2021

АКЦИОНЕРНАЯ ФИНАНСОВАЯ КОРПОРАЦИЯ «СИСТЕМА»

годовой отчет

sistema.ru

Информация об отчете

В настоящем годовом отчете представлена информация о деятельности Публичного акционерного общества «Акционерная финансовая корпорация “Система”» и его портфельных компаний (далее — АФК «Система», Корпорация или совместно с дочерними и зависимыми компаниями — Группа) в 2021 году.

Годовой отчет АФК «Система» за 2021 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. Отчет утвержден годовым Общим собранием акционеров АФК «Система» 12 августа 2022 года (Протокол № 3-22 от 15 августа 2022 года).

Если не указано иное, финансовые показатели, представленные в настоящем годовом отчете, основаны на консолидированной финансовой отчетности по МСФО. Аудит консолидированной финансовой отчетности АФК «Система» в соответствии с МСФО за 2021 год проведен АО «Делойт и Туш СНГ». В отчете также раскрываются показатели экологической, социальной и управленческой эффективности Корпорации.

В тексте годового отчета могут встречаться погрешности при расчете долей, процентов, сумм при округлении расчетных показателей. Приведенные в годовом отчете данные могут незначительно отличаться от ранее опубликованных данных из-за разницы округления показателей.

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

Предупреждение об ограничении ответственности

Некоторые заявления в настоящем годовом отчете могут содержать предположения или прогнозы в отношении предстоящих или ожидаемых событий АФК «Система» или портфельных компаний. Такие утверждения содержат выражения «ожидается», «оценивается», «намеревается», «будет», «мог бы», отрицания таких выражений или другие подобные выражения. Эти заявления являются только предположениями, и реальный ход событий или результаты могут существенно отличаться от заявленных. АФК «Система» не берет на себя обязательства по пересмотру этих заявлений с целью 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 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 АФК «Система» и портфельных компаний, влияние различных непредвиденных событий на макроэкономическую ситуацию на рынках присутствия ПАО АФК «Система» и портфельных компаний и на их финансовые результаты, а также многие другие риски, непосредственно связанные с ПАО АФК «Система» и его деятельностью.

СОДЕРЖАНИЕ

1

7 **О КОМПАНИИ**

8 АФК «Система» сегодня

10 Инвестиционный портфель

12 Ключевые показатели в динамике

14 Награды и премии

2

17 **РАЗВИТИЕ КОРПОРАЦИИ**

18 Стратегия и модель управления

30 Основные события 2021 года

40 Финансовый обзор

44 Капитал и ценные бумаги

3

53 **РЕЗУЛЬТАТЫ КЛЮЧЕВЫХ АКТИВОВ**

54 МТС

66 Ozon

72 Segezha Group

90 Etalon Group

98 МЕДСИ

110 Агрохолдинг «СТЕПЬ»

120 «Биннофарм Групп»

128 Прочие консолидируемые активы

156 Венчурные фонды

4

165 **КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

166 Система корпоративного управления

186 Отчет о вознаграждении

188 Управление рисками

5

199 **УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ**

200 Система управления

202 Ответственное инвестирование

206 Ключевые ESG-направления

212 Социальные инвестиции

6

215 **ПРИЛОЖЕНИЯ**

О КОМПАНИИ

АФК «СИСТЕМА» СЕГОДНЯ 8
ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПОРТФЕЛЬ 10
КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ В ДИНАМИКЕ 12
НАГРАДЫ И ПРЕМИИ 14

АФК «СИСТЕМА» СЕГОДНЯ

Акционерная финансовая корпорация «Система» — крупнейшая российская публичная инвестиционная компания, входящая в число системообразующих компаний России. Основанная в 1993 году, АФК «Система» сегодня представлена в более чем 20 перспективных секторах экономики России, включая телекоммуникации, лесопереработку, сельское хозяйство, фармацевтику, медицину, недвижимость, электронную коммерцию. Инвестиционный портфель Корпорации состоит преимущественно из российских компаний, осуществляющих свою деятельность практически на всей территории страны и в более чем 25 зарубежных странах.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ АФК «СИСТЕМА»

Обеспечение 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

ЦЕЛЬ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ АФК «СИСТЕМА»

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 капитала, качества жизни и общественного благосостояния

AFKS
MOEX

SSA
LSE

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

+16,0%

802,4 МЛРД РУБ.
ВЫРУЧКА

251,9 МЛРД РУБ.
СКОРР. OIBDA

1,8 ТРЛН РУБ.
АКТИВЫ

1,4 МЛРД РУБ.
СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

134,1 ТЫС. ЧЕЛ.
ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА

BB
РЕЙТИНГ FITCH[1]

BB
РЕЙТИНГ S&P[1]

RUAA-
РЕЙТИНГ «ЭКСПЕРТ РА»[1]

1 Данные на конец 2021 г.

ТОП **25** КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ СТРАНЫ ПО ВЫРУЧКЕ (РБК)

ТОП **20** ПУБЛИЧНЫХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В РЕЙТИНГЕ FORBES GLOBAL 2000

0,6% ВКЛАД В ВАЛОВОЙ ВНУТРЕННИЙ ПРОДУКТ РОССИИ

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПОРТФЕЛЬ

Публичные активы

МТС
NYSE: MBT, MOEX: MTSS

OZON
NASDAQ и MOEX: OZON

SEGEZHA GROUP
MOEX: SGZH

ETALON GROUP
LSE и MOEX: ETLN

› **25** СТРАН

› **20** ОТРАСЛЕЙ

› **25** КОМПАНИЙ

ESG

12,1
НИЗКИЙ УРОВЕНЬ ESG-РИСКА
Sustainalytics

Устойчивое развитие

BB
MSCI ESG

50%
ДОЛЯ НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ

ТОП **5** МЕЖДУНАРОДНЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ КОМПАНИЙ
ESG Reporting Award

1 Данные на конец 2021 года.

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПОРТФЕЛЬ

Венчурные фонды

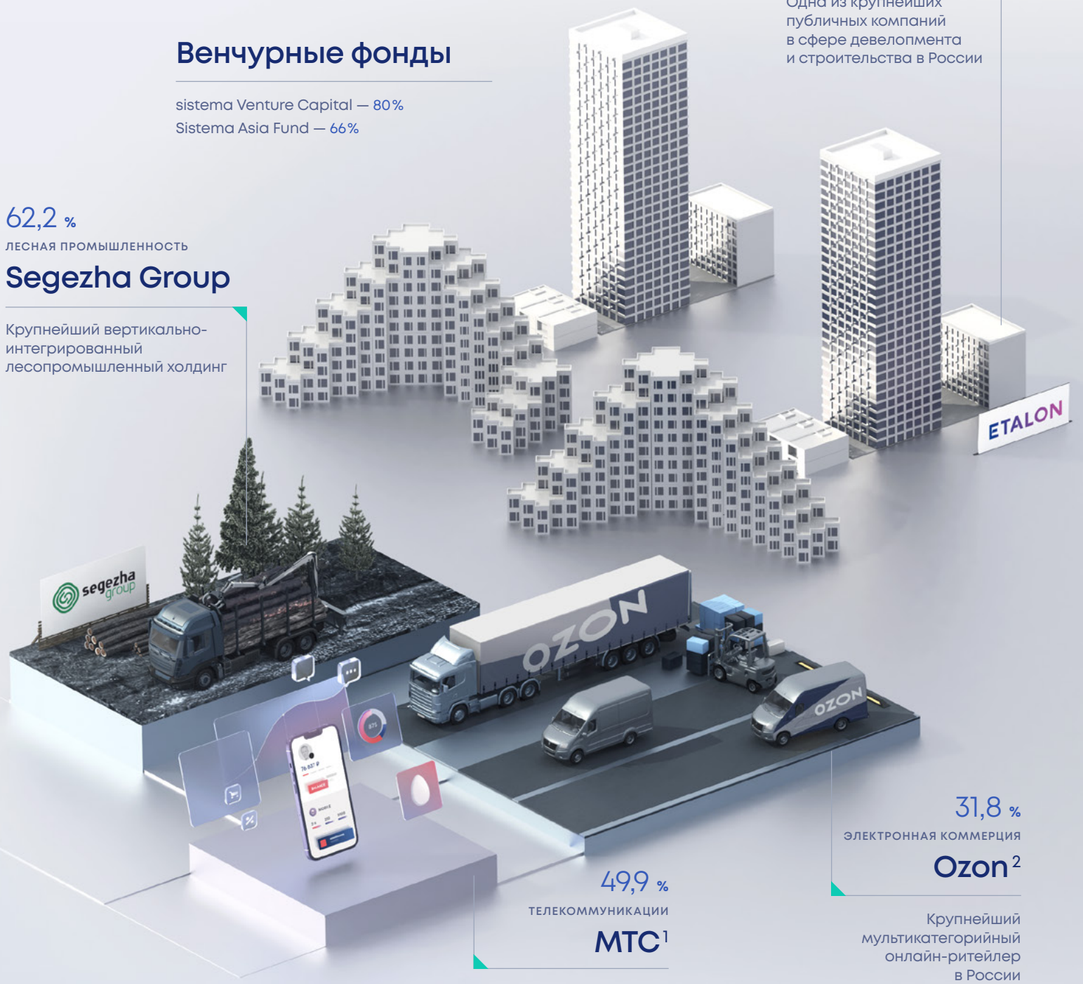
sistema Venture Capital — 80%
Sistema Asia Fund — 66%

62,2 %
ЛЕСНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ
Segezha Group

Крупнейший вертикально-интегрированный лесопромышленный холдинг

29,8 %
ДЕВЕЛОПМЕНТ И СТРОИТЕЛЬСТВО
Etalon Group

Одна из крупнейших публичных компаний в сфере девелопмента и строительства в России



49,9 %
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ
МТС[1]

Крупнейший телекоммуникационный оператор в России

31,8 %
ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ
Ozon[2]

Крупнейший мультикатегорийный онлайн-ритейлер в России

- ПУБЛИЧНЫЕ АКТИВЫ
- КЛЮЧЕВЫЕ НЕПУБЛИЧНЫЕ АКТИВЫ
- ПРОЧИЕ КОНСОЛИДИРУЕМЫЕ АКТИВЫ

1 В марте 2022 года в рамках долгосрочной программы мотивации Вячеслав Николаев получил 19 983 816 обыкновенных акций МТС, принадлежавших 100% дочерней компании МТС ООО «Бастион». После передачи акций доля Вячеслава Николаева в МТС превысила 1%. Эффективная доля владения АФК «Система» в МТС уменьшилась до 49,9%.

2 Под программу мотивации менеджмента Ozon выпущено 12,2 млн акций, с учетом исполнения всех опционов в рамках этой программы эффективная доля АФК «Система», вкл. Sistema VC, составит 31,8%.

100 %
КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ
«Бизнес Недвижимость»

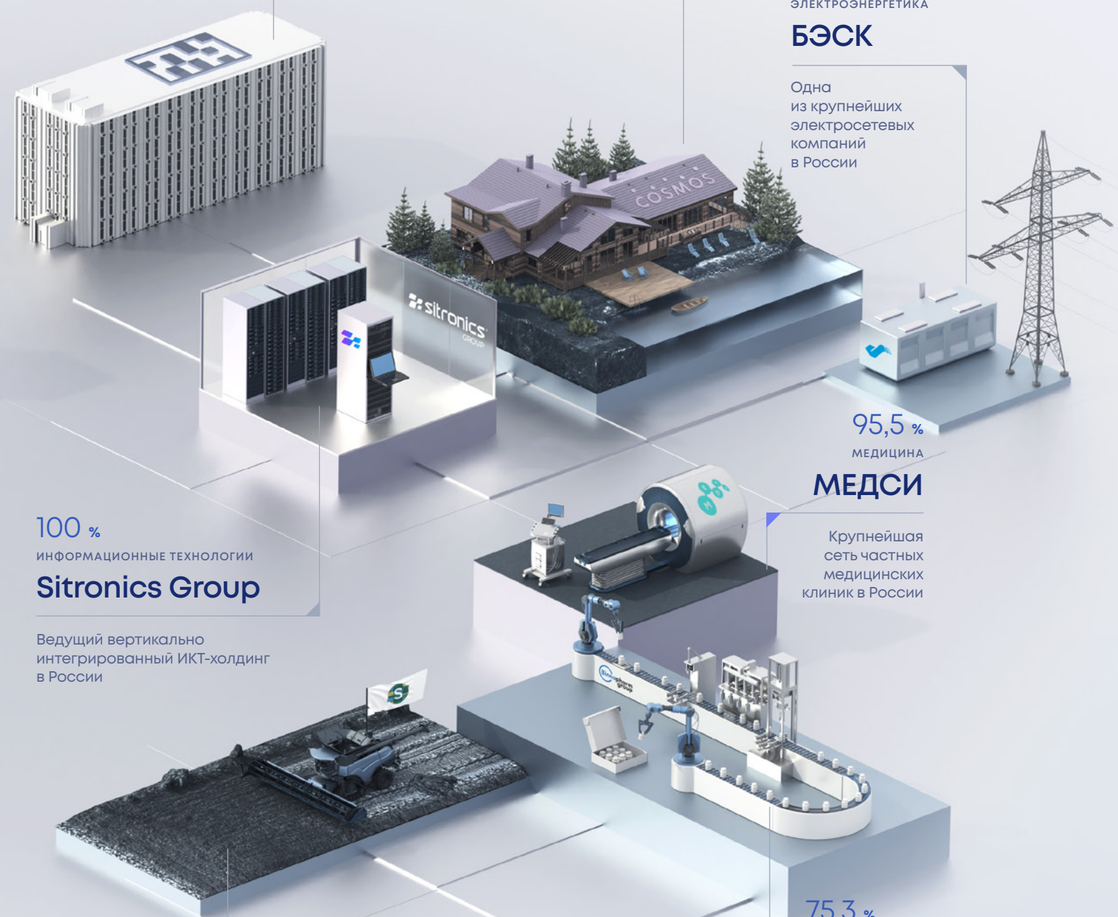
Один из ключевых игроков на рынке коммерческой недвижимости в Москве

100 %
ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС
Cosmos Hotel Group

Одна из крупнейших управляющих гостиничных компаний в России

91 %
ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА
БЭСК

Одна из крупнейших электросетевых компаний в России



95,5 %
МЕДИЦИНА
МЕДСИ

Крупнейшая сеть частных медицинских клиник в России

100 %
ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
Sitronics Group

Ведущий вертикально интегрированный ИКТ-холдинг в России

91,3 %
СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО
Агрохолдинг «СТЕПЬ»

Сельскохозяйственный холдинг с одним из крупнейших земельных банков в России

75,3 %
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ
«Биннофарм Групп»

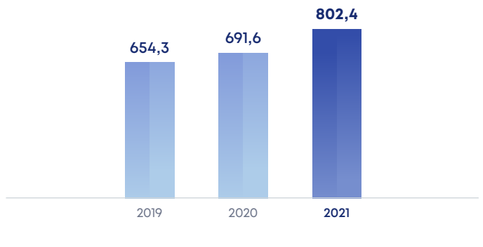
Ведущая российская производственная фармацевтическая компания

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ В ДИНАМИКЕ

Показатели Группы

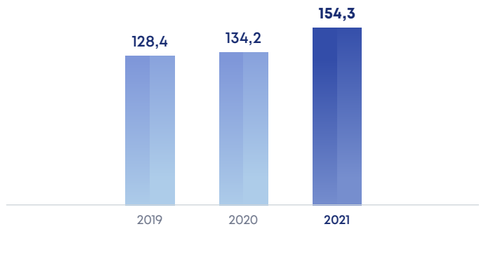
Выручка, млрд руб.

+10,7%
СРЕДНЕГОДОВОЙ ТЕМП РОСТА



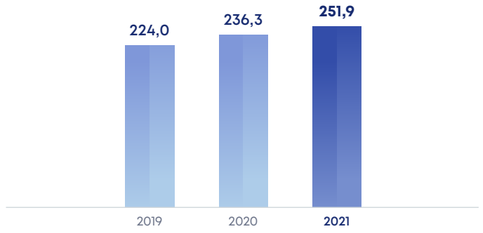
Коммерческие, административные и управленческие расходы, млрд руб.

+9,6%
СРЕДНЕГОДОВОЙ ТЕМП РОСТА



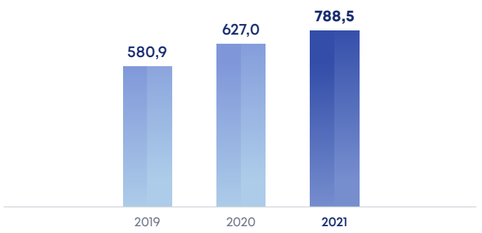
Скорректированная OIBDA[1], млрд руб.

+6,0%
СРЕДНЕГОДОВОЙ ТЕМП РОСТА



Чистый долг[2], млрд руб.

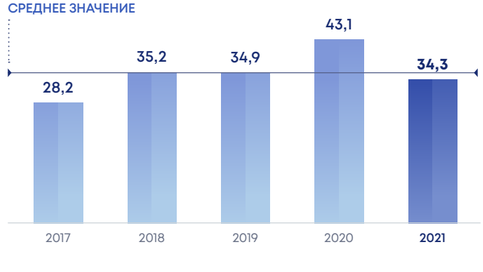
+16,5%
СРЕДНЕГОДОВОЙ ТЕМП РОСТА



Показатели Корпоративного центра[3]

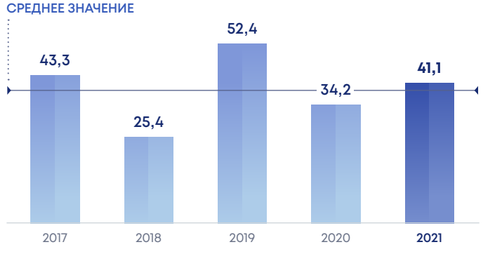
Дивидендные поступления от активов, млрд руб.

35,1
СРЕДНЕЕ ЗНАЧЕНИЕ



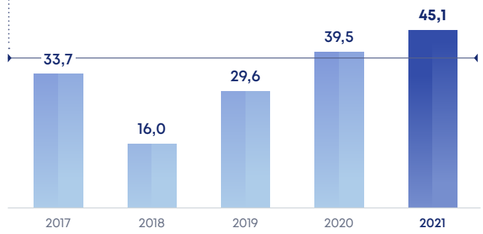
Монетизации и денежные возвраты от инвестиций, млрд руб.

39,3
СРЕДНЕЕ ЗНАЧЕНИЕ



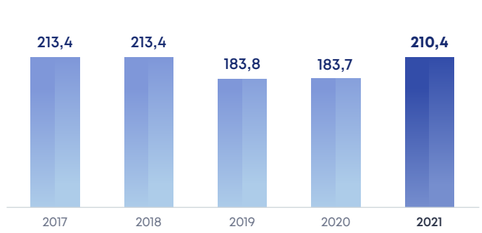
Инвестиции, млрд руб.

32,8
СРЕДНЕЕ ЗНАЧЕНИЕ



Чистый долг, млрд руб.

–0,4%
СРЕДНЕГОДОВОЙ ТЕМП РОСТА



1 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. Сверка этих показателей представлена в разделе «Финансовый обзор».

2 Консолидированный чистый долг определяется как консолидированный долг за вычетом денежных средств и их эквивалентов, и депозитов в банках. Консолидированный долг определяется как консолидированные финансовые обязательства плюс финансовый лизинг. Консолидированные обязательства определяются как долгосрочные кредиты и займы, краткосрочные кредиты и займы.

3 По данным управленческой отчетности.

НАГРАДЫ И ПРЕМИИ

АКЦИОНЕРНАЯ ФИНАНСОВАЯ КОРПОРАЦИЯ «СИСТЕМА»

ТОП-25
КРУПНЕЙШИХ ПО ВЫРУЧКЕ КОМПАНИЙ РОССИИ
в рейтинге РБК 500

ТОП-20
ПУБЛИЧНЫХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ
в рейтинге Forbes Global 2000

ТОП-20
КРУПНЕЙШИХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ПО ОБЪЕМУ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКЦИИ
в рейтинге RAEX 600

ТОП-20
РЕЙТИНГА ВЛАДЕЛЬЦЕВ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ
Forbes

CBONDS AWARDS 2021
Эмитент года

IPO SEGEZHA GROUP
лучшее размещение года в России

МТС

ТОП-1000
ПО СОВОКУПНОЙ АКЦИОНЕРНОЙ ДОХОДНОСТИ (TSR) В МИРЕ И ТОП-15 РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ
в рейтинге Value Creators 2021 от Boston Consulting Group (BCG)

ВТОРОЙ НАИБОЛЕЕ СИЛЬНЫЙ ТЕЛЕКОМ-БРЕНД В МИРЕ И ЕДИНСТВЕННЫЙ РОССИЙСКИЙ ТЕЛЕКОМ-БРЕНД
в глобальном рейтинге силы бренда Brand Finance Telecoms 150

ТОП-10
В РЕЙТИНГЕ САМЫХ ДОРОГИХ РОССИЙСКИХ БРЕНДОВ
Brand Finance Russia 50

ТОП-10
В ESG-РЭНКИНГЕ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ
RAEX Europe

ТОП-15
КРУПНЕЙШИХ ЧАСТНЫХ КОМПАНИЙ И ТОП-10 КРУПНЕЙШИХ РАБОТОДАТЕЛЕЙ РОССИИ
Forbes

ТОП-10
В РЕЙТИНГЕ «ЛУЧШИЕ МОБИЛЬНЫЕ БАНКИ ДЛЯ ЕЖЕДНЕВНЫХ ЗАДАЧ»
Mobile Banking Rank 2021

OZON

ТОП-3
САМЫХ ДОРОГИХ КОМПАНИЙ РУНЕТА
Forbes

ТОП-5
САМЫХ ДИНАМИЧНЫХ ЧАСТНЫХ КОМПАНИЙ РОССИИ
Forbes

ТОП-200
ЛУЧШИХ РАБОТОДАТЕЛЕЙ В РОССИИ И № 1 В КАТЕГОРИИ «IT И ИНТЕРНЕТ»
HeadHunter

segezha group

ТОП-200
КРУПНЕЙШИХ ЧАСТНЫХ КОМПАНИЙ РОССИИ
Forbes

№ 1
ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОЙ ОТРАСЛИ В ESG РЭНКИНГЕ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ
RAEX Europe

ТОП-30
САМЫХ ЭКОЛОГИЧНЫХ КОМПАНИЙ РОССИИ
Forbes

ТОП-3
КРУПНЕЙШИХ ЛЕСОПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПАНИЙ РОССИИ
журнал «Лесная индустрия»

«ЗОЛОТОЙ УРОВЕНЬ»
международной платформы EcoVadis
присвоен Европейским активам Segezha Group по производству бумажной упаковки

RUSSIA M&A AWARDS
Лучшая сделка 2021 года

ETALON

ТОП-200
КРУПНЕЙШИХ ЧАСТНЫХ КОМПАНИЙ РОССИИ
Forbes

ТОП-10
КРУПНЕЙШИХ ЗАСТРОЙЩИКОВ В КАТЕГОРИИ «МАССОВОЕ ЖИЛЬЕ»
Forbes

ТОП-10
КРУПНЕЙШИХ ПО ВЫРУЧКЕ ЗАСТРОЙЩИКОВ РОССИИ
в рейтинге РБК 500

URBAN AWARDS 2021
в номинациях «Девелопер года» и «Цифровой девелопер»

EUROPEAN PROPERTY AWARDS
в номинациях Residential Development и Residential Renovation

СТЕПЬ АГРОХОЛДИНГ

ТОП-5
КРУПНЕЙШИХ ЗЕМЛЕВЛАДЕЛЬЦЕВ РОССИИ
Forbes

№ 1
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОТРАСЛИ В ESG-РЭНКИНГЕ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ
RAEX Europe

ТОП-50
КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ
журнал «Эксперт»

№ 1
В РЕЙТИНГЕ САМЫХ ЭФФЕКТИВНЫХ МОЛОЧНЫХ ХОЗЯЙСТВ РОССИИ
Streda Consulting, Союзмолоко и информационное агентство Milknews

АГРОИНВЕСТОР ГОДА — 2021
в номинациях «Инновация года», «Топ-менеджер года», «Социально ответственная инициатива (в период пандемии)» и «Надежный поставщик зерна»

Binnopharm group

ТОП-10
САМЫХ ВОСТРЕБОВАННЫХ ВЕНОТОНИЗИРУЮЩИХ ПРЕПАРАТОВ НА АПТЕЧНОМ РЫНКЕ РФ
AlphaRM и «Фармацевтический вестник»

ТОП-10
ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ДЖЕНЕРИКОВ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ
«Фармацевтический вестник» и IQVIA

ТОП-10
ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ НА АПТЕЧНОМ РЫНКЕ БАД ПО СТОИМОСТНОМУ ОБЪЁМУ ПРОДАЖ В РОССИИ
Аналитическое агентство DSM Group

«ЗЕЛЕНЫЙ КРЕСТ»
Премия аптечного сообщества
в номинации «Фармацевтическая компания года»

МЕДСИ сеть клиник

№ 1
В РЕЙТИНГАХ «20 КРУПНЕЙШИХ ЧАСТНЫХ КЛИНИК РОССИИ» И «ТОП-200 ЧАСТНЫХ МНОГОПРОФИЛЬНЫХ КЛИНИК РОССИИ»
Forbes и Vademec

ТОП-3
ЧАСТНЫХ МНОГОПРОФИЛЬНЫХ МЕДИЦИНСКИХ КЛИНИК ПО КОЛИЧЕСТВУ ВРАЧЕЙ
BusinesStat / РБК

ТОП-5
САМЫХ ДИНАМИЧНЫХ МЕДИЦИНСКИХ ЦЕНТРОВ СЕВЕРНОЙ СТОЛИЦЫ 2021
газета «Деловой Петербург»

«ВЫБОР ПАЦИЕНТОВ 2021»
НОМИНАЦИЯ «ЛУЧШИЕ КЛИНИКИ МОСКВЫ»

РАЗВИТИЕ КОРПОРАЦИИ

СТРАТЕГИЯ И МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ 18
ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ 2021 ГОДА 30
ФИНАНСОВЫЙ ОБЗОР 40
КАПИТАЛ И ЦЕННЫЕ БУМАГИ 44

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 и направления развития АФК «Система»

ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ:

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

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ:

01

Построение и непрерывное развитие бизнесов стоимостью более 1 млрд долл. США

02

Реализация уникальных инвестиционных возможностей в традиционных и новых отраслях экономики

03

Создание стоимости в активах за счет усиления команды, стратегического развития, трансформации бизнеса, операционных улучшений, оптимизации структуры капитала, цифровизации и т. д.

