. США. С момента инвестиции SAF в ноябре 2020 года оценка Infra.Market выросла в 6 раз.

<sup>1</sup> Direct to consumer marketing.

## Стратегическое направление развития

SAF планирует завершить первичные инвестиции Фонда 1 в 2021 году и запустить Фонд 2. Команда рассчитывает совершить первое закрытие следующего фонда через 2–3 квартала с момента привлечения средств, а для нового размещения установить 3-летнюю целевую длительность инвестиционного цикла. Целью Фонда 2 станет построение масштабируемой

и качественной базы инвесторов в качестве долгосрочных партнеров SAF. Команда также подготавливает стратегию «сбора урожая» (стратегию подготовки к выходу из) Фонда 1, обеспечивающую систематическую монетизацию риска балансировки портфеля и потенциала роста стоимости с прицелом на полный выход из инвестиций в ранее установленные сроки.

### Основные портфельные компании




**UNIPHORE**

Uniphore — основанная в 2008 г. компания, ставящая своей целью сокращение коммуникационного разрыва между человеком и машиной с помощью голосовых технологий. Компания разрабатывает и продает программные решения для речевой аналитики, голосовых помощников и защиты голосовых данных. Uniphore — одна из немногих индийских компаний, достигших глобального масштаба бизнеса: 80% выручки компания зарабатывает в Северной Америке, а еще 18% — в странах Азиатско-Тихоокеанского региона.



**REBEL FOODS**

Rebel Foods — крупнейшая в Индии служба доставки еды, управляющая 300 предприятиями облачной кухни и 9 гастрономическими брендами, предлагая пользователям меню 2 700 виртуальных ресторанов. Внедрение единой уникальной технологии готовки во всей производственной сети позволяет поддерживать качество на стабильно высоком уровне вне зависимости от места приготовления конкретного заказа. Эта технология позволила компании создать, возможно, крупнейшее предприятие облачной кухни в мире.



**LICIOUS**

Компания Licious торгует мясом и мясными продуктами на рынке, который на 90% представлен неорганизованными частниками, не заботящимися о качестве и санитарии. Компания управляет всей цепочкой создания стоимости, от поставки до переработки и доставки клиенту, используя непрерывную холодильную цепь.



**INFRA.MARKET**

Infra.Market — строительный маркетплейс, позволяющий строительным компаниям приобретать все строительные материалы в одном месте. Маркетплейс помогает пользователям решить сразу несколько проблем, таких как непрозрачность ценообразования, недостатки качества, фрагментированная база поставщиков, неэффективные логистические цепочки и крайне низкая степень организованности рынка.



# СИСТЕМА КАПИТАЛ

«Система Капитал» — профессиональный участник рынка ценных бумаг, предоставляющий услуги в сфере управления активами с 2001 года

**70%**  
ЭФФЕКТИВНАЯ  
ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ  
АФК «СИСТЕМА»

**175,5**  
млрд руб.  
активы  
под управлением

**122**  
млн руб.  
чистая прибыль

**30%**  
эффективная  
доля владения  
ПАО «МТС»

**A++**  
Рейтинг  
(Эксперт «РА»)

**>70%**  
доля рыночных  
клиентов в активах  
под управлением

ДОЛЯ

## Обзор рынка

Самым значимым событием на фондовых рынках в 2020 году стала пандемия COVID-19. В результате существенно изменилось поведение отдельных сегментов рынка: резкое падение на рынке акций сменилось не менее мощным ростом как на фоне монетарных стимулов крупнейших экономик мира, так и в результате увеличения количества частных инвесторов. На рынках облигаций значительное влияние оказало смягчение денежно-кредитной политики центральных банков, в результате которого доходности снизились до своих исторических минимальных значений.

## Развитие бизнеса в 2020 году

За 2020 год благодаря эффективной работе менеджмента по привлечению новых рыночных клиентов объем средств под управлением «Системы Капитал» вырос на 84%, с 95,4 млрд руб. на конец 2019 года до 175,5 млрд руб. на конец 2020 года.

Паевой инвестиционный фонд «Система Капитал — Высокие технологии» под управлением «Системы Капитал» занял ведущую позицию в рейтинге портала Investfunds по доходности за 2020 год среди фондов, инвестирующих в компании высокотехнологического сектора. Доходность составила 63,2% в долларовой выражении.

СИСТЕМА КАПИТАЛ  
//sistema-capital.com

Фонды «Система Капитал», инвестирующие в облигации, заняли высокие позиции по доходности среди открытых облигационных ПИФов<sup>1</sup> со стоимостью чистых активов более 50 млн руб.

В 2020 году рейтинговое агентство «Эксперт РА» подтвердило рейтинг «Системы Капитал» на уровне «A++» (наивысший рейтинг надежности и качества услуг управляющей компании) со стабильным прогнозом по рейтингу.

В отчетном периоде «Система Капитал» начала предлагать своим клиентам новый финансовый инструмент — ЗПИФы<sup>2</sup>, представляющие собой качественную альтернативу открытым фондам в рамках инвестирования в неторгуемые инструменты, например в недвижимость.



**И. Г. Бусаров**  
Генеральный директор

## Стратегические цели

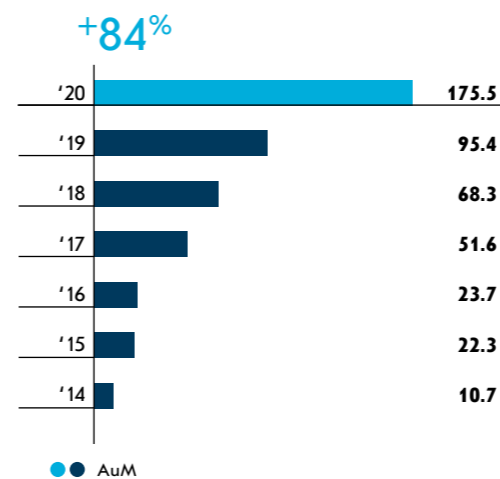
Стратегической целью «Системы Капитал» является развитие в качестве ведущей управляющей компании, ориентированной на работу со средствами частных и институциональных клиентов (розничные клиенты, HNWI<sup>3</sup>, НПФ<sup>4</sup>), в сочетании с управлением ликвидностью Группы АФК «Система» и инвестированием средств компаний Группы в ликвидные ценные бумаги с различной степенью риска.

**№12**  
по объему средств  
в управлении  
на конец 2020 года  
(Эксперт «РА»)

## ДОХОДНОСТЬ ПИФОВ ПОД УПРАВЛЕНИЕМ «СИСТЕМЫ КАПИТАЛ» В ГОД, %:

	2020	2019
Сберегательный	8,0	15,3
Валютные накопления	7,4	10,0
Резервный	7,4	12,6
Резервный. Валютный	4,5	9,4
Российские акции	9,1	28,4
Высокие технологии	63,2	19,8
Биотехнологии	25,5	—
Биржевой ПИФ «Информатика+»	68,0	—

## АКТИВЫ ПОД УПРАВЛЕНИЕМ, млрд руб.



**~25**  
Тыс.  
количество  
розничных  
заявок

<sup>1</sup> Паевой инвестиционный фонд.  
<sup>2</sup> Закрытый паевой инвестиционный фонд.  
<sup>3</sup> HNWI (High Net Worth Individuals) — наиболее состоятельные физические лица.  
<sup>4</sup> Негосударственные пенсионные фонды.

К О Р П О Р А Т И В Н О Е  
**УПРАВЛЕНИЕ**

О КОМПАНИИ  
РЕЗУЛЬТАТЫ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
РЕЗУЛЬТАТЫ  
КЛЮЧЕВЫХ  
АКТИВОВ

УПРАВЛЕНИЕ  
УСТОЙЧИВЫМ  
РАЗВИТИЕМ  
ПРИЛОЖЕНИЯ

# Система корпоративного управления

## Принципы 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.

Применяя указанные принципы во всех сферах своей деятельности, включая стратегический и финансовый менеджмент, кадровую и социальную политики, 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<sup>1</sup>. Корпорация также принимает во внимание рекомендации Кодекса корпоративного управления Великобритании<sup>2</sup>. Устав и внутренние документы АФК «Система» 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.

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

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

## Принципы корпоративного управления АФК «Система»

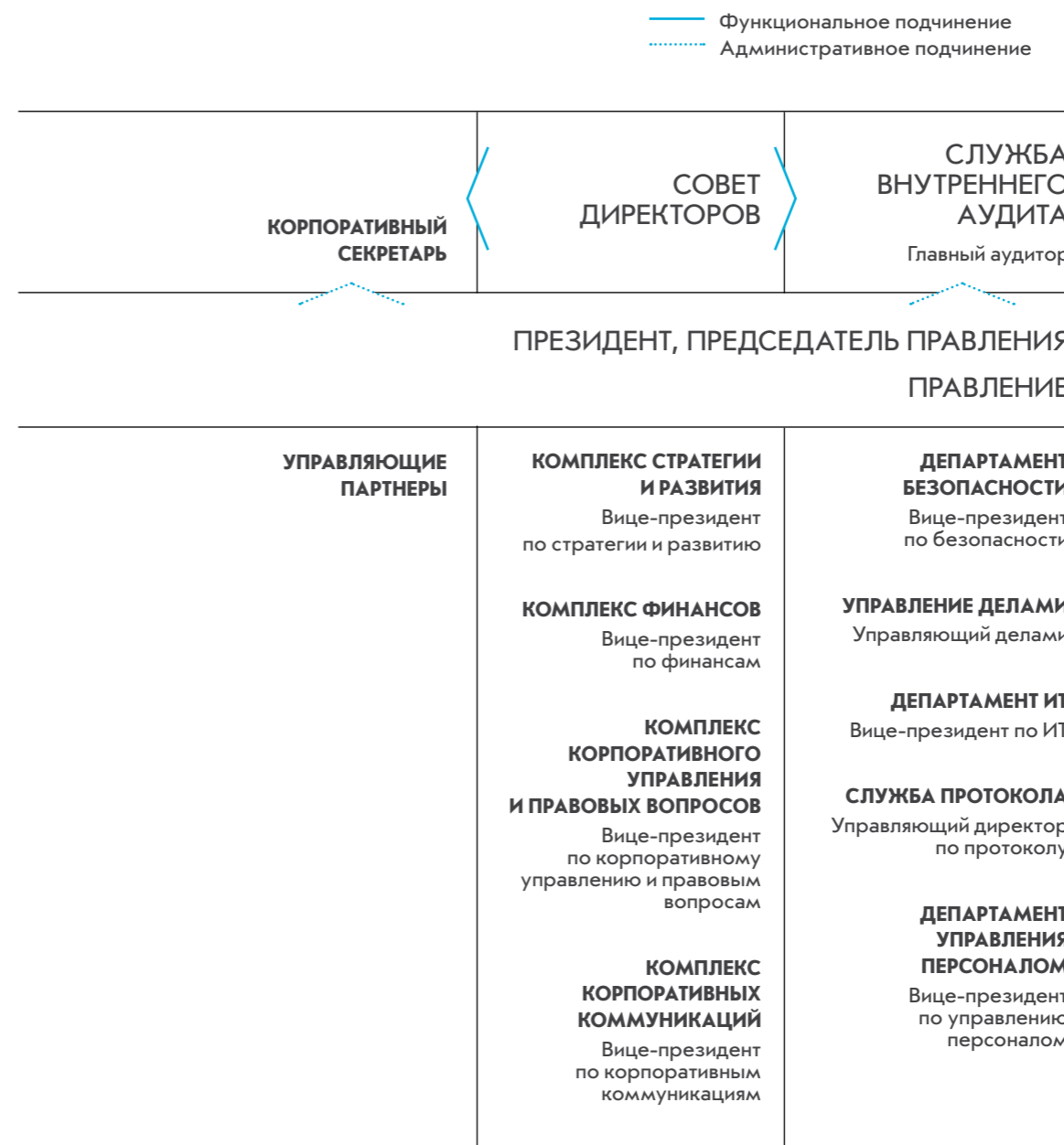
- ▶ Ясные и эффективные процедуры принятия инвестиционных решений
- ▶ Разумная прозрачность управленческих процессов для инвесторов и контрагентов
- ▶ Дивидендная политика, учитывающая разумные ожидания инвесторов и финансовый ресурс Корпорации
- ▶ Высокий профессионализм Совета директоров и его активное 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

<sup>1</sup> Текст Кодекса корпоративного управления, рекомендованного письмом Банка России от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463, доступен по адресу: <https://www.cbr.ru/publ/Vestnik/ves140418040.pdf>  
 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.

<sup>2</sup> Текст Кодекса корпоративного управления Великобритании (The UK Corporate Governance Code) доступен по следующему адресу: <https://www.frc.org.uk/getattachment/88bd8c45-50ea-4841-95b0-d2f4f48069a2/2018-UK-Corporate-Governance-Code-FINAL.pdf>

## СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПАО АФК «СИСТЕМА»

По состоянию на 31 декабря 2020 года



## Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Корпорации. Деятельность и компетенция Общего собрания акционеров (ОСА) регулируются законодательством Российской Федерации, Уставом и Положением об Общем

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

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

АФК «Система» стремится обеспечить максимальный уровень защиты прав акционеров на участие в управлении Корпорацией, а именно прав на участие в работе ОСА, голосование по вопросам повестки ОСА и 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 ([www.sistema.ru](http://www.sistema.ru) / [www.sistema.com](http://www.sistema.com)) не менее чем за 30 дней до даты проведения собрания, а затем направляются в электронном виде номинальным держателям<sup>2</sup>.

Акционеры АФК «Система» могут воспользоваться опцией 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 по адресу: <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 (ГДР) АФК «Система» имеют возможность проголосовать по вопросам повестки дня ОСА посредством прокси-голосования в установленном порядке через банк-депозитарий, обслуживающий программу ГДР АФК «Система». В 2020 году таким банком-депозитарием являлся Citibank, N.A.

Информация о банке-депозитарии и способе голосования представлена на сайте банка по адресу: <https://depositoryreceipts.citi.com>.

Голоса держателей ГДР, информация о которых была раскрыта банку-депозитарию, собираются им 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 нему.

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

## Дивиденды

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.

# 1 254,5

млн руб.  
направлено на выплату дивидендов (0,13 руб. на акцию)

## Сведения о проведении Общих собраний акционеров в 2020 году

### ГОДОВОЕ ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

Дата проведения	27 июня 2020 года
Форма проведения	Заочное голосование
Рассмотренные вопросы и принятые решения	<ul style="list-style-type: none"> <li>Утверждены годовой отчет и годовая бухгалтерская отчетность за 2019 год</li> <li>На выплату дивидендов за 2019 год направлено 1 254,5 млн руб., или 0,13 руб. на каждую обыкновенную акцию АФК «Система» (2,60 руб. на ГДР)</li> <li>Избран Совет директоров</li> <li>Утверждены аудиторы для проведения аудита в соответствии с РСБУ и МСФО на 2020 год</li> </ul>
Приняли участие	Акционеры, в совокупности обладающие 75,8% голосов
Дата составления и номер протокола	2 июля 2020 года, № 1–20

В 2020 году российским акционерным обществам было разрешено проводить годовые общие собрания в форме заочного голосования. В дополнение к заочному голосованию Корпорация организовала онлайн-трансляцию для акционеров в дату окончания приема бюллетеней, в ходе которой руководство представило отчет об итогах 2019 года и ответило на поступившие вопросы акционеров.

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

<sup>2</sup> Также в адрес акционеров, чьи права на акции Корпорации учитываются в реестре, направляются по почте сообщения о проведении ОСА и бланки бюллетеней.

## 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 входят:

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

### Состав Совета директоров

Действовавший на 31 декабря 2020 года состав Совета директоров был избран на годовом Общем собрании акционеров АФК «Система», состоявшемся 27 июня 2020 года. Независимые директора составляют 50% членов Совета директоров.

### СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ АФК «СИСТЕМА» НА 31 ДЕКАБРЯ 2020 ГОДА<sup>1</sup>



Евтушенков Владимир Петрович  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ<sup>2</sup>



Белова Анна Григорьевна<sup>3</sup>  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



Дубовсков Андрей Анатольевич<sup>4</sup>  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ (С 18 АПРЕЛЯ 2020 ГОДА)



Евтушенков Феликс Владимирович



Зоммер Рон



Кочарян Роберт Седракович<sup>5, 6</sup>



Маннингс Роджер<sup>6</sup>



Чирахов Владимир Санасарович



Чубайс Анатолий Борисович<sup>7</sup>



Шамолин Михаил Валерьевич

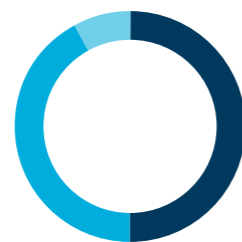


Шнайдер Этьен<sup>7</sup>



Якобашвили Давид Михайлович<sup>3, 7</sup>

### Количественный состав Совета директоров — 12 человек.



- **Независимые директора** 50%  
Белова А. Г.  
Кочарян Р. С.  
Маннингс Р.  
Чубайс А. Б.  
Шнайдер Э.  
Якобашвили Д. М.
- **Неисполнительные директора<sup>8</sup>** 42%  
Евтушенков В. П.  
Евтушенков Ф. В.  
Шамолин М. В.  
Зоммер Р.  
Дубовсков А. А.
- **Исполнительный директор** 8%  
Чирахов В. С.

### Изменения в составе Совета директоров

По сравнению с 2019/2020 корпоративным годом количественный состав Совета директоров увеличен с 11 до 12 человек, из его состава вышли С. Ф. Боев и Ж. Креке. В состав Совета директоров, избранный Общим собранием акционеров 27 июня 2020 года, вошли Президент Корпорации В. С. Чирахов и независимые директора А. Б. Чубайс и Э. Шнайдер.

### Заседания Совета директоров

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

В 2020 году Совет директоров АФК «Система» провел 12 заседаний: семь плановых очных и пять внеплановых в форме заочного голосования. Всего в 2020 году Совет директоров рассмотрел 68 вопросов повестки дня.

	2020	2019
Количество проведенных очных заседаний	7	8
Количество проведенных заочных заседаний	5	5
Количество вопросов согласно плану работы Совета директоров	40	37
Количество рассмотренных на заседаниях Совета директоров вопросов	68	74

**12 человек**  
составляют Совет директоров

**12 заседаний**  
провел Совет директоров АФК «Система» в 2020 году

**68 вопросов**  
повестки дня рассмотрел Совет директоров в 2020 году

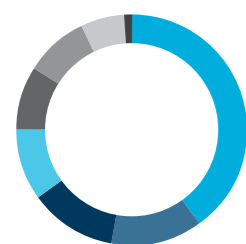




За отчетный период Совет директоров Корпорации рассмотрел вопросы по следующим основным направлениям:

- › стратегия развития АФК «Система»;
- › программа действий АФК «Система» в условиях пандемии COVID-19;
- › цикл стратегического планирования в Группе АФК «Система»;
- › инвестиционная политика, стратегия инвестиционных фондов АФК «Система» и приоритетные направления инвестирования в 2020–2021 годах;
- › новые инвестиционные проекты;
- › управление и создание стоимости инвестиций АФК «Система» в портфельные активы в различных отраслях:
  - телекоммуникационные и цифровые активы,
  - активы в области электронной торговли (e-commerce) и розничной торговли,
  - сельскохозяйственные активы,
  - активы в деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной отраслях,
  - банковские активы,
  - высокотехнологические активы,
  - активы в сфере девелопмента и строительства,
  - активы в сфере медицины,
  - гостиничные активы;
- › результаты деятельности АФК «Система» и исполнение бюджета;
- › бюджетное планирование, утверждение консолидированного бюджета АФК «Система» и ключевых показателей эффективности менеджмента на 2020–2021 годы;
- › управление рисками Корпорации;
- › деятельность подразделения внутреннего аудита;
- › кадровые вопросы и мотивация персонала;
- › оценка качества корпоративного управления;
- › корпоративная социальная ответственность;
- › обязательные корпоративные процедуры, в том числе созыв годового Общего собрания акционеров и планирование деятельности Совета директоров;
- › состав комитетов Совета директоров и определение статуса членов Совета директоров;
- › одобрение сделок, в том числе участие в уставном капитале Общества.

**РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВОПРОСОВ, РАССМОТРЕННЫХ СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ В 2020 ГОДУ, ПО ТЕМАТИКАМ, %**



- Бизнес-стратегии, инвестиции, новые виды деятельности 40
- Финансовая отчетность, планирование и аудит 13
- Одобрение сделок 12
- Участие в портфельных компаниях, группах, объединениях; филиалы 10
- Кадровые назначения и кадровая политика 9
- Корпоративное управление и ценные бумаги 9
- Утверждение внутренних документов 6
- Функциональные стратегии 1

**РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВОПРОСОВ, РАССМОТРЕННЫХ СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ В 2019 И 2020 ГОДАХ, ПО ТЕМАТИКАМ, шт.**



Большинство вопросов, рассмотренных Советом директоров АФК «Система» в 2020 году, относилось к бизнес-стратегии Корпорации и управлению портфелем инвестиций в различных областях, финансовому планированию и одобрению сделок (в том числе участием в капитале компаний). Снижение количества отдельных вопросов, относящихся к корпоративному управлению и к функциональным стратегиям, объясняется высокой степенью интеграции данных аспектов в вопросы бизнес-стратегии.

**Подготовка к заседаниям и кворум Совета директоров**

Действующая в АФК «Система» процедура подготовки заседаний Совета директоров призвана обеспечить максимально эффективное использование опыта и компетенций 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 его членов: в 2020 году средний кворум заседаний составил 96,5%.

**96,5%**  
средний кворум заседаний

**УЧАСТИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ АФК «СИСТЕМА» В ЗАСЕДАНИЯХ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ЕГО КОМИТЕТОВ В 2020 ГОДУ**

	Совет директоров	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
	Участие в заседаниях <sup>1</sup>					
Евтушенков В. П.	12/12	4/4				
Белова А. Г.	12/12	3/4	17/17	9/9	6/6	8/8
Боев С. Ф. <sup>2</sup>	5/5				3/3	
Дубовсков А. А.	12/12	3/4		4/5	2/3	
Евтушенков Ф. В.	12/12	3/4				
Зоммер Р.	12/12	4/4	17/17	9/9		4/4
Кочарян Р. С.	8/12	4/4	2/9	6/9	2/3	
Креке Ж. <sup>2</sup>	5/5		9/9		3/3	4/4
Маннингс Р.	12/12		17/17	9/9	3/3	8/8
Чирахов В. С. <sup>3</sup>	7/7	4/4			3/3	
Чубайс А.Б. <sup>3</sup>	7/7					
Шамолин М. В.	11/12	3/4			1/3	
Шнайдер Э. <sup>3</sup>	7/7		8/8			4/4
Якобашвили Д. М.	12/12	4/4	8/8	9/9		4/4

**Оценка работы Совета директоров и его комитетов**

Оценка эффективности деятельности Совета директоров — важный инструмент поддержания и совершенствования эффективности его работы. Процедура оценки нацелена на выявление сильных сторон, а также возможных областей для совершенствования деятельности Совета директоров АФК «Система». Периодическое проведение внешней оценки является элементом лучшей международной практики, а также рекомендацией российского Кодекса корпоративного управления. АФК «Система» внедрила данную практику в 2017 году, когда внешняя оценка Совета директоров была проведена впервые. В соответствии с рекомендацией Кодекса корпоративного управления вторая внешняя оценка была запланирована на весну 2020 года, однако из-за пандемии COVID-19 была перенесена на начало 2021 года. Оценка проведена консорциумом, состоящим из двух фирм, имеющих глобальное присутствие и высокую репутацию: Nestor Advisors Ltd., лондонской консалтинговой компании, специализирующейся исключительно на корпоративном управлении, и компании EY, одного из мировых лидеров в области профессиональных услуг, имеющей значительное присутствие на российском рынке.

**Оценка включала следующие области деятельности Совета директоров:**

- › ключевые обязанности Совета директоров, включая определение стратегии, надзор за показателями деятельности, стратегические кадровые вопросы, внутренний контроль и управление рисками;
- › взаимоотношения Совета директоров и менеджмента, качество информационных потоков между Советом директоров и менеджментом;
- › профессиональный состав Совета директоров, процесс номинации его членов;
- › практика работы Совета директоров и ее динамика;
- › роль Председателя Совета директоров;
- › структура и практика работы комитетов Совета директоров;
- › процедура работы Совета директоров и организационная поддержка его деятельности;
- › эффективность работы комитетов Совета директоров.

**Оценка Совета директоров имела следующие цели:**

- › повысить эффективность Совета директоров путем выявления возможностей по совершенствованию его структуры, процедур, практики, динамики работы, способности конструктивно оппонировать менеджменту Корпорации;
- › способствовать формированию общего видения у членов Совета директоров в отношении того, как Совет директоров может в наибольшей степени способствовать эффективной деятельности АФК «Система»;
- › способствовать повышению доверия к механизмам корпоративного управления АФК «Система» среди акционеров и ключевых стейкхолдеров;
- › способствовать АФК «Система» в поддержании лидирующих позиций в практике корпоративного управления, включая соблюдение рекомендаций российского Кодекса корпоративного управления, а также внедрение лучших международных практик в области эффективной деятельности Совета директоров;
- › оценить изменения в практике работы Совета директоров с момента проведения предыдущей внешней оценки в 2017 году.

Оценка Совета директоров проводилась с использованием подробной анкеты опроса и последующих интервью с членами Совета директоров и несколькими представителями исполнительного руководства, подотчетными Совету директоров. Ключевые выводы оценки можно обобщить следующим образом.

1. Совет директоров АФК «Система» активно работает, используя развитые процедуры корпоративного управления в своей деятельности и в работе комитетов.
2. Члены Совета директоров характеризуются высоким профессиональным уровнем, имеют значительный опыт принятия управленческих решений, опыт в области стратегии, а также обладают соответствующей профессиональной репутацией. Эти качества наделяют членов Совета директоров способностью дополнять Председателя в его традиционной лидирующей роли в Совете директоров.
3. В будущем Совету директоров целесообразно в большей степени сосредоточить внимание на вопросах долгосрочной портфельной стратегии. Совету директоров также стоит ориентироваться на подходы к определению профиля независимости своего состава, применяемые в сопоставимых международных инвестиционных компаниях, а также продолжать уделять значительное внимание вопросам эффективности советов директоров ключевых компаний в инвестиционном портфеле.
4. Для достижения этих целей процесс планирования преемственности на всех уровнях целесообразно сделать более регламентированным.

По итогам внешней оценки консультанты представили ряд рекомендаций по совершенствованию практики работы в указанных выше, а также в иных областях. Корпорация в настоящее время изучает представленные рекомендации.

<sup>1</sup> Первая цифра отражает количество заседаний, в которых член Совета директоров принимал участие, вторая — общее количество заседаний, в которых член Совета директоров мог принять участие.

<sup>2</sup> В составе Совета директоров до 27 июня 2020 года.

<sup>3</sup> В составе Совета директоров с 27 июня 2020 года.

## 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» по адресу: <http://www.sistema.ru/o-kompanii/korporativnoe-upravlenie/korporativnye-dokumenty/>.

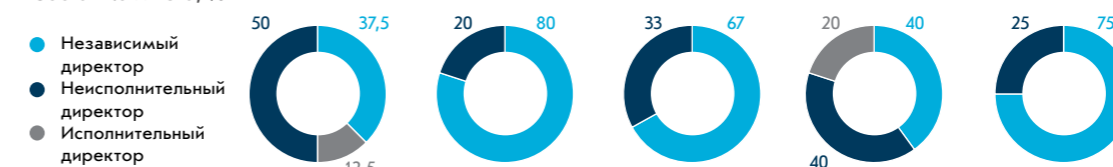
### ФУНКЦИИ КОМИТЕТОВ ПРИ СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ КОРПОРАЦИИ

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

### СОСТАВ КОМИТЕТОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ АФК «СИСТЕМА» ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2020 ГОДА

	Комитет по стратегии	Комитет по аудиту, финансам и рискам	Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению <sup>1</sup>	Комитет по этике и контролю	Комитет по связям с инвесторами и дивидендной политике
Евтушенков В. П.	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ				
Белова А. Г.					ПРЕДСЕДАТЕЛЬ
Дубовсков А. А.				ПРЕДСЕДАТЕЛЬ	
Евтушенков Ф. В.					
Зоммер Р.					
Кочарян Р. С.			ПРЕДСЕДАТЕЛЬ		
Маннингс Р.		ПРЕДСЕДАТЕЛЬ			
Чирахов В. С.					
Чубайс А. Б.					
Шамолин М. В.					
Шнайдер Э.					
Якобашвили Д. М.					

Состав Комитета, %



Р. Маннингс, входящий в состав Комитета по аудиту, финансам и рискам, является экспертом в области финансов и аудита с многолетним опытом в данной сфере.

<sup>1</sup> 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.

**ТЕМАТИКА ВОПРОСОВ, РАССМОТРЕННЫХ КОМИТЕТАМИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОРПОРАЦИИ В 2020 ГОДУ**

НАИМЕНОВАНИЕ КОМИТЕТА	КОЛИЧЕСТВО ЗАСЕДАНИЙ В 2020 ГОДУ	ТЕМАТИКА ВОПРОСОВ ЗАСЕДАНИЙ
Комитет по стратегии	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Создание стоимости инвестиций Корпорации в различных отраслях;</li> <li>› цикл стратегического планирования;</li> <li>› стратегия цифровой трансформации;</li> <li>› развитие корпоративной культуры</li> </ul>
Комитет по аудиту, финансам и рискам	17	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Оценка качества оказанных аудиторских услуг, формирование рекомендаций Совету директоров по выбору внешнего аудитора;</li> <li>› рассмотрение и одобрение финансовой отчетности Корпорации, ее годового бюджета и отчета об исполнении бюджета;</li> <li>› рассмотрение отчетов менеджмента по управлению рисками в АФК «Система», карты рисков и планов по их митигации;</li> <li>› предварительное рассмотрение и оценка сделок и инвестиционных проектов, выносимых на рассмотрение Совета директоров АФК «Система»;</li> <li>› рассмотрение результатов деятельности и планов подразделения внутреннего аудита;</li> <li>› рассмотрение принципов приоритизации инвестиционных проектов</li> </ul>
Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Развитие корпоративного управления в Группе АФК «Система»;</li> <li>› организация работы Корпорации в условиях пандемии;</li> <li>› система мотивации и ее ключевые параметры, оценка деятельности и премирование ключевых руководителей и сотрудников АФК «Система»;</li> <li>› кадровый процесс и предварительное рассмотрение кандидатур на позиции высших должностных лиц АФК «Система», а также кандидатов для выдвижения в составы советов директоров ключевых портфельных компаний</li> </ul>
Комитет по этике и контролю	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Результаты деятельности подразделения внутреннего аудита за 2019 год и план его работы на 2021 год;</li> <li>› система предупреждения и противодействия мошенничеству и коррупции в АФК «Система»;</li> <li>› функциональная стратегия в сфере корпоративной (в том числе информационной) безопасности</li> </ul>
Комитет по связям с инвесторами и дивидендной политике	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Размер дивидендов и дивидендная политика Корпорации;</li> <li>› ESG-стратегия Корпорации;</li> <li>› анализ и мониторинг рынка и инвестиционной базы АФК «Система»;</li> <li>› функциональная стратегия в области внешних связей;</li> <li>› инвестиционная история АФК «Система» и ее восприятие инвестиционным сообществом</li> </ul>

**Президент**

Президент АФК «Система» — постоянно действующий единоличный исполнительный орган 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).

20 апреля 2020 года по решению Совета директоров на должность Президента, Председателя Правления АФК «Система» был назначен Владимир Санасарович Чирахов.



**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 Российской Федерации 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».

В марте 2020 года 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 2020 году Правление провело восемь заседаний, на которых были рассмотрены 34 вопроса повестки дня по следующим основным направлениям:

- › стратегия развития АФК «Система»;
- › управление инвестиционными фондами АФК «Система»;
- › цикл стратегического планирования в Группе компаний АФК «Система»;
- › стратегия развития, создание стоимости и монетизация инвестиций АФК «Система» в различных отраслях;
- › практика корпоративного управления в Корпорации;

- › исполнение бюджета, бюджетное планирование и ключевые показатели эффективности;
- › управление долгом и инвестиционными ресурсами Корпорации;
- › ESG-стратегия АФК «Система».

В мае 2020 года полномочия ранее избранного состава Правления были прекращены, и Совет директоров утвердил новый состав Правления на срок три года. Количественный состав Правления Корпорации на 31 декабря 2020 года — 15 человек.

### СОСТАВ ПРАВЛЕНИЯ АФК «СИСТЕМА» НА 31 ДЕКАБРЯ 2020 ГОДА<sup>1</sup>

1	Чирахов Владимир Санасарович	Президент, Председатель Правления
2	Алешин Игорь Викторович	Вице-президент по безопасности
3	Егоров Сергей Валерьевич	Управляющий партнер
4	Засурский Артем Иванович	Вице-президент по стратегии
5	Катков Алексей Борисович	Управляющий партнер
6	Козлов Игорь Люсьенович	Вице-президент по информационным технологиям
7	Матвеева Светлана Сергеевна	Вице-президент по управлению персоналом
8	Моносов Леонид Анатольевич	Управляющий партнер
9	Мубаракшин Олег Сайдашович	Управляющий партнер
10	Петухов Леонид Геннадьевич	Управляющий партнер
11	Розанов Всеволод Валерьевич	Управляющий партнер
12	Сиразутдинов Артем Геннадиевич	Управляющий партнер
13	Травков Владимир Сергеевич	Вице-президент по финансам
14	Узденов Али Муссаевич	Управляющий партнер
15	Шишкин Сергей Анатольевич	Вице-президент по корпоративному управлению и правовым вопросам

### ИЗМЕНЕНИЯ В ПЕРСОНАЛЬНОМ СОСТАВЕ ПРАВЛЕНИЯ АФК «СИСТЕМА» В ТЕЧЕНИЕ 2020 ГОДА

	ДАТА ИЗМЕНЕНИЯ	ОСНОВАНИЕ
Дубовсков А.А.	19 апреля	Прекращены полномочия Президента, Председателя Правления
Чирахов В. С.	20 апреля	Избран Президентом, Председателем Правления
Пилипенко А. В. Тулган Дж. Янпольский М. М.	16 мая	Прекращены полномочия членов Правления
Моносов Л. А.	17 мая	Избран в состав Правления
Козлов И. Л.	13 июля	Избран в состав Правления
Петухов Л. Г.	18 декабря	Избран в состав Правления

<sup>1</sup> Краткие биографические данные и сведения о долях участия членов Правления в уставном капитале АФК «Система» смотрите в [приложении 1](#).

## Органы при Президенте и Правлении

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

Комитеты при Президенте и Правлении являются постоянно действующими совещательными коллегиальными органами, задача которых состоит в детальном изучении вопросов текущей деятельности Корпорации в пределах своей компетенции, а также в содействии Президенту и Правлению в принятии решений.

### Комитет по финансам и инвестициям

Функциями Комитета по финансам и инвестициям являются:

- › рассмотрение инвестиционных проектов Корпорации на этапах от возникновения идеи до завершения проекта;
- › утверждение финансовой модели, бизнес-плана, ключевых показателей эффективности инвестиционных проектов;
- › составление рекомендаций 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.

Комитет состоит из семи членов, Председателем Комитета является Президент Корпорации В. С. Чирахов.

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

Экспертный совет по инвестициям, состоящий из 12 членов, 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 ряду формальных требований, установленных внутренними документами Корпорации, скоринг проектов и подготовка письменных заключений по ним. В случае получения одобрения Экспертного совета проект далее выносится на рассмотрение Комитета по финансам и инвестициям.

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

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

**12**  
членов  
Комитета  
по финансам  
и инвестициям

**47**  
заседаний  
Комитет по финансам  
и инвестициям провел  
в 2020 году

**13** членов  
Комитета по рискам

**4** заседания  
Комитет по рискам  
провел в 2020 году

## 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.

Комитет состоит из 13 членов, Председателем Комитета является Вице-президент по финансам В. С. Травков.

В 2020 году Комитет по рискам провел четыре заседания.

При Комитете по рискам действует Экспертная группа, состоящая из восьми 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<sup>1</sup> 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».

## 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.

Комитет состоит из семи членов, Председателем Комитета является Вице-президент по финансам В. С. Травков.

В 2020 году Тендерный комитет провел 25 заседаний.

**7** членов  
Тендерного комитета

**25** заседаний  
Тендерный комитет  
провел в 2020 году

<sup>1</sup> Weight Average Cost of Capital — средневзвешенная стоимость капитала.

## Комитет по информационным технологиям

Функциями Комитета по информационным технологиям являются:

- › обеспечение взаимодействия структурных подразделений и должностных лиц Корпорации по вопросам, связанным с информационными технологиями;
- › создание условий для максимально эффективной реализации ИТ-проектов и инициатив в АФК «Система»;
- › построение и поддержание интегрированной ИТ-архитектуры Корпорации, основанной на передовых цифровых технологиях;
- › обеспечение единообразия корпоративных стандартов и инструментов в области информационных технологий в АФК «Система».

Комитет состоит из 12 членов, Председателем Комитета является Вице-президент по информационным технологиям И. Л. Козлов.

В 2020 году Комитет по информационным технологиям провел одно заседание.

## Особенности системы риск-менеджмента, внутреннего контроля и аудита

### Риск-менеджмент

В основе системы риск-менеджмента АФК «Система» лежит двух-уровневый 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 Комплекса финансов.

**12** членов  
Комитета  
по информационным  
технологиям

**1** заседание  
Комитет  
по информационным  
технологиям  
провел в 2020 году

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, 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 представления 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) 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 безопасности несет в том числе ответственность за вопросы экономической безопасности, противодействия коррупции и информационной безопасности.
- › Уровень 3. Служба внутреннего аудита проводит независимую оценку эффективности системы внутреннего контроля, а также процедур управления рисками и корпоративного управления.

Система внутреннего контроля Корпорации включает в том числе:

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

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 и требованиями внутренних нормативных документов и законодательства Российской Федерации и других применимых юрисдикций.

## Внутренний аудит

Служба внутреннего аудита подчиняется Совету директоров (функционально) и Президенту ПАО АФК «Система» (административно). Руководство Службой осуществляется Главным аудитором, который назначается на должность и освобождается от должности Президентом на основании решения Совета директоров ПАО АФК «Система» после предварительного согласования Комитетом по этике и контролю Совета директоров Корпорации.

Основными задачами Службы внутреннего 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 Служба внутреннего аудита осуществляет:

- › проведение независимых проверок отдельных операций, процессов и подразделений;
- › оценку эффективности системы внутреннего контроля;
- › оценку эффективности системы управления рисками;
- › оценку эффективности системы корпоративного управления, в том числе мероприятий по недопущению нарушений законодательства, обеспечению соблюдения требований нормативных документов и профессиональных и этических стандартов, а также разработку рекомендаций по ее совершенствованию;
- › разработку рекомендаций по устранению выявленных недостатков, а также мониторинг по их исправлению;
- › администрирование внутренних расследований, в том числе самостоятельное проведение внутренних расследований;
- › проверку соблюдения требований внутренних нормативных документов Корпорации;
- › администрирование работы горячей линии.

Для осуществления указанных функций Служба внутреннего аудита наделена всеми необходимыми ресурсами и полномочиями и является независимым структурным подразделением. Служба в своей работе руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, Уставом Корпорации, Кодексом Этики, другими внутренними регламентирующими документами Корпорации, а также рекомендациями международных профессиональных организаций и стандартов в области внутреннего контроля и внутреннего аудита (например, Комитета спонсорских организаций комиссии Тредуэя (COSO), Международных стандартов внутреннего аудита).

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

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

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

В 2020 году Служба внутреннего аудита провела 23 проверки для оценки эффективности систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления. По результатам проверок Службы недостатков или рисков, которые могли бы повлиять на устойчивость бизнеса ПАО АФК «Система», не выявлено. Отдельные замечания по областям проверок были своевременно доведены до сведения заинтересованных лиц, выработаны рекомендации по их устранению.

Служба внутреннего аудита Корпорации активно развивает технологии автоматизации, направленные на повышение эффективности аудиторских процедур 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 не реже одного раза в год или по мере возникновения конфликтов заполняют декларации по этике и конфликту интересов. Кроме того, все новые сотрудники знакомятся с требованиями Кодекса Этики и порядком заполнения деклараций, а также декларируют возможные конфликты интересов при трудоустройстве.

В 2020 году результаты этической аттестации рассмотрены Комитетом по этике и контролю Совета директоров ПАО 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 мероприятия по урегулированию конфликта интересов в соответствии с лучшими практиками корпоративного управления.

### Внешний аудит

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

## Корпоративное управление в Группе АФК «Система»

Качество стратегического планирования и инвестиционная привлекательность портфельных компаний Группы 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 отраслевыми компетенциями 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 одной трети (в зависимости от уровня организационной зрелости портфельной компании).

Корпорация постоянно совершенствует систему корпоративного управления с целью повышения ее эффективности и соответствия лучшим мировым практикам. Совершенствование процессов корпоративного управления портфельных компаний и привлечение в их советы директоров компетентных профессиональных директоров призваны 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 своей 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.



## Развитие системы корпоративного управления в 2020 году

### Практика работы независимых директоров в составе Совета директоров Корпорации

В 2020 году в состав Совета директоров АФК «Система» были избраны 12 членов, шесть из которых отвечают критериям независимости или признаны независимыми в соответствии с требованиями Правил листинга ПАО Московская Биржа и Кодекса корпоративного управления Российской Федерации.

В состав Совета директоров были избраны следующие независимые директора:

- › Белова Анна Григорьевна;
- › Кочарян Роберт Седратович;
- › Маннингс Роджер;
- › Чубайс Анатолий Борисович;
- › Шнайдер Этьен;
- › Якобашвили Давид Михайлович.

У всех независимых директоров Корпорации имеется значительный опыт работы в руководстве крупных организаций и широкое признание 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.

На первом заседании Совета директоров АФК «Система» после проведения годового Общего собрания акционеров независимый директор А. Г. Белова 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. А. Г. Белова имеет большой опыт работы в советах директоров крупных российских компаний и входит в состав Совета директоров АФК «Система» с 2017 года.