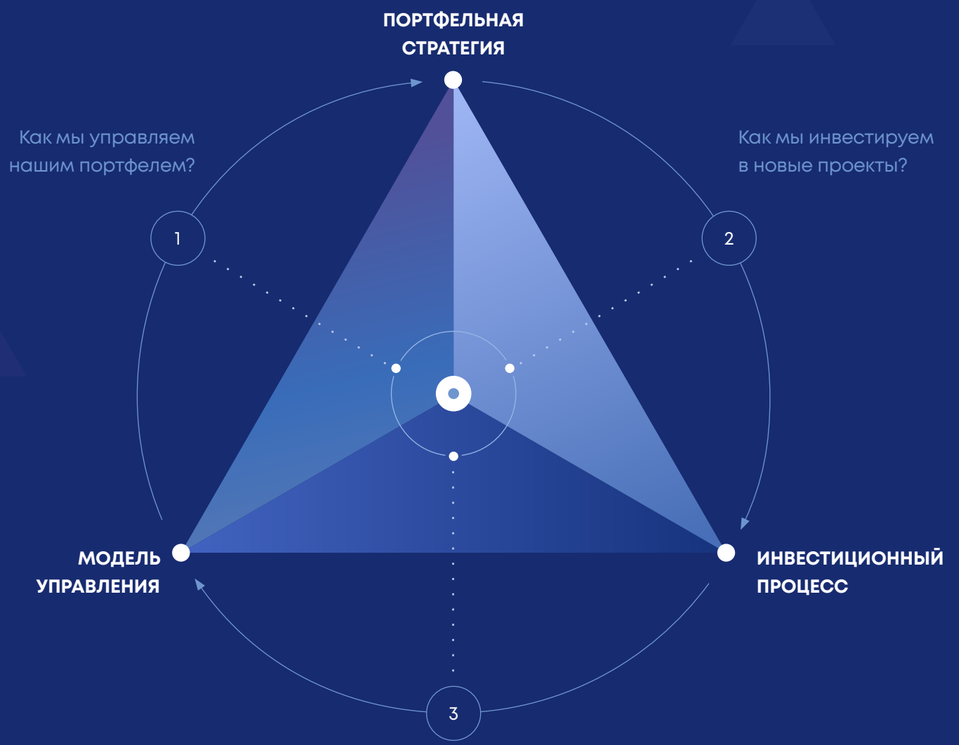
04

Постоянное повышение качества корпоративного управления

Стратегия АФК «Система»

Цели Корпорации покрывают все элементы бизнес-модели и взаимоувязаны друг с другом

Достижение целей возможно через решение 3 ключевых вопросов, составляющих основу стратегии Корпорации



Портфельная стратегия:
текущие активы и новые возможности

Инвестиции в текущие активы — инвестиции в собственные портфельные компании, имеющие потенциал стать бизнесами со стоимостью более 1 млрд долл. США:

Инвестиционная стратегия:
инвестиции в развитие портфельных компаний с целью повышения их конкурентоспособности и роста доли рынка, выход в смежные сегменты и новые продукты, дающие синергетический эффект

География инвестиций:
в рамках утвержденной стратегии портфельных компаний

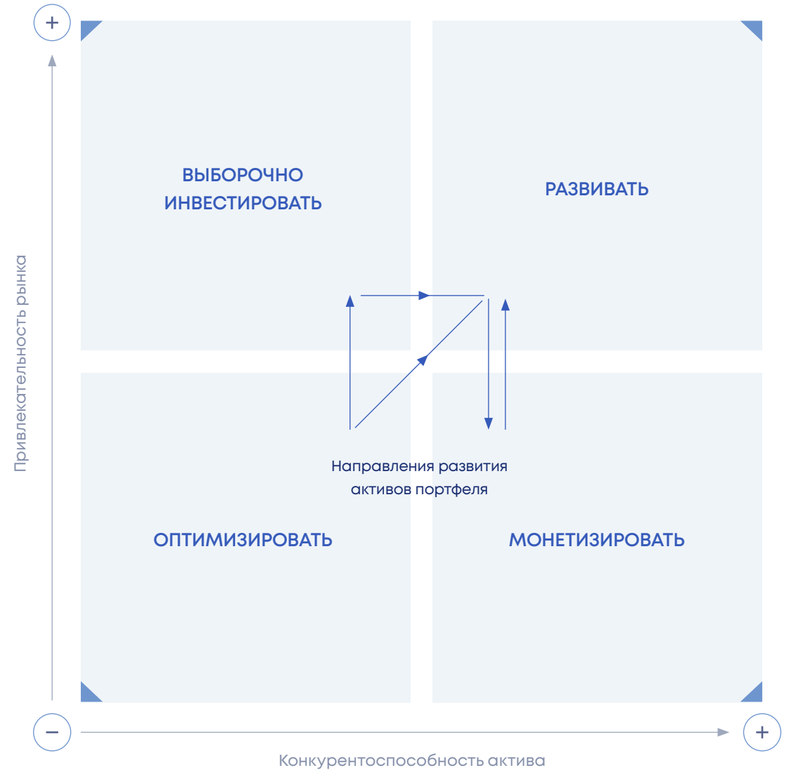
Отрасли и бизнес-сегменты:
в рамках индустрии компании, а также в смежных отраслях и сегментах, дающих синергетический эффект в развитии

Дисконтированный срок окупаемости (DPBP):
от 3 до 10 лет

Основой портфельной стратегии является классификация текущих активов в зависимости от уровня привлекательности рынка, конкурентоспособности команды и компании в целом.

В зависимости от полученной оценки возможны четыре основных направления развития актива в портфеле АФК «Система».

Расположение актива на матрице определяет направление акционерного решения в отношении актива: активно инвестировать, тестировать гипотезы с выборочным финансированием проектов, инициировать перезапуск бизнес-модели актива.



Идея и реализация

В основе стратегии АФК «Система» заложена идея о планомерном движении активов из левой части матрицы в правую вследствие роста уровня зрелости активов и масштабирования. С точки зрения реализации стратегии АФК «Система» заинтересована в поиске новых точек роста, которые смогут составить основу нашего портфеля на горизонте более 5 лет.

НОВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ — УНИКАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ В ТРАДИЦИОННЫХ ОТРАСЛЯХ

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

НОВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ В ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ СЕКТОР И ТЕХНОЛОГИИ БУДУЩЕГО

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ АКТИВЫ

Инвестиционная стратегия:
прямые инвестиции 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.

БЫСТРОРАСТУЩИЕ НАПРАВЛЕНИЯ

РЕСУРСЫ,
используемые в электронике, аккумуляторах, проводниках

ТЕХНОЛОГИИ

ИНВЕСТИЦИИ В АКТИВЫ В СПЕЦИАЛЬНОЙ СИТУАЦИИ
(кризисное состояние)

Инвестиционный процесс: принятие решений об инвестициях

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

Наша инвестиционная декларация: ключевые критерии отбора новых инвестиционных проектов и активов.

СУММА СДЕЛКИ	ДОЛЯ В БИЗНЕСЕ
› 1 МЛРД РУБ.	› 25 %

ЦЕЛЕВАЯ ДОХОДНОСТЬ

IRR › 30 %

за 4–5 лет
› 2× CASH-ON-CASH

ESG-КРИТЕРИИ

1. Исключение «токсичных» инвестиций (алкоголь, табак, казино и проч.)
2. Приоритетные инвестиции для компаний с ESG-рейтингом

Модель управления:
как Корпорация управляет и создает стоимость

В АФК «Система» 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 и выстраивание эффективной системы корпоративного управления.

Функциональные комплексы и департаменты Корпорации активно консультируют профильные департаменты портфельных компаний в рамках формирования стратегий развития, подготовки ключевых инвестиционных проектов активов, привлечения долгового и акционерного финансирования, разработки долгосрочных систем мотиваций, формирования оптимальных юридических и налоговых структур, внедрения стандартов корпоративного управления, улучшения систем безопасности, тем самым способствуя долгосрочному созданию стоимости.

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ АКТИВАМИ

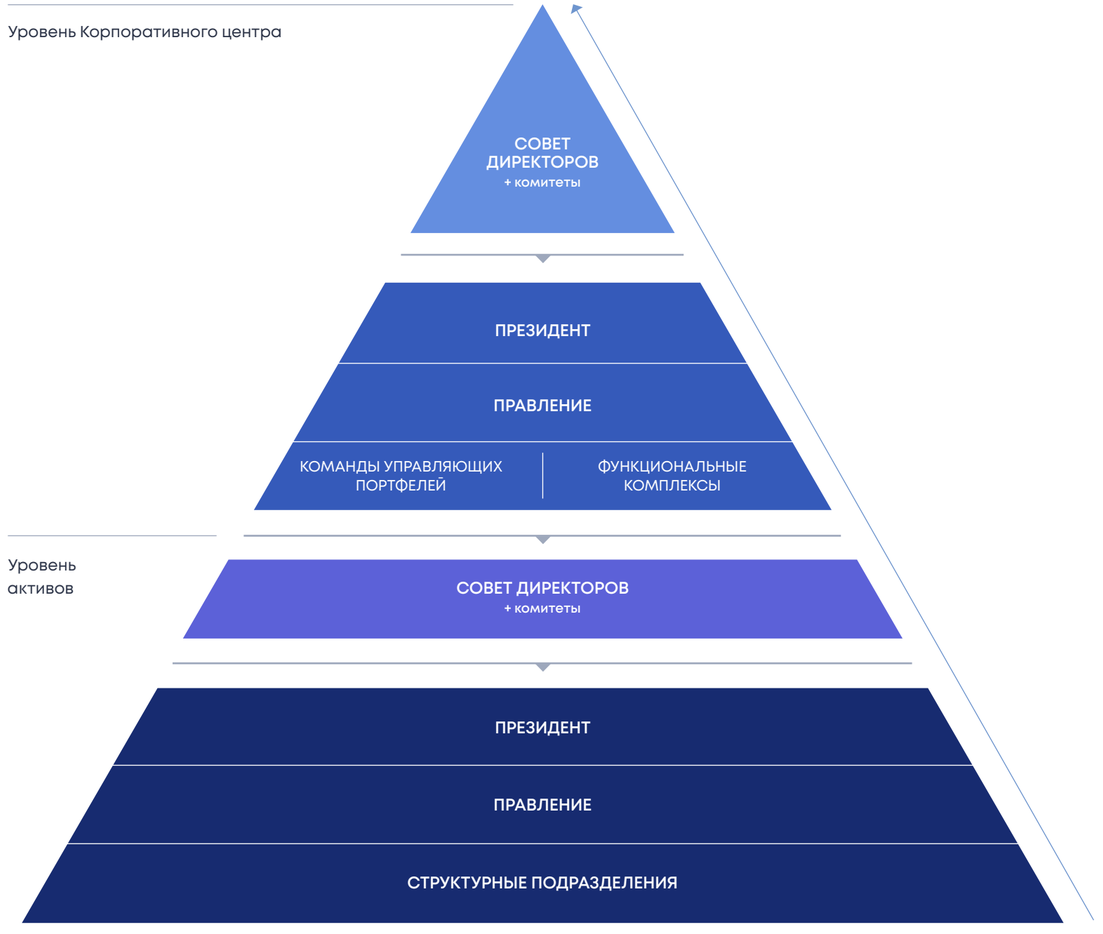
Ключевым элементом модели управления АФК «Система» является идея трансформации и создания лидеров отрасли.

На этапе сделки инвестиционный замысел имеет горизонт планирования более 5 лет. В Корпорации работает четко отлаженный процесс, позволяющий первоначальный инвестиционный замысел реализовать в стратегии развития актива на 3–5 лет, далее составить дорожную карту с планом действий (на 2 года) и разложить до цифр бюджета и финансовых целей на календарный год.

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

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

1. Стратегическое планирование
2. Финансы: бюджет, мониторинг, контроль
3. Утверждение значимых проектов
4. Стандарты корпоративного управления
5. Управление персоналом



Создание стоимости в активах

Компетенции

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

Менеджмент

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.

Планирование и контроль

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

Инновации

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.

Оценка эффективности

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

Активы внедряют
обязательный элемент

HR
- Система мотивации менеджмента
- Организационная структура и типовые договоры

ФИНАНСЫ
- Бюджетный цикл
- Финансовое планирование и контроль

СТРАТЕГИЯ
- Стратегический цикл
- Инвестиционный процесс

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
- Система корпоративного управления
- Состав Совета директоров

ИТ
- Управленческая графическая панель (Dashboard)

GR
- При необходимости

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ
Система управления, включая ответственные и регламентирующие документы
- Управление рисками
- Раскрытие информации

Помогаем новым активам
при необходимости

+ Подбор персонала

+ Долговой портфель, налоги, отчетность

+ Инвестиционный анализ

+ Поддержка по юридическим вопросам, поддержка при сделках M&A

+ ИТ-аудит, разработка

ИТ-стратегии, повышение уровня цифровизации и пр.

+ Контакты, организация и проведение встреч на федеральном и региональном уровнях

+ Проведение самооценки, разработка стратегии в области устойчивого развития

Ответственное инвестирование и принципы ESG

12,1
НИЗКИЙ УРОВЕНЬ ESG-РИСКА
Sustainalytics

1,4 МЛРД РУБ.
СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

B
КЛИМАТИЧЕСКИЙ РЕЙТИНГ
CDP

Ответственное инвестирование для АФК «Система» — неотъемлемый элемент инвестиционной стратегии и успеха в долгосрочной перспективе. Корпорация подразумевает под этим учет на всех этапах инвестиционной деятельности и владения активами не только финансовых и операционных аспектов, но и существенных факторов корпоративного управления, социальной сферы и охраны окружающей среды (ESG[1]) 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.

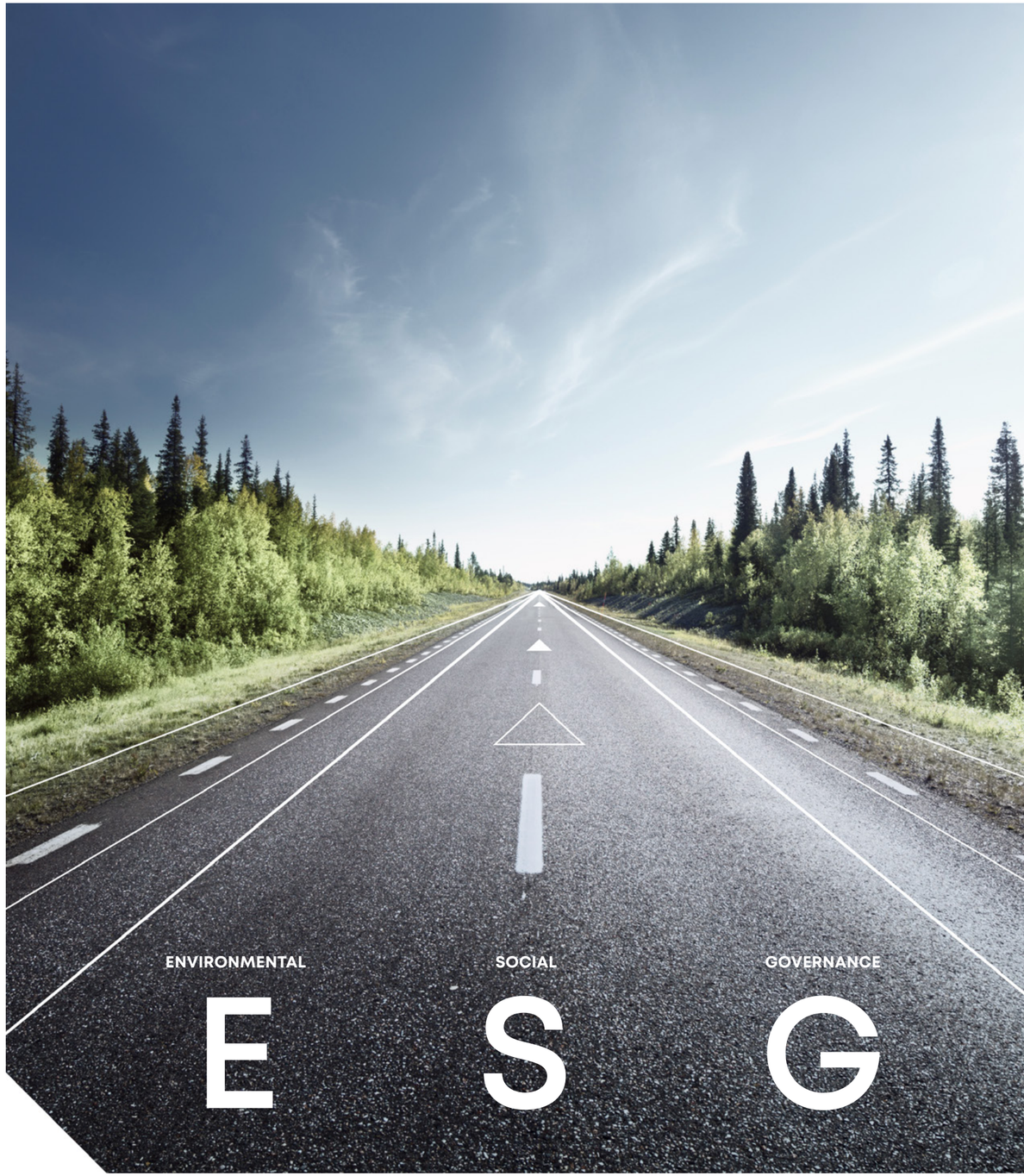
На этапе формирования портфеля активов АФК «Система» исключает «токсичные» отрасли, что соответствует сложившейся инвестиционной культуре Корпорации, и учитывает ESG-профиль компаний из других индустрий при принятии инвестиционных решений.

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 локальных сообществ.

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

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



ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ 2021 ГОДА И ПОСЛЕ ОТЧЕТНОЙ ДАТЫ

Корпорация

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

В мае 2021 года Совет директоров одобрил новую дивидендную политику, согласно которой Корпорация будет стремиться выплачивать один раз в год дивиденды в размере не менее 0,31 руб. на 1 акцию в 2021 году, 0,41 руб. на 1 акцию в 2022 году и 0,52 руб. на 1 акцию в 2023 году. Дополнительно к базовому объему дивидендов, начиная с 2022 года, Совет директоров рекомендует к распределению акционерам в виде дивидендных выплат 10% от абсолютного прироста показателя скорр. OIBDA за предыдущий год, если Корпорация демонстрирует рост этого показателя более чем на 5% и при этом отношение чистый долг / OIBDA на конец предыдущего года не превышает 3,0 раз.

ДИВИДЕНДЫ И АКЦИОНЕРНАЯ ДОХОДНОСТЬ

Выплата дивидендов по результатам 2020 года

В августе 2021 года АФК «Система», в соответствии с утвержденной дивидендной политикой, выплатила дивиденды по результатам 2020 года в размере 2 991,5 млн руб., или 0,31 руб. на одну обыкновенную акцию.

Обратный выкуп акций

В июне 2021 года АФК «Система» объявила об увеличении объема программы выкупа акций, запущенной 17 сентября 2019 года, до 7,0 млрд руб. и продлении срока действия программы до 17 сентября 2022 года. В январе 2022 года Корпорация полностью реализовала данную программу, совокупно выкупив 315 195 371 обыкновенную акцию Корпорации.

МОНЕТИЗАЦИИ И ИНВЕСТИЦИИ

IPO Segezha Group

В апреле 2021 года Segezha Group провела первичное публичное размещение акций на Московской бирже. Компания привлекла 30 млрд руб. для финансирования инвестиционной деятельности и оптимизации долговой нагрузки. По завершении IPO капитализация Segezha Group составила 125,5 млрд руб.; доля АФК «Система» в уставном капитале Segezha Group составила 72,0%[1], доля акций в свободном обращении — 23,9%.

Продажа миноритарной доли в Segezha Group

В декабре 2021 года АФК «Система» завершила сделку по продаже 8,7% пакета акций Segezha Group компании Bonum Capital за 150 млн долл. США. По итогам закрытия сделки доля Корпорации в уставном капитале Segezha Group составила 62,2%.

1 С учетом частичной реализации опциона на доразмещение вторичных акций в рамках процедуры стабилизации после IPO и реализации опциона Президента Segezha Group М. В. Шамолина.

Развитие фармацевтического бизнеса

В феврале 2021 года в рамках создания единого фармхолдинга АФК «Система» и ее финансовый партнер ВТБ внесли в капитал «Биннофарм Групп» 56,2% акций ОАО «Синтез». Одновременно АФК «Система», ВТБ и консорциум инвесторов, в составе Российского фонда прямых инвестиций (далее — РФПИ), Российско-китайского инвестиционного фонда, созданного РФПИ и China Investment Corporation, а также крупнейших ближневосточных фондов, внесли 85,6% акций АО «Алиум» в капитал «Биннофарм Групп».

В марте 2021 года АФК «Система» приобрела 32,4% ОАО «Синтез» у АО «Национальная иммунобиологическая компания», подконтрольного корпорации «Ростех», и в мае 2021 года внесла этот пакет в капитал «Биннофарм Групп».

В июне 2021 года АФК «Система» продала 11,2% уставного капитала Ristango Holding Limited, владельца 100% уставного капитала «Биннофарм Групп», компании Nevsky Property Investments Limited, подконтрольной ВТБ Капитал, за 7 млрд руб. В результате сделки эффективная доля АФК «Система» в «Биннофарм Групп» вместе с Банком ВТБ составила 75,3%.

В июле и декабре 2021 года АФК «Система» реализовала свое право и выкупила принадлежащие Банку ВТБ акции Sinocom Investments Limited и Ristango Holding Limited на общую сумму 15,76 млрд руб. В результате сделки эффективная доля Корпорации в «Биннофарм Групп» увеличилась до 75,3%. Доля консорциума инвесторов в составе Российского фонда прямых инвестиций (РФПИ), Российско-китайского инвестиционного фонда, созданного РФПИ и China Investment Corporation, а также крупнейших ближневосточных фондов составила 12,5%, ВТБ Капитал в лице Nevsky Property Investments Limited — 11,2%. Оставшийся 1% акций Ristango Holding Limited принадлежит миноритарному акционеру — физическому лицу.

Приобретение Группы компаний «Ниармедик»

В сентябре 2021 года АО «Новый Инвестиционный Холдинг», совместно контролируемое АФК «Система» и Сбербанком, приобрело Группу компаний «Ниармедик» за один рубль. Чистый долг Группы компаний «Ниармедик», ведущей бизнес в сферах фармацевтики, биотехнологий и медицины, составил на дату закрытия сделки 5,9 млрд руб.

Sistema SmartTech

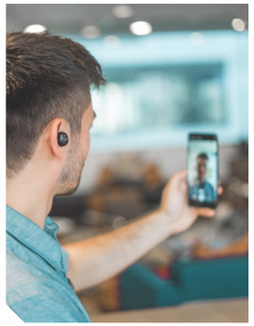
В апреле 2021 года фонд Sistema SmartTech инвестировал 200 млн руб. в Urent, которая развивает один из крупнейших сервисов кикшеринга в России.

В мае 2021 года Sistema SmartTech проинвестировал 300 тыс. долл. США в компанию The Mashina, развивающую технологичную платформу предоставления автомобилей по подписке.

В июле 2021 года Sistema SmartTech закрыл 2 сделки: (1) инвестировал 200 млн руб. в платформу доставки «последней мили» Checkbox; (2) вложил 130 млн руб. в ООО «Профилум», предоставляющее сервис для профессиональной ориентации детей школьного возраста.

В декабре 2021 года Sistema SmartTech инвестировал в ООО «Дирекчуал» (Directual), разработчика low code платформы Directual. Привлеченные средства компания планирует направить на развитие платформы и выходы на новые рынки.

МОНЕТИЗАЦИИ И ИНВЕСТИЦИИ



Sistema SmartTech

В январе 2022 года Sistema SmartTech проинвестировал 50 млн руб. в компанию MyGig Invest Ltd, разработчика платформы по поиску разовых или регулярных подработок. Sistema SmartTech стал лид-инвестором раунда финансирования на общую сумму 120 млн руб., в котором также приняли участие Altus Capital и акционеры фэмили-офиса Brayne.

Sistema Asia Fund

В марте 2021 года Sistema Asia Fund принял участие в раунде финансирования серии D компании Uniphore — мирового лидера в области автоматизации речевого взаимодействия. В результате Uniphore привлёк 140 млн долл. США от Sistema Asia Fund и других инвесторов из стран Европы и Ближнего Востока.

В мае 2021 года Sistema Asia Fund вместе с другими инвесторами принял участие в раунде финансирования серии B компании ANSR, специализирующейся на предоставлении ведущим международным компаниям услуг по ускорению их цифровой трансформации на базе Глобальных центров обслуживания. Общий объем раунда составил 15 млн долл. США.

В июле 2021 года Sistema Asia Fund вместе с другими инвесторами принял участие в раунде финансирования серии C стартапа HealthifyMe, разработчика самого популярного в Индии приложения в сфере здорового образа жизни и фитнеса, на общую сумму 75 млн долл. США.

В сентябре 2021 года Sistema Asia Fund вместе с другими инвесторами принял участие в раунде финансирования серии C компании Exotel, разработчика самой востребованной в Индии CPaaS платформы, на общую сумму 35 млн долл. США.

В феврале 2022 года Sistema Asia Fund принял участие в раунде финансирования B компании Airmeet — комплексной платформы нового поколения для виртуального взаимодействия компаний с клиентами и другими аудиториями. В результате Airmeet привлёк 35 млн долл. США от Sistema Asia Fund и других инвесторов.

Sistema Venture Capital

В феврале 2021 года Sistema Venture Capital продал свою долю в агростартапе Observe Technologies, в который инвестировал в 2017 году. Доходность инвестиции составила более 300%.

В августе 2021 года Sistema Venture Capital вышел из капитала Datasine — российско-британского сервиса, позволяющего персонализировать маркетинговые кампании.

В феврале 2022 года Sistema Venture Capital вышел из капитала VisionLabs — одного из мировых лидеров в области создания продуктов на базе компьютерного зрения и машинного обучения.

УСИЛЕНИЕ ФИНАНСОВОГО ПРОФИЛЯ

Комфортный уровень долговой нагрузки

По состоянию на 31 декабря 2021 года финансовые обязательства Корпоративного центра составили 211,1 млрд руб. (+11,1% год к году). Долговой портфель Корпоративного центра АФК «Система» полностью номинирован в российских рублях.

Активное участие на рынках долгового капитала

На фоне существенного спроса на долговые бумаги Корпорации АФК «Система» вела активную деятельность на публичном рынке долгового капитала в 2021 году.

В течение отчетного года Корпорация выпустила шесть серий облигаций общим объемом 62,5 млрд руб. (001P 18, ставка купона 6,90%; 001P 19, ставка купона 7,35%; 001P 20, ставка купона 8,20%; 001P 21, ставка купона 8,40%; 001P 22, ставка купона 8,20%; 001P 23, ставка купона 9,95%), а также осуществила вторичное размещение биржевых облигаций выпуска 001P 07 в размере 2,8 млрд руб. по цене 99,55% от номинала.

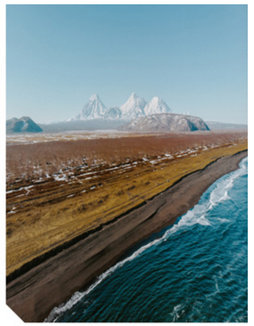
Повышение кредитных рейтингов

В мае 2021 года рейтинговое агентство S&P подтвердило рейтинг АФК «Система» на уровне BB и повысило прогноз до позитивного.

В июне 2021 года рейтинговое агентство Fitch повысило рейтинг АФК «Система» с уровня BB до BB со стабильным прогнозом.

В сентябре 2021 года рейтинговое агентство «Эксперт РА» повысило прогноз по кредитному рейтингу Корпорации со стабильного до позитивного, при этом рейтинг подтвержден на уровне ruAA .

УКРЕПЛЕНИЕ ПОЗИЦИЙ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



В мае 2021 года Совет директоров АФК «Система» утвердил Экологическую политику и Политику по соблюдению прав человека. Данные документы дополняют систему управления ESG и детализируют положения Политики в области устойчивого развития АФК «Система». Они задают ориентир для портфельных компаний в части повышения эффективности управления вопросами охраны окружающей среды и соблюдения прав человека, тем самым снижая подверженность инвестиционного портфеля экологическим и социальным рискам.

В октябре 2021 года АФК «Система» вошла в тройку лидеров ESG-рэнкинга публичных компаний финансового сектора, составленного Национальным Рейтинговым Агентством (НРА). В рамках рэнкинга НРА, в который вошли 30 ведущих банков, финансовых, инфраструктурных институтов и страховых компаний, АФК «Система» отнесена к первой группе: участники с продвинутым уровнем внедрения принципов устойчивого развития в основную деятельность.

В декабре 2021 года АФК «Система» присоединилась к Национальному ESG-Альянсу. ESG-Альянс задуман как постоянно действующая платформа для диалога и вовлечения всех заинтересованных сторон, обмена знаниями и опытом между различными секторами бизнеса, государством и обществом, разработки и продвижения новых норм и стандартов в области ESG.

Портфельные активы

МТС

Дивидендные выплаты

В августе 2021 года завершилась выплата дивидендов за 2020 год в размере 26,51 руб. на одну обыкновенную акцию МТС (53,02 руб. на АДР). В ноябре 2021 года завершилась выплата дивидендов за первое полугодие 2021 года в размере 10,55 руб. на одну обыкновенную акцию МТС (21,1 руб. на АДР).

Обратный выкуп акций

В июле 2021 года МТС завершила объявленную в марте программу выкупа собственных акций, выкупив 45 401 921 обыкновенную акцию (включая американские депозитарные расписки) на общую сумму около 15 млрд руб., что составляет 2,27% от общего числа размещенных акций МТС.

Выделение инфраструктурных и башенных активов

В сентябре 2021 года внеочередное Общее собрание акционеров одобрило реорганизацию компании в форме выделения башенной инфраструктуры в 100% дочернюю компанию ООО «БИК», а также части активной и цифровой инфраструктуры МТС в 100% дочернюю компанию АО «МВС».

Консолидация 100% УК «Система Капитал»

В сентябре 2021 года МТС закрыла сделку по приобретению 70% уставного капитала ООО УК «Система Капитал», в результате которой доля МТС в управляющей компании увеличилась до 100%. Сделка позволит ускорить запуск новых продуктов для розничных инвесторов и состоятельных клиентов, расширит линейку финансовых сервисов МТС.

Приобретение компании VisionLabs

В феврале 2022 года МТС закрыла сделку по приобретению VisionLabs B.V за 6,5 млрд руб. VisionLabs — один из мировых лидеров в области создания продуктов на базе компьютерного зрения и машинного обучения. Более 1,7 млн камер по всему миру используют программное обеспечение VisionLabs. Выручка VisionLabs по итогам 2020 года превысила 1,1 млрд руб.

Улучшение кредитного рейтинга

В феврале 2021 года рейтинговое агентство НКР присвоило МТС рейтинг AAA.ru со стабильным прогнозом — максимально возможную оценку кредитоспособности по шкале агентства.

В марте 2021 года агентство «Эксперт РА» повысило кредитный рейтинг МТС Банка до ruA со стабильным прогнозом, принимая во внимание усиление роли банка в цифровой экосистеме МТС.

В июне 2021 года рейтинговое агентство Fitch подтвердило рейтинги МТС и повысило прогноз по рейтингам со стабильного до позитивного.

OZON

Прогресс в области устойчивого развития

В марте 2021 года МТС объявила о создании ESG-Комитета (Комитета по корпоративному управлению, экологической и социальной ответственности) при Совете директоров МТС.

В марте 2021 года МТС разместила на Московской бирже социальные биржевые облигации серии 001Р 18 общим объемом выпуска 4,5 млрд руб. Средства от планируемого выпуска будут направлены на финансирование Проекта по обеспечению услугами связи (подключению к интернету) около 5 тыс. социально значимых объектов в 8 субъектах РФ.

Развитие инфраструктуры и зарубежная экспансия

Во II квартале 2021 года начали работу фулфилмент-фабрики в Новосибирске и Хабаровске. Фулфилмент-центр в Хабаровске поможет Ozon решить стратегическую задачу экспансии на Дальнем Востоке.

В мае 2021 года Ozon объявил о начале зарубежной экспансии своей логистической инфраструктуры и операций. Компания масштабирует бизнес в Беларуси, где в октябре 2021 года открылся собственный логистический центр. Кроме того, в рамках экспансии в странах СНГ компания заключила партнерские соглашения с национальными почтовыми операторами Беларуси и Казахстана, обеспечив федеральные охваты «последней мили».

Развитие экосистемы финансовых сервисов

В мае 2021 года Ozon стал владельцем 100% акций банка «Оней», которые были приобретены у Совкомбанка с целью интеграции в финтех-вертикаль. Банковская лицензия даст Ozon дополнительную гибкость в поддержке текущих и запуске новых финансовых продуктов для покупателей и продавцов, а также поможет оптимизировать расходы на эквайринг.

В мае 2021 года Центральный банк РФ внес компанию «Озон Кредит» в реестр микрофинансовых организаций. Планируется, что «Озон Кредит» станет равноправным участником платформы кредитования продавцов Ozon.Invest, с помощью которой предприниматели финансируют свой бизнес на маркетплейсе. На 31 декабря 2021 года было выпущено порядка 2 млн Ozon Card.

Развитие экспресс-доставки

В условиях роста популярности экспресс-доставки сервис Ozon Express в 2021 году продолжил региональную экспансию. Дарксторы появились в 10 регионах России. Также в октябре сервис запустил собственное кулинарное производство, расширив таким образом ассортимент собственных торговых марок за счёт готовой еды.

Привлечение средств на развитие

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.

segezha group

Дивидендные выплаты

В апреле 2021 года утверждена дивидендная политика, предполагающая выплаты до 5,5 млрд руб. в год за период 2021–2023 годов, а с 2024 года до 100% от свободного денежного потока. Также предусмотрена возможность повышения уровня выплат при условии более устойчивого рынка и наличии запаса прочности по долговой нагрузке.

В январе 2022 года Segezha Group завершила выплату промежуточных дивидендов за девять месяцев 2021 года в размере 6,6 млрд руб., или 0,42 руб. на акцию.

Консолидация и развитие производственных мощностей

В феврале 2021 года в г. Соколе Вологодской области введен в эксплуатацию первый в России завод по производству CLT-панелей мощностью 50 тыс. куб. м в год.

В сентябре 2021 года Segezha Group завершила консолидацию АО «Новоенисейский ЛХК» (НЛХК). Благодаря приобретению НЛХК расчетная лесосека Segezha Group выросла на 2,2 млн куб. м, а производственные мощности по выпуску пиломатериалов увеличились на 30% в год.

В декабре 2021 года Segezha Group завершила сделку по приобретению ООО «Интер Форест Рус» (ИФР) за 515 млн долл. США. В ИФР входит 24 лесопромышленных актива в Красноярском крае и Иркутской области, а также значительные объемы лесных ресурсов. Сделка позволила Segezha Group удвоить расчетную лесосеку до 23,6 млн куб. м и стать одним из крупнейших арендаторов лесного фонда в мире.

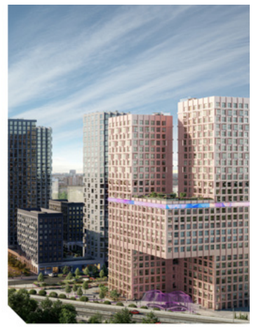
Прогресс в сфере ESG

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.

В августе 2021 года Segezha Group получила первый международный рейтинг ESG от Sustainalytics, одного из ведущих рейтинговых агентств в этой области. Агентство оценило уровень риска компании как средний (21,4, где 0 — наилучшее значение), что соответствует первому квартилю для компаний в секторе «Бумага и лесное хозяйство».

ETALON



Дивидендные выплаты

В сентябре 2021 года утверждена новая дивидендная политика. Etalon Group намерена выплачивать дивиденды в размере 40–70% от чистой прибыли по МСФО до распределения стоимости приобретения активов (PPA). Выплаты будут производиться один раз в год по итогам выхода годовой отчетности по МСФО. С целью повышения прозрачности рекомендация Совета директоров по дивидендам будет даваться не позднее 31 мая, а выплаты будут производиться не позднее 31 декабря года, следующего за отчетным периодом.

В декабре 2021 года Etalon Group завершила выплату финальных дивидендов за 2020 год в размере 3,6 млрд руб., или 9,39 руб. на акцию (глобальную депозитарную расписку), что соответствует 61% от чистой прибыли до распределения стоимости приобретения активов (PPA).

Региональная экспансия и расширение портфеля

В 2021 году Etalon Group расширила портфель за счет приобретения новых проектов в Санкт-Петербурге, Москве и в других регионах: Новосибирской, Омской, Тюменской и Свердловской областях. Общая продаваемая площадь приобретённых проектов — 3,6 млн кв. м.

Увеличение уставного капитала

В мае 2021 года Etalon Group в ходе дополнительного выпуска акций (SPO) привлекла более 150 млн долл. США. Компания разместила по цене 1,7 долл. США за бумагу почти 88,5 млн обыкновенных акций, включая акции в виде глобальных депозитарных расписок (ГДР), что составляет 30% ее уставного капитала.

Binnopharm group

Получение кредитного рейтинга

В сентябре 2021 года рейтинговое агентство «Эксперт РА» присвоило «Биннофарм Групп» рейтинг на уровне ruA со стабильным прогнозом.

Дебютный выпуск облигаций

В ноябре 2021 года компания разместила дебютный выпуск биржевых облигаций объемом 3 млрд руб. со ставкой купона 9,90% и сроком оферты 2 года. Средства будут направлены на реализацию инвестиционных проектов и рефинансирование текущего долгового портфеля.

Начало международной экспансии

В декабре 2021 года «Биннофарм Групп» зарегистрировала официальное представительство в Казахстане и открыла офисы еще в 5 странах СНГ — Республике Беларусь, Азербайджане, Молдове, Армении и Узбекистане. Это позволит в 2024 году вдвое увеличить выручку от экспортных продаж и станет первым шагом по выстраиванию инфраструктуры международной компании.

Расширение портфеля препаратов

В январе 2022 года «Биннофарм Групп» и Dr. Reddy's подписали соглашение о приобретении «Биннофарм Групп» прав на два антибактериальных препарата у компании Dr. Reddy's в России и странах СНГ.

Расширение медицинской сети

В 2021 году продолжилось развитие сети, в Московском регионе состоялось открытие клинико-диагностического центра МЕДСИ в Щёлково и 5 клиник в формате «у дома». По франшизе МЕДСИ начали работать две семейные клиники в Москве. В рамках региональной стратегии развития состоялось открытие первой клиники МЕДСИ в Южном федеральном округе (Ростов-на-Дону) и третьей клиники в Санкт-Петербурге.

В ноябре 2021 года МЕДСИ запустила собственную лабораторную сеть SmartLab с производственным комплексом общей площадью более 2 тыс. кв. м и мощностью 20 млн исследований в год на базе Клинической больницы в Отрадном. Объём инвестиций в проект составил более 400 млн руб.

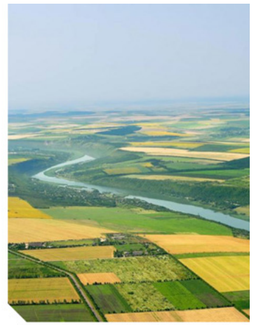
В ноябре 2021 года МЕДСИ открыла детский стационар на базе Клинической больницы в Отрадном (площадь более 4 тыс. кв. м). Объем инвестиций в проект составил более 1 млрд руб. В работе детского отделения клиники реализована концепция медицины 360, включающая оказание амбулаторной, стационарной помощи, реабилитацию и помощь на дому в рамках одного медицинского учреждения.

В декабре 2021 года МЕДСИ открыла многофункциональный медицинский центр (ММЦ) на Мичуринском проспекте общей площадью 33 475 кв. м. В состав ММЦ входят клинико-диагностический центр для детей и взрослых, дневной стационар, круглосуточный стационар, центр высокотехнологичной хирургии. Общий объем инвестиций в проект составил более 8 млрд руб.

В январе 2022 года МЕДСИ закрыла сделку по приобретению 100% долей в уставном капитале сети «Промедицина» в Уфе и сети «Диалайн» в Волгограде у текущих владельцев Национальной медицинской сети. МЕДСИ приобрела 31 клинику (общая площадь — 22 585 кв. м), заняв лидирующую позицию в экономически привлекательных городах — Волгограде и Уфе.

Развитие телемедицинского приложения SmartMed

Количество установок мобильного приложения SmartMed увеличилось на 53,6 год к году до 376 тыс.; количество активных пользователей выросло на 72,3% год к году до 528 тыс.; количество записей через приложение на прием в клиники, исключая инструментальную и лабораторную диагностику, увеличилось в 3,1 раза год к году до 2,5 млн.



Увеличение земельного банка

На конец 2021 года земельный банк Агрохолдинга «СТЕПЬ» составил 578 тыс. га, компания входит в ТОП-6 крупнейших землевладельцев в России. Постепенное увеличение земельного банка достигается за счет консолидации соседних земельных активов.

Рекордные объемы урожая и экспорта сельскохозяйственных культур

В августе 2021 года Агрохолдинг «СТЕПЬ» завершил уборку урожая ранних зерновых и зернобобовых культур (пшеницы, ячменя, гороха). Валовый сбор пшеницы вырос на 50% год к году, до рекордных 970 тыс. тонн.

Агрохолдинг «СТЕПЬ» в первой половине сезона 2021 / 22 года (с июля по декабрь) отгрузил 200 тыс. тонн нишевых культур — это абсолютный рекорд среди российских компаний, экспортирующих нишевую сельхозпродукцию. Компания занимает лидирующие позиции по поставкам гороха, горчицы и нута.

Приобретение активов

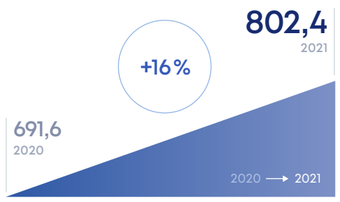
В июле 2021 года Агрохолдинг «СТЕПЬ» приобрел 100% акций холдинговой компании Группы ПИР, ведущего производителя фасованных сыров в России и одного из крупнейших дистрибуторов сыров, молочной продукции и растительных альтернатив.

Прогресс в сфере ESG

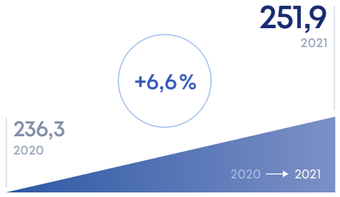
Агрохолдинг «СТЕПЬ» вошел в ESG-рэнкинг RAEX Europe. ESG-рэнкинг публикуется с 2018 года и обновляется ежемесячно. «СТЕПЬ» стала второй сельскохозяйственной компанией в этом перечне и заняла 54-е место. До этого единственным участником рэнкинга из аграрного сектора была компания «Русагро», занявшая 58-е место.

ФИНАНСОВЫЙ ОБЗОР ЗА 2021 ГОД

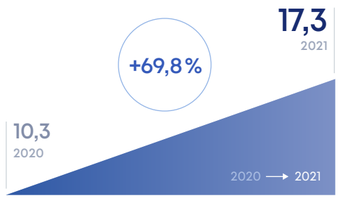
Выручка, млрд руб.



Скорр. OIBDA, млрд руб.



Чистая прибыль, млрд руб.



МЛН РУБ. [1]	2021	2020	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Выручка	**802 398**	691 626	16,0%
OIBDA	**278 128**	229 896	21,0%
Скорр. OIBDA	**251 927**	236 340	6,6%
Операционная прибыль	**143 968**	109 405	31,6%
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	**17 344**	10 217	69,8%
Скорр. чистая прибыль/(убыток) в доле АФК «Система»	**(8 895)**	15 998	–

В 2021 году консолидированная выручка АФК «Система» увеличилась на 16,0% год к году до 802,4 млрд руб. за счет роста выручки ключевых активов: МТС — благодаря росту потребления услуг связи и интернет-трафика, сервисов экосистемных направлений, а также за счет увеличения объемов продаж мобильных телефонов и аксессуаров; Segezha Group — за счет увеличения объемов производства и позитивной динамики цен на ключевые продукты; Агрохолдинга «СТЕПЬ» — благодаря увеличению валового сбора в сегменте «Растениеводство» и объема производства молока в сегменте «Молочное животноводство», а также эффективного развития агротрейдинга и развития новых направлений бизнеса. Также на динамику выручки Корпорации повлияла консолидация результатов «Биннофарм Групп» в отчетности АФК «Система» с 25 июня 2021 года.

Скорректированная OIBDA Группы выросла на 6,6% год к году до 251,9 млрд руб. в 2021 году преимущественно в результате повышения скорректированной OIBDA дочерних компаний: МТС — в том числе под влиянием повышения спроса на финансовые услуги, восстановления индустрии развлечений и обновления продуктового портфеля; Segezha Group — за счет роста цен на все виды продукции компании, а также благодаря повышению эффективности собственной лесозаготовки и производительности; Агрохолдинга «СТЕПЬ» — на фоне повышения операционной эффективности и роста урожайности, а также положительной динамики цен реализации продукции, роста численности высокопродуктивного поголовья и увеличения валового надоя, развития новых направлений.

Коммерческие, административные и управленческие расходы (КиАУР) Группы выросли год к году на 15,0% в 2021 году в основном на фоне роста КиАУР МТС и Segezha Group, а также начала консолидации результатов «Биннофарм Групп». КиАУР МТС увеличились за счет начислений по обновленной опционной программе вознаграждения менеджмента и роста рекламных расходов на продвижение экосистемных продуктов. КиАУР Segezha Group увеличились в основном из-за выплаты вознаграждения менеджменту по итогам IPO и расходов, связанных с проведением сделок M&A.

1 В настоящем отчете скорректированные показатели OIBDA 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.

Капитальные затраты Группы выросли на 30,8% до 167,2 млрд руб. в 2021 году в результате инвестиций ключевых активов в новые перспективные направления, а также в повышение эффективности: МТС — в развитие сетей с фокусом на расширение емкости стандарта LTE, а также в новые направления бизнеса в рамках цифровой экосистемы; Segezha Group — в модернизацию Сегежского ЦБК и Сокольского ЦБК, расширение Вятского фанерного комбината, строительство котельной и пеллетного завода в Соколе, а также модернизацию Онежского ЛДК; Агрохолдинга «СТЕПЬ» — в реализацию проектов по строительству и модернизации молочно-товарных комплексов, приобретение сельскохозяйственной техники и развитие логистической инфраструктуры.

ОБЗОР ДОЛГОВОГО ПОРТФЕЛЯ

Финансовые обязательства Корпоративного центра выросли на 20,5% год к году до 229,4 млрд руб. в связи с размещением рублевых облигаций. Денежная позиция составила 19 млрд руб. По состоянию на 31 декабря 2021 года доля рублевого финансирования составляет 100% долговых обязательств Корпоративного центра. Доля облигаций в долговом портфеле выросла с 66% на конец IV квартала 2020 года до 82% на конец IV квартала 2021 года. Средневзвешенная ставка по облигациям в долговом портфеле составила 7,8% на конец 2021 года.

Структурный анализ долгового портфеля, млрд руб.

Финансовые обязательства Корпоративного центра [2], млрд руб.