### Утверждение внутренних документов в области ESG

В 2020 году Совет директоров Корпорации утвердил два внутренних документа, отражающих приверженность АФК «Система» повестке ESG: Политику в области устойчивого развития и новую редакцию Кодекса корпоративного управления. Данные документы составлены в соответствии с международными стандартами и отражают лучшие практики в области устойчивого развития. АФК «Система» приняла на себя обязательство распространять данные практики в портфельных компаниях, действуя через своих представителей в их советах директоров.

### Проведение годового Общего собрания акционеров в онлайн-формате

Несмотря на то что в 2020 году в связи с пандемией COVID-19 российским акционерным обществам было разрешено проводить годовые общие собрания в форме заочного голосования, Совет директоров АФК «Система» принял решение в дополнение к заочному голосованию провести онлайн-трансляцию для акционеров в дату окончания приема бюллетеней. В ходе трансляции руководство Корпорации представило отчет об итогах 2019 года и ответило на поступившие вопросы акционеров.

### 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 2021 год запланированы в том числе следующие мероприятия:

- › разработка планов преемственности менеджмента и Совета директоров с возможной формализацией данного процесса в специальном внутреннем документе АФК «Система» (первое полугодие 2021 года);
- › разработка и утверждение внутренних документов АФК «Система» в области экологии и прав человека в рамках развития ESG-направления (первое полугодие 2021 года);
- › разработка плана по подготовке и проведению онлайн-собрания акционеров в 2022 году в случае внесения соответствующих изменений в российское законодательство об акционерных обществах (второе полугодие 2021 года);
- › поиск новых независимых кандидатов для выдвижения в советы директоров компаний Группы АФК «Система» (второе полугодие 2021 года).

# Политика в области вознаграждения

## членов Совета директоров и высших должностных лиц

### Политика в области вознаграждения членов Совета директоров

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 2020 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

Согласно действовавшей в течение отчетного года редакции Положения, дополнительное вознаграждение в форме обыкновенных акций АФК «Система» выплачивается членам Совета директоров при условии роста капитализации в отчетном году<sup>1</sup>. Размер дополнительного вознаграждения устанавливается как переменная сумма, равная доле от суммы прироста капитализации за финансовый год<sup>2</sup>.

Размер дополнительного вознаграждения в любом случае ограничен суммой основного вознаграждения (то есть 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.

<sup>1</sup> 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).

<sup>2</sup> 0,1% или 0,125% от суммы прироста капитализации за финансовый год (в зависимости от статуса налогового резидентства).

## 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.

АФК «Система» не предоставляет займы членам Совета директоров.

## Политика в области вознаграждения менеджмента

Система материальной мотивации высших должностных лиц АФК «Система» в 2020 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 сотрудников 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 понимаются:

- › созданная стоимость в отношении актива (в случае продажи актива или IPO), за вычетом:
  - а) обязательной доходности, определяемой Комитетом по финансам и инвестициям при Президенте Корпорации до начала проекта или приобретения актива,
  - б) инвестиций в актив и расходов на проект;
- › процент от годового дохода проектной команды.

## Акционерное вознаграждение

В начале 2020 года Совет директоров утвердил принципы акционерного вознаграждения сотрудников, направленные на построение долгосрочных отношений с ключевыми менеджерами и объединение их единой целью, направленной на рост капитализации Корпорации (далее — Акционерная программа).

Выбор участников Акционерной программы базируется на результативности и оценке личного вклада в развитие Корпорации или портфельных компаний. Финальный список участников утверждается Советом директоров. Каждый участник наделяется существенным пакетом обыкновенных акций ПАО АФК «Система» (более 0,1% от уставного капитала).

## 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 Российской Федерации.

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».

## Вознаграждение высших должностных лиц<sup>1</sup>

**ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ И КОМПЕНСАЦИИ**, выплаченные членам Совета директоров, руб.

СТАТЬЯ ВЫПЛАТЫ	2020	2019
Вознаграждение за работу в Совете директоров	365 497 500	191 720 000
Заработная плата <sup>2</sup>	122 499 000	106 523 000
Премии <sup>2</sup>	393 456 200	631 513 400
Вознаграждение за работу в комитетах Совета директоров	5 820 000	6 750 000
Компенсация расходов, понесенных в связи с исполнением обязанностей члена Совета директоров <sup>3</sup>	824 200	4 917 600

**ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ**, выплаченные членам Правления<sup>4</sup>, руб.

СТАТЬЯ ВЫПЛАТЫ	2020	2019
Заработная плата	584 901 900	507 160 500
Премии	4 889 969 300	2 933 809 000 <sup>5,6</sup>
Иные виды вознаграждений	861 000	946 700

<sup>1</sup> Все суммы в настоящем разделе указаны без вычета применимого налога на доходы физических лиц.  
<sup>2</sup> Вознаграждения в виде заработной платы и премий представляют собой вознаграждения, начисленные за отчетный период членам Совета директоров — неисполнительным директорам.  
<sup>3</sup> Включая оплату стоимости транспортных и гостиничных услуг, связанных с участием членов Совета директоров в его заседаниях в отчетном году.  
<sup>4</sup> Включая Президента АФК «Система».  
<sup>5</sup> Премия по итогам 2019 года выплачена сотрудникам ПАО АФК «Система» в первом квартале 2020 года.  
<sup>6</sup> Отдельные члены Правления в первом квартале 2020 года направили 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.

# Управление рисками

## Интегрированная система управления рисками и риск-аппетит Группы

Потенциальные риски для бизнеса Корпорации представляют собой проявление процессов и факторов, влияние на которые со стороны АФК «Система» либо невозможно, либо существенно ограничено. 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 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 в целом с использованием имитационных методов моделирования и финансовых моделей.

В отношении всех рисков, входящих в реестр рисков Группы, владельцы рисков разрабатывают планы по управлению рисками (планы митигации) и реагирования на них и на регулярной основе проводят их мониторинг и корректировку.

Одним из ключевых принципов риск-менеджмента является управление деятельностью Группы 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 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 риски

Риски, обусловленные 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 также присутствуют 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 них 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 и 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. Потенциальные нарушения режима санкций могут привести в том числе к невозможности компаний Группы взаимодействовать с государственными органами США и/или ЕС, гражданской или уголовной ответственности подсанкционных лиц или связанного с ними персонала согласно законам США и/или 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 риски

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

## Внешние риски

### Финансовые риски

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

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

Рост инфляции может привести к росту расходов и, таким образом, оказать давление на показатели рентабельности, а также отрицательно сказаться на спросе на продукцию и услуги компаний Группы 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 способно затруднить привлечение финансирования для осуществления деятельности компаний Группы и рефинансирование долговых обязательств Корпорации и портфельных компаний. В случае если Корпорация не сможет привлечь необходимое финансирование на условиях и в сроки, необходимые для нее, это может повлечь существенные ограничения для развития бизнеса, осуществления операционной и инвестиционной деятельности.

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

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

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

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 и, как следствие, 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 изменения 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 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 и/или 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 АФК «Система». В целях их минимизации компании Группы предъявляют строгие требования к поставщикам, подрядчикам и партнерам в части соблюдения законодательства и внутренних политик.

Ввиду повышения 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. 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; региональных и местных нормативных правовых актов;
- › пробелами в нормативно-правовой базе и отсутствием судебных и административных разъяснений по толкованию некоторых вопросов законодательства, а также наличием противоречащих друг другу разъяснений судов и судебных актов;
- › влиянием политических, социальных и коммерческих факторов на судебную систему;
- › возможными избирательными или произвольными действиями государственных органов.

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

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 нормативных правовых актов Таможенного союза Евразийского экономического союза к бизнесу АФК «Система» может оказать негативное влияние, учитывая наличие иностранных акционеров.

Существует риск внесения изменений в законодательство стран, на рынках которых присутствуют компании Группы, в связи с возможными изменениями в правовом регулировании международной торговли и международных инвестиций со стороны иностранных государств или международных организаций.

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

Миноритарные акционеры дочерних компаний АФК «Система» могут оспорить сделки со связанными сторонами или иные сделки или проголосовать против совершения таких сделок, что способно 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 грозит убытками для Корпорации. Федеральная антимонопольная служба также полномочна воспрепятствовать заключению и/или исполнению отдельных сделок Корпорации и портфельных компаний, что может ограничить возможности компаний Группы по совершению инвестиционных сделок и проведению реструктуризации бизнеса.

## Налоговые риски

Налоговое законодательство и налоговая практика на рынках присутствия АФК «Система» характеризуются сложностью и неопределенностью и 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.

Российское законодательство о трансфертном ценообразовании может потребовать корректировок в системе ценообразования компаний Группы, что повлечет 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 к средствам инвесторов через рынки ценных бумаг может в дальнейшем сократиться в результате введения секторальных санкций в областях деятельности компаний 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 и инвестиционного ресурса Корпорации и оказать существенное негативное влияние на их финансовые результаты.

## Риски, связанные с пандемией COVID-19

В марте 2020 года Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) объявила начало пандемии в связи с быстрым распространением новой коронавирусной инфекции (COVID-19). Меры, применяемые многими странами, в том числе Российской Федерацией, для сдерживания пандемии COVID-19, привели к существенным операционным трудностям для многих компаний и оказали существенное влияние на финансовые рынки. Распространение COVID-19 существенно повлияло 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. Значительность влияния COVID-19 на операции АФК «Система» в большой степени будет зависеть от продолжительности и распространенности влияния пандемии на мировую и российскую экономику.

## Риски, связанные с деятельностью Группы

### Реализация бизнес-стратегии

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

Развитие компаний Группы зависит от многих факторов, в том числе от получения необходимых разрешений государственных органов, достаточного спроса со стороны потребителей, успешного развития технологий, эффективного управления рисками и расходами, своевременного завершения разработки и внедрения новых продуктов и услуг компаниями Группы. Затруднения, связанные с любым из этих факторов, могут оказать негативное влияние на развитие компаний Группы и финансовые результаты Корпорации.

## Приобретение, интеграция, отчуждение или реструктуризация активов

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

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 Корпорацией стратегических целей, а также на результаты деятельности, финансовое состояние и инвестиционную привлекательность АФК «Система».

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;
- › потерю 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 негативно скажется на ее финансовых результатах.

## Менеджмент и ключевой персонал

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

## Денежные потоки от компаний Группы

Финансовые показатели Корпорации зависят от возможностей компаний Группы генерировать денежные потоки, необходимые для обслуживания финансовых обязательств, включая погашение задолженности и процентов, а также для осуществления инвестиционной деятельности. Способность компаний осуществлять подобные выплаты может быть ограничена из-за препятствий регуляторного, налогового или иного характера, что способно 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. Снижение кредитного рейтинга может привести к росту стоимости обслуживания существующих кредитов, удорожанию или невозможности привлечения новых кредитов, а в отдельных случаях к досрочному истребованию 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 текущий, так и на будущие периоды.

## Ограничительные ковенанты

Соглашения Корпорации и компаний Группы по кредитам и долговым ценным бумагам содержат ограничительные ковенанты. Такие ковенанты налагают ограничения на привлечение дополнительного долгового финансирования, обременение имущества залогом, продажу активов и сделки с аффилированными лицами. Они также могут накладывать ограничения на операционную деятельность АФК «Система», в том числе на финансирование капитальных затрат, либо ограничивать возможности своевременного погашения долга или осуществления выплат по обязательствам. Любое ненамеренное нарушение ограничительных ковенантов может привести к возникновению у кредиторов Корпорации и/или портфельных компаний права требовать досрочного погашения таких кредитов и оказать давление на финансовые показатели Корпорации.

## Лицензии и разрешения

Деятельность компаний Группы регулируется различными государственными органами и ведомствами в рамках получения и возобновления лицензий, одобрений и разрешений, а также в связи с необходимостью постоянного соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и стандартов. Регулирующие органы во многом полагаются на собственное суждение при толковании и реализации требований применимого законодательства, выдаче или пролонгации лицензий, одобрений и разрешений и при мониторинге соблюдения лицензионных требований. Нельзя гарантировать, что действующие лицензии и разрешения, в том числе выданные компаниям Группы, будут пролонгированы, новые лицензии и разрешения будут выданы или что компании смогут выполнить условия всех соответствующих лицензий. Также нельзя гарантировать, что какие-либо из текущих или будущих лицензий или разрешений не будут приостановлены либо 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, непоследовательным, содержит внутренние противоречия (например, существуют противоречия между федеральными и региональными нормами о приватизации), приватизация многих компаний может быть потенциально оспорена, в том числе избирательно, что способно оказать существенное негативное влияние на бизнес, финансовое состояние, результаты деятельности или перспективы развития Корпорации.

## Соответствие законодательству и стандартам в сфере комплаенса

К деятельности Корпорации и компаний Группы применим ряд норм и стандартов поведения, в том числе в области конкурентных действий на рынке, соблюдения норм корпоративного управления, противодействия мошенничеству и коррупции, управления конфликтами интересов, соблюдения санкционных режимов, справедливого отношения к клиентам и обеспечения добросовестного подхода при работе с ними, противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, соблюдения политики информационной безопасности, противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию на рынке ценных бумаг. Несоблюдение указанных норм влечет за собой риск применения юридических и регуляторных санкций, существенного финансового убытка и потери репутации.

Кроме того, деятельность АФК «Система» и компаний Группы подпадает под действие антикоррупционного законодательства тех юрисдикций, в которых они ведут свой бизнес или в которых их ценные бумаги допущены к организованным торгам, включая нормативные правовые акты Российской Федерации, Закон Великобритании о борьбе со взяточничеством (UK Bribery Act) и Закон США о коррупции за рубежом (Foreign Corrupt Practices Act, FCPA). Любое расследование в связи с возможными нарушениями FCPA, UK Bribery Act и 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 они 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, 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. Неспособность предотвратить кибератаки и несанкционированный доступ к сетям и хранилищам данных компаний Группы может привести в том числе к утечкам персональных данных и конфиденциальной информации, причинению ущерба имуществу компаний Группы, перерывам в производстве, нарушению безопасности сетей, возникновению расходов на восстановление работы систем и оборудования, что может оказать существенное негативное влияние на бизнес АФК «Система».

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

## Конкуренция со стороны других компаний

Все отрасли деятельности компаний Группы АФК «Система» подвержены конкуренции со стороны других компаний. В сегментах телекоммуникаций, электроэнергетики, розничной торговли (в том числе электронной), гостиничных услуг, частной медицины, фармацевтики, банковской деятельности, высоких технологий, недвижимости, лесной промышленности и сельского хозяйства наблюдается высокая конкуренция между компаниями как в Российской Федерации, так и в других странах. Неспособность компаний Группы эффективно конкурировать может оказать негативное влияние на бизнес, результаты деятельности, финансовое состояние и перспективы развития Корпорации.

## Качество бренда и репутация

Развитие и поддержание узнаваемости брендов компаний Группы является важнейшей составляющей формирования общественного мнения об их текущих и будущих продуктах и услугах. 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 оказаться недостаточными для покрытия затрат на такую деятельность, что приведет к финансовым потерям для компаний Группы.

Репутация АФК «Система» может пострадать в случае незачинного 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.

У П Р А В Л Е Н И Е

# УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

О КОМПАНИИ

РЕЗУЛЬТАТЫ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

РЕЗУЛЬТАТЫ  
КЛЮЧЕВЫХ  
АКТИВОВ

КОРПОРАТИВНОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ

ПРИЛОЖЕНИЯ



# Система 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. Основные принципы и подходы транслируются в компании Группы через их советы директоров, в которые входят ключевые менеджеры АФК «Система» (управляющие партнеры).

В 2020 году была продолжена реализация плана действий по модернизации подходов к управлению устойчивым развитием и ответственным инвестированием. Совет директоров Корпорации утвердил новую редакцию Кодекса корпоративного управления АФК «Система», разработанную в соответствии с лучшими международными ESG-практиками. В 2020 году АФК «Система» приняла Политику в области устойчивого развития, определяющую руководящие принципы деятельности Группы АФК «Система» в сфере корпоративной ответственности. Этим документом Корпорация впервые закрепила приоритетные ESG-направления, развитию которых способствует и в рамках которых может оказывать существенное позитивное влияние и создавать долгосрочную стоимость для заинтересованных сторон: «Доступность и качество», «Благополучие», «Умная среда».

## Принципы ответственного ведения бизнеса АФК «Система»

- › **Управление рисками.** Учет рисков и возможностей в области корпоративного управления, охраны окружающей среды и социальной сферы при формировании и реализации стратегии, оценке потенциальных инвестиций и развитии компаний Группы.
- › **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 своей деятельности, в том числе публичную нефинансовую отчетность, что позволяет обеспечивать должный контроль за ее деятельностью заинтересованными сторонами.
- › **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 разрабатывает собственный Кодекс Этики и строго следует ему; оказывает всестороннее содействие развитию этики бизнеса в практике компаний Группы.
- › **Забота 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.
- › **Концентрация 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, продукции и оказываемых услуг в компаниях Группы.
- › **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».

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 (включая корпоративное управление и этические принципы ведения бизнеса) в рамках своей компетенции. За имплементацию сформированной позиции на операционном уровне, донесение ее до инвесторов и публичную нефинансовую отчетность ответственность несет IR-служба, в которую входят сотрудники, обладающие ESG-компетенциями.

Вопросы корпоративной социальной ответственности, социальных коммуникаций, региональной политики и благотворительной деятельности курирует Комплекс корпоративных коммуникаций, в части корпоративного управления и комплаенса — Корпоративный секретарь, Комплекс корпоративного управления и правовых вопросов, Служба внутреннего 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.

Управление ESG-рисками является частью корпоративной системы риск-менеджмента. Более подробно информация о ESG-рисках раскрыта в разделе «Управление рисками».

Риски, связанные с правами человека, учитываются в рамках системы риск-менеджмента компаний Группы, включая рассмотрение существенных вопросов советами директоров. Корпорация проявляет абсолютную нетерпимость к нарушениям прав человека в цепочке создания стоимости и ожидает от своих поставщиков, подрядчиков и партнеров такого же строго соблюдения законодательства и уважения прав человека. 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.

Свои инвестиционные и социальные программы АФК «Система» осуществляет на основе разносторонней экспертизы, 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. Корпорация готовит публичную нефинансовую отчетность в соответствии с признанными международными стандартами и способствует самостоятельному раскрытию существенной нефинансовой информации своими ключевыми портфельными компаниями и фондами.

Осенью 2020 года в подтверждение своей приверженности принципам устойчивого развития АФК «Система» подписала соглашение с ПАО Сбербанк об открытии рамочной кредитной линии в размере 10 млрд руб. с возможностью привязать процентную ставку по каждому кредиту к динамике показателей устойчивого развития. Закрывая данное соглашение, АФК «Система» обязалась утвердить Экологическую политику и интегрировать принципы ответственного инвестирования в инвестиционный процесс и бизнес-модель.

## 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 (РСПП).

## Ответственное инвестирование

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

Корпорация нацелена на построение конкурентоспособных, отвечающих принципам социальной и экологической ответственности бизнесов с высокой добавленной стоимостью, способствующих устойчивому развитию отраслей и регионов присутствия, поступательному росту социально-экономического и технологического потенциала, человеческого и природного капитала, качества жизни и общественного благосостояния.

Инвестиционный процесс в АФК «Система» регламентирован внутренними документами и процедурами. Потенциальные инвестиционные проекты и инвестиционные программы портфельных компаний проходят детальную экспертизу в рамках действующего в АФК «Система» многоступенчатого инвестиционного процесса. Помимо финансового и отраслевого анализов, 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.