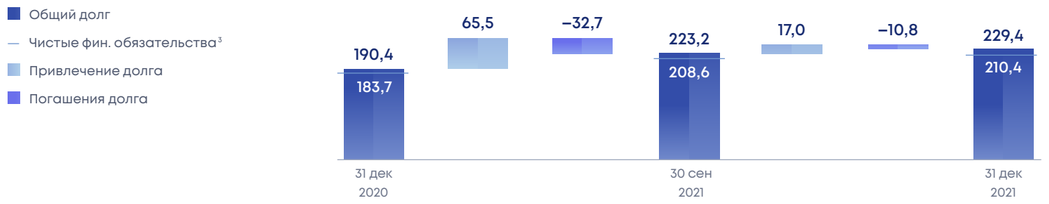
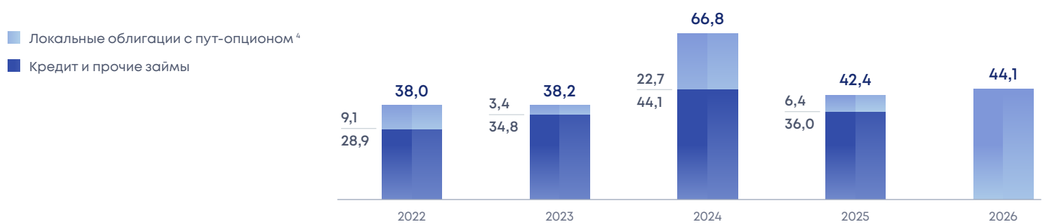


График погашения обязательств Корпоративного центра [2], млрд руб.

По состоянию на 31 декабря 2021



2 По данным управленческой отчетности.

3 Включая финансовые обязательства Корп. центра, финансовый лизинг и общий объем привлеченных средств портфельных компаний.

4 Рублевые облигации 001P-01/06/09/10 с пут-опционом в 2022 году; 001P-04/11/14/16/18 — в 2023 году; 001P-05/08/12/13/15 — в 2024 году; 001P-07/17/19 — в 2025 году; 001P-20/21/22/23 — в 2026 году.

АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

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

Показатель OIBDA представляет операционную прибыль до вычета амортизации основных средств, нематериальных активов и активов в форме права пользования. Рентабельность OIBDA — это показатель OIBDA, выраженный как процент от чистой выручки. Наша интерпретация показателя OIBDA может отличаться от использования этого параметра в других компаниях; данный показатель не является параметром МСФО и его следует рассматривать как дополнение к информации, содержащейся в консолидированной отчетности, но не как замену этой информации.

Мы полагаем, что показатель OIBDA полезен для инвесторов, поскольку он является индикатором устойчивости и эффективности наших операций, в том числе нашей способности финансировать капитальные расходы, приобретение бизнесов и прочие инвестиции, а также способность привлекать заемное финансирование и обслуживать долг.

Несмотря на то, что, согласно МСФО, износ и амортизация рассматриваются как операционные издержки, эти расходы главным образом указывают на не связанные с расходом денежных средств затраты, относящиеся к долгосрочным активам, приобретенным или созданным в предыдущие периоды. Наш метод расчета показателя OIBDA широко используется инвесторами, аналитиками и агентствами, присваивающими кредитные рейтинги, для оценки текущей и будущей операционной деятельности компаний и их стоимости.

млн руб.	2021	2020
Операционная прибыль	**143 967**	109 404
Амортизация	**(134 160)**	(120 492)
OIBDA	**278 128**	229 896

Скорректированная OIBDA, скорректированная операционная прибыль и скорректированная чистая прибыль в доле АФК «Система».

Компания использует скорректированные показатели OIBDA, операционной прибыли и чистой прибыли в доле АФК «Система» для комментариев своих финансовых результатов. Данные финансовые показатели используются для оценки операционных успехов компаний и представляют собой результаты без учета единовременной прибыли или убытка, которые не относятся к операционной деятельности бизнеса. Мы считаем, что скорректированные показатели дают возможность инвесторам оценивать финансовые результаты, в частности сопоставимые данные по периодам, так как эти финансовые результаты исключают единовременные прибыли или убытки.

Расчет скорректированной OIBDA и скорректированной операционной прибыли соотносится с консолидированными операционными результатами следующим образом:

млн руб.	2021	2020
Операционная прибыль	**143 967**	109 405
Начисления, связанные с программой LTI дочерних компаний (кроме Segezha Group и МТС)	**534**	577
Обесценение активов (МТС)	**–**	2 023
Переоценка долевой инвестиции при консолидации фармацевтических активов	**(25 327)**	–
Обесценение инвестиционной и прочей недвижимости	**–**	2 789
Прочие единоразовые расходы/(доходы), нетто	**(1 409)**	1 054
Скорректированная операционная прибыль	**117 767**	115 848
Амортизация	**134 160**	120 492
Скорректированная OIBDA	**251 927**	236 340

Скорректированная чистая прибыль в доле АФК «Система» соотносится с консолидированными финансовыми результатами следующим образом:

млн руб.	2021	2020
Чистая прибыль в доле АФК	**17 343**	10 217
Начисления, связанные с программой LTI дочерних компаний	**496**	551
Обесценение активов (МТС)	**–**	1 011
Переоценка долевой инвестиции при консолидации фармацевтических активов	**(25 327)**	
Обесценение инвестиционной и прочей недвижимости	**–**	3 446
Прочие единоразовые расходы/(доходы), нетто	**(1 409)**	773
Скорректированная чистая прибыль/(убыток) в доле АФК «Система»	**(8 895)**	15 998

КАПИТАЛ И ЦЕННЫЕ БУМАГИ

Акционерный капитал

868,5 МЛРД РУБ.

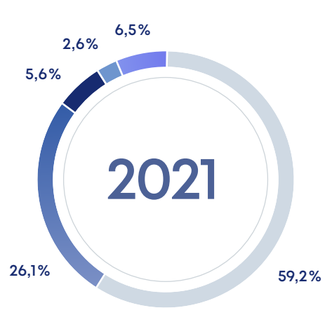
ВЕЛИЧИНА УСТАВНОГО КАПИТАЛА

в 2021 году

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.

Основным акционером АФК «Система» является Председатель Совета директоров АФК «Система» Владимир Петрович Евтушенков, которому принадлежат 49,2%[1] акций Корпорации.

Структура акционерного капитала в 2021 году, %



- В.П. Евтушенков
- Акции в свободном обращении
- ГДР в свободном обращении
- Обыкновенные акции и ГДР во владении компаний Группы АФК «Система»
- Обыкновенные акции и ГДР во владении членов Совета директоров и Правления ПАО АФК «Система»

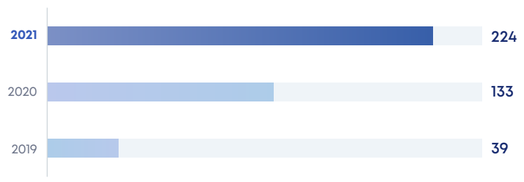
Актуальную информацию о структуре акционерного капитала АФК «Система» можно уточнить на сайте Компании.

Структура акционерного капитала на конец календарного года, %

НАИМЕНОВАНИЕ	2021	2019	2020
В.П. Евтушенков	**59,2%**	59,2%	59,2%
Акции в свободном обращении	**26,1%**	21,2%	25,0%
ГДР в свободном обращении	**5,6%**	10,3%	6,9%
Обыкновенные акции и ГДР во владении компаний Группы АФК «Система»	**2,6%**	2,8%	1,4%
Обыкновенные акции и ГДР во владении членов Совета директоров и Правления ПАО АФК «Система»	**6,5%**	6,5%	7,5%

В списке акционеров по состоянию на 31 декабря 2021 года с ненулевыми остатками на лицевых счетах было:
224 174 174 физических лица и 1 963 юридических лица

Количество акционеров — физических лиц, тыс. человек



1 В апреле 2022 года Владимир Петрович Евтушенков передал пакет акций в размере 10% уставного капитала Корпорации члену Совета директоров и старшему управляющему партнеру АФК «Система» Феликсу Владимировичу Евтушенкову. В результате данной сделки доля Феликса Владимировича Евтушенкова в уставном капитале АФК «Система» составила 15,2%, Владимира Петровича Евтушенкова — 49,2%.

Ценные бумаги

В 2005 году АФК «Система» провела первичное публичное размещение акций. Ее акции в форме глобальных депозитарных расписок (далее — ГДР) прошли листинг на Лондонской фондовой бирже под тикером SSA. Одна ГДР соответствует 20 обыкновенным акциям. Акции Корпорации также допущены к торгам под тикером AFKS в высшем котировальном списке Московской биржи. В виде ГДР на Лондонской фондовой бирже торгуется около 5,6% акций, на Московской бирже — 26,1% акций. Доля акций, находящихся в свободном обращении, составляет около 31,7% акционерного капитала.

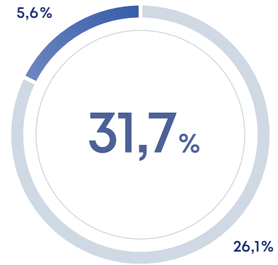
ТИП ЦЕННЫХ БУМАГ	АКЦИИ (ОБЫКНОВЕННЫЕ)	ГДР (1 ГДР = 20 АКЦИЙ)
Регистрационный номер	1 05 01669 A	-
ISIN	RU000A0DQZE3	US48122U2042
Тикер	AFKS	SSA
Основные торговые площадки	Московская биржа	Лондонская фондовая биржа

АФК «Система» также является крупнейшим акционером в четырех других публичных компаниях: ПАО «МТС» (тикеры MTSS на Московской бирже и МВТ на Нью-Йоркской фондовой бирже), ПАО «Сегежа Групп» (тикер SGZH на Московской бирже), Etalon Group PLC (тикер ETLN на Московской бирже и на Лондонской фондовой бирже) и Ozon Holdings PLC (тикер OZON на Московской бирже и на американской фондовой бирже NASDAQ).

Информация о котировках и ценах сделок:

- MOEX.COM
- LONDONSTOCKEXCHANGE.COM
- NYSE.COM
- NASDAQ.COM

Распределение акций, находящихся в свободном обращении, млрд руб.



- Акции на Московской бирже
- Акции на Лондонской фондовой бирже (ГДР)

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

ИНДЕКС МОСБИРЖИ
IMOEX

ИНДЕКС РТС
RTSI

ИНДЕКС МОСБИРЖИ ШИРОКОГО РЫНКА
MOEXBMI

ИНДЕКС СРЕДНЕЙ И МАЛОЙ КАПИТАЛИЗАЦИИ
MCXSM

MSCI RUSSIA SMALL CAP
MSCI RUSSIA

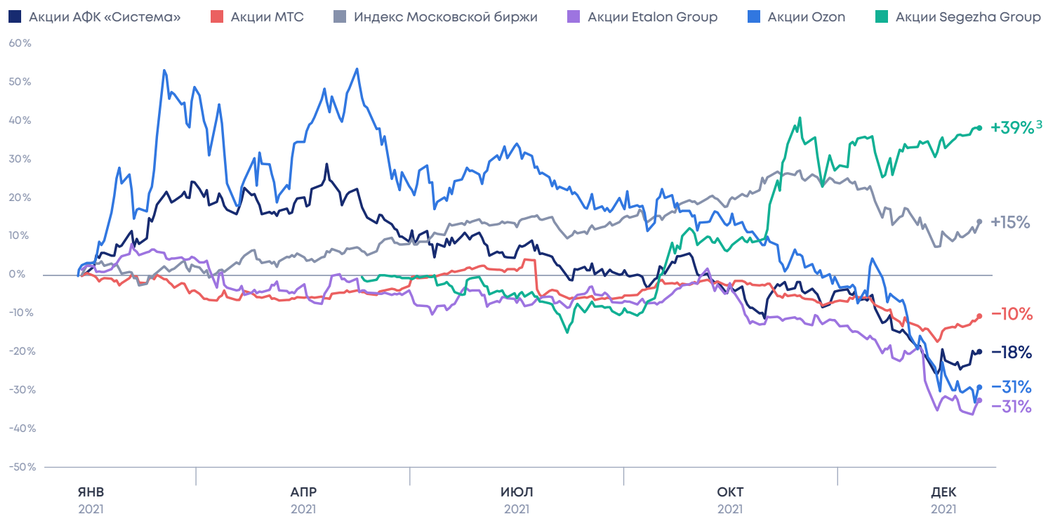
Итоги торгов акциями и ГДР на биржах[1], %

ПОКАЗАТЕЛЬ	2021	2020	2019	2018	2017
Акции АФК «Система» на Московской бирже					
Минимальная цена, руб	**21,8**	10,8	8,0	7,7	9,0
Максимальная цена, руб	**38,0**	33,6	16,2	12,8	25,1
Цена на конец года, руб.	**23,4**	28,6	15,2	8,0	12,1
Капитализация на конец года, млрд руб.	**226,2**	276,4	147,0	77,2	116,7
АДР АФК «Система» на Лондонской фондовой бирже					
Минимальная цена, долл. США	**5,9**	2,7	2,3	2,2	3,0
Максимальная цена, долл. США	**10,0**	8,7	5,0	4,5	10,0
Цена на конец года, долл. США	**6,2**	7,7	4,9	2,3	4,2
Капитализация на конец года, млрд долл. США	**3,0**	3,7	2,4	1,1	2,0

За 2021 год стоимость обыкновенных акций АФК «Система» снизилась на 18,1%, а стоимость ГДР — на 19,0%. Рыночная капитализация на конец 2021 года составила 3,0 млрд долл. США, по сравнению с 3,7 млрд на конец 2020 года.

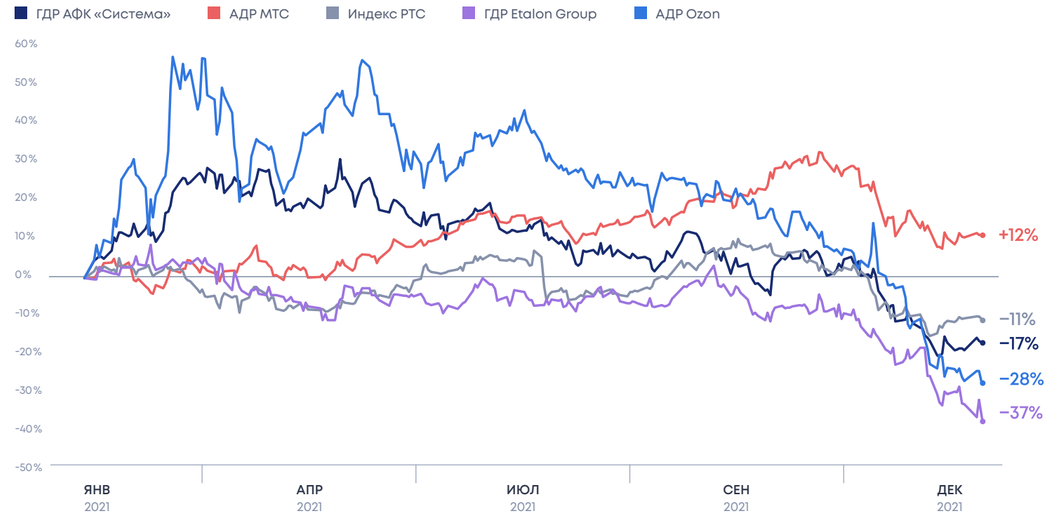
Несмотря на сильные операционные и финансовые результаты Группы, котировки акций АФК находились под давлением в связи со снижением котировок акций ключевых публичных портфельных компаний (Ozon, МТС и Etalon Group).

Динамика котировок обыкновенных акций АФК «Система» и ее публичных активов[2], %



1 Источник: Bloomberg.
2 Источник: Bloomberg. Показатель рассчитан как прирост стоимости акции / индекса по отношению к значению на 31 декабря 2020 года.
3 С 28 апреля 2021 года.

Динамика котировок ГДР АФК «Система» и ее публичных активов[4], %



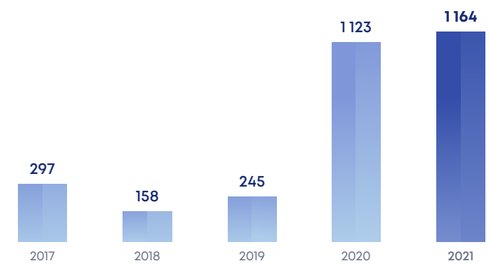
В первый торговый день 2021 года цена закрытия обыкновенных акций на Московской бирже составила 29,3 руб. В первом полугодии динамика акций демонстрировала положительную динамику, а к концу года перешла в негативную зону преимущественно под влиянием возросших геополитических рисков. 14 апреля цена акций достигла максимального значения в течение 2021 года на уровне 38,0 руб., минимальное значение было зафиксировано 14 декабря — 21,8 руб. В последний торговый день 2021 года цена закрытия составила 23,4 руб.

В первый торговый день 2021 года цена закрытия ГДР на LSE составила 7,5 долл. США. В первом полугодии динамика акций демонстрировала положительную динамику, а к концу года перешла в негативную зону преимущественно под влиянием возросших геополитических рисков. 14 апреля цена акций достигла максимального значения в течение 2021 года на уровне 10,0 долл. США, минимальное значение было зафиксировано 14 декабря — 5,9 долл. США. В последний торговый день 2021 года цена закрытия составила 6,2 долл. США[5].

Среднедневной объем торгов акциями АФК «Система» на Московской бирже, млн руб.[6], млн руб.

Ликвидность акций АФК «Система» увеличилась год к году: среднедневной объем торгов (ADTV) на Московской бирже в денежном выражении вырос с 1 123 млн руб. в 2020 году до 1 164 млн руб. в 2021 году.

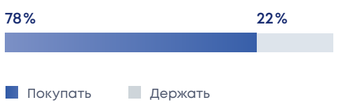
+40,7%
ADTV CAGR 2017–2021



4 Источник: Bloomberg. Показатель рассчитан как прирост стоимости акции / индекса по отношению к значению на 31 декабря 2020 года.
5 Средневзвешенная цена одной обыкновенной акции АФК «Система» на Московской бирже за последние 60 торговых дней 2020 года составила 28,987 руб., а за последние 60 торговых дней 2021 года — 25,556 руб.
6 Источник: Московская биржа.

РЕКОМЕНДАЦИИ АНАЛИТИКОВ[1]

01.01.2021[3]

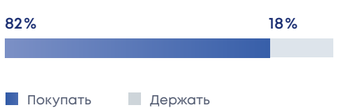


22,8 КОНСЕНСУС-ПРОГНОЗ АНАЛИТИКОВ[2] (СРЕДНЕЕ ЗНАЧЕНИЕ), РУБ.

13,5–30,5 ДИАПАЗОН ЦЕЛЕВЫХ ЦЕН, РУБ.

9 КОЛИЧЕСТВО АНАЛИТИКОВ

31.12.2021[4]



46,5 КОНСЕНСУС-ПРОГНОЗ АНАЛИТИКОВ[2] (СРЕДНЕЕ ЗНАЧЕНИЕ), РУБ.

30,9–61,2 ДИАПАЗОН ЦЕЛЕВЫХ ЦЕН, РУБ.

11 КОЛИЧЕСТВО АНАЛИТИКОВ

БАНК	НАЧАЛО 2021	КОНЕЦ 2021
JPMorgan Chase & Co	—	Держать
Goldman Sachs	Покупать	Покупать
Raiffeisen Bank	Покупать	Покупать
Gazprombank	Держать	Покупать
Sber CIB	Покупать	Покупать
Sova Capital	Покупать	Покупать
VTB Capital	Покупать	Покупать
Aton	Держать	Покупать
Renaissance Capital	Покупать	Покупать
Wood & Company	—	Покупать
BCS	—	Покупать

1 Источник: Bloomberg.
2 Если аналитик прогнозирует только целевую цену глобальной депозитарной расписки (ГДР), то соответствующее значение цены ГДР умножается на курс долл. США на дату и делится на 20 (количество обыкновенных акций АФК «Система» на одну глобальную депозитарную расписку).
3 Курс рубля к долл. США — 74,41.
4 Курс рубля к долл. США — 74,68.

Дивиденды и программа выкупа собственных акций

ДИВИДЕНДНАЯ ПОЛИТИКА

Полный текст новой дивидендной политики доступен на сайте Компании.

В мае 2021 года Совет директоров утвердил новое Положение о дивидендной политике, установившее рекомендуемый размер дивидендов на 2021–2023 годы. В соответствии с Положением рекомендуемый размер дивидендов составляет сумму не менее 0,31 руб. на каждую обыкновенную акцию АФК «Система» в 2021 году, не менее 0,41 руб. на каждую акцию в 2022 году и не менее 0,52 руб. на каждую акцию в 2023 году. Таким образом, исходя из текущего количества обыкновенных акций Корпорации, рекомендуемый базовый объем дивидендов составляет около 3 млрд руб. в 2021 году, около 4 млрд руб. в 2022 году и около 5 млрд руб. в 2023 году.

При этом начиная с 2022 года Положение также рекомендует увеличение дивидендных выплат на сумму, составляющую 10% от абсолютного прироста скорректированной OIBDA[5] за последний завершенный финансовый год при условии, что по итогам последнего завершенного финансового года зафиксирован рост скорректированной OIBDA более чем на 5% и при этом показатель чистого долга[6] превышает скорректированную OIBDA не более чем в три раза.

ДИВИДЕНДЫ, РАСПРЕДЕЛЕННЫЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ 2020 ГОДА

0,31 РУБ
ДИВИДЕНД НА ОДНУ ОБЫКНОВЕННУЮ АКЦИЮ АФК «СИСТЕМА»
в 2021 году

26 июня 2021 года годовое Общее собрание акционеров АФК «Система» (протокол № 1 21) приняло решение направить на выплату дивидендов 2 991 500 000,00 руб., то есть 0,31 руб. на одну обыкновенную акцию АФК «Система».

По состоянию на 31 декабря 2021 года общий размер выплаченных дивидендов составил 2 990 719 017,93 руб. В том числе был удержан налог на доходы в виде дивидендов, выплаченных физическим и юридическим лицам, в размере 40 203 566,00 руб.

НЕВЫПЛАЧЕННЫЕ ДИВИДЕНДЫ

По состоянию на 31 декабря 2021 года общий размер невыплаченных дивидендов составлял 2 214 075 392,23 руб., в том числе:

- 2 213 003 658,88 руб. не выплачено на основании письменного обращения акционера;
- 1 071 733,35 руб. не выплачено в связи с отсутствием необходимой информации о получателях дивидендов для перечисления соответствующих сумм.

5 Операционная прибыль до вычета амортизации внеоборотных активов.
6 Все финансовые показатели, используемые для определения размера дивидендов, определяются в соответствии с консолидированной отчетностью Корпорации, составленной по Международным стандартам финансовой отчетности.

РАЗМЕРЫ И ДАТЫ ВЫПЛАТЫ ДИВИДЕНДОВ

INDICATOR	ОБЩИЙ РАЗМЕР ОБЪЯВЛЕННЫХ ДИВИДЕНДОВ, РУБ.	РАЗМЕР ДИВИДЕНДА НА ОДНУ АКЦИЮ, РУБ.	ДАТА ОБЪЯВЛЕНИЯ ДИВИДЕНДОВ	ДАТА ФАКТИЧЕСКОЙ ВЫПЛАТЫ
2021 по результатам 2020 года	2 991 500 000	0,31	26.06.2021	28.07.2021
2020 по результатам 2019 года	1 254 500 000	0,13	27.06.2020	29.07.2020
2019 по результатам 2018 года	1 061 500 000	0,11	29.06.2019	31.07.2019
2018 по результатам 2017 года	1 061 500 000	0,11	30.06.2018	31.07.2018
2017 по результатам 9 месяцев 2017 года	6 562 000 000	0,68	28.11.2017	22.12.2017[1]–19.01.2018[2]
2017 по результатам 2016 года	7 816 500 000	0,81	24.06.2017	28.07.2017
2016 по результатам первого полугодия 2016 года)	3 667 000 000	0,38	23.09.2016	20.10.2016
2016 по результатам 2015 года	6 465 500 000	0,67	25.06.2016	27.07.2016

2 991 500 000

СУММА ДИВИДЕНТОВ В 2021 ГОДУ, РУБ.

ПРОГРАММА ВЫКУПА АКЦИЙ

В сентябре 2019 года была запущена программа обратного выкупа акций Корпорации в объеме 3 млрд руб. В июне 2021 года было принято решение об увеличении объема программы выкупа акций до 7,0 млрд руб. и продлении срока действия программы до 17 сентября 2022 года. Выкуп акций в рамках программы осуществлялся подконтрольной АФК «Система» организацией АО «Система Финанс». В 2021 году АФК «Система» осуществила выкуп 180,9 млн обыкновенных акций, составляющих 1,87% от ее уставного капитала, за 5 063 млн руб.

В конце января 2022 года Программа была полностью исполнена. С момента объявления программы АО «Система Финанс» приобрело 315 195 371 обыкновенную акцию Корпорации, на общую сумму около 7 млрд руб., что составляет 3,27% от общего числа размещенных акций АФК «Система».

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

ОБЛИГАЦИИ

Подробная информация о долговых инструментах размещена на сайте Компании.

АФК «Система» является одним из крупнейших эмитентов корпоративных облигаций в России. Средства от размещения облигаций Компания использует на рефинансирование долгового портфеля и реализацию инвестиционной программы.