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

### РЕАЛИЗАЦИЯ ПРИНЦИПОВ ОТВЕТСТВЕННОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ

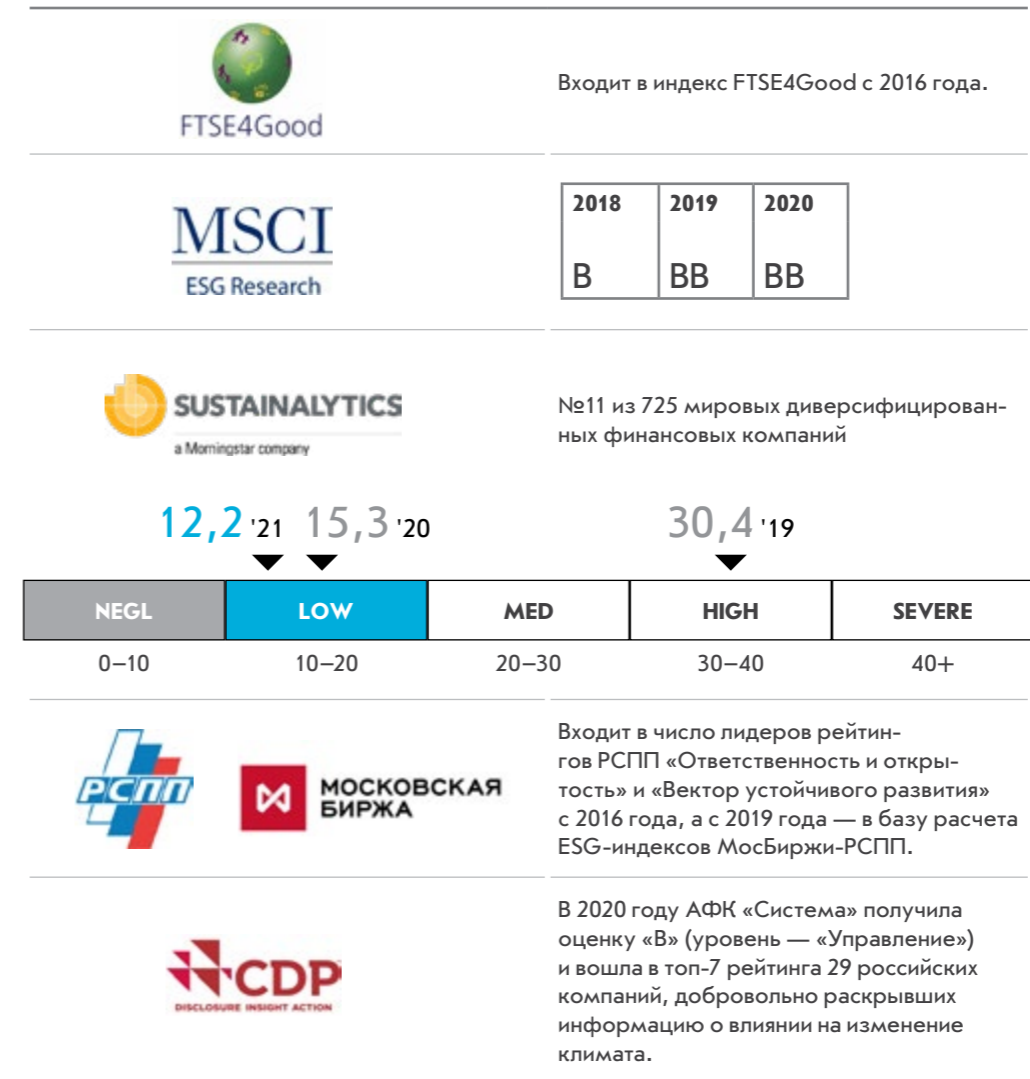
НА ЭТАПЕ ФОРМИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЯ АКТИВОВ	НА ЭТАПЕ ВЛАДЕНИЯ АКТИВАМИ	НА ЭТАПЕ ВЫХОДА ИЗ ИНВЕСТИЦИЙ
<p>Исключение «токсичных» отраслей и деятельности, незаконной в стране нахождения или подпадающей под международные запреты</p> <p>Учет ESG-профиля компаний при принятии инвестиционных решений</p>	<p>Базовые требования к управлению устойчивым развитием в портфельных компаниях и дополнительные требования в рамках подготовки актива к IPO</p> <p>Взаимодействие с портфельными компаниями через советы директоров в рамках установленных процедур корпоративного управления в целях совершенствования процессов управления устойчивым развитием и улучшения ESG-результативности</p>	<p>Обеспечение самодостаточности системы управления устойчивым развитием в компании</p> <p>Подготовка информационно-справочных материалов по устойчивому развитию в компании (при необходимости)</p>

Более подробно информация раскрыта на странице корпоративного сайта «[Ответственное инвестирование](#)».

В планах Корпорации утверждение Экологической политики и Политики по правам человека, разработка показателей мониторинга в области устойчивого развития, а также содействие в развитии практик управления в портфельных компаниях в соответствии с утвержденными базовыми требованиями.

## Позиции в ESG-рейтингах и ранкингах в 2020 году

По итогам Всероссийского конкурса «Лидеры российского бизнеса: динамика, ответственность, устойчивость — 2019», проводимого РСПП, АФК «Система» отмечена наградой в номинации «За высокое качество отчетности в области устойчивого развития», а Segezha Group — «За вклад в социальное развитие территорий».



# Ключевые направления

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

- › **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 (в науку и образование, перспективные исследования, технологические стартапы,

новые разработки и цифровизацию), сотрудничает с институтами поддержки инновационной деятельности, создает собственные R&D-центры, способствует внедрению передовых технологий и организационных инноваций в портфельных компаниях. Большинство проектов, реализуемых Корпорацией, ее активами и благотворительным фондом «Система», способствуют решению социально важных задач на стыке ключевых направлений.

## Ключевые направления



### Доступность и качество

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



### Благополучие

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



### Умная среда

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



## Корпоративное управление и синергия

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



## Примеры реализации ключевых ESG-направлений в деятельности портфельных компаний

АФК «Система» и ее портфельные компании вносят весомый вклад в формирование конкурентного рынка труда и закупок (в том числе у представителей 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 2020 году. Многие комплексные проекты, находящиеся на стыке отраслей, удается реализовать благодаря традиционной синергии между активами.

### Признание достижений в области клиентского сервиса

**ПАО «МТС-Банк»** признано лучшим банком в номинации «Забота о клиенте» XIII финансовой премии «Банк года», проводимой финмаркетом «Банки.ру». Банк получил награду за высокий уровень заботы о клиентах в режиме 24/7, а также стал лидером по качеству обслуживанию в социальных сетях.

составляемом Национальным объединением застройщиков жилья. **Etalon Group** обозначила в качестве одного из направлений стратегии своего развития до 2024 года создание лучшего клиентского опыта на всех этапах клиентского пути. Компания намерена стать лидером российского рынка на этом направлении на всех этапах — от поиска проекта до проживания.

**Etalon Group** стала лучшей среди застройщиков Москвы с наивысшим рейтингом надежности в обновленном рейтинге,



### Инновационные подходы к взаимодействию со стейкхолдерами при планировании территорий

**Etalon Group** совместно с компанией **Citymakers** запустила медиаплатформу и градостроительную лабораторию **Generation Zil**, созданную для широкого вовлечения российского и международного экспертного сообщества, а также жителей Москвы в обсуждение будущего территории «ЗИЛ-Юг».

объединенные с новым мастер-планом территории, в дальнейшем станут основой для развития нового района на юге Москвы.

Проект стал единым ресурсом для аналитических материалов о прошлом района и планах по его развитию, площадкой для экспертных дискуссий, местом регистрации на воркшопы в рамках градостроительной лаборатории. Результаты публичных мероприятий и воркшопов,

Благодаря соучаствующему проектированию и деятельности в рамках медиаплатформы новый район может стать точкой роста городской среды и инфраструктуры нового уровня, а наработанные принципы застройки и удачные решения развития городских территорий можно будет использовать в других проектах и масштабировать в иных регионах России.



## Аккредитация по международным стандартам качества медицинской помощи

Клинико-диагностический центр **МЕДСИ** на Красной Пресне получил аккредитацию международной некоммерческой организации Joint Commission International (JCI), оценивающей медучреждения по критериям безопасности и качества медпомощи. Центр стал пятым объектом в России, получившим сертификат JCI, и первым активом МЕДСИ. В рамках аккредитации JCI оценивается ряд параметров, касающихся безопасности пациентов, ориентированности персонала на их потребности, качества диагностики и лечения, квалификации врачей и медперсонала, защиты прав пациента и его семьи, безопасности зданий и сооружений, а также информационной безопасности. При подготовке к аккредитации был проведен глубокий анализ работы клиники за три года и сравнительный — за шесть месяцев разработаны

целевые показатели, внедрены международные формы анализа и стандартизованы процессы. Сервисами Ozon ежедневно пользуются более 3,5 млн человек. Запуск программы позволит обеспечить круглосуточный мониторинг безопасности, дополнив работу команды ИТ-лаборатории Ozon по обеспечению безопасности сервисов, в которой работают более 1 тыс. инженеров.



## Цифровые решения для дистанционного контроля состояния здоровья

**МТС** предлагает цифровые решения, обеспечивающие дистанционный контроль состояния здоровья и соблюдение мер безопасности, а также и минимизирующие риски распространения инфекции на крупных предприятиях. Компаниям предлагается три варианта основанных на технологиях интернета вещей (IoT) решений, которые позволяют контролировать состояние здоровья работников и посетителей: устройство для бесконтактного измерения температуры тела, автоматизированная система предрейсового или предсменного телемедицинского контроля и тепловизор. Они предназначены для предприятий с большим штатом офисных сотрудников, промышленных, транспортных или логистических компаний, крупных торговых сетей и опасных производств. Сфера применения нового оборудования не ограничивается периодом пандемии, и оно может быть востребовано в период сезонных эпидемий гриппа и ОРВИ.

по компетенциям врачей. Референс-центр оказывает экспертную поддержку врачам в сложных диагностических случаях и региональным клиникам, где имеется дефицит специалистов соответствующего профиля. По итогам 2020 года к референс-центру были подключены 18 клиник в четырех регионах Российской Федерации. За это время выполнено более 200 тыс. дистанционных первичных описаний рентгенологических исследований и предоставлено более 1 тыс. вторых мнений. Планируется, что в 2021 году к референс-центру будет подключено порядка 35 клиник — активов МЕДСИ. Дополнительно налаживается взаимодействие референс-центра с другими учреждениями здравоохранения.



Референс-центр лучевой и функциональной диагностики **МЕДСИ**, начавший работать с декабря 2019 года, позволяет проводить описание исследований дистанционно и тем самым обеспечивать их стабильно высокое качество и оптимизировать загрузку оборудования и врачей за счет перераспределения описаний и маршрутизации исследований

## Развитие человеческого капитала

**Etalon Group** и Московский государственный строительный университет подписали соглашение о развитии долгосрочного сотрудничества в области образовательной и научной деятельности. Соглашение направлено на совместную научно-исследовательскую деятельность в области внедрения новых материалов и технологий и формирование пакета актуальных научно-технических задач, решение которых будет способствовать технологическому развитию строительной отрасли и подготовке молодых ученых.

Галичский фанерный комбинат **Segezha Group** приступил к долгосрочным проектам формирования рабочего коллектива еще на этапе строительства, заключив соглашение о сотрудничестве с местным аграрно-технологическим колледжем, который открывает специальное направление по деревообработке и станет основной кузницей кадров для предприятия-гиганта. У выпускников колледжа появилась перспектива получить достойную работу по специальности и построить карьеру в родном городе. Комбинат возьмет на себя практическую часть обучения, включая экскурсии, наставничество, стажировки. С учетом лесозаготовки на комбинате будет создано более 1 тыс. рабочих мест. Новое производство позволит Галичу уйти от статуса моногорода и даст серьезные налоговые отчисления в бюджет.

«Элемент» и Национальный исследовательский университет «МИЭТ» подписали соглашение о сотрудничестве в сферах развития научно-технологического и производственного потенциала российской микроэлектронной отрасли, формирования новых компетенций, продвижения на рынки решений сложных технических систем и отраслевых экосистем. Соглашение позволит объединить компетенции, организационные ресурсы и репутационный капитал для развития новых рынков, повышения эффективности разработок и их внедрения в различных отраслях экономики, регионах и странах на базе экосистемы электроники в рамках реализации Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации, программы «Цифровая экономика», Стратегии развития электронной промышленности Российской Федерации.



## Обеспечение цифровой безопасности пользователей

**Ozon** запустил программу денежного вознаграждения пользователей за нахождение ошибок и уязвимостей в работе сервисов онлайн-площадки (bug bounty). В России собственные программы есть лишь у нескольких компаний. Программа Ozon стала первой среди российских e-commerce-компаний и на начальном этапе планирует инвестировать в работу



с исследователями безопасности более 3 млн руб. Вознаграждение за каждый найденный баг будет зависеть от степени его влияния на работу сервиса, потенциального урона, который уязвимость может нанести, качества отчета и других факторов.

## Цифровизация вывоза и утилизации отходов

**МТС** совместно с Российским экологическим обществом запустила федеральную программу цифровизации работы с отходами. Разработанное МТС решение позволяет регионам упорядочить работу с твердыми коммунальными отходами: составить график вывоза мусора на основе данных о наполненности контейнеров, контролировать своевременность и качество уборки территории, автоматизировать формирование счетов, заключение договоров и расчеты с подрядчиками. Система обеспечивает своевременный и качественный вывоз мусора и прозрачную тарификацию.

Решение также позволяет не допустить появления несанкционированных свалок, поскольку любое отклонение отображается в системе, и помогает улучшить экологическую обстановку в регионах. Благодаря оптимально выстроенным маршрутам снижается расход топлива, уменьшается количество вредных выбросов. В перспективе система позволит прогнозировать загрузженность полигонов и мусороперерабатывающих предприятий. Первые коммерческие проекты были реализованы в четырех регионах России, а пилотные — в семи.



## Безотходное деревообрабатывающее производство

На Сокольском целлюлозно-бумажном комбинате **Segezha Group** запущена линия вторичной переработки отходов целлюлозы, позволяющая получать технические порошкообразные лигносульфаты, которые широко используются в строительстве, металлургии, при создании буровых растворов, красителей и прочего.

На Галичском фанерном комбинате **Segezha Group** началось возведение производственного энергоцентра, являющегося одним из этапов реализации экологической программы строящегося предприятия. Энергоцентр мощностью 36 МВт полностью решает вопрос утилизации отходов производства фанеры, одновременно организуется система самообеспечения комбината тепловой энергией. Строительство будет завершено в 2021 году, до ввода Галичского фанерного комбината в эксплуатацию.

Высокотехнологичный автоматизированный процесс идет непрерывно с учетом необходимых экологических требований. Его внедрение в производство позволило создать более 20 рабочих мест.



## #СтранаБезВируса: противодействие пандемии COVID-19 в 2020 году

В первые недели после объявления о введении режима самоизоляции ввиду массового заболевания людей Группа АФК «Система» инвестировала около 1 млрд руб. в противодействие распространению коронавирусной инфекции нового типа в Российской Федерации. Инвестиции были направлены на мероприятия, связанные с оказанием медицинской помощи, развертыванием производства защитных средств, заботой о здоровье сотрудников и поддержкой потребителей товаров и услуг компаний, входящих в Группу АФК «Система».

Для поддержания здоровья, работоспособности и мотивированности медработников был создан Центр поддержки медицинских работников, задействованных в борьбе с коронавирусной инфекцией. Центр принимает пожертвования и материальную помощь от физических лиц и организаций как в виде финансовых взносов, так и в натуральной форме. В рамках масштабной социальной акции центра #СтранаБезВируса в регионы поставлены медицинское оборудование, тест-системы, средства индивидуальной защиты и прочее на общую сумму более 1,7 млрд руб.

**Акция #СтранаБезВируса стала лауреатом конкурса «Лучшие социальные проекты России» и получила премию People Investor.**



### Группа компаний «Медси»

Клиническая больница МЕДСИ в поселке Отрадное была перепрофилирована в инфекционный госпиталь. Его оснастили всем необходимым оборудованием, включая 40 аппаратов искусственной вентиляции легких и 100 инфекционных коек, с возможностью дальнейшего масштабирования. С 1 апреля 2020 года стационар принимал пациентов с подозрением на коронавирусную инфекцию, а также тех, у кого уже был подтвержден диагноз.

Сеть клиник МЕДСИ проводит тесты на определение COVID-19. Врачи МЕДСИ делятся рекомендациями, как вести себя в текущих эпидемиологических условиях и восстанавливаться после перенесенной болезни.

Был открыт Центр диагностики нарушений у пациентов, перенесших COVID-19, и профилактики тяжелых осложнений в случае инфицирования.



### Cosmos Hotel Group

Cosmos Hotel Group организовала ежедневную безопасную доставку пятиразового питания сотрудникам и пациентам инфекционной больницы МЕДСИ в поселке Отрадное. Компания предоставила все необходимое для организации зон отдыха медиков, включая постельное белье, посуду, мелкую бытовую технику, а также бесплатно размещала врачей в гостинице «Космос».



### «Биннофарм Групп»

На базе завода организованы тестирование и промышленный выпуск первой зарегистрированной вакцины для профилактики коронавирусной инфекции при участии Российского фонда прямых инвестиций и Национального исследовательского центра эпидемиологии и микробиологии им. Н. Ф. Гамалеи.

За девять месяцев в два раза был увеличен объем производства препаратов, рекомендованных для лечения и профилактики COVID-19.



### «Система-БиоТех»

Лаборатория разработала тест-системы для выявления COVID-19 с точностью более 95%. В московские больницы доставлено около 1 млн таких тестов.



### Ozon

Компания проводила мониторинг цен на самые востребованные товары во время периода самоизоляции и применяла санкции к продавцам в случае превышения максимальной установленной цены. В первые сутки мониторинга было заблокировано свыше 300 предложений с наценкой от 200 до 3 000%, в том числе по обращениям клиентов.

Ozon масштабировал услугу доставки «до двери», запущенную еще в 2019 году, а также инвестирует в кампании по популяризации безопасных бесконтактных видов доставки.



### ООО «Вологодский текстильный комбинат»

Предприятие конвертировало дополнительные мощности под нужды карантина, что позволило увеличить выпуск ткани для производства средств индивидуальной защиты в пять раз — до 120 тыс. погонных метров ежемесячно (эквивалент 2 млн масок).

Комбинат был включен в список организаций, выполняющих неотложные работы по производству изделий, материалов, сырья и комплектующих для противодействия пандемии новой коронавирусной инфекции.



### ПАО «МТС»

МТС обеспечила безопасность сотрудников и посетителей контактных центров и складов средствами индивидуальной защиты, а помещения — средствами защиты и дезинфекции.

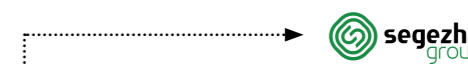
Для непрерывного оказания цифровых услуг была увеличена мощность сетей и создан необходимый запас прочности на будущие периоды.

МТС предоставила облачные ресурсы для компьютерного моделирования механизма работы нового вируса в рамках участия в глобальном проекте Folding@Home по поиску лекарства от COVID-19.

Компания в рекордные два дня развернула сети Wi-Fi и усилила сигнал сотовой связи в клинической больнице и санатории «Отрадное» МЕДСИ, где жили медики. Розничная сеть МТС предоставила планшеты для обеспечения бесконтактной видеосвязи сотрудников и пациентов.

### Для поддержки клиентов МТС запустила специальные акции:

- › возможность пользования домашним интернетом и телевидением при отрицательном балансе; отключение интернет-трафика на популярные образовательные платформы, ресурсы по культуре и искусству, приложения «МТС Фитнес» и «МТС Библиотека»;



### Segezha Group

Segezha Group оказала благотворительную помощь инфекционному госпиталю города Лесосибирска на 1 млн руб. и Сеgezжской центральной районной больнице на 18 млн руб.

Денежные средства направлены на закупку медицинского оборудования, средств индивидуальной защиты, транспортных средств, а также других средств и оборудования для борьбы с пандемией COVID-19.

**Группа АФК «Система» продолжает осуществлять меры по сохранению здоровья людей и предотвращению распространения коронавирусной инфекции COVID-19.**

# Социальные инвестиции и деятельность БФ «Система»

Благотворительный фонд «Система» (далее — БФ «Система», Фонд) — один из крупнейших благотворительных фондов России, созданный как оператор социальных инвестиций компаний Группы АФК «Система». Фонд инвестирует в образование и профессиональное карьерное развитие, поддерживает культурные и просветительские проекты, оказывает социальную помощь, создав платформу для внедрения и продвижения благотворительной деятельности Корпорации.

В 2020 году организационная структура и система управления БФ «Система» были приведены в соответствие с лучшими практиками. В попечительский совет Фонда впервые вошел независимый представитель.

Кроме того, был оптимизирован порядок финансирования Фонда, увеличилось общее количество доноров из компаний Группы АФК «Система», а также были привлечены внешние доноры. В июне Министерство экономического развития Российской Федерации включило БФ «Система» в реестр некоммерческих организаций, за помощь которым бизнес сможет получить право на налоговый вычет, что делает сотрудничество с Фондом более интересным для доноров. Общая сумма донорских взносов в 2020 году возросла на 64,7% по сравнению с 2019 годом.

В середине 2020 года Фонд принял новую Стратегию развития до 2023 года. Приоритетным стало развитие всероссийской программы профориентации и обучения «Лифт в будущее», которая способствует повышению карьерных возможностей в компаниях Группы АФК «Система» и направлена на достижение цели в области устойчивого развития ООН № 4: обеспечение качественного образования вне зависимости от пола, возраста и места проживания.

## «Лидеры корпоративной благотворительности — 2020»

АФК «Система» вошла в Группу А («Лучшая практика») рейтинга «Лидеры корпоративной благотворительности — 2020», который составляет ассоциация крупнейших грантодающих организаций «Форум доноров» совместно с компанией EY в России и ИД «Коммерсантъ». Рейтинг включает компании, которым удалось сформировать наиболее эффективные практики и системный подход к благотворительной деятельности и социальным инвестициям. В число лидеров корпоративной благотворительности также вошли портфельные компании Корпорации — МТС и Segezha Group.

В конкурсе корпоративных социальных программ, являющемся составной частью проекта, Корпорация заняла первое место в номинации «Лучшая программа (проект), использующая информационные технологии для достижения Целей устойчивого развития» за реализованный в 2019 году проект «Одиссея».

Этот проект — первая исследовательская инициатива в России, направленная на разработку технологий эффективного поиска и спасения людей, пропавших в природной среде. Одной из лучших программ социальных инвестиций в регионы присутствия в контексте устойчивого развития и стратегии бизнеса стали социокультурные фестивали «Система Fest», которые организует БФ «Система».