ДАТА РАЗМЕЩЕНИЯ	ISIN	БУМАГА	ОБЪЕМ РАЗМЕЩЕНИЯ	КУПОН	ТИП СТАВКИ	ПОГАШЕНИЕ	ОФЕРТА (PUT)
01.03.2021	RU000A102SV8	АФК«Система», 1Р 18	5 млрд руб.	6,90%	Фиксированная	17.02.2031	30.11.2023
01.03.2021	RU000A102SX4	АФК «Система», 1Р 19	13 млрд руб.	7,35%	Фиксированная	17.02.2031	27.02.2025
12.05.2021	RU000A103372	АФК «Система», 1Р 20	10 млрд руб.	8,20%	Фиксированная	30.04.2031	12.05.2026
05.07.2021	RU000A103C95	АФК «Система», 1Р 21	15 млрд руб.	8,40%	Фиксированная	23.06.2031	02.07.2026
13.09.2021	RU000A103P33	АФК«Система», 1Р 22	15 млрд руб.	8,20%	Фиксированная	01.09.2031	10.12.2026
03.12.2021	RU000A104693	АФК «Система», 1Р 23	5 млрд руб.	9,95%	Фиксированная	21.11.2031	04.03.2026

Кредитные рейтинги 2021 года

Финансовую стабильность АФК «Система» отражают рейтинги ведущих агентств. Они проводят независимую оценку стратегических установок Корпорации и её конкурентных позиций.

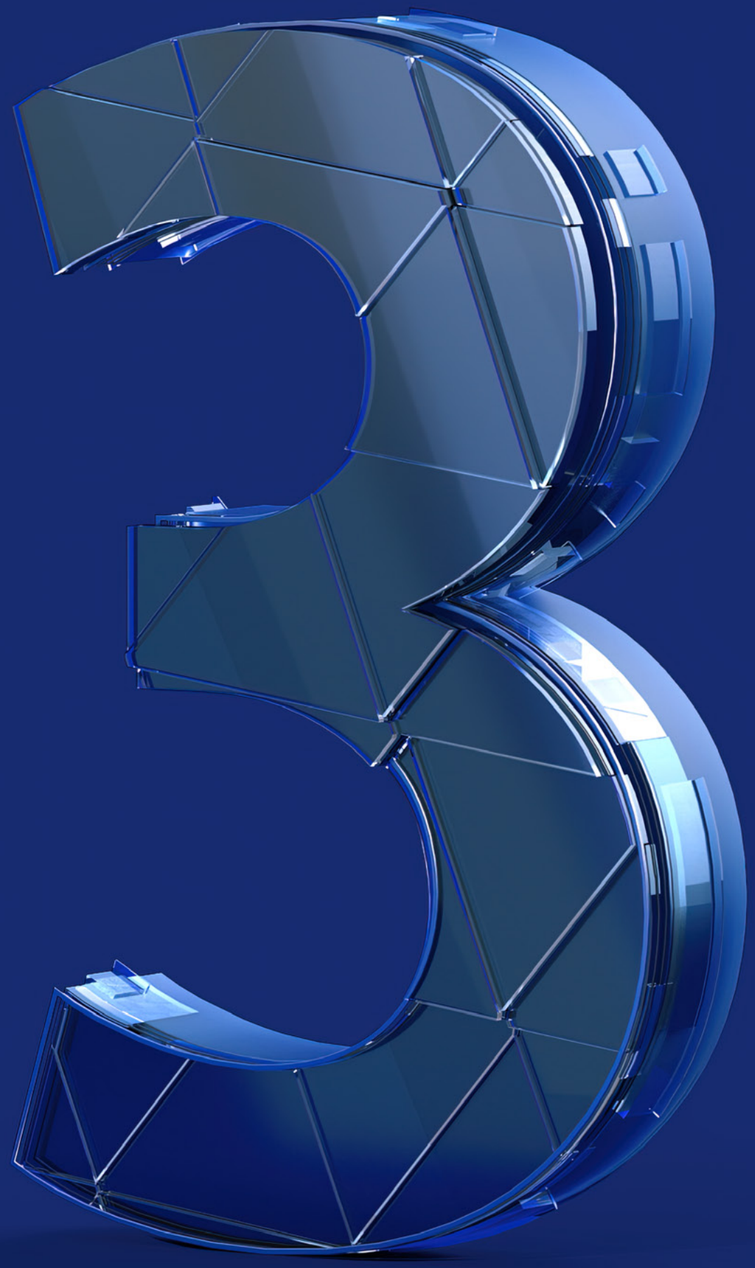
В результате достижений Корпорации по увеличению стоимости диверсифицированного портфеля и оптимизации долговой нагрузки в течение 2021 года рейтинговые агентства пересмотрели кредитные рейтинги АФК «Система». В мае 2021 года рейтинговое агентство S&P подтвердило рейтинг АФК «Система» на уровне BB и повысило прогноз до позитивного. В июне 2021 года рейтинговое агентство Fitch повысило рейтинг АФК «Система» до BB со стабильным прогнозом. В сентябре 2021 года рейтинговое агентство «Эксперт РА» повысило прогноз по кредитному рейтингу Корпорации со стабильного до позитивного (рейтинг подтвержден на уровне ruAA-).

Динамика кредитных рейтингов АФК «Система»[3]

	ДОЛГОСРОЧНЫЙ КРЕДИТНЫЙ РЕЙТИНГ	ПРОГНОЗ	ОБНОВЛЕНИЯ РЕЙТИНГА В 2021 ГОДУ
Standard & Poor's	BB	Позитивный	11.05.2021
Fitch	BB	Стабильный	25.06.2021
«Эксперт РА»	ruAA-	Позитивный	22.09.2021

Подробная информация о кредитных рейтингах размещена на сайте Компании.

3 Рейтинги Standard & Poor's и Fitch были отозваны агентствами в I квартале 2022 года.



РЕЗУЛЬТАТЫ КЛЮЧЕВЫХ АКТИВОВ

МТС 54
OZON 66
SEGEZHA GROUP 72
ETALON GROUP 90
МЕДСИ 98
АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ» 110
БИННОФАРМ ГРУПП 120
ПРОЧИЕ КОНСОЛИДИРУЕМЫЕ АКТИВЫ 128
ВЕНЧУРНЫЕ ФОНДЫ 156

МТС

MTS.RU

МТС — ведущая компания в России и странах СНГ по предоставлению услуг мобильной и фиксированной связи, передачи данных и доступа в интернет, кабельного и спутникового ТВ-вещания; провайдер цифровых сервисов, включая финтех и медиа в рамках экосистем и мобильных приложений; поставщик ИТ-решений в области объединенных коммуникаций, интернета вещей, мониторинга, обработки данных, облачных вычислений.

ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»[1]

49,9%

РУКОВОДСТВО

В. К. Николаев
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Ф. В. Евтушенков
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

>88 млн
АБОНЕНТОВ УСЛУГ МОБИЛЬНОЙ СВЯЗИ МТС
в России, Беларуси и Армении

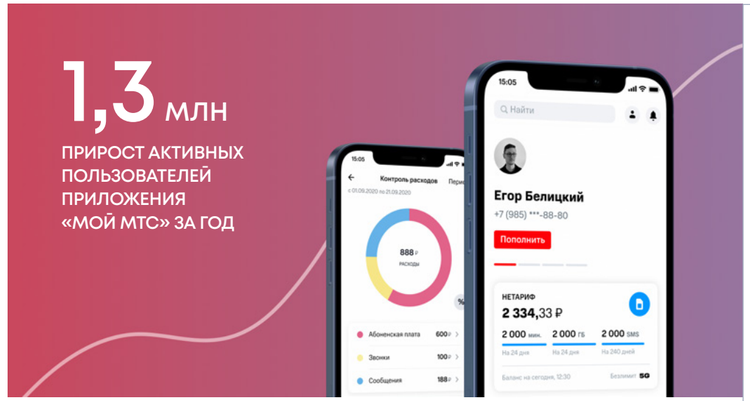
>25 млн
ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ МОБИЛЬНОГО ПРИЛОЖЕНИЯ МТС

№1 СРЕДИ СИЛЬНЕЙШИХ ТЕЛЕКОМ-БРЕНДОВ В РОССИИ

>26,4 тыс.
БАЗОВЫХ СТАНЦИЙ 4G, ЗАПУЩЕННЫХ В 2021 ГОДУ

5,6 тыс.
САЛОНОВ СВЯЗИ

1 В марте 2022 года эффективная доля владения АФК «Система» в МТС уменьшилась с 50,03% до 49,94% в связи с передачей президенту МТС 19 983 816 обыкновенных акций МТС в рамках программы мотивации.



ЦИФРОВЫЕ РЕШЕНИЯ И ОБЛАЧНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

+95%
ПРИРОСТ ВЫРУЧКИ ОБЛАЧНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ЦОД

>15
ПРОЕКТОВ КОРПОРАТИВНЫХ LTE / 5G СЕТЕЙ ДЛЯ ВЕДУЩИХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

14
ДАТА ЦЕНТРОВ

РАЗВИТИЕ ЭКОСИСТЕМЫ

8,8 млн
ЭКОСИСТЕМНЫХ КЛИЕНТОВ[2]
с приростом 40% за год

+72%
ПРИРОСТ ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ ЭКОСИСТЕМНОГО СЕРВИСА МТС CASHBACK

>50%
ВКЛАД НЕ ТЕЛЕКОМ-НАПРАВЛЕНИЙ В ПРИРОСТ ВЫРУЧКИ ГРУППЫ

МЕДИА

8,4 млн
АБОНЕНТОВ ПЛАТНОГО ТВ

4 млн
ПОДПИСЧИКОВ ОТТ-ПЛАТФОРМЫ

89,0 млрд руб.
ОБЪЕМ ВЫПЛАЧЕННЫХ ДИВИДЕНДОВ В ТЕЧЕНИЕ 2021 ГОДА[4]

МТС BANK

3 млн
КЛИЕНТОВ МТС БАНКА

№1
МТС БАНК ПО ОБЪЕМУ ВЫДАЧИ POS[3]

№3
МТС БАНК ПО ПОРТФЕЛЮ POS[3]

+38%
РОСТ ВЫРУЧКИ МТС БАНКА В 2021 ГОДУ

+75%
ПРИРОСТ РОЗНИЧНОГО КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ МТС БАНКА

1,8 млн
АКТИВНЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ МОБИЛЬНОГО ПРИЛОЖЕНИЯ МТС БАНКА

+47%
РОСТ ОПЕРАЦИОННЫХ ДОХОДОВ МТС БАНКА до вычета резервов

2 Экосистемные — клиенты, активно и сознательно использующие два и более сервиса или услуги МТС.
3 По данным МТС Банка, на основе отчетов от Frank Research.
4 Включает программу обратного выкупа акций МТС.

Бизнес-модель

МТС

БИЗНЕС-ВЕРТИКАЛИ

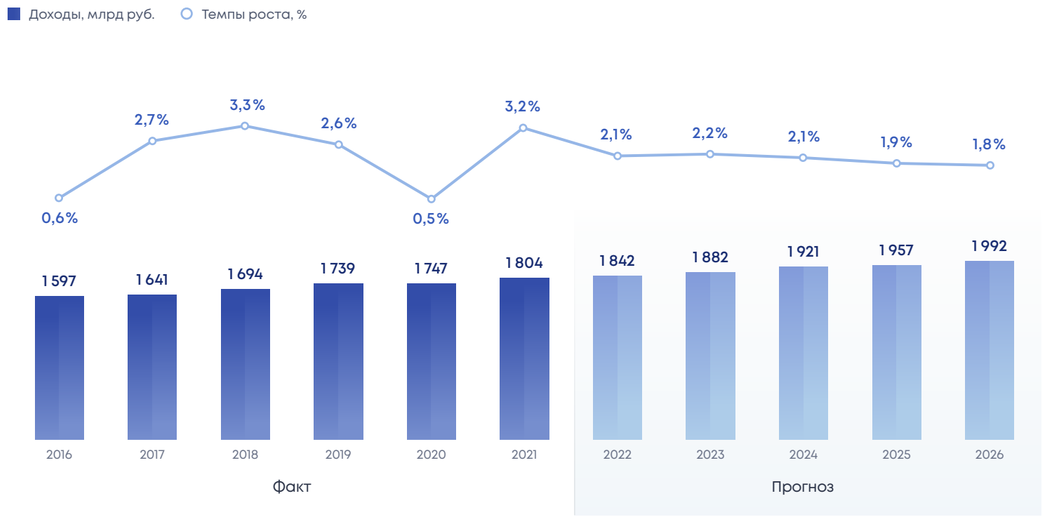
- ТЕЛЕКОМ
- ФИНТЕХ
- МЕДИА
- ОБЛАКА И DIGITAL B2B
- НОВЫЕ ЦИФРОВЫЕ СЕРВИСЫ
- ПАРТНЕРСТВА
- РОЗНИЧНАЯ СЕТЬ

ИНСТРУМЕНТЫ

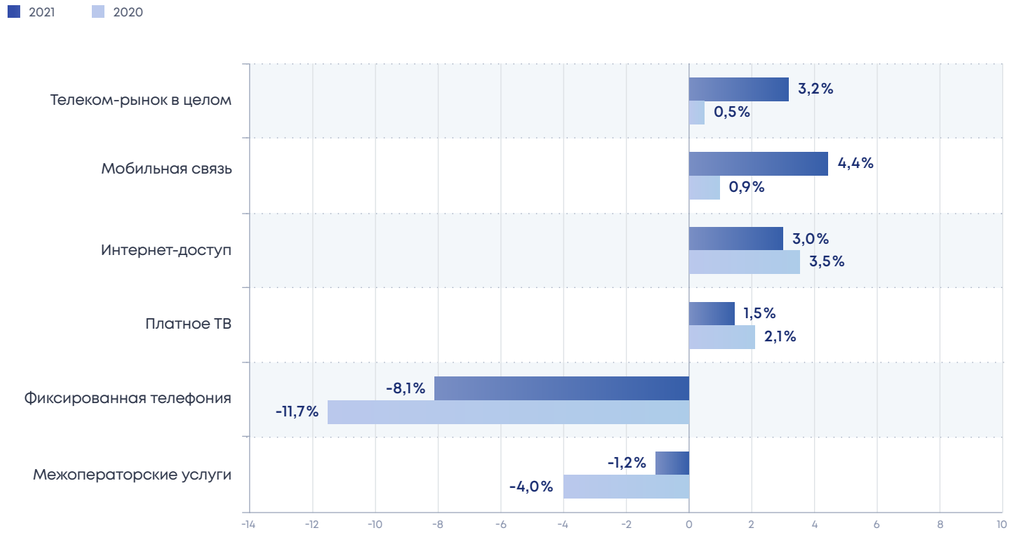
- КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ
- ЕДИНЫЙ КЛИЕНТСКИЙ ID
- ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ
- БОЛЬШИЕ ДАННЫЕ
- ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ
- ИТ

Обзор отрасли за 2021 год

Динамика телеком-рынка РФ[1]



Годовой рост сегментов телеком-рынка в России[1]



1 Источник: ТМТ Консалтинг.

ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОГО РЫНКА РФ

В мобильном сегменте

+8 млн

ПРИРОСТ АБОНЕНТСКОЙ БАЗЫ В АБСОЛЮТНОМ ВЫРАЖЕНИИ ЗА 2021 ГОД

Это самый высокий показатель за последние 5 лет

Такому росту способствовало смягчение режима самоизоляции, обеспечившее приток посетителей в салоны связи, а также частичное восстановление числа трудовых мигрантов, традиционно формирующих заметную долю клиентов российских операторов.

В 2021 году объем российского телекоммуникационного рынка достиг 1,8 трлн руб.[1], показав прирост на 3,2%, что является одним из самых высоких показателей за последние годы. Основным фактором роста выступило восстановление рынка мобильной связи (+4,4% в 2021 году против +0,9% в 2020 году).

При этом наблюдается замедление динамики в таких значимых сегментах, как фиксированный широкополосный доступ в интернет (+3% в 2021 году против +3,5% в 2020 году) и платное ТВ (+1,5% в 2021 году против +2,1% в 2020 году): темпы прироста абонентской базы снизились после подключений в период самоизоляции 2020 года, а увеличение тарифов носило локальный характер.

В сегменте мобильной связи число абонентов (активных SIM-карт) в России по итогам 2021 года увеличилось на 3,3% — до 259 млн, приблизившись к уровню 2019 года в 260 млн. Проникновение составило 178%.

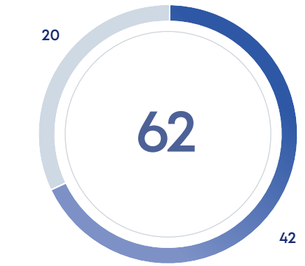
Доходы от мобильной связи в 2021 году выросли на 4,4% против 0,9% в предыдущем году. Помимо роста абонентской базы, этому способствовал и рост доходов от роуминга вследствие увеличения объемов выездного туризма. Еще одним фактором стало значительное увеличение выручки от дополнительных услуг в B2B-сегменте..

1 Источник: TMT Консалтинг.

ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ БАЗА, ИЗМЕНЕНИЯ В РЕГУЛИРОВАНИИ

В 2021 году продолжились работы по решению вопросов, связанных с частотами для сетей пятого поколения (5G). Операторы активно реализуют пилотные проекты на имеющихся частотах и разрабатывают механизмы для высвобождения радиочастотных ресурсов.

Мероприятия, включенные в дорожную карту



В ноябре 2021 года Минцифры совместно с представителями телекоммуникационной отрасли разработало 10 инициатив, которые войдут в первый пакет мер поддержки отрасли. Основным направлением мер поддержки является снижение инвестиционной нагрузки на операторов, связанной с ростом трафика при стабильном количестве абонентов.

Правительство России также утвердило план мероприятий для создания дополнительных условий развития отрасли информационных технологий. Дорожная карта включает 62 мероприятия, 20 из которых несут общесистемный характер. Остальные 42 мероприятия направлены на стимулирование развития российских разработок и их внедрения в конкретные сегменты.

В марте 2022 года вступили в силу ряд мер в рамках поддержки телекоммуникационной и ИТ-отраслей России в условиях санкций. 2 марта 2022 года вышел приказ Президента об освобождении ИТ-компаний от уплаты налога на прибыль до 31 декабря 2024 года. В конце марта 2022 года Правительство также утвердило меры поддержки телеком-отрасли, среди которых введение моратория на исполнение телеком-операторами требований «закона Яровой»; введение механизма поэтапной индексации тарифов операторов связи с учетом текущего уровня инфляции; обеспечение возможности совместного использования операторами связи инфраструктуры сети связи в рамках межсетевого технического роуминга; приостановка на один год требований к операторам по покрытию федеральных автомобильных дорог и малых населенных пунктов сетями LTE. Кроме того, Минцифры также продвигает меры для удержания разработчиков программного обеспечения и развития ИТ-компаний.

МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ, ОКАЗЫВАЮЩИЕ ВЛИЯНИЕ НА БИЗНЕС КОМПАНИИ В 2021 ГОДУ

Основной эффект для операторов от инфляционного давления в России приходится на капитальные затраты, связанные с закупкой телекоммуникационного оборудования. Ускорение инфляционных процессов также оказывает негативный эффект на стоимость рабочей силы, однако в данном аспекте ситуация является более контролируемой. В частности, МТС продолжает реализацию инициатив по оптимизации затрат, что позволяет частично митигировать инфляционные риски.

Развитие бизнеса в 2021 году

ТЕЛЕКОМ

В 2021 году выручка МТС от услуг связи в России выросла на 5,1% до 416,5 млрд руб., чему способствовал высокий уровень потребления сервисов, как в сегменте мобильной, так и фиксированной связи. В частности, в мобильном сегменте положительная динамика отражает рост количества абонентов (+2,5%) и потребления интернет-трафика, а также частичное восстановление доходов от роуминга на фоне возобновления международных поездок во втором полугодии 2021 года по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, когда действовали более жесткие ограничения в связи с пандемией COVID-19. Прирост в сегменте фиксированной связи в России отразил консолидацию приобретенных активов.

МЕДИА

В 2021 году выручка медианаправления выросла на 30% до 13,7 млрд руб. за счет роста количества пользователей конвергентных сервисов, объединяющих ТВ-услуги и связь, и роста количества пользователей KION. Показатель OIBDA медианаправления вырос на 34% до 5,7 млрд руб., что обусловлено ростом выручки. Общее количество абонентов платного ТВ увеличилось за год на 27% до 8,35 млн пользователей. Количество пользователей OTT-платформы показало рост на 58% до 4 млн пользователей.

В апреле 2021 года МТС представила новый онлайн-кинотеатр KION, каталог которого включает более 200 ТВ-каналов, тысячи фильмов, сериалов, мультфильмов и документальных проектов. Важной частью онлайн-кинотеатра стали собственные оригинальные фильмы и сериалы, а также новый формат контента — киносторис. Библиотека KION дополнена контентом от партнера МТС — Первого канала.

РАЗВИТИЕ СЕТИ 5G

В феврале 2021 года МТС анонсировала строительство трех частных сетей LTE:

1. коммерческой частной сети 5G ready для сталелитейной и горнодобывающей компании EVRAZ;
2. пилотной подземной сети LTE для поддержки горнодобывающих операций российского «Уралкалия» — одного из крупнейших мировых производителей калия;
3. сети на территории Кочубеевской ветроэлектростанции АО «НоваВинд», объединяющего ветроэнергетические активы «Росатома».

В сентябре 2021 года МТС завершила строительство и запустила в опытно-промышленную эксплуатацию для одного из крупнейших производителей золота и серебра в мире — компании «Полиметалл» — первую в России коммерческую выделенную сеть LTE / 5G ready.

В октябре 2021 года МТС подписала соглашение о строительстве коммерческой выделенной сети LTE / 5G ready для комбината по добыче и переработке железной руды АО «Карельский Окатыш», входящего в крупнейшую в мире сталелитейную и горнодобывающую компанию ПАО «Северсталь». В активе МТС более 15 проектов корпоративных сетей LTE / 5G для ведущих российских компаний.

В июне 2021 года МТС совместно с партнерами развернула в Республике Татарстан пилотную сеть 5G на базе особой экономической зоны в городе Иннополисе.

В ноябре 2021 года МТС провела тестирование первого в России телеком-решения 5G на основе международных открытых стандартов радиодоступа Open RAN с использованием отечественного программного обеспечения, разработанного Сколковским институтом науки и технологий (Сколтех).

В 2021 году МТС запустила первую в России масштабную пользовательскую пилотную сеть 5G в диапазоне 4,9 ГГц в четырнадцати популярных местах Москвы, а также — в шестнадцати популярных местах Санкт-Петербурга и Кронштадта.

В январе 2022 года МТС объявила о проведении первых в мире тестов агрегации uplink в пилотной сети 5G, построенной на основе виртуализации сетевых функций в сети радиодоступа vRAN.

ФИНТЕХ

Выручка МТС Банка в 2021 году выросла на 37,9% по сравнению с 2020 годом до 48,3 млрд руб., что отражает продолжающийся быстрый рост секторов потребительского банковского обслуживания и кредитования. Операционная прибыль МТС Банка (до вычета резервов) выросла на 47%. Чистая прибыль составила 5,0 млрд руб., что значительно превышает показатель в 1,1 млрд руб. в 2020 году, на который пандемия COVID-19 оказала более серьезное воздействие. Розничный кредитный портфель МТС Банка до вычета резервов вырос в 2021 году на 75% до 206 млрд руб. Количество пользователей мобильного приложения МТС Банка на конец года составило 1,8 млн пользователей.

В июле 2021 года МТС приобрела 51% в ООО «Факторин» за 867 млн руб., из которых 350 млн руб. — инвестиции в развитие компании. «Факторин» владеет высокотехнологичной блокчейн-платформой Factorin для торгового финансирования. Сделка нацелена на расширение экосистемы финансовых сервисов Группы МТС для корпоративного рынка.

В сентябре МТС объявила о приобретении 70% акций ООО УК «Система Капитал» за 3,5 млрд руб. по соглашению с АО «Система Финанс» и ООО «Система Телеком Активы» — стопроцентными дочерними компаниями ПАО АФК «Система». В результате сделки МТС увеличила свою долю в капитале АО «Система Капитал» до 100%. Сделка направлена на укрепление позиций Группы МТС на быстрорастущем рынке инвестиционных услуг.

ИНТЕРНЕТ ВЕЩЕЙ (IOT)

В июне 2021 года МТС запустила платформу интернета вещей MTS IoT HUB. Сервис позволяет разработчикам, стартапам и крупным компаниям создавать собственные продукты и IoT-решения на основе готового набора инструментов.

В январе 2022 года МТС запустила продукт «Цифровой водоканал» — IoT-решение для сбора и анализа информации с датчиков давления и приборов учета систем водоснабжения.

РИТЕЙЛ

Выручка розничной сети МТС в 2021 году выросла на 8,7% по сравнению с 2020 годом до 86,4 млрд руб., OIBDA направления выросла на 24,6% до 6,2 млрд руб. на фоне увеличения объемов продаж мобильных телефонов и аксессуаров и роста эффективности работы розничной сети МТС.

ЦИФРОВЫЕ РЕШЕНИЯ И ОБЛАКА

В январе 2021 года облачный провайдер #CloudMTS запустил направление облачных проектных решений для бизнеса.

В июне 2021 года МТС запустила суперкомпьютер MTS GROM, производительность которого достигает 2,26 петафлопс, что делает его третьим по мощности суперкомпьютером в России.

В январе 2022 года облачный бизнес МТС запустил сервис Cloud CDN по быстрой доставке контента бизнес-клиентов облака #CloudMTS для live-трансляций, игрового стриминга и видео по запросу.

В феврале 2022 года Совет директоров МТС учредил специальный комитет по развитию облачных технологий и инфраструктуры, который возглавила независимый директор Надя Шурабура.

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ (AI)

В марте 2021 года дочерняя компания ПАО «МТС» — ООО «Центр искусственного интеллекта МТС» («МТС ИИ») — инвестировала около 10 млн долл. США в стартап Kneron, производителя AI-чипов. Инвестиции позволят «МТС ИИ» стать эксклюзивным дистрибутором чипов и технологий Kneron на территории России и создать собственную линейку продуктов AI ready с использованием технологий Kneron.

В феврале 2022 года Intema, дочерняя компания «МТС ИИ» (бренд МТС AI) закрыла сделку по приобретению VisionLabs B.V. на сумму 6,5 млрд руб. VisionLabs — один из мировых лидеров в области создания продуктов на базе компьютерного зрения и машинного обучения. VisionLabs стала крупнейшей портфельной компанией группы Intema (дочерняя компания ООО «МТС ИИ»), созданной МТС AI как новый бренд, нацеленный на развитие рыночных ИИ продуктов и работу на международных рынках.

ПАРТНЕРСТВА

МТС

Январь 2021 — vodafone

МТС и Vodafone Group объявили о продлении существующего стратегического партнерства компаний до 2023 года.

Январь 2021 — Яндекс плюс

В январе 2021 года МТС Premium и Яндекс Плюс договорились о партнерстве, в рамках которого пользователи МТС Premium получают доступ к подписке Яндекс Плюс, включающей в себя возможность смотреть фильмы на сервисе «Кинопоиск HD», слушать музыку и подкасты, получать и тратить кешбэк баллами за поездки на Такси, Драйве и других сервисах Яндекса.

Май 2021 — LUKOIL

В мае 2021 года МТС и сеть АЗС «ЛУКОЙЛ» объявили о стратегическом партнерстве, в рамках которого запустили первую в России подписку, объединяющую в себе оплату топлива на АЗС и доступ к цифровым продуктам экосистемы МТС.

Ноябрь 2021 — 5GFF

В ноябре 2021 года МТС первой из российских компаний вступила в международное объединение телеком-операторов 5G Future Forum (5GFF), задачей которого является разработка спецификаций и внедрение передовых решений на основе технологий 5G и граничных вычислений (Multi access Edge Computing — MEC).

Февраль 2022 — kt

В феврале 2022 года МТС и KT Corporation (KT) — ведущая компания в сфере информационно-коммуникационных технологий в Республике Корея — подписали меморандум о стратегическом сотрудничестве в развитии новых направлений бизнеса, включая создание дата-центров, совместных решений на основе искусственного интеллекта, а также медиаконтента.

ПРЕМИИ

Награда в индустрии клиентского опыта

CX WORLD AWARDS 2021

Апрель 2021

МТС одержала победу в номинации «Лучший корпоративный клиентский опыт B2B. Телекоммуникационные услуги» за кейс по улучшению CJM и EJM в 2020 году в период пандемии.

IOT AWARDS 2021

Ноябрь 2021

МТС стала лауреатом профессиональной премии в номинации «IoT-компания года в России».

Национальная награда

«ПРЕМИЯ РУНЕТА 2021»

Декабрь 2021

МТС стала победителем в номинации «За развитие малого и среднего бизнеса в рунете» за проект «Знаем лично».

Профессиональная премия

«ЦИФРОВЫЕ ВЕРШИНЫ — 2021»

Январь 2022

МТС стала победителем в номинации «Лучшее ИТ-решение для энергетики».

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

В марте 2021 года МТС объявила о создании при Совете директоров ESG-Комитета (Комитета по корпоративному управлению, экологической и социальной ответственности) с целью более фокусного внедрения принципов устойчивого развития, формирования общей стратегии в отношении вопросов корпоративного управления, экологической и социальной ответственности. ESG-Комитет в Совете директоров МТС возглавила независимый директор Регина фон Флемминг.

В октябре 2021 года российское агентство АК&М присвоило МТС наивысшую оценку в рейтинге отчетности ESG (RESG1), характеризуя полноту информации в области корпоративной устойчивости и отчетности ESG.

В июне 2021 года Организация Объединенных Наций (ООН) включила творческо-благотворительный проект МТС «Поколение М» в число мировых практик, признанных передовыми для достижения Целей устойчивого развития (ЦУР) ООН.

В декабре 2021 года МТС получил оценку «управление» (B) в рейтинге CDP — ведущей в мире платформы для размещения информации по влиянию на окружающую среду.

В декабре 2021 года МТС присвоена высшая категория A+ рейтинга «Лидеры корпоративной благотворительности», который ежегодно выпускает Ассоциация грантодающих организаций «Форум Доноров» с целью выявления лучших практик корпоративных социальных инвестиций и благотворительности и их популяризации в бизнес-среде и в обществе.

Стратегия развития и результаты стратегии CLV 2.0

CUSTOMER LIFETIME VALUE 2.0

Ключевой целью стратегии Customer Lifetime Value 2.0 (CLV 2.0) является максимизация Ценности (Value), которую МТС получает от Клиента (Customer) за его «Время жизни» (Lifetime) — срока, в течение которого он пользуется услугами МТС. Ключевым маркетинговым инструментом для ее достижения является комплексное и глубоко персонализированное экосистемное предложение, включающее набор собственных и партнерских цифровых сервисов, обладающее высокой ценностью для клиента и удовлетворяющее его потребности в различных сферах жизни.

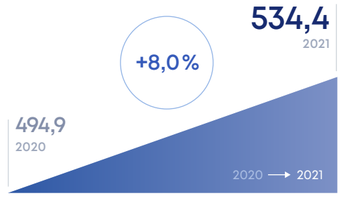
За развитие сервисов отвечают бизнес-направления, которые могут существенно различаться по масштабу, динамике и специфике деятельности. Они обладают высокой степенью самостоятельности, но остаются в тесном взаимовыгодном экосистемном взаимодействии (совместное использование технологических инструментов, данных о клиентах, синхронизированный маркетинг и брендинг и т.п.).

Достигшие значимого масштаба направления будут выделяться в отдельные компании с целью дальнейшего вывода на IPO с оценкой по более высоким мультипликаторам, чем телекоммуникационное «ядро», что позволит максимизировать общую акционерную стоимость МТС в рамках оценки подходом «сумма частей».

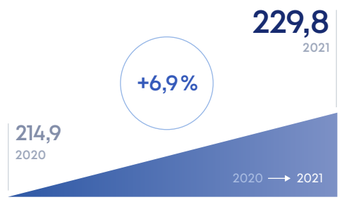
Капитальные затраты МТС в 2021 году составили 111 млрд руб., из которых на Россию пришлось 109 млрд руб. Инвестиции в основном были направлены на развитие сетей с акцентом на повышение емкости, покрытия и качества, а также на завершение масштабной программы замены оборудования в Москве. В 2021 году МТС запустила порядка 27,3 тыс. базовых станций по всей России, из них 26,4 тыс. — базовые станции четвертого поколения (4G). За полный 2021 год потребление данных на смартфонах в сети МТС выросло на 22% по сравнению с 2020 годом, а проникновение смартфонов в сети МТС в конце 2021 года составило 80,2% против 78,1% в IV квартале 2020 года.

Финансовые результаты 2021 года

Выручка, млрд руб.



Скорректированная OIBDA, млрд руб.



МЛН РУБ.	2021	2020	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Выручка	**534 403**	494 926	8,0%
Скорр. OIBDA	**229 780**	214 895	6,9%
Операционная прибыль	**118 692**	112 638	5,4%
Скорректированная чистая прибыль в доле АФК «Система»	**31 840**	31 753	0,3%

В 2021 году выручка МТС выросла на 8,0% год к году до 534,4 млрд руб. за счет роста потребления услуг связи и интернет-трафика, сервисов экосистемных направлений, в том числе финтех и медиа, а также благодаря увеличению объемов продаж мобильных телефонов и аксессуаров.

По итогам 2021 года скорректированная OIBDA выросла на 6,9% до 229,8 млрд руб. под влиянием повышения спроса на финансовые услуги, восстановления индустрии развлечений и обновления продуктового портфеля.

В 2021 году скорректированная чистая прибыль осталась на уровне прошлого года под влиянием возросших амортизационных отчислений ввиду увеличения капитальных вложений и сделок M&A, повышения процентных расходов на фоне роста ключевой ставки, а также роста курсовых разниц и операций с деривативами.

За календарный 2021 год общая сумма дивидендных выплат составила 74,0 млрд руб. В июле 2021 года МТС завершила программу обратного выкупа акций на общую сумму 15,0 млрд руб. (2,27% от общего числа размещенных акций МТС).

74,0 МЛРД РУБ.

ОБЩАЯ СУММА ДИВИДЕНДНЫХ ВЫПЛАТ

За календарный 2021 год

15,0 МЛРД РУБ.

ОБЩАЯ СУММА ПРОГРАММЫ ОБРАТНОГО ВЫКУПА АКЦИЙ

Завершена в июле 2021 года

OZON

OZON.RU

Ozon — ведущая мультикатегорийная интернет-платформа на рынке электронной коммерции в России с широким ассортиментом товаров и разветвленной логистической инфраструктурой, которые позволяют предоставлять покупателям одно из самых лучших предложений в стране.

ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»[1]

31,8%

РУКОВОДСТВО

Коллегиальный орган управления

Е. А. Ивашенцева
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

>445 МЛРД РУБ.
GMV В 2021 ГОДУ
включая услуги

+125%
РОСТ ГОД К ГОДУ GMV

№2
ОНЛАЙН-РИТЕЙЛЕР В РОССИИ ПО GMV
(валовому обороту маркетплейса)

178,2 МЛРД РУБ.
ВЫРУЧКА

>90 ТЫС.
ПРОДАВЦОВ

1 Под программу мотивации менеджмента Ozon выпущено 12,2 млн акций, с учетом исполнения всех опционов в рамках этой программы эффективная доля АФК «Система», вкл. Sistema VC, составит 31,8%.

>3×
УВЕЛИЧЕНИЕ ЧИСЛА ЗАКАЗОВ
по сравнению с 2020 годом

+200%
РОСТ ГОД К ГОДУ КОЛИЧЕСТВА ЗАКАЗОВ

>200 МЛН
ЗАКАЗОВ В 2021 ГОДУ

>25 МЛН
АКТИВНЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ

>80 МЛН
ТОВАРНЫХ НАИМЕНОВАНИЙ

По состоянию на 31 декабря 2021 года Ozon является ведущим логистическим оператором в России

1 МЛН КВ. М
ОБЩЕЙ СКЛАДСКОЙ ПЛОЩАДИ

Бизнес-модель

OZON

МАРКЕТПЛЕЙС

64,8 %
ОБЩЕГО GMV КОМПАНИИ ПРИХОДИТСЯ НА МАРКЕТПЛЕЙС

› 80 МЛН
УНИКАЛЬНЫХ НАИМЕНОВАНИЙ ТОВАРОВ

› 25 МЛН
ПОКУПАТЕЛЕЙ

› 90 ТЫС.
ПРОДАВЦОВ

ЛОГИСТИКА

сеть пунктов выдачи заказов и постаматов, сравнимая с лидерами российского ритейла

развитие брендированной сети пунктов выдачи и постаматов по франчайзинговой модели для быстрого и некапиталоемкого роста сети

ИНФРАСТРУКТУРА ФУЛФИЛМЕНТА

~1 МЛН КВ. М
ОБЩЕЙ СКЛАДСКОЙ ПЛОЩАДИ

~3×
РОСТ ОБЩЕЙ СКЛАДСКОЙ ПЛОЩАДИ ГОД К ГОДУ В 2021

OZON FRESH

(ранее Ozon Express)

концепция сети dark store с ассортиментом продуктов питания, FMCG и бестселлеров электроники и других категорий

собственные торговые марки и кулинарное производство

ФИНАНСОВЫЕ УСЛУГИ

банковская лицензия для возможности запуска полноценных банковских продуктов

B2B-кредитование: услуга «Гибкий график платежей» позволяет продавцам финансировать оборотный капитал и способствует ускоренному росту оборота продавцов и платформы Ozon

B2C-кредитование: 2 млн дебетовых карт и счетов Ozon выпущено на конец 2021 года

Обзор отрасли за 2021 год

Рынок электронной коммерции вырос в 2021 году на 41% год к году и составил 4,1 трлн руб. при росте общего рынка ритейла на 15% до 39,0 трлн руб, согласно прогнозам INFOLine. Несмотря на активный рост проникновения электронной коммерции, российский рынок находится на начальном этапе развития. Проникновение электронной коммерции в 2021 году составило 10,5%, что значительно ниже по сравнению с другими странами мира (21,0% — в США, 25,5% — в Великобритании, 27,4% — в Китае).

Ключевыми факторами, сдерживающими развитие электронной коммерции в России, были ограниченное развитие логистической инфраструктуры в результате нехватки инвестиций и восприятие потребителями электронных покупок как сложных и небезопасных.

Значительное влияние на развитие электронной коммерции в России оказали ограничения мобильности, связанные с пандемией COVID-19 в 2020 и 2021 годах, которые привели к существенному росту количества пользователей интернета и активных покупателей, а также росту частоты заказов и повышению уровня доверия потребителей к покупкам на онлайн-платформах, включая Ozon.

Российский рынок электронной коммерции имеет существенные предпосылки для стремительного роста за счет инвестиций онлайн-игроков в инфраструктуру логистики и фулфилмента, значительного улучшения доступности финансовых платежных технологий, а также активного развития онлайн-торговли в регионах и небольших городах.

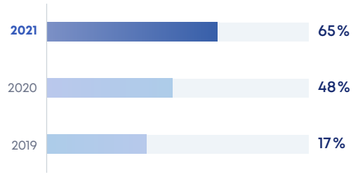
Российский рынок ритейла является четвертым по размеру в Европе, и его размер к 2026 году может составить 54,3 трлн руб. По оценкам аналитиков, проникновение электронной коммерции может составить 24,5% к 2026 году, что создает значительный потенциал для роста компании.

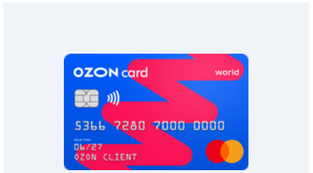
Мультикатегорийные ритейлеры, такие как Ozon, являются ведущими игроками на рынке электронной коммерции в России. Благодаря оптимальному сочетанию ассортимента, цен и сервиса мультикатегорийные игроки продолжают активно наращивать долю рынка. По оценкам аналитиков, доля мультикатегорийных маркетплейсов может вырасти с 35% в 2021 году до 72% к 2026 году.

В развитых рынках электронной коммерции наблюдается значительная консолидация доли рынка ведущими игроками, в то время как российский рынок остается сильно фрагментированным. Тенденция к консолидации на рынках электронной коммерции создает значительные возможности для ведущих игроков на фрагментированном рынке в России.

Развитие бизнеса в 2021 году

Доля маркетплейса Ozon в GMV, %





Ozon.Card остается одним из самых популярных способов оплаты на платформе. В IV квартале 2021 года компания запустила платежный продукт «Озон Счет» на базе приобретенной банковской лицензии.

В 2021 году Ozon значительно расширил свою логистическую и фулфилмент-инфраструктуру, включая склады, сортировочные центры и сеть дарксторов. В результате складские мощности компании увеличились почти втрое по сравнению с 2020 годом. По состоянию на 31 декабря 2021 года компания является ведущим логистическим оператором в России: в эксплуатации компании находится около 1 млн кв. м складских и логистических мощностей.

Ускоренный рост маркетплейса в течение 2021 года: доля маркетплейса Ozon в GMV достигла 65% по сравнению с 48% в 2020 году и с 17% — в 2019 году. Ассортимент площадки расширился более чем в 7 раз год к году, превысив 80 млн SKU по состоянию на 31 декабря 2021 года.

В 2021 году Ozon успешно запустил ряд финтех-продуктов, включая покупку банковской лицензии, а также развитие таких продуктов, как дебетовая карта Ozon.Card, электронный кошелек Ozon.Account и продукты кредитования покупателей. Эти продукты повышают удобство покупок, гибкость оплаты и лояльность покупателей, что приводит к увеличению частоты покупок на платформе.

E-grocery сервис Ozon fresh в 2021 году успешно начал региональное развитие, выйдя за пределы Московского региона. Чтобы еще больше ассоциироваться с быстрой доставкой свежих продуктов, в марте 2022 года сервис провел ребрендинг и сменил название на Ozon fresh.

Ассортимент Ozon fresh включает продовольственный и непродовольственный ассортимент. Также Ozon fresh предлагает своим покупателям быструю доставку в течение 1 часа и сверхбыструю доставку в течение 15 минут по Москве.

Ozon fresh продолжает развивать собственную торговую марку, в ассортименте которой кофе, молоко, снеки и другие продукты, а также собственное производство готовых блюд Ozon.

В IV квартале 2021 года Ozon fresh начал масштабировать свою деятельность за пределами Москвы и Санкт Петербурга, открыв свои первые даркторы в Твери, Краснодаре, Ростове-на-Дону, Казани, Сочи и Волгограде и предоставив возможности быстрой доставки для потребителей.

Стратегические цели

>80%

ОЖИДАМЫЙ РОСТ ПОКАЗАТЕЛЯ GMV

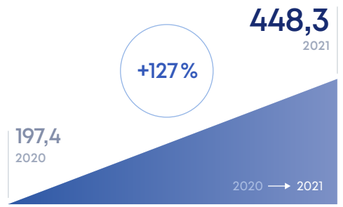
в 2021 году

Ключевыми приоритетами компании остаются рост лояльности покупателей благодаря расширению ассортимента и предоставлению качественного клиентского сервиса, привлечение продавцов благодаря расширению существующих и созданию новых инструментов для продавцов, региональное развитие, включая дальнейшее расширение присутствия в Беларуси и Казахстане, развитие перспективных вертикалей и усиленный фокус на повышении эффективности.

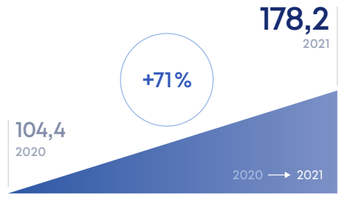
Компания ожидает рост показателя GMV на 80% или более в 2022 году по сравнению с показателем 2021 года, а также ставит перед собой цель улучшить юнит-экономику.

Финансовые результаты 2021 года

GMV, включая услуги, млрд руб.



Выручка, млрд руб.



Финансовые результаты, млрд руб.[1]

МЛРД РУБ.	2021	2020	ИЗМЕНЕНИЕ, %
GMV, включая услуги[2]	**448,3**	197,4	127%
Выручка	**178,2**	104,4	71%
Скорр. EBITDA[3]	**(41,2)**	(11,7)	–
Операционный денежный поток	**(13,6)**	6,6	–

В 2021 году GMV с учетом услуг составил более 445 млрд руб., что соответствует росту 125% год к году. Основные факторы роста:

- количество заказов увеличилось на более, чем 200% год к году и достигло более 220 млн в 2021 году, в том числе за счет роста лояльности и вовлеченности клиентов;
- частотность заказов на покупателя выросла примерно на 60% год к году до 8,7×.

В 2021 году компания успешно провела сезонную кампанию «Мегараспродажи», которая включала «День холостяка» и «Черную пятницу» с рекордными дневными оборотами в 6 и 5 млрд руб. соответственно.

Отношение скорректированной EBITDA к GMV (включая услуги) составило -9,2% по сравнению с -5,9% в 2020 году, что связано с инвестициями в развитие инфраструктуры, а также эффектом базы в период пандемии 2020 года. Улучшение маржинальности по сравнению с III кварталом обусловлено ростом загрузки инфраструктуры в результате эффекта масштаба, а также эффектом операционного рычага и оптимизацией маркетинговых расходов.

В 2021 году операционный денежный поток компании составил -13,6 млрд руб. (в сравнении с 6,6 млрд руб. в 2020 году).

1 Финансовые результаты Ozon не консолидируются в финансовой отчетности АФК «Система». Инвестиции в Ozon отражаются в финансовой отчетности АФК «Система» по методу долевого участия. Соответствующая доля прибыли/убытка Ozon включается в состав операционных результатов Группы АФК «Система». Инвестиции отражаются по балансовой стоимости, скорректированной на долю в прибыли/убытке за период, и не переоцениваются по рыночной стоимости.

2 GMV, вкл. услуги, — стоимость товаров, проданных на Ozon, и выручка от услуг, оказанных покупателям и продавцам, включая НДС, за вычетом скидок, стоимости возвратов и отмененных заказов. Показатель не включает продажи Ozon.Travel.

3 Скорр. EBITDA не является IFRS-метрикой. Скорр. EBITDA считается как убыток до налогообложения, до вычета неоперационных доходов (расходов), амортизации и расходов на опционные программы.

segezha group

SEGEZHA-GROUP.COM

Segezha Group — один из крупнейших российских вертикально интегрированных холдингов с полным циклом лесозаготовки и глубокой переработки древесины. В состав Segezha Group входят российские и европейские предприятия лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности.

ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»

62,2%

РУКОВОДСТВО

М. В. Шамолин
ПРЕЗИДЕНТ

А. М. Узденов
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

12
РЕГИОНОВ ПРИСУТСТВИЯ в России

15 тыс.
СОТРУДНИКОВ

26
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПЛОЩАДОК

>100
СТРАН ПО ГЕОГРАФИИ ПРОДАЖ

5
СТРАН ПО ГЕОГРАФИИ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ

74%
ВЫРУЧКИ В ВАЛЮТЕ

Бизнес-модель

В Segezha Group действует вертикально интегрированная бизнес-модель с присутствием во всех ключевых сегментах стоимости: от собственной лесозаготовки на арендованных участках лесного фонда до реализации конечной высокомаржинальной продукции на наиболее привлекательных рынках сбыта как в России, так и за рубежом.

Принцип построения бизнес-модели — вертикальная интеграция в целях создания добавленной стоимости и обеспечения высокой устойчивости бизнеса. 84% потребностей Segezha Group в древесине покрывается за счет собственных лесных ресурсов. Все это позволяет Segezha Group занимать лидирующие позиции по себестоимости продукции во всех сегментах бизнеса.

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

8[1] %

ДОЛЯ SEGEZHA GROUP В МИРОВОМ ПРОИЗВОДСТВЕ БУМАГИ ДЛЯ ИНДУСТРИАЛЬНЫХ МНОГОСЛОЙНЫХ МЕШКОВ

77 %

ДОЛЯ SEGEZHA GROUP В ПРОИЗВОДСТВЕ МЕШОЧНОЙ БУМАГИ В РОССИИ

60[2] %

МЕШОЧНОЙ БУМАГИ, ПРОИЗВОДИМОЙ SEGEZHA GROUP, НАПРАВЛЯЕТСЯ НА ЭКСПОРТ

1 Оценка Fisher International.
2 Доля бумаги, продаваемой на экспорт третьей стороне, не учитывая внутренний конвертинг Компании.

Обзор отрасли за 2021 год

Мешочная бумага

МИРОВОЙ РЫНОК

В 2021 году на рынке мешочной бумаги из-за дефицита предложения наблюдался сильный рост цен. Такая рыночная конъюнктура связана с энергетическим кризисом в Европе, а также со снижением производства у ряда мировых игроков в связи с плановыми ремонтами, неблагоприятными погодными условиями и переориентацией на производство картона, обусловленной ростом спроса на упаковку.

На этом фоне европейские производители объявили об увеличении цен на свою продукцию, введя так называемые «энергетические надбавки». В IV квартале 2021 года на европейском рынке цены на небеленую мешочную бумагу выросли более чем на 30% по отношению к аналогичному периоду предыдущего года. В результате дефицита и правительственных ограничений потребления электроэнергии в Китае в конце III квартала 2021 года было объявлено о массовых сокращениях производства в целлюлозно-бумажном секторе, что негативно сказалось на объеме предложения и поддержало растущий ценовой тренд. Запасы продукции по всей цепочке поставок сохранялись на низком уровне.

В целевом сегменте присутствия Segezha Group (бумаги для многослойных индустриальных мешков) потребление бумаги составило 4,2 млн тонн, увеличившись на 1,9% от уровня 2020 года за счет восстановления рынков в Китае, Европе, Латинской и Северной Америке.

4,2 МЛН ТОНН

ПОТРЕБЛЕНИЕ БУМАГИ[3] в 2021 году

1,9 %

РОСТ ПОТРЕБЛЕНИЯ БУМАГИ В 2021 по сравнению с 2020 годом

3 Источник: Fisher International, оценка Segezha Group.