Новым вектором развития стала программа «Система благотворительности», которая создала единую платформу социальных проектов и объединила все благотворительные инициативы Корпорации. БФ «Система» консолидировал информацию по социальным инициативам Корпорации и запустил программу общекопоративных мероприятий, в которые включились 80% компаний Группы. Был проведен общекопоративный «Зеленый марафон АФК «Система», в котором приняли участие 1 254 сотрудника из 21 актива Корпорации.

Проведена цифровая трансформация проектов в сфере культуры и просвещения: запущен первый в онлайн-формате открытый образовательный курс с Русским музеем, 3D-тур по экспозициям Ленино-Снегиревского музея, проведена виртуальная выставка-гид «Мода на русское в эпоху Александра III», участниками которых стали более 34 тыс. человек.

Русский музей при поддержке БФ «Система» разработал видеогид по экспозициям Михайловского и Мраморного дворцов на русском жестовом языке для посетителей с нарушениями слуха. Русский музей станет одной из первых площадок, внедривших в работу подобную технологию. Серия инклюзивных проектов для людей с особыми потребностями была инициирована Русским музеем и БФ «Система» в 2019 году. Уже реализованы адаптированные экскурсионные программы и циклы арт-терапевтических занятий, доступные для посетителей с разными группами инвалидности и сложностями социальной адаптации.

По направлению «Социальная среда» реализованы следующие мероприятия:

- проведены региональные фестивали «Система Fest» в Костромской области, Курганской области (грантовый конкурс), Республике Алтай (в онлайн-формате), участниками которых стали около 3,5 тыс. человек;
- около 3 тыс. ветеранов получили подарки к памятным датам;
- более 400 детей стали участниками новогоднего мероприятия в Малом театре; более 2 тыс. детей из семи регионов Российской Федерации получили подарки;

## Лифт в будущее

За 10 лет существования программа «Лифт в будущее» стала всероссийской программой профориентации и обучения, способствующей повышению карьерных возможностей в компаниях Группы АФК «Система».

За 2019–2020 годы открылись пять инженерных и 15 профориентационных классов в семи регионах России.

В 2020 году основной проект программы был дополнен онлайн-форматом. Цифровой «Лифт в будущее» — это единственный проект на стыке новейших трендов цифровизации образования и глибокой аналитики актуальных и будущих отраслевых потребностей в кадровом обеспечении. Бесплатное участие в программе доступно всем школьникам и студентам из любой точки России. «Лифт в будущее»

- запущено спортивное направление, в рамках которого 150 сотрудников стали участниками «Игр героев» на спартакиаде АФК «Система»;
- проведено два общекопоративных субботника.

Несмотря на то что часть офлайн-мероприятий была отменена и (или) заморожена в связи с пандемией, Фонду удалось осуществить большинство запланированных инициатив.

## ДОЛЯ РАСХОДОВ ФОНДА ПО НАПРАВЛЕНИЯМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



отличается от других образовательных проектов уникальным контентом от практиков и привязкой к будущим работодателям, а также фокусом не только на прямые практические навыки (hard skills), но и на над-профессиональные универсальные компетенции (soft skills).

После перезапуска на платформе «Лифт в будущее» зарегистрировались свыше 80 тыс. пользователей, на портале размещено 12 роликов о профессиях, 40 обучающих курсов и более 400 вакансий от 12 компаний Группы АФК «Система». На ее базе будет создано крупное учебное сообщество с бесплатным доступом к обучающим программам и профориентационным тестам, библиотеке профессий и бирже вакансий компаний Группы АФК «Система».

# ПРИЛОЖЕНИЯ

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Краткие биографические данные членов Совета директоров, Президента, членов Правления, Корпоративного секретаря АФК «Система» и их доли в уставном капитале АФК «Система»<sup>1</sup>

## ЧЛЕНЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Ф. И. О., ДОЛЖНОСТЬ	КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ
<b>Евтушенков Владимир Петрович</b> 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 годы — начальник цеха; заместитель директора; главный инженер Карачаровского завода пластмасс.</p> <p>1982–1987 годы — главный инженер, первый заместитель генерального директора НПО «Полимербыт».</p> <p>1987–1988 годы — начальник технического управления; начальник Главного управления по науке и технике Мосгорисполкома.</p> <p>1990 год — 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 АФК «Система».</p> <p>Активно участвует в выработке решений по вопросам повышения конкурентоспособности отечественной промышленности, развития высоких технологий и инноваций, науки и культуры.</p> <p>Является председателем российской части Российско-арабского и Российско-саудовского деловых советов, а также членом Российско-саудовского экономического совета, Национального совета по корпоративному управлению; входит в состав высших органов управления основных предпринимательских объединений страны: Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) и Торгово-промышленной палаты (ТПП). Сопредседатель Комитета РСПП по промышленной политике и техническому регулированию.</p> <p>Возглавляет попечительский совет Фонда развития Государственного Русского музея; входит в попечительские советы многих других благотворительных, некоммерческих и образовательных организаций, включая МГУ им. М. В. Ломоносова, Высшую школу менеджмента СПбГУ, Русское географическое общество и др. Почетный консул Великого Герцогства Люксембург в Свердловской области и Хабаровском крае.</p> <p>Доля участия в уставном капитале АФК «Система» — 59,2105%.</p>

<sup>1</sup> По состоянию на 31 декабря 2020 года.

Ф. И. О., ДОЛЖНОСТЬ	КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ
<b>Белова Анна Григорьевна</b> 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 годы — глава представительства компании Booz Allen &amp; Hamilton Inc. в России, региональный директор по России и странам СНГ компании Booz Allen &amp; Hamilton.</p> <p>В 2001–2003 годах — заместитель министра путей сообщения Российской Федерации.</p> <p>2004–2005 годы — заместитель председателя правления, вице-президент по корпоративному управлению, реформированию и информатизации ОАО «Российские железные дороги».</p> <p>2005–2007 годы — советник руководителя Федерального агентства по атомной энергии.</p> <p>2007–2011 годы — член правления, заместитель генерального директора — директор по стратегии, корпоративному развитию и интеграции ОАО «Сибирская угольная энергетическая компания».</p> <p>2008–2016 годы — член совета директоров (независимый директор) ОАО «Международный аэропорт Шереметьево».</p> <p>С 2017 года научный руководитель Центра системных трансформаций МГУ.</p> <p>Автор более 50 статей и научных публикаций по различным темам экономики, предпринимательства и стратегии управления и трансформации бизнеса.</p> <p>Имеет общественные и ведомственные награды.</p> <p>В 2010 году — победитель общероссийского конкурса, проводимого РСПП и АНД, в номинации «Независимый директор года».</p> <p>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».</p> <p>В 2014 году — победитель общероссийской премии в области менеджмента «АРИСТОС» в номинации «Лучший независимый директор».</p> <p>Является заместителем председателя совета директоров ПАО «Юнипро», членом советов директоров ПАО «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 АФК «Система» с 2017 года, является заместителем Председателя Совета директоров с 2019 года. Председатель Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике, член Комитета по стратегии, Комитета по аудиту, финансам и рискам, Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению, Комитета по этике и контролю Совета директоров АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале АФК «Система» — 0,0075%.</p>



Ф. И. О., ДОЛЖНОСТЬ	КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ
<b>Дубовсков Андрей Анатольевич</b> Неисполнительный директор	<p>Родился в 1966 году в г. Алма-Ате.</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 деятельность в 1993 году, он занимал ряд руководящих постов в 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.</p> <p>2002–2004 годы — генеральный директор компании Группы «Теле2» в Нижнем Новгороде.</p> <p>В 2004 году перешел на работу в ОАО «МТС», заняв пост директора филиала компании в Нижнем Новгороде.</p> <p>2006–2007 годы — директор макрорегиона «МТС Урал».</p> <p>В 2007 году приступил к работе в ЗАО «УМС» («МТС Украина») в качестве первого заместителя генерального директора, в 2008 году возглавил бизнес-единицу «МТС Украина».</p> <p>2011–2018 годы — президент ПАО «МТС».</p> <p>С марта 2018 года по апрель 2020 года занимал должность Президента АФК «Система».</p> <p>Входит в состав Совета директоров АФК «Система» с 2015 года, в апреле 2020 года избран заместителем Председателя Совета директоров. Председатель Комитета по этике и контролю, член Комитета по стратегии и Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале АФК «Система» — 0,0685%.</p>
<b>Евтушенков Феликс Владимирович</b> 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 годы — помощник президента ЗАО «Система-Инвест», исполнительный директор Департамента промышленности АФК «Система».</p> <p>2000–2006 годы — заместитель генерального директора, генеральный директор ЗАО «Система-Галс».</p> <p>2006–2008 годы — президент ОАО «Система-Галс».</p> <p>2008–2011 годы — вице-президент, руководитель бизнес-единицы «Потребительские активы» АФК «Система».</p> <p>2011–2012 годы — первый вице-президент, руководитель бизнес-единицы «Базовые активы» АФК «Система».</p> <p>2012–2018 годы — первый вице-президент АФК «Система».</p> <p>2018–2019 годы — заместитель Председателя Совета директоров АФК «Система».</p> <p>С 2019 года — председатель совета директоров ПАО «МТС».</p> <p>Член Совета директоров АФК «Система» с 2015 года. Член Комитета по стратегии Совета директоров АФК «Система». Председатель попечительского совета Благотворительного фонда «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале АФК «Система» — 5,2125%.</p>

Ф. И. О., ДОЛЖНОСТЬ	КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ
<b>Зоммер Рон</b> Неисполнительный директор	<p>Родился в 1949 году.</p> <p>Изучал математику в Венском университете, где в 1971 году получил докторскую степень.</p> <p>1980–1986 годы — управляющий директор филиала Sony Group в Германии.</p> <p>1986–1990 годы — председатель правления Sony Deutschland.</p> <p>1990–1995 гг. — президент и главный исполнительный директор Sony Corporation в США, а с 1993 года — Sony Europe.</p> <p>1995–2002 годы — председатель правления Deutsche Telekom AG.</p> <p>1998–2018 годы — член наблюдательного совета компании Munich Reinsurance.</p> <p>2004–2009 годы — член совета директоров Motorola Inc., USA.</p> <p>2005–2011 годы — член Совета директоров АФК «Система», где также исполнял обязанности председателя Комитета по связям с инвесторами.</p> <p>2009–2011 годы — первый вице-президент — руководитель бизнес-единицы «Телекоммуникационные активы» АФК «Система».</p> <p>2009–2019 годы — Председатель Совета директоров ПАО «МТС».</p> <p>Член Совета директоров АФК «Система» с 2017 года. Член Комитета по стратегии, Комитета по аудиту, финансам и рискам, Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению и Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике Совета директоров АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале АФК «Система» — 0,0026%.</p>
<b>Кочарян Роберт Седракович</b> Независимый директор	<p>Родился в 1954 году в г. Степанакерте Нагорно-Карабахской автономной области.</p> <p>В 1982 году окончил Ереванский политехнический институт.</p> <p>1991–1994 годы — депутат Верховного совета Нагорно-Карабахской Республики (НКР) первого созыва, председатель Государственного комитета обороны НКР и премьер-министр НКР.</p> <p>1994–1997 годы — президент НКР.</p> <p>1997–1998 годы — премьер-министр Республики Армения.</p> <p>1998–2008 годы — президент Республики Армения.</p> <p>Входит в состав Совета директоров АФК «Система» с 2009 года. Председатель Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению, член Комитета по стратегии и Комитета по этике и контролю Совета директоров АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале АФК «Система» — 0,0306%.</p>

Ф. И. О., ДОЛЖНОСТЬ	КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ
<b>Маннингс Роджер (Roger Munnings)</b> Независимый директор	<p>Родился в 1950 году в Великобритании.</p> <p>В 1972 году окончил Оксфордский университет со степенью магистра гуманитарных наук по специальности «политика, философия, экономика».</p> <p>1973–2008 годы — работал в международной аудиторской компании KPMG, в том числе в качестве президента и управляющего партнера KPMG в России и СНГ (1996–2008), а также в качестве председателя Комитета KPMG по мировой энергетике и природным ресурсам (1993–2009). Является членом Института дипломированных бухгалтеров Англии и Уэльса.</p> <p>Командор Ордена Британской империи (CBE) с 2007 года.</p> <p>Входит в состав Совета директоров АФК «Система» с 2010 года. Председатель Комитета по аудиту, финансам и рискам, член Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению и Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале АФК «Система» — 0,0297%.</p>
<b>Чирахов Владимир Санасарович</b> Исполнительный директор	<p>Родился в 1974 году в г. Тбилиси.</p> <p>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 Российской Федерации по специальности «менеджмент». В 2013 году окончил курс Executive MBA в Московской школе управления «Сколково».</p> <p>2005–2009 годы — старший менеджер товарной категории, менеджер по проектам в ООО «М.Видео Менеджмент».</p> <p>2009 год — коммерческий директор ООО «Линдекс».</p> <p>2009–2012 годы — коммерческий директор, исполнительный директор, генеральный директор ООО «Кораблик-Р».</p> <p>2012–2020 годы — генеральный директор ПАО «Детский мир».</p> <p>С апреля по июль 2020 года был председателем совета директоров ПАО «Детский мир».</p> <p>С 20 апреля 2020 года решением Совета директоров назначен на должность Президента АФК «Система».</p> <p>В марте 2020 года представлен к ордену Дружбы.</p> <p>Входит в состав Совета директоров АФК «Система» с 2020 года. Член Комитета по стратегии и Комитета по этике и контролю Совета директоров АФК «Система». Входит в состав попечительского совета Благотворительного фонда «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале АФК «Система» — 0,1540%.</p>

Ф. И. О., ДОЛЖНОСТЬ	КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ
<b>Чубайс Анатолий Борисович</b> Независимый директор	<p>Родился в 1955 году в г. Борисов (Белоруссия).</p> <p>В 1977 году окончил Ленинградский инженерно-экономический институт им. Пальмиро Тольятти (ЛИЭИ). В 2002 году окончил Московский энергетический институт по направлению «Проблемы современной энергетики». Кандидат экономических наук.</p> <p>1990–1991 годы — Заместитель, затем Первый заместитель Председателя исполкома Ленсовета.</p> <p>1991–1994 годы — Председатель Государственного Комитета Российской Федерации по управлению государственным имуществом, автор и координатор российской программы приватизации.</p> <p>1992–1996 годы — Заместитель Председателя, затем Первый заместитель Председателя Правительства Российской Федерации по вопросам экономической и финансовой политики.</p> <p>1995–1996 годы — управляющий от Российской Федерации во Всемирном банке и Международном валютном фонде.</p> <p>1996–1997 годы — Руководитель Администрации Президента Российской Федерации.</p> <p>1997–1998 годы — Первый заместитель Председателя Правительства Российской Федерации, Министр финансов Российской Федерации.</p> <p>1998–2008 годы — Председатель Правления РАО «ЕЭС России».</p> <p>В 2008–2020 годах являлся генеральным директором Российской государственной корпорации нанотехнологий, а в 2013–2020 годах — Председателем Правления ООО «УК «РОСНАНО».</p> <p>В 2020 году назначен специальным представителем Президента Российской Федерации по связям с международными организациями для достижения целей устойчивого развития.</p> <p>В 2010 году награжден Орденом «За заслуги перед Отечеством» IV степени.</p> <p>Входит в состав Совета директоров ПАО АФК «Система» с 2020 года.</p> <p>Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» — 0%.</p>

Ф. И. О., ДОЛЖНОСТЬ	КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ
<b>Шамолин Михаил Валерьевич</b> Неисполнительный директор	<p>Родился в 1970 году в г. Москве.</p> <p>В 1992 году окончил Московский автомобильно-дорожный институт.</p> <p>В 1993 году получил второе высшее образование в Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации.</p> <p>В 1996–1997 годах прошел программу подготовки для высших руководителей в школе бизнеса Wharton Business School в области финансов и управления.</p> <p>В 1998–2004 годах работал в международной консалтинговой компании McKinsey &amp; Co.</p> <p>2004–2005 годы — управляющий директор ферросплавного бизнеса корпорации «Интерпайп» (Украина).</p> <p>2005–2011 годы — вице-президент по продажам и абонентскому обслуживанию; вице-президент, директор бизнес-единицы «МТС Россия»; президент ОАО «МТС».</p> <p>2011–2018 годы — Президент, Председатель Правления АФК «Система».</p> <p>С 2018 года — президент ООО «УК «Сегежа Групп».</p> <p>Входит в состав Совета директоров АФК «Система» с 2011 года. Член Комитета по стратегии и Комитета по этике и контролю Совета директоров АФК «Система». Входит в состав попечительского совета Благотворительного фонда «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале АФК «Система» — 0,3063%.</p>
<b>Шнайдер Этьен (Étienne Schneider)</b> Независимый директор	<p>Родился в 1971 году в Люксембурге.</p> <p>Получил образование в Католическом институте бизнеса (ICHEC) в Брюсселе и в Университете Гринвича в Лондоне. В 1995 году получил степень в области коммерции и финансов.</p> <p>1995–2005 годы — советник в муниципалитете г. Кейл в Люксембурге.</p> <p>1997–2004 годы — генеральный секретарь парламентской группы Люксембургской социалистической рабочей партии в Парламенте Люксембурга.</p> <p>На муниципальных выборах 2005 года был избран первым эшевроном г. Кейл, занимал этот пост до 2010 года.</p> <p>Вошел в состав Правительства Великого Герцогства Люксембург в 2012 году в качестве министра экономики и иностранной торговли. В 2013 году был назначен заместителем премьер-министра, министром экономики, министром внутренних дел и министром обороны Великого Герцогства Люксембург.</p> <p>2018–2020 годы — заместитель премьер-министра, министр экономики, министр здравоохранения Великого Герцогства Люксембург.</p> <p>Входит в состав Совета директоров АФК «Система» с 2020 года. Член Комитета аудиту, финансам и рискам и Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике Совета директоров АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале АФК «Система» — 0%.</p>

Ф. И. О., ДОЛЖНОСТЬ	КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ
<b>Якобашвили Давид Михайлович</b> Независимый директор	<p>Родился в 1957 году в г. Тбилиси.</p> <p>Учился в Тбилиском политехническом институте по специальности «промышленное и гражданское строительство».</p> <p>В 1986–2000 годах участвовал в частной предпринимательской деятельности: официальный дилер автомобилей «Дженерал Моторс», туристический и гостиничный бизнес, переработка древесины, ретейл, телекоммуникационный и банковский бизнес.</p> <p>В 1992 году стал одним из основателей компании по производству продуктов питания «Вимм-Билль-Данн», проданной в 2011 году компании PepsiCo.</p> <p>1992–2011 годы — член совета директоров, председатель совета директоров производственно-торговой группы «Вимм-Билль-Данн».</p> <p>В 2011 году 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 РСПП по корпоративной социальной ответственности и устойчивому развитию. 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 Координационного совета Российско-арабского совета делового сотрудничества. Член Общественного совета при Министерстве строительства и коммунального хозяйства Российской Федерации. Член генсовета общероссийской общественной организации «Деловая Россия». Член Всемирного экономического форума в Давосе и «Деловой двадцатки» (B20), сопредседатель Целевой группы B20 «Занятость и образование». 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».</p> <p>Член Совета директоров АФК «Система» с 2011 года. Член Комитета по стратегии, Комитета по аудиту, финансам и рискам и Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале АФК «Система» — 0,0345%.</p>

**ПРЕЗИДЕНТ И ЧЛЕНЫ ПРАВЛЕНИЯ**

Ф. И. О., ДОЛЖНОСТЬ	КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ
<b>Чирахов Владимир Санасарович</b> Президент, Председатель Правления	<p>Родился в 1974 году в г. Тбилиси.</p> <p>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 Российской Федерации по специальности «менеджмент». В 2013 году окончил курс Executive MBA в Московской школе управления «Сколково».</p> <p>2005–2009 годы — старший менеджер товарной категории, менеджер по проектам в ООО «М.Видео Менеджмент».</p> <p>2009 год — коммерческий директор ООО «Линдекс».</p> <p>2009–2012 годы — коммерческий директор, исполнительный директор, генеральный директор ООО «Кораблик-Р».</p> <p>2012–2020 годы — генеральный директор ПАО «Детский мир».</p> <p>С апреля по июль 2020 года был председателем совета директоров ПАО «Детский мир».</p> <p>С 20 апреля 2020 года решением Совета директоров назначен на должность Президента АФК «Система».</p> <p>В марте 2020 года представлен к ордену Дружбы.</p> <p>Входит в состав Совета директоров АФК «Система» с 2020 года. Член Комитета по стратегии и Комитета по этике и контролю Совета директоров АФК «Система». Входит в состав попечительского совета Благотворительного фонда «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале АФК «Система» — 0,1540%.</p>
<b>Алешин Игорь Викторович</b> Вице-президент по безопасности	<p>Родился в 1965 году в г. Кургане.</p> <p>В 1987 году окончил Омскую высшую школу милиции МВД СССР по специальности «правоведение», присуждена квалификация юриста.</p> <p>1983–2012 годы — служба в органах внутренних дел Российской Федерации.</p> <p>2012–2013 годы — член правления, вице-президент по безопасности и защите активов комплекса по безопасности и кадрам ЗАО «Группа компаний «Медси».</p> <p>2013–2014 годы — вице-президент по безопасности Корпоративного центра Группы «МТС» Блока по безопасности ОАО «МТС».</p> <p>2014–2018 годы — старший вице-президент, руководитель службы безопасности ПАО «МТС-Банк».</p> <p>С 2018 года — вице-президент по безопасности АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале АФК «Система» — 0,0233%.</p>
<b>Егоров Сергей Валерьевич</b> Управляющий партнер	<p>Родился в 1982 году в г. Бишкеке.</p> <p>В 2004 году окончил Кыргызский национальный университет по специальности «финансы и кредит».</p> <p>2007–2008 годы — старший аналитик департамента частного капитала и структурного финансирования ООО «Юнайтэд Кэпитал Партнерс Эдвайзори».</p> <p>2008–2012 годы — аналитик в ООО «Сбербанк Капитал».</p> <p>В 2012 году начал работать в АФК «Система», в 2018–2019 годы — директор по специальным проектам АФК «Система».</p> <p>С 2019 года — управляющий партнер АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале АФК «Система» — 0,0233%.</p>

Ф. И. О., ДОЛЖНОСТЬ	КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ
<b>Засурский Артем Иванович</b> Вице-президент по стратегии и развитию	<p>Родился в 1979 году в г. Москве.</p> <p>В 2001 году окончил Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова по специальности «социальная и экономическая география зарубежных стран». В 2005 году окончил аспирантуру факультета журналистики МГУ им. М. В. Ломоносова.</p> <p>2002–2003 годы — руководитель управления отдела разработок ООО «Кроссмедиа Солюшнз».</p> <p>2005–2006 годы — исполнительный директор ООО «Территория игр».</p> <p>2007–2011 годы — генеральный директор ООО «Драгонара».</p> <p>2011 год — директор по развитию ООО «Стрим».</p> <p>2012–2013 годы — вице-президент по развитию ОАО «СММ».</p> <p>2013–2016 годы — генеральный директор ООО «Стрим».</p> <p>С 2017 года — вице-президент по стратегии АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале АФК «Система» — 0,0432%.</p>
<b>Катков Алексей Борисович</b> Управляющий партнер	<p>Родился в 1977 году в г. Москве.</p> <p>В 1999 году окончил Академию народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации по специальности «менеджмент».</p> <p>В 2000–2015 годы занимал должности специалиста-менеджера по рекламе, директора по продажам, с 2007 года — коммерческий директор ООО «МЭЙЛ.РУ».</p> <p>2015–2017 годы — член правления, первый вице-президент, операционный директор АО «СММ», затем президент АО «Система Венчур Кэпитал».</p> <p>2017–2018 годы — генеральный директор, затем президент ООО «СВК Фонд».</p> <p>С 2018 года — управляющий партнер АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале АФК «Система» — 0,2434%.</p>
<b>Козлов Игорь Люсьенович</b> Вице-президент по информационным технологиям	<p>Родился в 1979 году в г. Москве.</p> <p>В 2002 году окончил Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана. В 2008 году получил степень MBA в Московской международной высшей школе бизнеса «МИРБИС» по специализации «финансовый менеджмент».</p> <p>В 2001–2009 годы занимался разработкой программного обеспечения в страховой компании «РЕСО-Гарантия».</p> <p>2010–2011 годы — руководитель управления разработки и сопровождения в Страховом доме ВСК.</p> <p>2011–2013 годы — руководитель Департамента информационных технологий страховой группы «УралСиб».</p> <p>2013–2020 годы — директор по технологиям в «Капитал Лайф Страхование Жизни».</p> <p>С июля 2020 года — вице-президент по информационным технологиям АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале АФК «Система» — 0%.</p>

Ф. И. О., ДОЛЖНОСТЬ	КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ
<b>Матвеева Светлана Сергеевна</b> Вице-президент по управлению персоналом	<p>Родилась в 1984 году в г. Москве.</p> <p>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.</p> <p>До 2012 года занимала различные должности в группе компаний «Спортмастер», с 2012 года начала работать в АФК «Система».</p> <p>2017–2019 годы — исполнительный директор по мотивации, обучению и организационному развитию Департамента управления персоналом АФК «Система».</p> <p>С 2019 года — вице-президент по управлению персоналом АФК «Система».</p> <p>В 2019 году стала победителем всероссийского конкурса управленцев «Лидеры России» (вошла в топ-15 финалистов).</p> <p>Доля участия в уставном капитале АФК «Система» — 0,0139%.</p>
<b>Моносов Леонид Анатольевич</b> Управляющий партнер	<p>Родился в 1958 году в г. Мозыре (Белоруссия).</p> <p>В 1980 году окончил Московский институт инженеров железнодорожного транспорта по специальности «промышленное и гражданское строительство».</p> <p>1999–2007 годы — генеральный директор ОАО «Москапстрой».</p> <p>2007–2010 годы — руководитель Департамента городского заказа капитального строительства города Москвы.</p> <p>2010–2012 годы — вице-президент Государственной корпорации «Олимпстрой».</p> <p>2012–2013 годы — исполнительный вице-президент АФК «Система».</p> <p>2013–2018 годы — вице-президент, руководитель инвестиционного портфеля АФК «Система».</p> <p>2018–2020 годы — советник Председателя Совета директоров АФК «Система».</p> <p>С мая 2020 года — управляющий партнер АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале АФК «Система» — 0,1018%.</p>
<b>Мубаракшин Олег Сайдашович</b> Управляющий партнер	<p>Родился в 1968 году в Саратовской области.</p> <p>В 1991 году окончил Военный институт Министерства обороны Российской Федерации. В 2000 году окончил Московскую государственную юридическую академию по специальности «юриспруденция», в 2002 году — Финансовую академию при Правительстве Российской Федерации по специальности «финансы и кредит».</p> <p>1996–1998 годы — заместитель генерального директора по правовым вопросам нефтегазодобывающей компании «Белые ночи» (Россия).</p> <p>1998–2007 годы — вице-президент по корпоративным и правовым вопросам по странам Центральной и Восточной Европы группы компаний FMCG «ИнБев» (Россия).</p> <p>2008–2009 годы — вице-президент по правовым вопросам по странам Западной Европы группы компаний FMCG «ИнБев» (Бельгия).</p> <p>2009–2013 годы — член правления, руководитель правового департамента инвестиционно-консалтинговой группы «Истван» (Украина, Великобритания).</p> <p>2013–2015 годы — вице-президент, руководитель Комплекса по правовым вопросам АФК «Система».</p> <p>2015–2018 годы — старший вице-президент, руководитель Комплекса по правовым вопросам АФК «Система».</p> <p>С 2018 года — управляющий партнер АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале АФК «Система» — 0,4316%.</p>

Ф. И. О., ДОЛЖНОСТЬ	КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ
<b>Петухов Леонид Геннадьевич</b> Управляющий партнер	<p>Родился в 1978 году в г. Москве.</p> <p>В 2000 году окончил Финансовую академию при Правительстве Российской Федерации по специальности «бухгалтерский учет и аудит». В 2001 году с отличием окончил Московскую государственную юридическую академию. В 2003 году окончил программу мини-MBA McKinsey (бизнес-школа INSEAD и Школа менеджмента Келлога при Северо-Западном университете США). В 2007 году окончил Гарвардский университет (Школа государственного управления им. Дж. Ф. Кеннеди), специальность «магистр государственного управления».</p> <p>В 2000–2007 годах работал в московском представительстве консалтинговой компании McKinsey &amp; Company.</p> <p>В 2008–2013 годах возглавлял ряд нефтегазовых компаний Восточной Европы, России и Украины.</p> <p>2014–2015 годы — вице-президент Группы ECH.</p> <p>2015–2016 годы — управляющий директор инвестиционного департамента ООО «Инвестиционная компания А1».</p> <p>2017–2020 годы — генеральный директор АНО «Агентство Дальнего Востока по привлечению инвестиций и поддержке экспорта».</p> <p>С декабря 2020 года — управляющий партнер АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале АФК «Система» — 0%.</p>
<b>Сиразутдинов Артем Геннадиевич<sup>1</sup></b> Управляющий партнер	<p>Родился в 1969 году в г. Новокузнецке.</p> <p>В 1993 году окончил Сибирский металлургический институт по специальности «технология производства алюминия».</p> <p>В 1996 году получил степень магистра (МВА) в Университете Содружества Вирджинии.</p> <p>1996–2005 годы — вице-президент управляющей компании «Раша Партнерс».</p> <p>2005–2007 годы — управляющий директор Инвестиционной группы «Спутник».</p> <p>2007–2010 годы — член правления, главный инвестиционный директор (CIO) компании «Истван».</p> <p>2010–2016 годы — заместитель председателя правления ОАО АКБ «МФК».</p> <p>2016–2018 годы — вице-президент АФК «Система».</p> <p>2018–2021 годы — управляющий партнер АФК «Система».</p> <p>С февраля 2021 года — генеральный директор ООО «Система-Биотех».</p> <p>Доля участия в уставном капитале АФК «Система» — 0,0515%.</p>

<sup>1</sup> Полномочия члена Правления прекращены после окончания отчетного периода.

Ф. И. О., ДОЛЖНОСТЬ	КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ
<b>Травков Владимир Сергеевич</b> Вице-президент по финансам	<p>Родился в 1979 году в г. Ташкенте.</p> <p>В 2000 году окончил Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова по специальности «экономика», в 2002 году окончил Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова по специальности «менеджмент».</p> <p>2003–2004 годы — специалист службы стратегического анализа ОАО «МТС».</p> <p>2004–2007 годы — главный экономист, начальник отдела планирования и анализа ОАО «КОМСТАР — Объединенные ТелеСистемы».</p> <p>2007–2010 годы — начальник отдела консолидации и методологии планирования ОАО «МТС».</p> <p>2010–2011 годы — директор департамента планирования и управленческой отчетности ОАО «КОМСТАР — Объединенные ТелеСистемы».</p> <p>2011–2018 годы — директор департамента функционального контроллинга ПАО «МТС».</p> <p>С 2018 года — вице-президент по финансам АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале АФК «Система» — 0,0306%.</p>
<b>Узденов Али Муссаевич</b> Управляющий партнер	<p>Родился в 1962 году в г. Кисловодске.</p> <p>В 1985 году окончил Ростовский институт инженеров железнодорожного транспорта со специализацией «Автоматика, телемеханика и связь на железнодорожном транспорте».</p> <p>В 1990 году получил дополнительное образование в Международной школе выживания (Италия).</p> <p>1994–1997 годы — руководитель Ростовской товарной биржи.</p> <p>1997–1998 годы — директор ООО «Аякс».</p> <p>1998–2001 годы — директор ростовского филиала ОАО АНК «Башнефть».</p> <p>2001–2007 годы — председатель совета директоров ОАО «Корммаш».</p> <p>2007–2009 годы — генеральный директор ООО «Ростоврегионгаз».</p> <p>2009–2012 годы — первый вице-президент по переработке и коммерции ОАО «АНК «Башнефть».</p> <p>2012–2018 годы — вице-президент, старший вице-президент АФК «Система».</p> <p>С 2018 года — управляющий партнер АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале АФК «Система» — 0,4290%.</p>

Ф. И. О., ДОЛЖНОСТЬ	КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ
<b>Шишкин Сергей Анатольевич</b> Вице-президент по корпоративному управлению и правовым вопросам	<p>Родился в 1970 году в г. Москве.</p> <p>В 1992 году с отличием окончил Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова по специальности «правоведение». В 1996 году присуждена степень кандидата юридических наук.</p> <p>1998–2000 годы — директор фонда «Международный институт развития правовой экономики».</p> <p>2001–2003 годы — член Коллегии адвокатов г. Москвы.</p> <p>2005–2011 годы — Руководитель Департамента имущественных проектов, директор Департамента имущественных проектов АФК «Система».</p> <p>2011–2015 годы — исполнительный вице-президент по корпоративным проектам АФК «Система»; с октября 2014 года по декабрь 2015 года исполнял обязанности старшего вице-президента — руководителя Комплекса корпоративного управления АФК «Система».</p> <p>2015–2018 годы — вице-президент, руководитель Комплекса корпоративного управления АФК «Система».</p> <p>С 2018 года — вице-президент по корпоративному управлению и правовым вопросам АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале АФК «Система» — 0,0806%.</p>

**КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ**

Ф. И. О., ДОЛЖНОСТЬ	КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ
<b>Кулакова Екатерина Алексеевна</b> Корпоративный секретарь	<p>Родилась в 1981 году в г. Магдебург (ГДР).</p> <p>В 2003 году окончила Московский государственный социальный университет по специальности «социология». В 2010 году окончила Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова по специальности «менеджмент».</p> <p>В 2003–2010 годах занимала должности секретарей коллегиальных органов (Правления, Комитета по стратегии) АФК «Система».</p> <p>2010–2013 годы — пиар-менеджер в Департаменте корпоративного развития АФК «Система».</p> <p>2013–2020 годы — секретарь Совета директоров, заместитель Корпоративного секретаря АФК «Система».</p> <p>С августа 2020 года — Корпоративный секретарь АФК «Система».</p> <p>Доля участия в уставном капитале АФК «Система» — 0,0013%.</p>

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Финансовые результаты деятельности АФК «Система» за 2020 год в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета (РСБУ)

### ОСНОВНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, тыс. руб.

	2020	2019
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг (без НДС)	29 438 119	44 947 796
Управленческие расходы	(16 245 675)	(10 349 809)
Прибыль от продаж	13 192 444	34 597 987
Проценты к получению	4 874 944	6 087 299
Проценты к уплате	(16 443 774)	(19 409 648)
Прочие доходы	183 801 592	118 021 673
Прочие расходы	(30 373 827)	(56 163 444)
Прибыль/(убыток) до налогообложения	155 051 379	83 133 867
Текущий налог на прибыль	–	(9 544)
Чистая прибыль / (убыток)	140 837 044	80 016 465
Нераспределенная прибыль / (непокрытый убыток)	333 667 598	194 085 054

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

### СТРУКТУРА ДОХОДОВ, тыс. руб.

	2020	2019
Выручка, всего		
В том числе:	29 438 119	44 947 796
Доходы от участия в УК других организаций	29 411 720	44 931 482
Прочая реализация (аренда недвижимости, агентские услуги и поручительства)	26 399	16 314

### ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

	2020	2019
Производительность труда, тыс. руб. / чел.	107 047,71	164 043,05
Отношение размера задолженности к собственному капиталу	0,64	0,93
Отношение долгосрочной задолженности к сумме долгосрочной задолженности и собственного капитала	0,35	0,43
Степень покрытия долгов текущими доходами (прибылью)	2,75	1,01
Уровень просроченной задолженности, %	0	0

### ПОКАЗАТЕЛИ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

	2020	2019
Чистый оборотный капитал, тыс. руб.	18 509 526	22 076 343
Коэффициент текущей ликвидности	1,5	1,6
Коэффициент быстрой ликвидности	1,5	1,6
Коэффициент финансовой зависимости	1,6	1,9
Коэффициент автономии	0,6	0,5

### СВЕДЕНИЯ О РАСХОДЕ ТОПЛИВНО- ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

ВИД РЕСУРСА	2020		2019	
	КОЛИЧЕСТВО	СУММА С НДС, ТЫС. РУБ.	КОЛИЧЕСТВО	СУММА С НДС, ТЫС. РУБ.
Тепловая энергия, Гкал	1 313,43	2 540,13	1 461,16	2 726,98
Электроэнергия, тыс. кВт ч	2 172,88	9 133,97	2 191,69	9 159,37
Вода, м <sup>3</sup>	6 724,52	278,60	7 197,84	285,10
Бензин, л	191 979,73	9 204,31	192 279,33	9 284,46
<b>Итого</b>	–	<b>21 157,01</b>	–	<b>21 455,90</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Сведения о сделках, осуществленных членами Совета директоров, Президентом, членами Правления АФК «Система» с акциями АФК «Система» в период с 1 января по 31 декабря 2020 года<sup>1</sup>

### ПОЛУЧЕНИЕ АКЦИЙ ПАО АФК «СИСТЕМА» ЧЛЕНАМИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПАО АФК «СИСТЕМА» В КАЧЕСТВЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЗА КОРПОРАТИВНЫЙ 2019/2020 ГОД ЗА РАБОТУ В СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ 15 ИЮЛЯ 2020 ГОДА

Ф. И. О.	КОЛИЧЕСТВО АКЦИЙ
Белова А. Г.	721 489
Дубовсков А. А.	480 992
Евтушенков В. П.	721 489
Евтушенков Ф. В.	721 489
Зоммер Р.	754 237
Кочарян Р. С.	754 237
Маннингс Р.	754 237
Шамолин М. В.	721 489
Якобашвили Д. М.	754 237

### ПОЛУЧЕНИЕ АКЦИЙ ПАО АФК «СИСТЕМА» ЧЛЕНАМИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, ПРЕЗИДЕНТОМ, ЧЛЕНАМИ ПРАВЛЕНИЯ ПАО АФК «СИСТЕМА» В РАМКАХ ПРОГРАММЫ МОТИВАЦИИ 25 ДЕКАБРЯ 2020 ГОДА

Ф. И. О.	КОЛИЧЕСТВО АКЦИЙ
Алешин И. В.	2 253 195
Евтушенков Ф. В.	2 253 195
Егоров С. В.	2 253 195
Засурский А. И.	2 253 195
Катков А. Б.	18 089 111
Матвеева С. С.	1 090 256
Моносов Л. А.	513 061
Мубаракшин О. С.	2 253 195
Розанов В. В.	2 253 195
Сиразутдинов А. Г.	2 253 195
Травков В. С.	2 253 195
Узденов А. М.	27 439 695
Чирахов В. С.	14 865 261
Шишкин С. А.	2 253 195

### ПРИБРЕТЕНИЕ АКЦИЙ ПАО АФК «СИСТЕМА» ЧЛЕНАМИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, ПРЕЗИДЕНТОМ, ЧЛЕНАМИ ПРАВЛЕНИЯ ПАО АФК «СИСТЕМА»

Ф. И. О.	КОЛИЧЕСТВО АКЦИЙ	ДАТЫ ОПЕРАЦИЙ
Дубовсков А. А.	629 100	21 января 2020 года
Мубаракшин О. С.	12 038 877	14 февраля 2020 года

### ОТЧУЖДЕНИЕ АКЦИЙ ПАО АФК «СИСТЕМА» ЧЛЕНАМИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, ПРЕЗИДЕНТОМ, ЧЛЕНАМИ ПРАВЛЕНИЯ ПАО АФК «СИСТЕМА»

Ф. И. О.	КОЛИЧЕСТВО АКЦИЙ	ДАТА ОПЕРАЦИИ
Зоммер Р.	504 237	8 сентября 2020 года

<sup>1</sup> Сведения, представленные в настоящем приложении, соответствуют сведениям, содержащимся в уведомлениях о совершении сделок с ценными бумагами Корпорации, направленных членами Совета директоров, Президентом, членами Правления в адрес ПАО АФК «Система». Лица, информация о сделках которых представлена в настоящем приложении, являлись членами органов управления Корпорации на момент совершения соответствующей сделки.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Перечень совершенных АФК «Система» в отчетном году сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками

В 2020 году ПАО АФК «Система» не совершало сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками, а также иных сделок, на совершение которых в соответствии с Уставом Общества распространяется порядок одобрения крупных сделок.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Перечень совершенных 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 2020 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 Общества.

№ П/П	№ ПРОТОКОЛА СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ДАТА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ	СОДЕРЖАНИЕ СДЕЛКИ	КОНТРАГЕНТЫ ПО СДЕЛКЕ	ЦЕНА СДЕЛКИ	ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ ЛИЦА
1	№ 04–20, 16.05.2020	Приобретение у ООО «Космос ОГ» инвестиционных паев закрытых паевых инвестиционных фондов под управлением ООО УК «Система Капитал»	ООО «Космос ОГ»	1 022 114 210,92 руб.	Евтушенков В. П., Евтушенков Ф. В., Розанов В. В.
2	№ 08–20, 11.09.2020	Изменение условий предоставления процентных займов в пользу АО «Агрохолдинг «СТЕПЬ»	АО «Агрохолдинг «СТЕПЬ»	3 770 000 000,00 руб.	Евтушенков В. П., Евтушенков Ф. В., Шишкин С. А., Травков В. С., Узденов А. М.
3	№ 07–20, 31.08.2020	Отчуждение в пользу АО «РТИ» пакета акций дочернего общества АО «РТИ»	АО «РТИ»	281 250 000,00 руб.	Евтушенков В. П., Евтушенков Ф. В., Шишкин С. А., Травков В. С., Мубаракшин О. С.
4	№ 12–20, 18.12.2020	Внесение вклада в уставный капитал ООО «Система Телеком Активы»	ООО «Система Телеком Активы»	3 825 000 000,00 руб.	Евтушенков В. П., Евтушенков Ф. В., Шишкин С. А.
5	№ 09–20, 23.10.2020	Приобретение у компаний Группы МТС пакета акций АО «Энвижн Груп»	ООО «МТС-Капитал», ООО «Телеком Проекты»	369 301 251,00 руб.	Евтушенков В. П., Евтушенков Ф. В.
6	№ 09–20, 23.10.2020	Отчуждение в пользу АО «СИТРОНИКС» пакета акций АО «Энвижн Груп»	АО «СИТРОНИКС»	377 500 000,00 руб.	Евтушенков В. П., Евтушенков Ф. В., Катков А. Б.
7	№ 12–20, 18.12.2020	Внесение вклада в имущество ООО «Система Телеком Активы»	ООО «Система Телеком Активы»	2 400 000 000,00 руб.	Евтушенков В. П., Евтушенков Ф. В., Шишкин С. А.
8	№ 12–20, 18.12.2020	Заключение соглашения о компенсации возможных судебных и иных расходов или убытков	Sistema Finance S.A., Чирахов В. С.	26 000 000,00 долл. США	Евтушенков В. П., Евтушенков Ф. В., Чирахов В. С.
9	№ 12–20, 18.12.2020	Предоставление заемного финансирования в пользу АО «Система-Инвест»	АО «Система-Инвест»	979 000 000,00 руб.	Евтушенков В. П., Евтушенков Ф. В., Шишкин С. А.
10	№ 12–20, 18.12.2020	Внесение вклада в имущество ООО «Система Телеком Активы»	ООО «Система Телеком Активы»	3 425 000 000,00 руб.	Евтушенков В. П., Евтушенков Ф. В., Шишкин С. А.
11	№ 12–20, 18.12.2020	Внесение вклада в уставный капитал ООО «Система Телеком Активы»	ООО «Система Телеком Активы»	3 750 000 000,00 руб.	Евтушенков В. П., Евтушенков Ф. В., Шишкин С. А.