Бумажные мешки

ЕВРОПЕЙСКИЙ РЫНОК

В 2021 году на европейском рынке около 62% спроса на бумажные мешки приходилось на Германию, Турцию, Италию, Францию, Польшу и Испанию.

При этом 63% спроса обеспечивала строительная отрасль (цемент, сухие строительные смеси)[4]. Доля производителей бумажных мешков, интегрированных в производство мешочной бумаги, составила 66%. Среди крупнейших поставщиков — Segezha Group, Mondi, Gascogne.

Ключевым фактором роста цен на бумажные мешки на европейском рынке являлось увеличение стоимости сырьевой составляющей (крафт-бумага). Драйвером роста спроса в Европе стала строительная отрасль и отрасль химических продуктов.

В 2021 году потребление бумажных мешков в Европе составило 6,3 млрд штук, что на 4,5% выше показателя предыдущего года. Наибольший рост спроса наблюдался в Италии, Чехии, Германии, Испании и Турции.

В отчетном году вместе с ростом спроса в традиционных сегментах Segezha Group увеличила свою долю в строительном сегменте (сухие строительные смеси)[5], а также в производстве упаковки для химических продуктов.

РОССИЙСКИЙ РЫНОК

В России, как и на европейском рынке, основную долю — 87% потребления бумажных мешков — обеспечивает строительная отрасль. При этом спрос превышает внутреннее производство, и дефицит компенсируется за счет импорта, доля которого в 2021 году составила 20%.

В 2021 году потребление бумажных мешков в России достигло показателя 826[6] млн штук, что на 8,6% выше показателя предыдущего года. Основным фактором роста потребления стала деловая активность в строительном секторе (продление программы льготной ипотеки, ввод нового жилья, сокращение ограничений, связанных с COVID-19). Объем производства индустриальных бумажных мешков Segezha Group вырос к уровню 2020 года на 11% в связи с запуском двух новых индустриальных линий в городе Сегеже.

8 %

ДОЛЯ SEGEZHA GROUP на рынке бумажных мешков в Европе

65 %

ДОЛЯ SEGEZHA GROUP на рынке бумажных мешков в России

6,0 МЛРД ШТУК

ПОТРЕБЛЕНИЕ БУМАЖНЫХ МЕШКОВ в Европе в 2021 году

4,5 %

РОСТ ПОТРЕБЛЕНИЯ БУМАЖНЫХ МЕШКОВ по сравнению с 2020 годом

4 EUROSAC, Fisher International.
5 EUROSAC, Fisher International.
6 Внутренние исследования Segezha Group, данные EUROSAC.

Фанера

МИРОВОЙ РЫНОК

В 2021 году рынок березовой фанеры характеризовался ажиотажным спросом, связанным с восстановлением ряда отраслей потребления после пандемии. Суммарный объем рынка увеличился на 4% до 4,8 млн куб. м по сравнению с аналогичным периодом прошлого года[1]. Спрос превысил предложение, что привело к беспрецедентному росту цен на березовую фанеру. Цена Segezha Group на фанеру в 2021 году выросла до пиковых значений до 678 евро за куб. м (+67% год к году).

Крупнейшими потребителями фанеры в мире остаются страны Европы и Россия: их суммарная доля в 2021 году составила 69%. При этом в отчетном году были введены антидемпинговые пошлины на березовую фанеру со стороны Евросоюза для российских производителей, что явилось дополнительным фактором роста цен на рынке ЕС.

1 Оценка Vision Hunters.
2 Оценка Vision Hunters.
3 Согласно данным внутренних исследований Segezha Group в 2021 году, Whatwood.

РОССИЙСКИЙ РЫНОК

Россия продолжает оставаться безусловным мировым лидером по производству березовой фанеры — в 2021 году доля страны на мировом рынке составила 76%. При этом в отчетном году российское производство фанеры увеличилось на 8% по сравнению с 2020 годом и составило 4,1 млн куб. м.

№5 SEGEZHA GROUP СРЕДИ МИРОВЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ большеформатной березовой фанеры[3]

4,4% ДОЛЯ SEGEZHA GROUP на российском рынке березовой фанеры

79% ДОЛЯ РОССИИ в мировом производстве березовой фанеры

Пиломатериалы

ПИЛОМАТЕРИАЛЫ

В 2021 году объем мирового рынка хвойных пиломатериалов оценивался в 350 млн куб. м.

Крупнейшими потребителями пиломатериалов в мире (преимущественно в строительстве и производстве мебели) являлись США и Китай. В 2021 году рост потребления пиломатериалов предварительно оценивается в 6% год к году[4].

Основными драйверами роста спроса и цен в 2021 году стали меры государственной поддержки, снижение ставок ипотечного кредитования, высокие темпы роста спроса в DIY-каналах, отложенный спрос на новое жилье с 2019 по 2020 год. В 2021 года на всех рынках присутствия Segezha Group отмечались низкие запасы пиломатериалов и дефицит предложения.

Максимальные цены на пиломатериалы достигнуты в 2021 году, достигнув 239 евро за куб. м (+73% год к году). Серьезным ограничением для развития торговли стал рост транспортных затрат, дефицит контейнеров, ограничение работы портов.

4 Источник: материалы отраслевой конференции ISC 2021, оценка Segezha Group.
5 Источник: Росстат, FAOSTAT, оценка Segezha Group.
6 Источник: FAOSTAT, материалы конференции ISC 2021, оценка Segezha Group.
7 Источник: Woodstat, оценка Segezha Group.

РОССИЙСКИЙ ЭКСПОРТ

В 2021 году объем производства хвойных пиломатериалов в России оценивается на уровне 41 млн куб. м, что на 4%[5] выше показателя прошлого года. Россия занимает 5 место в мире по производству хвойных пиломатериалов после Европы, США, Китая и Канады с долей в 11%[6]. Российская продукция в Европе, Китае и в странах MENA конкурирует с европейской.

Объем экспорта российских хвойных пиломатериалов сократился на 5% до 29[7] млн куб. м, в основном за счет Китая, который остается крупнейшим потребителем российских хвойных пиломатериалов.

№5 РОССИЯ СРЕДИ МИРОВЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ хвойных пиломатериалов

98% ПРОИЗВЕДЕННЫХ ПИЛОМАТЕРИАЛОВ SEGEZHA GROUP направляется на экспорт

11% ДОЛЯ РОССИИ на мировом рынке производства пиломатериалов[7]

Домокомплекты

В 2021 году в России емкость рынка домостроения с применением клееных деревянных конструкций (КДК) составила 157 тыс. куб. м (+20% год к году)[1].

По итогам 2021 года рост объемов деревянного домостроения экспертами оценивается в 15–17% к уровню 2020 года. Рынок деревянного домостроения в России относительно небольшой по объему. Однако за последние 15 лет доля жилых домов, построенных с применением древесины, увеличилась более чем в два раза[2]. Ключевыми регионами — потребителями домокомплектов в России — остаются Центральный, Северо-Западный и Приволжский федеральные округа.

13 %
ДОЛЯ SEGEZHA GROUP на российском рынке домокомплектов[3]

157 ТЫС. КУБ. М
ЕМКОСТЬ РЫНКА ДОМОСТРОЕНИЯ В РОССИИ +20% год к году

1 Источник: оценка Segezha Group.
2 Источник: аналитический материал портала ОКНА МЕДИА, размещенный на сайте Ассоциации деревянного домостроения.
3 Источник: аналитический материал портала ОКНА МЕДИА, размещенный на сайте Ассоциации деревянного домостроения.

Клееные деревянные конструкции (КДК)

Основными мировыми потребителями клееной балки остаются страны Европы и Япония.

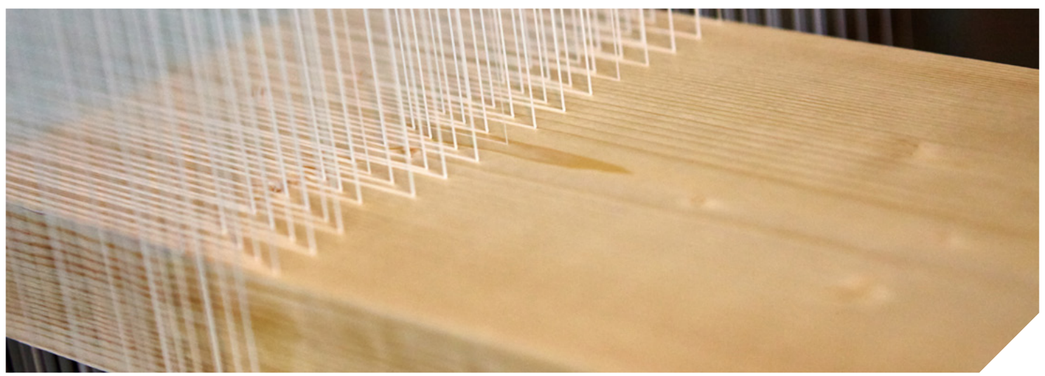
Ключевыми рынками в Европе являются Италия, Германии, Австрия. Крупнейшие производители КДК в Европе находятся в Австрии и Германии (около 90% производства). Как правило, европейские производители — локальные игроки, поставляющие продукцию на региональные рынки. В 2021 году производство КДК в Европе оценивается в 3,7[4] млн куб. м. Это на 5% превышает показатель 2020 года, прежде всего за счет роста производства в Германии и Австрии.

4 Источник: прогноз: https://www.timber-online.net/wood_products/2021/05/over-3-million-m--for-the-first-time---record-years-for-glulam.html, оценка Segezha Group.

CLT-панели

В 2021 году рынок CLT в Европе продолжил динамичный рост, а основным драйвером спроса стал тренд на строительство экологического и безопасного жилья, в том числе, многоэтажного.

В первом полугодии 2021 года наблюдался динамичный рост потребления и рыночных цен, а объем производства оценивался в 1,2 млн куб. м (+20% год к году) при мощностях на уровне 1,6 млн куб. м.



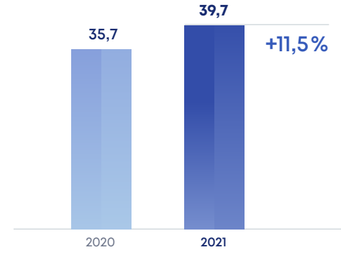
Развитие бизнеса в 2021 году

Сегмент «Бумага и упаковка»

№ 1 ПО ПРОИЗВОДСТВУ БУМАГИ в России[5]

№ 3 ПО ПРОИЗВОДСТВУ ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННОЙ НЕБЕЛЕНОЙ МЕШОЧНОЙ БУМАГИ в мире[5]

Выручка, млрд руб.

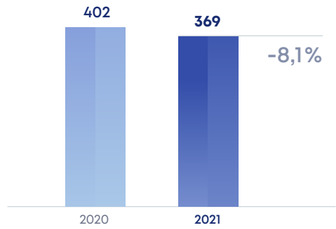


БУМАГА

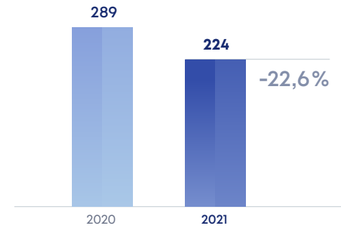
Segezha Group производит более 77% мешочной бумаги в России. Около 40% произведенной бумаги поставляется на ее собственные предприятия в России и Европе для производства бумажных мешков и пакетов. Остальные 30% бумаги реализуются на экспортных рынках и в России. Доля экспорта в структуре продаж внешним клиентам составляет почти 90%, география поставок включает более 78 стран. Основными экспортными рынками для Segezha Group являются Китай, страны Латинской Америки и Юго-Восточной Азии, Северной Африки, Ближнего Востока, а также страны Европы.

В 2021 году производство бумаги Segezha Group сократилось на 8,1% год к году до 369,4 тыс. тонн, прежде всего, по причине остановов для проведения запланированных работ по модернизации Сегежского ЦБК (продолжение утвержденной программы). Объем продаж бумаги в отчетном периоде снизился на 22,6% до 223,7 тыс. тонн вследствие направления большего объема бумаги на собственный конвертинг.

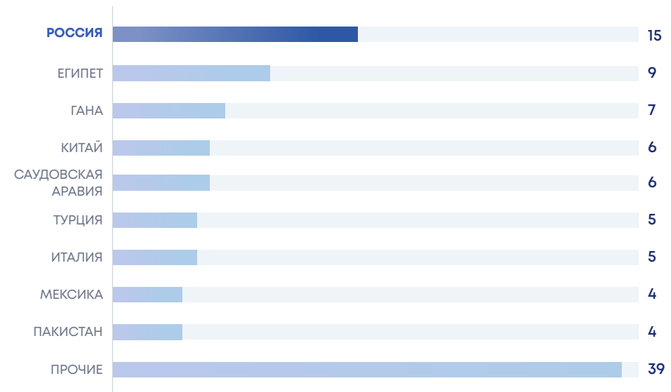
Производство, тыс. тонн



Продажи, тыс. тонн



Структура продаж бумаги в 2021 году по странам, %



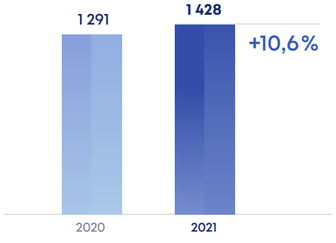
1 Согласно внутренним исследованиям Segezha Group на 31 декабря 2021 года.

БУМАЖНАЯ УПАКОВКА

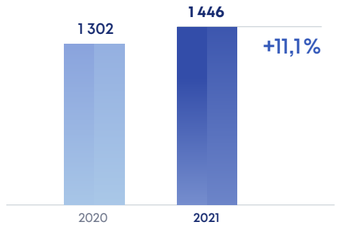
№1 ПО ПРОИЗВОДСТВУ БУМАЖНЫХ МЕШКОВ в России[1]

№2 ПО ПРОИЗВОДСТВУ БУМАЖНЫХ МЕШКОВ в Европе[1]

Производство, млн шт.



Продажи, млн шт.



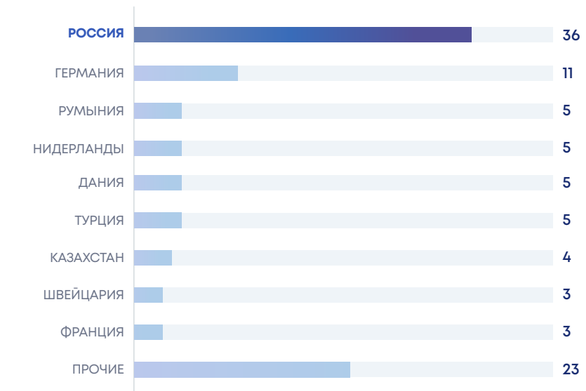
40% МЕШОЧНОЙ БУМАГИ SEGEZHA GROUP КОНВЕРТИРУЕТСЯ В БУМАЖНУЮ УПАКОВКУ НА СОБСТВЕННЫХ МОЩНОСТЯХ

Продукция предприятий Segezha Group, расположенных в Европе и Турции, реализуется на европейском, ближневосточном и африканском рынках, в то время как потребности рынка России и стран ближнего зарубежья обеспечивают российские предприятия «Сегежская упаковка», расположенные в Республике Карелия, в Московской и в Ростовской областях. Около 40% мешочной бумаги Segezha Group конвертируется в бумажную упаковку. Segezha Group активно наращивает мощности в сегменте потребительской упаковки, инвестируя в приобретение новых производственных линий.

В 2021 году Segezha Group реализовала 1 445,6 млн шт. бумажных мешков, что превысило показатель прошлого года на 11,0%, в том числе, за счет развития сегмента потребительской упаковки.

В 2021 году объем производства вырос на 10,6% год к году до 1 428,0 млн шт. благодаря реализации инвестиционной программы и установке новых мощностей.

Структура продаж бумажных мешков в 2021 году по странам, %



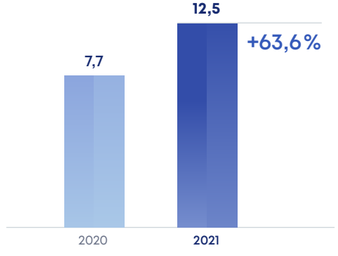
1 Согласно внутренним исследованиям Segezha Group на 31 декабря 2021 года.

Сегмент «Фанера и плиты»

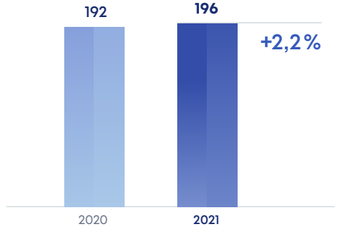
№5 ПО ПРОИЗВОДСТВУ БОЛЬШЕФОРМАТНОЙ БЕРЕЗОВОЙ ФАНЕРЫ в мире

80% ДОЛЯ ЭКСПОРТНЫХ ПРОДАЖ ФАНЕРЫ SEGEZHA GROUP в 2021 году

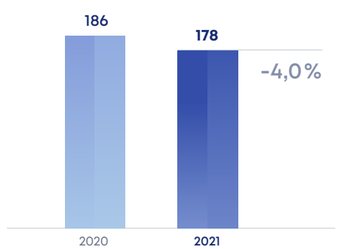
Выручка, млрд руб.



Производство фанеры, тыс. куб. м



Продажи фанеры, тыс. куб. м

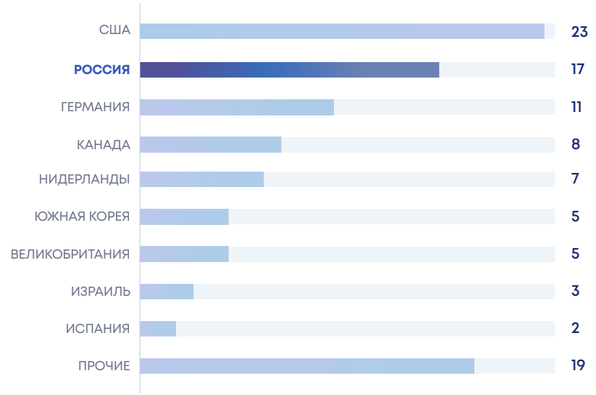


Выручка сегмента «Фанера и плиты» в 2021 году составила 12,5 млрд руб., что на 63,6% выше показателя 2020 года. Рост был обусловлен в основном увеличением цен, которые достигали рекордных значений в III квартале 2021 года, а также наращиванию доли высокомаржинальных продуктов.

Основная часть производства фанеры Segezha Group ориентирована на экспорт, доля которого в 2021 году составила 80% от объема производства. Продукция поставляется в более чем 50 стран мира. Ключевыми экспортными рынками являются Европа, США, Канада и страны Азиатско-Тихоокеанского региона, включая Китай, Южную Корею и Индию.

В 2021 году производство фанеры Segezha Group выросло на 2,2% и составило 196,3 тыс. куб. м. Объем продаж фанеры незначительно сократился на 4,0% до 178,2 тыс. куб. м благодаря сохранению высокого спроса на продукцию. Положительный эффект также оказало развитие специальных продуктов и продвижение бренда на рынках Северной Америки, Южной Кореи и Китая.

Структура продаж фанеры Segezha Group в 2021 году по странам, %



1 Согласно внутренним исследованиям Segezha Group на 31 декабря 2021 года.

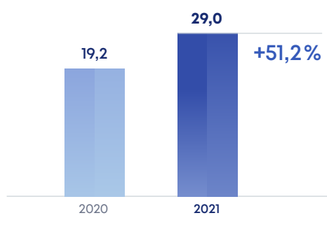
Сегмент «Лесные ресурсы и деревообработка»

№ 3 ПО ВАЛОВОМУ ПРОИЗВОДСТВУ ХВОЙНЫХ ПИЛОМАТЕРИАЛОВ в Европе

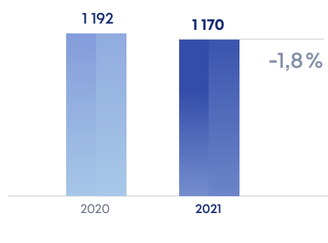
> 20 ЧИСЛО СТРАН МИРА, В КОТОРЫЕ SEGEZHA GROUP ЭКСПОРТИРУЕТ ПИЛОМАТЕРИАЛЫ

Выручка сегмента «Лесные ресурсы и деревообработка» в 2021 году составила 29,0 млрд руб., что на 30,4% выше показателя 2020 года. Рост был связан с ростом цен на пиломатериалы по сравнению с 2020 годом на фоне активного спроса благодаря восстановлению глобальной экономики после COVID-19, низким уровнем запасов по всей цепочке продаж, а также трудностями в логистических цепочках.

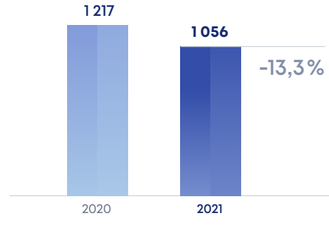
Выручка[2], млрд руб.



Производство пиломатериалов[2], тыс. куб. м



Продажи пиломатериалов[2], тыс. куб. м



ПИЛОМАТЕРИАЛЫ

Segezha Group экспортирует ~100% произведенных пиломатериалов в десятки стран мира, при этом основными потребителями ее продукции являются предприятия, специализирующиеся на строительстве, производстве мебели и упаковки. Основные поставки осуществляются в Китай, Европу и страны MENA[3].

В 2021 году производство пиломатериалов незначительно снизилось на 1,8% год к году до 1 169,5 тыс. куб. м вследствие роста объемов производства КДК на Сокольском ДОК (СДОК), обусловленного установкой новой линии сращивания взамен старой.

Объем продаж пиломатериалов в 2021 году сократился на 13,3% до 1 055,7 тыс. куб. м на фоне сезонного снижения цен в зимний период, в связи с чем Segezha Group закончила год с высокими складскими запасами, прогнозируя восстановление цен в 2022 году.

Структура продаж пиломатериалов Segezha Group в 2021 году по странам, %

1 Согласно внутренним исследованиям Segezha Group на 31 декабря 2021 года.
2 Показатели отражены с учетом пиломатериалов, которые были произведены на Сокольском ДОК и входят в финансовые результаты сегмента «Домостроение».
3 MENA (Middle East and North Africa) — географический регион, объединяющий страны Магриба и Ближнего Востока общей численностью населения 355 млн человек.

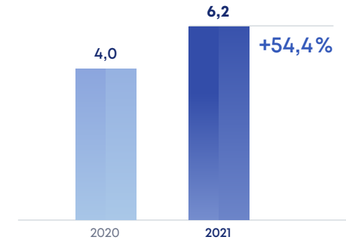
Сегмент «Домостроение»

Выручка сегмента «Домостроение» в 2021 году составила 6,2 млрд руб., что на 54,4% выше показателя 2020 года. Рост показателя обусловлен увеличением объемов производства и продаж, в частности благодаря началу производства и продаж CLT-панелей, а также повышением цен на продукцию на фоне восстановления строительной активности.

6,2 МЛРД РУБ. ВЫРУЧКА СЕГМЕНТА «ДОМОСТРОЕНИЕ» в 2021 году

+54,4 % ВЫРУЧКА СЕГМЕНТА «ДОМОСТРОЕНИЕ» по сравнению с 2020 годом

Выручка, млрд руб.

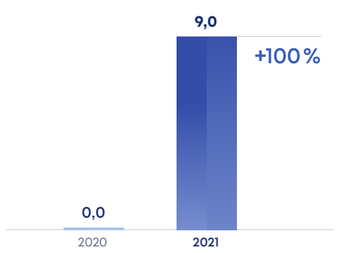


CLT-ПАНЕЛИ

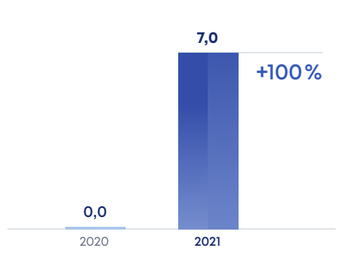
№ 1 SEGEZHA GROUP — КРУПНЕЙШИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ CLT-ПАНЕЛЕЙ в России

В 2021 году Segezha Group начала производство CLT-панелей, за отчетный период было произведено 9,0 тыс. куб. м. Объем продаж — 7,0 тыс. куб. м.