# 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, приведенных в таблице ниже.

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

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
<b>I. Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав</b>				
<b>1.1 Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом</b>				
1.1.1	Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В открытом доступе находится внутренний документ общества, утвержденный общим собранием акционеров и регламентирующий процедуры проведения общего собрания.</li> <li>2. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как горячая линия, электронная почта или форум в интернете, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные действия предпринимались обществом накануне каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период</li> </ol>	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	<p>Порядок созыва, подготовки и проведения Общего собрания акционеров Корпорации регламентирован Положением об Общем собрании акционеров, утвержденным Общим собранием акционеров, 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 они могут высказать свое мнение и направить вопросы в отношении Общего собрания, 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"> <li>1. Сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте в сети Интернет не менее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания.</li> <li>2. В сообщении о проведении собрания указано место проведения собрания и документы, необходимые для допуска в помещение.</li> <li>3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидатуры в совет директоров и ревизионную комиссию общества</li> </ol>	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	<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 языках на сайте Общества (<a href="http://www.sistema.ru">www.sistema.ru</a>/<a href="http://www.sistema.com">www.sistema.com</a>) 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"> <li>1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества накануне и в ходе проведения годового общего собрания.</li> <li>2. 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.</li> <li>3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом, во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде</li> </ol>	СОБЛЮДАЕТСЯ	<p>В период подготовки к годовому Общему собранию акционеров акционеры имеют возможность получить ответы на свои вопросы, направив их 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 Совета директоров, Президенту и членам Правления, которые также присутствуют на собрании.</p> <p>Несмотря на то что в 2020 году в связи с пандемией коронавирусной инфекции российским акционерным обществам было разрешено проводить годовые общие собрания в форме заочного голосования, в дополнение к заочному голосованию была проведена онлайн-трансляция для акционеров в дату окончания приема бюллетеней. В ходе трансляции руководство Корпорации представило отчет об итогах 2019 года и ответило на поступившие вопросы акционеров.</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"> <li>1. В отчетном периоде акционеры имели возможность в течение не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года вносить предложения для включения в повестку дня годового общего собрания.</li> <li>2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатур в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера</li> </ol>	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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 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</li> </ol>	СОБЛЮДАЕТСЯ	<p>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</p>
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"> <li>1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов.</li> <li>2. Кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров на собрании, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование.</li> <li>3. Советом директоров при принятии решений, связанных с подготовкой и проведением общих собраний акционеров, рассматривался вопрос об использовании телекоммуникационных средств для предоставления акционерам удаленного доступа для участия в общих собраниях в отчетном периоде</li> </ol>	СОБЛЮДАЕТСЯ	<p>В отчетном году Корпорация не проводила Общие собрания акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров).</p> <p>Кандидаты, выдвинутые для избрания в состав Совета директоров, присутствуют на соответствующем Общем собрании акционеров.</p> <p>С 2017 года акционеры АФК «Система» могут воспользоваться системой электронного голосования на сайте регистратора Корпорации — АО «Реестр». Проголосовать дистанционно акционеры могли в случае обеспечения такой технической возможности соответствующим депозитарием.</p> <p>В отчетном году при подготовке к годовому Общему собранию акционеров, проводимому в связи с эпидемиологической ситуацией в форме заочного голосования, Совет директоров принял решение о проведении онлайн-трансляции для акционеров в дату окончания приема бюллетеней. В ходе трансляции руководство Корпорации представило отчет об итогах 2019 года и ответило на поступившие вопросы акционеров</p>

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
<b>1.2</b>	<b>Акционерам должна быть предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов</b>			
1.2.1	Общество должно разработать и внедрить прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты	1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и раскрыта дивидендная политика. 2. Если дивидендная политика общества использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	Советом директоров Корпорации утверждено Положение о дивидендной политике, которое раскрыто на корпоративном сайте в сети Интернет
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	1. Дивидендная политика общества содержит четкие указания на финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует выплачивать дивиденды	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ ЧАСТИЧНО</b>	Согласно Положению о дивидендной политике выплата дивидендов акционерам Общества осуществляется только при наличии определенных законодательством РФ источников и оснований для их выплаты. Корпорация не объявляет дивиденды при недостаточности прибыли, недостаточности величины денежного потока (недостаточности денежных средств) либо если это является экономически необоснованным. Несмотря на то, что соответствующие обстоятельства формально не закреплены в Положении о дивидендной политике, по мнению Корпорации, это не создает дополнительных рисков для акционеров
1.2.3	Общество не должно допускать ухудшения дивидендных прав существующих акционеров	1. В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	Корпорацией выпущен лишь один тип обыкновенных акций. Владельцы глобальных депозитарных расписок имеют право на получение дивидендов наравне с держателями обыкновенных акций.  В отчетном периоде Корпорация не предпринимала действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав держателей обыкновенных акций и (или) глобальных депозитарных расписок
1.2.4	Общество должно стремиться к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости	1. 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	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	В Корпорации действует Кодекс Этики, утвержденный Советом директоров, который устанавливает обязанность менеджмента, ответственного за совершение сделок, своевременно уведомлять Совет директоров о любых конфликтах интересов, связанных со сделкой
<b>1.3</b>	<b>Система и практика корпоративного управления должны обеспечивать равенство условий для всех акционеров — владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества</b>			
1.3.1	Общество должно создать условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам	1. 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	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	В Корпорации созданы все условия для недопущения действий акционеров, осуществляемых с намерением причинить вред другим акционерам или Корпорации, а также иных злоупотреблений правами акционеров.  За отчетный период конфликтов между акционерами Корпорации не зафиксировано

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
1.3.2	Обществу не следует предпринимать действия, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля	1. Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода	СОБЛЮДАЕТСЯ	В течение отчетного периода квазиказначейские акции не участвовали в голосовании на Общем собрании акционеров
<b>1.4</b>	<b>Акционерам должны быть обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций</b>			
1.4.1	Акционерам должны быть обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций	1. 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 и реализацию прав акционеров. Корпорация осуществляет совместно с регистратором действия, направленные на актуализацию сведений об акционерах, содержащихся в реестре акционеров
<b>II. Совет директоров общества</b>				
<b>2.1</b>	<b>Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции</b>			
2.1.1	Совет директоров должен отвечать за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также должен осуществлять контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества	1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов. 2. Советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного органа о выполнении стратегии общества	СОБЛЮДАЕТСЯ	Уставом ПАО АФК «Система» к компетенциям Совета директоров отнесены назначение Президента Корпорации, избрание членов Правления и досрочное прекращение полномочий Президента и членов Правления, а также утверждение условий договоров с Президентом и с членами Правления.  Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров утверждает кандидатов на должности единоличных исполнительных органов подконтрольных организаций и согласует выдвижение кандидатов для образования советов директоров подконтрольных организаций.  Совет директоров на регулярной основе контролирует реализацию исполнительными органами стратегии и бизнес-планов Корпорации
2.1.2	Совет директоров должен установить основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценить и утвердить ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценить и одобрить стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества	1. 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 раза в год рассматривает стратегию Корпорации и оценивает ход ее исполнения и необходимость актуализации
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 не реже одного раза в год рассматривает отчет об управлении рисками Корпорации и отчет о функционировании системы внутреннего контроля и дает им свою оценку

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
2.1.4	Совет директоров должен определять политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками)</li> </ol>	СОБЛЮДАЕТСЯ	<p>Общим собранием акционеров Корпорации утверждено Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Корпорации.</p> <p>Советом директоров Корпорации утверждены стратегия в области управления персоналом и положения о вознаграждениях работников ПАО АФК «Система».</p> <p>Советом директоров также утверждены правила компенсации расходов высших должностных лиц Корпорации.</p> <p>Совет директоров не реже одного раза в год рассматривает вопросы, связанные с мотивацией и вознаграждениями</p>
2.1.5	Совет директоров должен играть ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества	<ol style="list-style-type: none"> <li>Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов.</li> <li>Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов</li> </ol>	СОБЛЮДАЕТСЯ	<p>Совет директоров принимает все необходимые меры для предупреждения и урегулирования внутренних конфликтов.</p> <p>Корпорация регулярно получает информацию о связанных и аффилированных лицах членов Совета директоров и членов исполнительных органов Корпорации. В соответствии с требованиями Кодекса Этики проводится этическая аттестация, в ходе которой менеджмент, ответственный за совершение сделок, заполняет декларации по этике и конфликту интересов. Служба внутреннего аудита анализирует полученные сведения о признаках отсутствия или наличия у менеджмента, ответственного за совершение сделок, конфликта интересов.</p> <p>Решения о совершении сделок с заинтересованностью принимаются лицами, не находящимися в положении конфликта интересов.</p> <p>Соблюдение работниками правил урегулирования конфликтов интересов обеспечено мерами дисциплинарной ответственности</p>
2.1.6	Совет директоров должен играть ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества	<ol style="list-style-type: none"> <li>Совет директоров утвердил положение об информационной политике.</li> <li>В обществе определены лица, ответственные за реализацию информационной политики</li> </ol>	СОБЛЮДАЕТСЯ	<p>Советом директоров утверждено Положение об информационной политике.</p> <p>Обязанности по контролю за соблюдением норм Положения об информационной политике возложены на Корпоративного секретаря, подотчетного Совету директоров Корпорации</p>
2.1.7	Совет директоров должен осуществлять контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играть ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества	<ol style="list-style-type: none"> <li>В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел вопрос о практике корпоративного управления в обществе</li> </ol>	СОБЛЮДАЕТСЯ	<p>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.</p> <p>Совет директоров рассматривает вопросы о практике корпоративного управления не реже одного раза в год</p>
<b>2.2</b>	<b>Совет директоров должен быть подотчетен акционерам общества</b>			
2.2.1	Информация о работе совета директоров должна раскрываться и предоставляться акционерам	<ol style="list-style-type: none"> <li>Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов отдельными директорами.</li> <li>Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде</li> </ol>	СОБЛЮДАЕТСЯ	<p>В Годовом отчете и на сайте в сети Интернет (<a href="http://www.sistema.ru/">www.sistema.ru/</a> <a href="http://www.sistema.com">www.sistema.com</a>) Корпорация раскрывает информацию о количестве заседаний Совета директоров и его комитетов, проведенных в течение прошедшего года, с указанием формы проведения заседания и сведений о присутствии членов Совета директоров на заседаниях.</p> <p>Основные результаты оценки работы Совета директоров и исполнительных органов раскрываются в Годовом отчете Корпорации</p>
2.2.2	Председатель совета директоров должен быть доступен для общения с акционерами общества	<ol style="list-style-type: none"> <li>В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направлять председателю совета директоров вопросы и свою позицию по ним</li> </ol>	СОБЛЮДАЕТСЯ	<p>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</p>

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
<b>2.3</b>	<b>Совет директоров должен являться эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров</b>			
2.3.1	Членом совета директоров рекомендуется избирать лицо, имеющее безупречную деловую и личную репутацию и обладающее знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принятая в обществе процедура оценки эффективности работы совета директоров включает в том числе оценку профессиональной квалификации членов совета директоров.</li> <li>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.</li> </ol>	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	<p>Проводимая ежегодно оценка работы Совета директоров включает в себя анализ набора необходимых компетенций Совета директоров Корпорации.</p> <p>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.</p> <p>Важными критериями оценки кандидатов, выдвигаемых для избрания в состав Совета директоров являются наличие у претендента достаточного профессионального отраслевого опыта и деловой репутации и отсутствие конфликта интересов</p>
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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки 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 кандидата на избрание в состав совета директоров</li> </ol>	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	<p>Биографические данные кандидатов, выдвигаемых для избрания в состав в Совет директоров, рекомендация Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров в отношении голосования по кандидатурам, а также информация о соответствии кандидатов критериям независимости и сведения о наличии письменных согласий кандидатов на избрание в состав Совета директоров входят в состав материалов Общих собраний акционеров, повестка дня которых включает вопрос об избрании Совета директоров.</p> <p>Статус вновь избранных членов Совета директоров, в том числе их независимость, подтверждается на первом после избрания нового состава заседании Совета директоров.</p>
2.3.3	Состав совета директоров должен быть сбалансированным, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользоваться доверием акционеров	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В рамках процедуры оценки работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде, совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и деловых навыков</li> </ol>	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	<p>Проводимая ежегодно оценка работы Совета директоров включает в себя оценку его компетенций и их соответствия потребностям Корпорации</p>
2.3.4	Количественный состав совета директоров общества должен давать возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивать существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 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</li> </ol>	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	<p>Проводимая ежегодно оценка работы Совета директоров включает в себя оценку его количественного состава</p>

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
<b>2.4</b>	<b>В состав совета директоров должно входить достаточное количество независимых директоров</b>			
2.4.1	Независимым директором рекомендуется признавать лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством	1. В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102–107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	Критерии определения независимости членов Совета директоров Корпорации соответствуют критериям, рекомендуемым Кодексом корпоративного управления и правилами листинга Московской биржи.  Все члены Совета директоров, которых Корпорация считала независимыми в отчетном году, соответствовали указанным критериям или были признаны независимыми решением Совета директоров
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	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	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 директоров, подтверждает статус независимых его членов.  Комитет осуществляет регулярный анализ соответствия независимых членов Совета директоров критериям независимости.  Члены Совета директоров при избрании в его состав 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 избранного состава совета директоров	1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	В отчетном году половина (6 из 12) членов Совета директоров являлись независимыми
2.4.4	Независимые директора должны играть ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий	1. Независимые директора (у которых отсутствует конфликт интересов) предварительно оценивают существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставляются совету директоров	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	Независимые директора проводят предварительную оценку возможных действий и решений Корпорации, которые могут привести к возникновению конфликта, в рамках подготовки к заседаниям Совета директоров и комитетов. В частности, Комитет по аудиту, финансам и рискам предварительно рассматривает все сделки, в совершении которых имеется заинтересованность.  Мнения членов Совета директоров приобщаются к материалам заседания



№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
<b>2.5</b>	<b>Председатель совета директоров должен способствовать наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров</b>			
2.5.1	Рекомендуется избирать председателем совета директоров независимого директора либо определять из числа избранных независимых директоров старшего независимого директора, координирующего работу независимых директоров и осуществляющего взаимодействие с председателем совета директоров	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Председатель совета директоров является независимым директором, или же среди независимых директоров определен старший независимый директор.</li> <li>2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества</li> </ol>	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	<p>Роль Председателя Совета директоров определена Положением о Совете директоров ПАО АФК «Система», утвержденным Общим собранием акционеров.</p> <p>Определена роль заместителя Председателя Совета директоров, который совместно с Корпоративным секретарем обеспечивает взаимодействие независимых директоров с Председателем Совета директоров.</p> <p>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 течение отчетного года независимый директор А. Г. Белова являлась 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</p>
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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки эффективности совета директоров в отчетном периоде</li> </ol>	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	<p>Проводимая ежегодно оценка работы Совета директоров включает в себя анализ эффективности взаимодействия членов Совета директоров и Председателя Совета директоров</p>
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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 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</li> </ol>	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	<p>В соответствии с Регламентом Совета директоров Председатель Совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам Совета информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня</p>
<b>2.6</b>	<b>Члены совета директоров должны действовать добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности</b>			
2.6.1	Разумные и добросовестные действия членов совета директоров предполагают принятие решений с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 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.</li> <li>2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов.</li> <li>3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества</li> </ol>	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	<p>Положение о Совете директоров и Кодекс Этики Корпорации предусматривают обязанность членов Совета директоров своевременно уведомлять Корпорацию о возникновении конфликта интересов и воздерживаться от принятия решений по любому вопросу, в котором у них есть конфликт интересов.</p> <p>Совет директоров вправе за счет Корпорации привлекать к экспертизе проектов решений внешних независимых экспертов</p>

№	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	1. В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	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	1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также время, уделяемое подготовке к участию в заседаниях, учитывалась в рамках процедуры оценки совета директоров, в отчетном периоде. 2. 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	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	Проводимая ежегодно оценка работы Совета директоров включает в себя анализ организации и посещаемости заседаний Совета директоров.  При избрании в состав Совета директоров его члены заполняют установленные Положением о Совете директоров Корпорации анкеты, в которых они обязаны указать организации, членами органов управления которых они являются или предполагают свое избрание в будущем. Члены Совета директоров обязаны письменно уведомлять Корпоративного секретаря о любых изменениях указанных сведений
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	1. 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. 2. В обществе существует формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	Члены Совета директоров ПАО АФК «Система» имеют возможность оперативно получать ответы на свои запросы и любую необходимую им информацию напрямую от 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 его деятельностью в соответствии с Регламентом Совета директоров
<b>2.7</b>	<b>Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров должны обеспечивать эффективную деятельность совета директоров</b>			
2.7.1	Заседания совета директоров рекомендуются проводить по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач	1. Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	Заседания Совета директоров проводятся не реже шести раз в год на основании утвержденного плана работы Совета директоров.  В 2020 году проведено 12 заседаний Совета директоров
2.7.2	Рекомендуется разработать и закрепить во внутренних документах общества порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению	1. 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	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	Положением о Совете директоров и Регламентом Совета директоров определены порядок и сроки подготовки и проведения его заседаний.  Члены Совета директоров имеют постоянный доступ к его плану работы. Вся информация к заседаниям Совета директоров предоставляется через информационный портал Совета директоров (к которому подключены все члены совета) не менее чем за 10 дней до заседания 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	1. Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (согласно перечню, приведенному в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	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 его очных заседаниях

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
2.7.4	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества рекомендуется принимать на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров	1. 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	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ ЧАСТИЧНО</b>	<p>Уставом ПАО АФК «Система» предусмотрено, что решения по вопросам, связанным с увеличением уставного капитала, размещением отдельных типов ценных бумаг, одобрением существенных сделок и сделок с заинтересованностью, принимаются с применением особых правил голосования.</p> <p>Решения по остальным вопросам повестки дня принимаются простым большинством голосов.</p> <p>В отчетном году половину состава Совета директоров ПАО АФК «Система» составляли независимые директора, которые регулярно посещают заседания (сведения о посещаемости заседаний раскрыты в настоящем Годовом отчете). При такой организации работы необходимость установления специальных правил голосования по отдельным вопросам повестки дня сложно обосновать, и в ближайшем будущем Корпорация не планирует их вводить</p>
<b>2.8 Совет директоров должен создавать комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества</b>				
2.8.1	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, рекомендуется создавать комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров.</li> <li>2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса.</li> <li>3. 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.</li> <li>4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода</li> </ol>	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ ЧАСТИЧНО</b>	<p>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.</p> <p>Большинство членов Комитета (четыре из пяти) — 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.</p> <p>АФК «Система» стремится включать независимых директоров в состав каждого профильного комитета для обеспечения их участия в обсуждении важнейших для Корпорации направлений деятельности. В среднем независимый директор Корпорации участвует в работе трех комитетов Совета директоров, что является достаточно высоким уровнем рабочей нагрузки. Исходя из личных обстоятельств независимых членов Совета директоров (в первую очередь наличия у них достаточного времени для добросовестного исполнения обязанностей членов комитетов Совета директоров) и необходимости обеспечить высокий уровень обсуждения вопросов с учетом различных точек зрения, Корпорация не располагала объективной возможностью ввести большее количество независимых директоров в состав Комитета и сформировать его исключительно из независимых директоров без потери качества обсуждения вопросов</p>

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
2.8.2	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, рекомендуется создавать комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров	<ol style="list-style-type: none"> <li>Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров.</li> <li>Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров.</li> <li>Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса</li> </ol>	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ ЧАСТИЧНО</b>	<p>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.</p> <p>Большинство членов Комитета составляют независимые члены Совета директоров (четыре из шести). Председатель Комитета — независимый директор Р. С. Кочарян, который не является председателем Совета директоров.</p> <p>АФК «Система» стремится включать независимых директоров в состав каждого профильного комитета для обеспечения их участия в обсуждении важнейших для Корпорации направлений деятельности. В среднем независимый директор Корпорации участвует в работе трех комитетов Совета директоров, что является достаточно высоким уровнем рабочей нагрузки. Исходя из личных обстоятельств независимых членов Совета директоров (в первую очередь наличия у них достаточного времени для добросовестного исполнения обязанностей членов комитетов Совета директоров) и необходимости обеспечить высокий уровень обсуждения вопросов с учетом различных точек зрения, Корпорация не располагала объективной возможностью ввести большее количество независимых директоров в состав Комитета и сформировать его исключительно из независимых директоров без потери качества обсуждения вопросов</p>
2.8.3	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, рекомендуется создавать комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого должны быть независимыми директорами	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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</li> </ol>	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	<p>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.</p> <p>Большинство членов Комитета составляют независимые члены Совета директоров (четыре из шести)</p>
2.8.4	С учетом масштабов деятельности и уровня риска обществу рекомендуется создавать иные комитеты совета директоров (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ol>	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	<p>Совет директоров Общества ежегодно на первом заседании после своего избрания формирует комитеты Совета директоров в соответствии с задачами и целями деятельности Корпорации</p>

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
2.8.5	Состав комитетов рекомендуется определять таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Комитеты совета директоров возглавляются независимыми директорами.</li> <li>2. 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</li> </ol>	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ ЧАСТИЧНО</b>	<p>Каждый комитет Совета директоров состоит не менее чем из четырех членов Совета директоров.</p> <p>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), в отношении которых не установлены регуляторные требования к персональному составу, являются неисполнительные директора.</p> <p>АФК «Система» стремится включать независимых директоров в состав каждого профильного комитета для обеспечения их участия в обсуждении важнейших для Корпорации направлений деятельности. В среднем независимый директор Корпорации участвует в работе трех комитетов Совета директоров, что является достаточно высоким уровнем рабочей нагрузки. Исходя из личных обстоятельств независимых членов Совета директоров (в первую очередь наличия у них достаточного времени для добросовестного исполнения обязанностей председателей и членов комитетов Совета директоров) и необходимости обеспечить высокий уровень обсуждения вопросов с учетом различных точек зрения, Корпорация не располагала объективной возможностью избрать председателями всех комитетов исключительно независимых директоров.</p> <p>Максимальное число комитетов, в работе которых может принимать участие член Совета директоров Корпорации, не определено, поскольку фактическое количество комитетов, в которые избирается тот или иной член Совета директоров, зависит от конкретных обстоятельств и определяется для каждого директора в соответствии с его возможностями. В частности, в отчетном году заместитель Председателя Совета директоров А. Г. Белова была избрана во все комитеты Совета директоров. По мнению Корпорации, такая индивидуализированная практика позволяет более эффективно организовать работу комитетов Совета директоров.</p> <p>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</p>
2.8.6	Председателям комитетов следует регулярно информировать совет директоров и его председателя о работе своих комитетов	1. В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	<p>Председатели комитетов регулярно информируют Председателя Совета директоров Корпорации о работе своих комитетов.</p> <p>Комитеты ежегодно представляют отчеты о своей работе Совету директоров</p>

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
<b>2.9</b>	<b>Совет директоров должен обеспечивать проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров</b>			
2.9.1	Проведение оценки качества работы совета директоров должно быть направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соотвественно их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена	<ol style="list-style-type: none"> <li>Самооценка или внешняя оценка работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, отдельных членов совета директоров и совета директоров в целом.</li> <li>Результаты самооценки или внешней оценки совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров</li> </ol>	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	<p>Проведение оценки качества работы Совета директоров предусмотрено Положением о Совете директоров ПАО АФК «Система».</p> <p>Действующая в Корпорации процедура оценки работы Совета директоров основана на многолетнем опыте и включает в себя оценку работы Совета директоров, включая вопросы организации его работы, и оценку работы Комитетов.</p> <p>Критерии оценки Совета директоров предусматривают оценку профессиональных и личных качеств его членов, их независимость, слаженность работы и степень личного участия, а также иные факторы, влияющие на эффективность работы Совета директоров.</p> <p>Результаты оценки рассматриваются на очном заседании Совета директоров, предшествующем годовому Общему собранию акционеров.</p> <p>На основании результатов оценки Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров формулирует предложения по совершенствованию работы Совета директоров и его комитетов</p>
2.9.2	Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров должна осуществляться на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров рекомендуется периодически, не реже одного раза в три года, привлекать внешнюю организацию (консультанта)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант)</li> </ol>	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	<p>Оценка работы Совета директоров и его комитетов осуществляется ежегодно. Для проведения оценки в 2020–2021 годах привлечен консорциум EY и Nestor Advisors Ltd.</p>

### III. Корпоративный секретарь общества

#### 3.1 Эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координация действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержка эффективной работы совета директоров обеспечиваются корпоративным секретарем

3.1.1	Корпоративный секретарь должен обладать знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользоваться доверием акционеров	<ol style="list-style-type: none"> <li>В обществе принят и раскрыт внутренний документ — положение о корпоративном секретаре.</li> <li>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</li> </ol>	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	<p>Советом директоров АФК «Система» утверждено Положение о Корпоративном секретаре Корпорации. Положение устанавливает требования к лицу, занимающему должность Корпоративного секретаря, в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления. Текст Положения доступен на корпоративном сайте.</p> <p>Сведения о Корпоративном секретаре раскрываются в Годовом отчете</p>
3.1.2	Корпоративный секретарь должен обладать достаточной независимостью от исполнительных органов общества и иметь необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач	<ol style="list-style-type: none"> <li>Совет директоров одобряет назначение, отстранение от должности и дополнительное вознаграждение корпоративного секретаря</li> </ol>	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	<p>Корпоративный секретарь в своей деятельности подчиняется непосредственно Совету директоров, назначается на должность и освобождается от нее решением Совета директоров.</p> <p>Советом директоров АФК «Система» утверждено Положение о Корпоративном секретаре Корпорации, устанавливающее требования к кандидатуре Корпоративного секретаря, порядок назначения и прекращения полномочий, подчиненность, порядок его взаимодействия с органами управления и структурными подразделениями, его функции, права и обязанности, условия и порядок выплаты вознаграждения, а также ответственность</p>

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
<b>IV. Система вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества</b>				
<b>4.1 Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения должен быть достаточным для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества должна осуществляться в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению</b>				
4.1.1	Рекомендуется, чтобы уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создавал достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом обществу следует избегать большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества	1. 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	<p>Подходы к вознаграждению членов Совета директоров определены Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Корпорации (утверждено Общим собранием акционеров). Данный документ доступен для ознакомления на сайте Корпорации.</p> <p>Вознаграждение ключевых руководящих работников регулируется внутренними документами Корпорации, устанавливающими принципы и подходы к вознаграждению всех ее сотрудников.</p> <p>Уровень вознаграждения членов Совета директоров и исполнительных органов Корпорации и иных ключевых руководящих работников соответствует уровню вознаграждения в сравнимых компаниях</p>
4.1.2	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	1. 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	<p>Политика Корпорации по вознаграждению разрабатывается Комитетом по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Советом директоров и утверждается Советом директоров.</p> <p>Советом директоров утверждены внутренние документы в области вознаграждения и долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников.</p> <p>Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению не реже одного раза в год рассматривает ход реализации политики Корпорации по вознаграждению и при необходимости представляет соответствующие рекомендации Совету директоров</p>
4.1.3	Политика общества по вознаграждению должна содержать прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентировать все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	1. 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	<p>Внутренние документы Корпорации детально регламентируют порядок определения размера и выплаты всех компонентов вознаграждения, а также любых компенсаций.</p> <p>Решения по размеру вознаграждения того или иного лица принимаются без участия такого лица и с ним не обсуждаются</p>
4.1.4	Рекомендуется, чтобы общество определило политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению	1. В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	СОБЛЮДАЕТСЯ	Согласно внутренним документам Корпорации возмещению подлежат лишь расходы членов органов управления и иных должностных лиц АФК «Система», 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

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
<b>4.2</b>	<b>Система вознаграждения членов совета директоров должна обеспечивать сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров</b>			
4.2.1	Фиксированное годовое вознаграждение является предпочтительной формой денежного вознаграждения членов совета директоров. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров нежелательна. В отношении членов совета директоров не рекомендуется применение любых форм краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования	1. Фиксированное годовое вознаграждение является единственной денежной формой вознаграждения членов совета директоров за работу в совете директоров в течение отчетного периода	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	Согласно Положению о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Корпорации, основной формой вознаграждения членов Совета директоров является фиксированное вознаграждение.  АФК «Система» также выплачивает членам Совета директоров дополнительное вознаграждение в форме акций Корпорации за достижение инвестиционных целей. Размер такого дополнительного вознаграждения также фиксирован
4.2.2	Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом обусловленность права реализации акций достижением определенных показателей деятельности или же участие членов совета директоров в опционных программах не рекомендуется	1. Если внутренний документ (документы) — политика (политики) по вознаграждению общества — предусматривает 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	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ ЧАСТИЧНО</b>	Часть вознаграждения членов Совета директоров (дополнительное вознаграждение) выплачивается в форме акций. Долгосрочное владение акциями членов Совета директоров поощряется, и по сложившейся практике его члены 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.  Рассмотрев различные возможные варианты исполнения настоящего принципа, а также учитывая законодательство различных юрисдикций, в которых проживают члены Совета директоров, АФК «Система» в настоящее время не видит законных оснований и методов ограничивать право членов Совета директоров на владение и распоряжение акциями Корпорации, находящимися в их собственности
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	1. 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	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	Дополнительные выплаты или компенсации членам Совета директоров в случае досрочного прекращения их полномочий в связи с переходом контроля над Корпорацией или иными обстоятельствами не предусмотрены



№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
4.3	<b>Система вознаграждения исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества должна предусматривать зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата</b>			
4.3.1	Вознаграждение исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества должно определяться таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 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.</li> <li>2. 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.</li> <li>3. В обществе предусмотрена процедура, обеспечивающая возвращение обществу премиальных выплат, неправомерно полученных членами исполнительных органов и иными ключевыми руководящими работниками общества</li> </ol>	СОБЛЮДАЕТСЯ	<p>В Корпорации действует система мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников, утверждаемая Советом директоров. Совет директоров утверждает ключевые показатели эффективности как один из элементов системы вознаграждения.</p> <p>Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров участвует в разработке ключевых показателей, на основе которых строится система мотивации, в том числе анализирует соотношение фиксированной и переменной частей вознаграждения.</p> <p>Результаты исполнения программы мотивации оцениваются по итогам года.</p> <p>При оценке результатов деятельности АФК «Система» в рамках программы мотивации учитываются риски, которые несет Корпорация.</p> <p>В случае выявления фактов манипулирования показателями эффективности или иных недобросовестных действий со стороны работников, совершенных в ущерб долгосрочным интересам акционеров, соответствующие сотрудники привлекаются к ответственности и должны компенсировать убытки Корпорации в соответствии с действующим законодательством</p>
4.3.2	Обществам, акции которых допущены к организованным торгам, рекомендуется внедрить программу долгосрочной мотивации исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 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).</li> <li>2. 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</li> </ol>	СОБЛЮДАЕТСЯ	<p>В начале 2020 года Совет директоров утвердил принципы акционерного вознаграждения работников, направленные на построение долгосрочных отношений с ключевыми менеджерами и объединение их единой целью — ростом капитализации Корпорации.</p> <p>Выбор участников Акционерной программы базируется на результативности и оценке личного вклада в развитие Корпорации и (или) портфельных компаний. Финальный список участников утверждается Советом директоров. Каждый участник наделяется существенным пакетом обыкновенных акций ПАО АФК «Система» (более 0,1% от уставного капитала).</p> <p>Дальнейшие ограничения на реализацию акций не накладываются</p>
4.3.3	Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не должна превышать двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 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</li> </ol>	СОБЛЮДАЕТСЯ	<p>Сумма компенсации, выплачиваемая АФК «Система» 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</p>

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
<b>V. Система управления рисками и внутреннего контроля</b>				
<b>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</b>				
5.1.1	Советом директоров общества должны быть определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. 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	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	<p>Советом директоров утверждены Положение о внутреннем аудите и Положение о системе внутреннего контроля Корпорации. В Корпорации также утвержден Кодекс «Управление рисками». Все документы разработаны в соответствии с Интегрированной концепцией построения системы внутреннего контроля COSO.</p> <p>Система управления рисками и внутреннего контроля построена на операционном и организационном уровнях.</p> <p>Роли и задачи различных органов Корпорации в данном процессе установлены вышеуказанными документами</p>
5.1.2	Исполнительные органы общества должны обеспечивать создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Исполнительные органы общества обеспечили распределение функций и полномочий в отношении управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	<p>Для осуществления мероприятий в области управления рисками создано подразделение в Комплексе финансов.</p> <p>Руководители подразделений Корпорации в соответствии со своими функциональными обязанностями несут ответственность за разработку, документирование, внедрение, мониторинг и развитие системы управления рисками и внутреннего контроля во вверенных им функциональных областях</p>
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	<p>1. В обществе утверждена политика по противодействию коррупции.</p> <p>2. В обществе организован доступный способ информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества</p>	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	<p>Система внутреннего контроля и управления рисками позволяет Корпорации своевременно реагировать на возникающие риски.</p> <p>Советом директоров утверждена Антикоррупционная политика Корпорации.</p> <p>В АФК «Система» 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</p>
5.1.4	Совету директоров общества рекомендуется принимать необходимые и достаточные меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует	1. В течение отчетного периода совет директоров 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	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	<p>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</p>

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
<b>5.2</b>	<b>Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления общество должно организовывать проведение внутреннего аудита</b>			
5.2.1	Организацию проведения внутреннего аудита рекомендуется осуществлять посредством создания отдельного структурного подразделения (подразделения внутреннего аудита) или с привлечением независимой внешней организации. Для обеспечения независимости подразделения внутреннего аудита его функциональная и административная подотчетность должны быть разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита рекомендуется подчинить совету директоров, а административно — непосредственно единоличному исполнительному органу общества	1. Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров или комитету по аудиту, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	В Корпорации создана Служба внутреннего аудита, действующая на основании Положения о Службе внутреннего аудита.  Служба функционально подчиняется Совету директоров, а административно — Президенту.  Руководитель службы 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	1. В течение отчетного периода в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками.  2. В обществе используются общепринятые подходы к внутреннему контролю и управлению рисками	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	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 и системы управления рисками, а также оценку корпоративного управления

## VI. Раскрытие информации об обществе, информационная политика общества

### 6.1 Общество и его деятельность должны быть прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц

6.1.1	В обществе должна быть разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц	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	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	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 АФК «Система», проводятся регулярно
-------	--	--	--------------------	---

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
6.1.2	Обществу следует раскрывать информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций настоящего Кодекса	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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).</li> <li>3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе</li> </ol>	СОБЛЮДАЕТСЯ	<p>На сайте Корпорации в сети Интернет (<a href="http://www.sistema.ru/">www.sistema.ru/</a> / <a href="http://www.sistema.com">www.sistema.com</a>) раскрывается информация об органах управления и их составе, в том числе биографические данные членов органов управления.</p> <p>В АФК «Система» утвержден Кодекс корпоративного управления (далее — Кодекс), содержащий основополагающие принципы системы корпоративного управления и обязательства, которые взял на себя Совет директоров в отношении Корпорации.</p> <p>Кодекс размещен на сайте Корпорации в сети Интернет.</p> <p>Контролирующий акционер АФК «Система» 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</p>
<b>6.2</b>	<b>Общество должно своевременно раскрывать полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами</b>			
6.2.1	Раскрытие обществом информации должно осуществляться в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 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.</li> <li>2. 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.</li> <li>3. 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</li> </ol>	СОБЛЮДАЕТСЯ	<p>Информационная политика АФК «Система» позволяет координировать работу всех служб и структурных подразделений Корпорации, связанных с раскрытием информации.</p> <p>Информация раскрывается Корпорацией по возможности в максимально короткие сроки.</p> <p>Существенная информация о Корпорации раскрывается для российских и иностранных инвесторов синхронно и в одинаковом объеме на русском и английском языках.</p> <p>Корпорация оперативно реагирует на появление слухов и (или) недостоверных данных о ее деятельности.</p> <p>Корпорация использует для раскрытия информации собственный сайт в сети Интернет (<a href="http://www.sistema.ru/">www.sistema.ru/</a> / <a href="http://www.sistema.com">www.sistema.com</a>) и ленту новостей «Интерфакса».</p> <p>Корпорация при раскрытии информации руководствуется принципами непротиворечивости, объективности и нейтральности и не уклоняется от раскрытия негативной информации о себе</p>
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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 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.</li> <li>2. Общество раскрывает полную информацию о структуре капитала общества в соответствии с Рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет</li> </ol>	СОБЛЮДАЕТСЯ	<p>Корпорация раскрывает имеющую существенное значение информацию не только о себе, но и о подконтрольных ей юридических лицах.</p> <p>АФК «Система» раскрывает дополнительную информацию:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› о стратегии и задачах Корпорации;</li> <li>› финансовой деятельности и финансовом состоянии Корпорации;</li> <li>› структуре капитала Корпорации;</li> <li>› социальной ответственности Корпорации</li> </ul>
6.2.3	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, должен содержать информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Годовой отчет общества содержит информацию о ключевых аспектах операционной деятельности общества и его финансовых результатах.</li> <li>2. Годовой отчет общества содержит информацию об экологических и социальных аспектах деятельности общества</li> </ol>	СОБЛЮДАЕТСЯ	<p>Корпорация раскрывает всю основную информацию в Годовом отчете в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления.</p> <p>В Годовой отчет включены все существенные данные из годовой бухгалтерской и финансовой отчетности, а также сведения о действиях Корпорации в сфере социальной ответственности</p>

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
<b>6.3</b>	<b>Предоставление обществом информации и документов по запросам акционеров должно осуществляться в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности</b>			
6.3.1	Реализация акционерами права на доступ к документам и информации общества не должна быть сопряжена с неоправданными сложностями	1. Информационная политика общества определяет необременительный порядок предоставления акционерам доступа к информации, в том числе информации о подконтрольных обществу юридических лицах, по запросу акционеров	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	<p>При предоставлении акционерам доступа к документам и информации Корпорация руководствуется применимым законодательством и стремится не создавать неоправданные сложности. Информационной политикой Корпорации установлен порядок предоставления такого доступа.</p> <p>Корпорация не завышает затраты на изготовление и пересылку копий документов.</p> <p>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 АФК «Система» не осуществляется</p>
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	<p>1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации, либо такие отказы были обоснованными.</p> <p>2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности</p>	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	<p>Доступ к информации о Корпорации, относящейся к конфиденциальной, предоставляется акционеру при условии, что он предупрежден о конфиденциальном характере информации и принимает на себя обязанность по ее сохранению в соответствии с требованиями применимого законодательства</p>

## VII. Существенные корпоративные действия

### 7.1 Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), должны осуществляться на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон

7.1.1	Существенными корпоративными действиями следует признавать реорганизацию общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества рекомендуется определить перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и отнести рассмотрение таких действий к компетенции совета директоров общества	<p>1. 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.</p> <p>2. 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</p>	<b>СОБЛЮДАЕТСЯ</b>	<p>В соответствии с законодательством принятие решения об обращении с заявлением о делистинге акций, а также решений о реорганизации и об одобрении крупных сделок отнесено к компетенции Общего собрания акционеров. Принятие решений в отношении всех прочих действий, указанных в Кодексе корпоративного управления, отнесено Уставом ПАО АФК «Система» к компетенции Совета директоров, несмотря на то что Устав не содержит формального перечня существенных корпоративных действий</p>
-------	--	---	--------------------	--

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
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	1. 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	1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности установлены более низкие, чем предусмотренные законодательством, минимальные критерии отнесения сделок общества к существенным корпоративным действиям.  2. 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 ее внутренними документами. В частности, Устав Корпорации содержит более низкие, чем предусмотренные законодательством, пороги для вынесения ряда сделок на рассмотрение Совета директоров.  В отчетном году все действия, отнесенные Кодексом корпоративного управления к существенным корпоративным действиям, были одобрены Советом директоров до их совершения
<b>7.2</b>	<b>Общество должно обеспечить такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий</b>			
7.2.1	Информацию о совершении существенных корпоративных действий рекомендуется раскрывать с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий	1. 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	1. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью.  2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества.  3. Внутренние документы общества предусматривают расширенный перечень оснований, по которым члены совета директоров общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках общества	СОБЛЮДАЕТСЯ	В той мере, в которой правила и процедуры, связанные с осуществлением Корпорацией существенных корпоративных действий, не установлены применимым законодательством, такие правила и процедуры устанавливаются внутренними документами Корпорации.  При рассмотрении существенных сделок на заседании Совета директоров для целей определения цены сделки привлекается независимый оценщик или инвестиционный консультант.  В голосовании по вопросам об одобрении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, принимают участие только члены Совета директоров, не находящиеся в положении конфликта интересов и не заинтересованные в совершении сделки

**2020**

**ГODOVOЙ ОТЧЕТ**

//sistema.ru