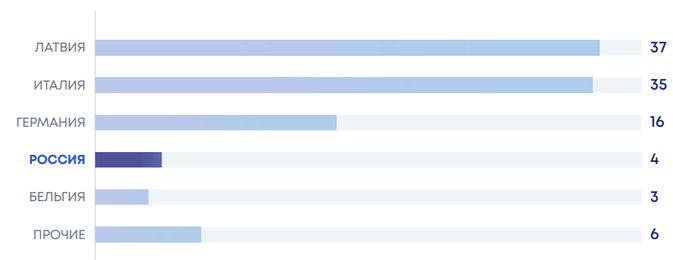
Производство CLT, тыс. куб. м

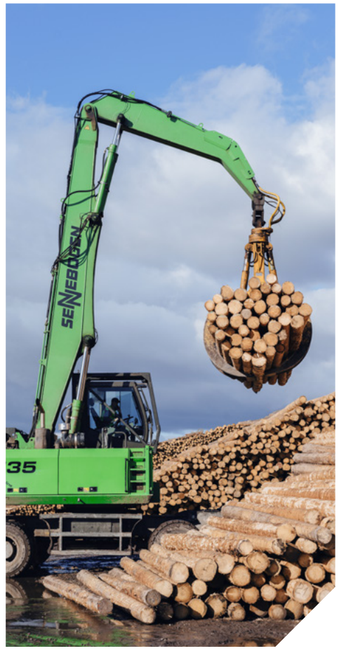


Продажи CLT, тыс. куб. м



Структура продаж CLT-панелей Segezha Group в 2021 году по странам, %



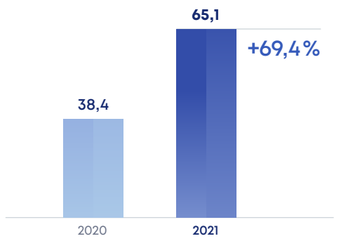


КЛЕЕНЫЕ ДЕРЕВЯННЫЕ КОНСТРУКЦИИ (КДК)

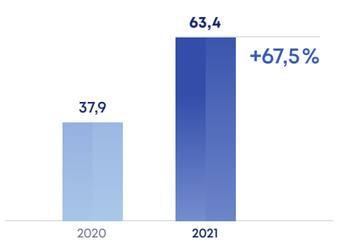
№1

SEGEZHA GROUP ПО ПРОИЗВОДСТВУ КДК[1]
в России

Производство КДК, тыс. куб. м

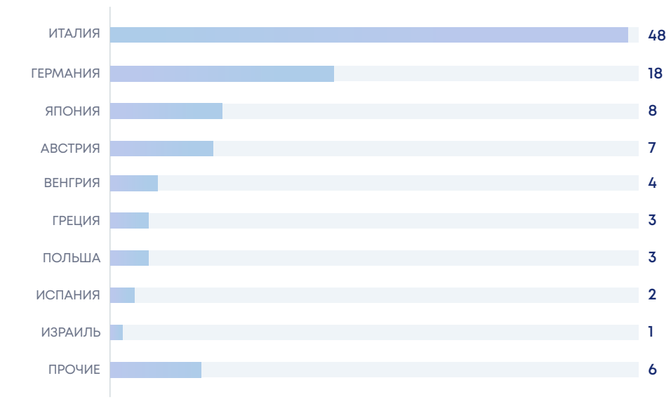


Продажи КДК, тыс. куб. м



В 2021 году производство КДК выросло на 69,4% год к году до 65,1 тыс. куб. м вследствие роста объемов производства КДК на Сокольском ДОК (СДОК) благодаря установке новой линии сращивания взамен старой.

Структура продаж КДК Segezha Group в 2021 году по странам, %

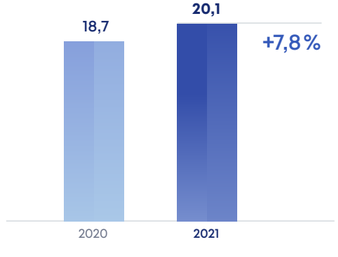


ДОМОКОМПЛЕКТЫ

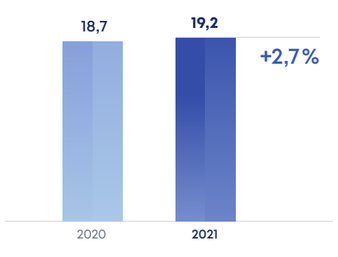
80%

ДОЛЯ РЫНКА SEGEZHA GROUP НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ДОМОКОМПЛЕКТОВ[1]
в России

Производство домокомплектов, тыс. куб. м



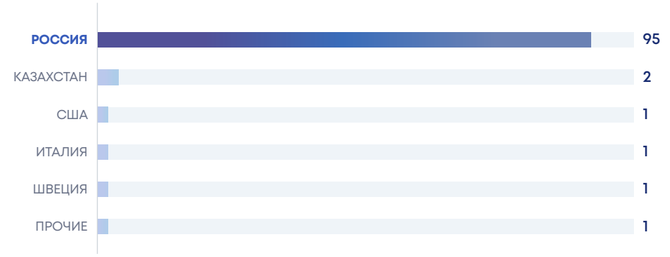
Продажи домокомплектов, тыс. куб. м



1 Согласно данным внутренних исследований Segezha Group 2021 года.

В 2021 году производство домокомплектов выросло на 7,8% год к году до 20,1 тыс. куб. м вследствие роста объемов производства благодаря установке новой линии сращивания взамен старой. Объем продаж домокомплектов в 2021 году незначительно вырос на 2,7% до 19,2 тыс. куб. м.

Структура продаж домокомплектов Segezha Group в 2021 году по странам, %



НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

- Ввод в эксплуатацию первого в России завода по масштабному промышленному производству CLT-панелей мощностью 50 тыс. куб. м в год.
- Запуск в промышленную эксплуатацию автоматизированной системы учета и контроля вывозки древесины «Сегежа Лес».
- Открытие R&D-центра в Республике Карелия — первого в российской целлюлозно-бумажной промышленности центра НИОКР.
- Полный переход завода по производству бумажных мешков Segezha Packaging в Дании (город Ольборг) на ветроэнергетику.

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ 2021 ГОДА

- 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.
- Segezha Group приобрела 100% долю в уставном капитале ООО «Интер Форест Рус», объединяющем ряд лесопромышленных активов в Красноярском крае и Иркутской области со значительными объемами лесных ресурсов за 528 млн долл. США (оценочно). В результате сделки Segezha Group усилила лидирующие позиции в России и в Европе по производству пиломатериалов и вошла в топ-3 европейских производителей в этом сегменте.
- Segezha Group приобрела активы ЗАО «Новоенисейский лесохимический комплекс». Производственные мощности составляют: до 500 тыс. куб. м пиломатериалов, 60 тыс. тонн пеллет, 20 млн усл. кв. м ДВП. При этом компании принадлежит 2,2 млн куб. м расчетной лесосеки. Активы находятся в городе Лесосибирске Красноярского края.
- Рейтинговое агентство «Эксперт РА» повысило рейтинг кредитоспособности «Сегежа Групп» до уровня ruA+ и изменило прогноз на позитивный.
- Segezha Group вошла в топ-30 самых экологичных компаний России по рейтингу Forbes.
- Segezha Group присоединилась к Глобальному договору ООН.
- Segezha Group получила ESG-рейтинг Sustainanalytics и вошла в топ-25 лучших компаний в отрасли «Бумага и лесная промышленность», а также в топ-20 — в подотрасли «Бумага и целлюлоза».
- Европейским активам Segezha Group по производству бумажной упаковки Segezha Packaging присвоен золотой уровень международной платформы EcoVadis.

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 ГОРОДЕ ГАЛИЧЕ.
- УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВА МЕШОЧНОЙ БУМАГИ НА СОКОЛЬСКОМ ЦБК.
- МОДЕРНИЗАЦИЯ ТЕКУЩЕГО ПРОИЗВОДСТВА СЕГЕЖСКОГО ЦБК, НАПРАВЛЕННАЯ НА УВЕЛИЧЕНИЕ МОЩНОСТИ И СНИЖЕНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ.
- РАСШИРЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВА ФАНЕРЫ НА ВЯТСКОМ ФАНЕРНОМ КОМБИНАТЕ НА 64 ТЫС. КУБ. М.
- МОДЕРНИЗАЦИЯ ОНЕЖСКОГО ЛДК С РАСШИРЕНИЕМ МОЩНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА НА 48 ТЫС. КУБ. М ПО ПИЛОМАТЕРИАЛАМ И 30 ТЫС. ТОНН ПЕЛЛЕТ.
- МОДЕРНИЗАЦИЯ ЛЕСОСИБИРСКОГО ЛДК С РАСШИРЕНИЕМ МОЩНОСТИ. ПРОИЗВОДСТВА НА 50 ТЫС. КУБ. М ПО ПИЛОМАТЕРИАЛАМ И 100 ТЫС. ТОНН ПЕЛЛЕТ.

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

- БЕЗОПАСНОСТЬ И ЗДОРОВЬЕ СОТРУДНИКОВ.
- РЕАЛИЗАЦИЯ ЗОНТИЧНЫХ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ: «ИНФРАСТРУКТУРА ДЛЯ ГОРОДА», «СПОРТ», «ОБРАЗОВАНИЕ», «ЭКОЛОГИЯ».
- СНИЖЕНИЕ НАГРУЗКИ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПЕРЕДОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПРОИЗВОДСТВЕ.
- ЛЕСОСЕМЕННОЙ КОМПЛЕКС В КОСТРОМСКОЙ ОБЛАСТИ ВЫРАСТИТ ПЕРВЫЕ 4 МЛН СЕЯНЦЕВ К 2023 ГОДУ В РАМКАХ ПОЛИТИКИ НЕИСТОЩИТЕЛЬНОГО ЛЕСОПОЛЬЗОВАНИЯ.

ИННОВАЦИИ

- ПОЛНОМАСШТАБНОЕ ВНЕДРЕНИЕ SAP S/4HANA ВО ВСЕХ ДИВИЗИОНАХ.
- СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ R&D-ЦЕНТРОВ ВНУТРИ SEGEZHA GROUP.
- УВЕЛИЧЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА АВТОМАТИЗИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ ДАННЫХ И РАЗВЕРТЫВАНИЕ ЕДИНОГО DATA LAKE ДЛЯ ХРАНЕНИЯ И ОБРАБОТКИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ДАННЫХ.
- ПЕРЕХОД НА CRM-СИСТЕМУ CREATIO НА РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ АКТИВАХ SEGEZHA GROUP.
- АВТОМАТИЗАЦИЯ И ВНЕДРЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ИТ-РЕШЕНИЙ.

Финансовые результаты 2021 года

Финансовые результаты, млн руб.

	2021	2020	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Выручка	92 442	68 987	34,0%
OIBDA	29 253	17 457	67,6%
Операционная прибыль	22 351	11 185	99,8%
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	12 041	(1 324)	н. п.

92,4 МЛРД РУБ.
ВЫРУЧКА В 2021 ГОДУ
34,0% год к году

29,3 МЛРД РУБ.
OIBDA
67,6% год к году

В 2021 году выручка увеличилась на 34,0% год к году до 92,4 млрд руб. за счет возросших объемов производства и позитивной динамики цен на ключевую продукцию.

Значительное влияние на положительную динамику выручки также оказал рост среднего курса валют к рублю год к году. В 2021 году курс евро вырос на 6%, долл. США — на 2%. Доля валютной выручки в 2021 году увеличилась на 2,5 п. п. год к году до 74,5%.

В 2021 году скорректированная OIBDA увеличилась на 67,6% год к году и составила 29,3 млрд руб. преимущественно благодаря росту цен на все виды продукции компании и повышению эффективности собственной лесозаготовки и производительности.

В 2021 году скорректированная чистая прибыль в доле АФК «Система» составила 12,0 млрд руб. по сравнению с чистым убытком 1,3 млрд руб. в 2020 году.

По результатам деятельности за 9 месяцев 2021 года акционеры Segezha Group приняли решение о выплате дивидендов в размере 6,6 млрд рублей. Выплата была завершена в январе 2022 года.

ЭТАЛОН

ETALONGROUP.COM

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, а также активно осуществляющая экспансию в другие регионы России.

Компания включена в топ-10 крупнейших российских девелоперов, по версии Forbes[1], обладает наивысшим рейтингом надежности[2] и входит в тройку крупнейших федеральных застройщиков с присутствием в 6 или более регионах России[3].

ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»

29,8%

РУКОВОДСТВО

Г. Ф. Щербина
ПРЕЗИДЕНТ

С. В. Егоров
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

6 МЛН КВ. М
ДОСТУПНОЙ ДЛЯ ПРОДАЖИ РЕАЛИЗУЕМОЙ ПЛОЩАДИ (NSA)[4]

270 МЛРД РУБ.
РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ АКТИВОВ[5]

27 ПРОЕКТОВ В СТАДИИ СТРОИТЕЛЬСТВА И ПРОЕКТИРОВАНИЯ[5]

446 ТЫС. КВ. М
НЕДВИЖИМОСТИ РЕАЛИЗОВАНО
в 2021 году

84,4 МЛРД РУБ.
ОБЪЕМ ПРОДАЖ
в 2021 году

1 Позиция в рейтинге крупнейших застройщиков в категории «Массовое жилье» на 2021 год.
2 Рейтинг ЕР3, отражающий соблюдение застройщиком декларируемого срока ввода жилья.
3 Рейтинг застройщиков с присутствием в 6 и более регионах по объему текущего строительства на 1 января 2022 года, на основе данных портала единой информационной системы жилищного строительства наш.дом.рф и информации на официальных сайтах девелоперов.
4 Net Saleable Area — чистая продаваемая площадь.
5 По состоянию на 31 декабря 2021 года, согласно оценке Colliers International.

421 ТЫС. КВ. М
ВВЕДЕННОЙ В ЭКСПЛУАТАЦИЮ ПЛОЩАДИ В 9 ПРОЕКТАХ В 2021 ГОДУ

84,1 МЛРД РУБ.
ДЕНЕЖНЫЕ ПОСТУПЛЕНИЯ
в 2021 году

+34%
РОСТ СРЕДНЕЙ ЦЕНЫ НА ЖИЛУЮ НЕДВИЖИМОСТЬ
в 2021 году

Обзор отрасли в 2021 году

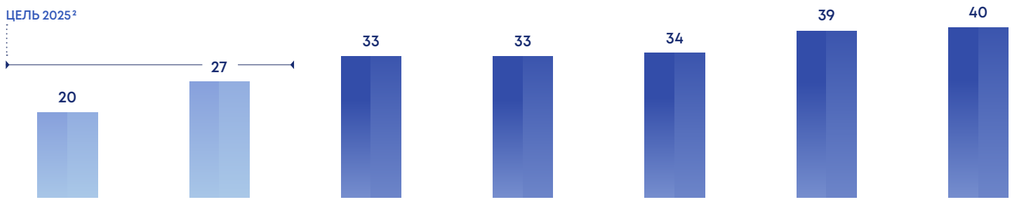
Основные показатели рынка недвижимости в 2021 году продемонстрировали сильный рост, несмотря на сохраняющуюся угрозу COVID-19.

Увеличивающаяся конкуренция в сфере девелопмента была обусловлена растущей привлекательностью инвестиций в площадки под девелопмент. Позиции игроков топ-20 продолжили укрепляться благодаря повышенному спросу, государственным программам по субсидированию ипотеки и выходу девелоперов в новые регионы.

Сохраняющаяся потребность в улучшении жилищных условий и увеличение инвестиционной привлекательности недвижимости поддерживали устойчивый спрос на жилье в 2021 году.

Хотя средний уровень обеспеченности жильем по России составляет 27 кв. м на человека и отстает от показателей в Европе, в 2021 году заметен рост показателя в Санкт-Петербурге и Москве.

Количество жилой площади на человека[1], кв. м



3,1 ТРЛН РУБ.

СРЕДСТВА НА ЭСКРОУ-СЧЕТАХ ПОКУПАТЕЛЕЙ СТРОЯЩЕГОСЯ ЖИЛЬЯ

поступления от продажи квартир на стадии строительства на 1 января 2022 года

На фоне высокой инфляции реальная доходность банковских вкладов была отрицательной, в результате чего люди предпочитали вкладывать свои сбережения в недвижимость. Объем банковских вкладов физических лиц за 2021 год вырос на 6% (1,9 трлн руб.), что меньше на 1 процентный пункт в сравнении с ростом объема вкладов в 2020 году[3]. С другой стороны, объем средств, размещенных участниками долевого строительства на счетах эскроу, в России за год увеличился в 3 раза: на 1 января 2022 года, согласно данным Банка России, 3,1 трлн руб. было размещено на эскроу-счетах проектного финансирования застройщиков. В Санкт-Петербурге объемы остатков на счетах эскроу выросли в 4 раза; в Москве зафиксирован рост, сопоставимый со средним уровнем по стране.

На фоне сохраняющейся угрозы COVID-19 интерес инвесторов к офисной недвижимости упал с 32% в 2020 до 19% в 2021[4]. В то же время доля инвестиций в площадки под девелопмент увеличилась с 50 до 64%[5]. По данным Knight Frank, девелоперы продолжают приобретать площадки в силу возросшего спроса на жилье в Санкт-Петербурге. При этом постепенное вымывание доступных и ликвидных площадок на рынке Москвы, а также усиление конкуренции со стороны крупнейших игроков рынка и дальше будут вести к децентрализации спроса на такие активы.

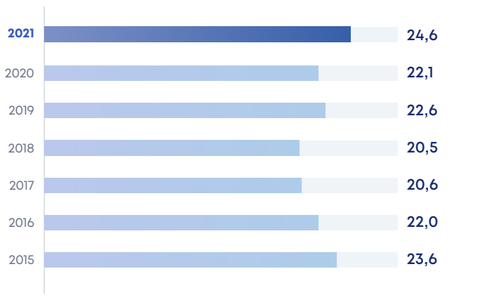
К 2025 году доля топ-20 застройщиков в структуре предложения увеличится до рекордных 60% в Москве и Санкт-Петербурге, а число мелких и средних игроков продолжит сокращаться на фоне растущей ключевой ставки.

1 Источник: Росстат, Национальные статистические агентства, Statistik Berlin Brandenburg, Centre for cities, ISTAT, SOW.
2 В качестве целевого ориентира взята цель Стратегии развития жилищной сферы Российской Федерации до 2025 года в размере 30 кв. м на душу населения.
3 Источник: ЦБ РФ.
4 По данным исследования CBRE Recovery of the Russian real estate investment market due to the country's GDP growth in 2021.
5 Источник: Knight Frank.

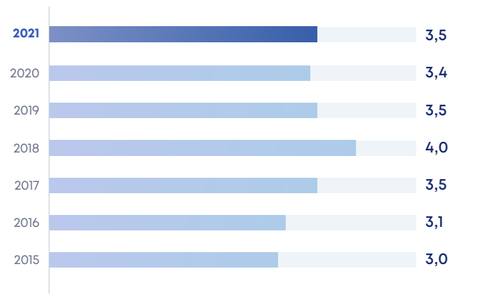
Топ-20 девелоперов продолжают наращивать свои портфели[6]

Ключевыми российскими регионами для девелопмента остаются Москва и Санкт-Петербург. При этом топ-20 федеральных игроков стремятся выйти в новые регионы, что отражается на строительстве и вводе жилья. Объем ввода жилья на рынке крупнейших агломераций в России в 2021 году достиг рекордных 25 млн кв. м.

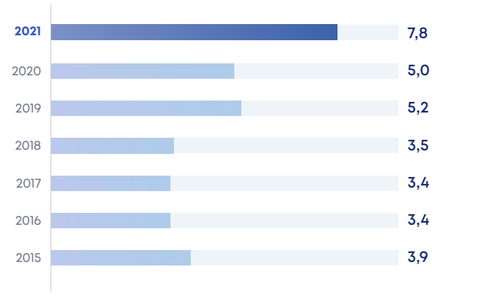
Ввод в эксплуатацию: города-миллионники[7], млн кв. м



Ввод в эксплуатацию: Санкт-Петербург[7], млн кв. м



Ввод в эксплуатацию: Москва[7], млн кв. м



Выполнение национального проекта «Жилье» наращивает темп. В 2021 году было введено 93 млн кв. м жилья (+13% в сравнении с прошлым годом). Тем не менее цель национальной программы — ввод 120 млн кв. м жилья в год, что может быть достижимо при наличии комфортных условий для строительства и экономического уровня в целом.

6 Источник: анализ Etalon Group на основе данных наш.дом.рф и ЕРЗ.
7 Источник: ЕМИСС, наш.дом.рф.

Развитие бизнеса в 2021 году

В 2021 году Etalon Group сфокусировалась на достижении основных целей, обозначенных в стратегической программе развития компании до 2024 года.

УВЕЛИЧЕНИЕ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ

Для того, чтобы обеспечить рост масштабов бизнеса, в мае 2021 года Etalon Group запустила масштабную программу расширения земельного банка, предусматривающую пополнение портфеля в традиционных регионах присутствия и выход компании на новые региональные рынки. Вплоть до февраля 2022 года в рамках программы земельный банк Etalon Group увеличился более чем вдвое — компания приобрела 3,7 млн кв. м, в том числе в 4 новых регионах: Омске, Новосибирске, Тюмени и Екатеринбурге. Один из источников финансирования новых приобретений — средства от дополнительного размещения ценных бумаг компании, осуществленного в мае 2021 года. Совокупные поступления от размещения превысили 150 млн долл. США.

УСТОЙЧИВЫЙ РОСТ ПРОДАЖ И УКРЕПЛЕНИЕ ФИНАНСОВОГО ПОЛОЖЕНИЯ

По итогам 2021 года компания установила новый рекорд по продажам в рублевом выражении и денежным поступлениям. Среди факторов роста — вывод на рынок новых проектов и очередей в высокой ценовой категории, таких как «ЗИЛ-Юг», Nagatino i-Land и Voxhall, а также сильная динамика средней цены по всему портфелю. Благодаря новым приобретениям компания планирует в 2022 году увеличить запуск продаж как минимум втрое, что окажет поддержку операционным результатам в ближайшие годы.

Рост выручки и усилия по дальнейшему снижению затрат обеспечили Etalon Group одно из лидирующих положений по показателю валовой рентабельности до распределения стоимости приобретения активов (PPA) среди публичных российских девелоперов — 36% по итогам 2021 года. Сокращение чистого корпоративного долга до 2,6 млрд руб. и коэффициента чистый корпоративный долг / LTM EBITDA[1] до 0,12× на конец 2021 года обеспечивают широкие возможности для реализации амбициозной стратегической программы.

ПОВЫШЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЧНОСТИ БИЗНЕСА

Основные направления R&D — разработка бесшовной цифровой архитектуры всей цепочки создания стоимости, стандартизация продукта и внедрение новых промышленных технологий домостроения. Технологическая трансформация компании направлена на повышение операционной эффективности и рентабельности бизнеса. На данном этапе[2] Etalon Group:

- развивает пилотный проект «цифровых кварталов» в партнерстве с МТС;
- начала использовать префабрицированные элементы при строительстве;
- развернула систему динамического ценообразования и в тестовом режиме запустила автоматизированную систему анализа земельных участков;
- применила ряд стандартизированных решений при проектировании первой очереди проекта «Зеленая река» в Омске;
- приобрела технологию модульного домостроения и готовится к пилотному запуску производства до конца 2022 года.

УСИЛЕНИЕ ВНИМАНИЯ К ВОПРОСАМ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ (ESG)

Etalon Group утвердила и обновила ряд корпоративных политик и стандартов (Положение об инсайдерской информации, Политику раскрытия информации, Кодекс обращения ценных бумаг), а также с целью систематизации подхода к вопросам устойчивого развития утвердила Политику Etalon Group PLC в области ESG. Последняя включает перечень дальнейших шагов, которые Etalon Group намерена предпринять для более глубокого внедрения ESG-практик в компании.

1 EBITDA за последние 12 месяцев до распределения стоимости приобретения активов (PPA).
2 По состоянию на февраль 2022 года.

Стратегия развития

Цель стратегии развития Etalon Group на 2022–2024 годы — сделать компанию ведущим федеральным игроком по объему текущего строительства и размеру земельного банка с лучшей среди российских девелоперов эффективностью бизнеса.

Комбинация самой высокой в отрасли рентабельности и работа по дальнейшему снижению издержек, сокращению сроков строительства, а также развитие комплементарных бизнесов позволят эффективнее конкурентов осваивать земельный банк в Москве, Санкт-Петербурге и новых регионах, причем как дорогие земельные участки в центральных локациях (за счет лучшей себестоимости, обеспеченной стандартизацией продукта и префабрикацией), так и участки на периферии.

Меры реализации стратегии

РАЗВИТИЕ КЛЮЧЕВЫХ ЭЛЕМЕНТОВ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ	реформирование функции проектирования и создание офиса продукта	создание собственных производственных мощностей под производство модулей	создание новых сервисов для клиентов на этапе проживания и сбор обратной связи для развития продукта компании
ОБЕСПЕЧЕНИЕ РОСТА МАСШТАБОВ БИЗНЕСА	приобретение новых участков в Москве и Санкт-Петербурге общей площадью около 1,5 млн кв. м в 2022 году (включая участок в Санкт Петербурге и 3 участка в Москве, вошедшие в портфель на февраль 2022 года)	ежегодное пополнение портфеля проектов до 1,0 млн кв. м после интенсивного пополнения в 2021–2022 годах	выход не менее чем в 5 новых регионов в 2021–2022 годах
ДОСТИЖЕНИЕ ЛИДЕРСТВА ПО ЭФФЕКТИВНОСТИ	увеличение степени префабрикации в традиционной монолитной технологии для снижения издержек и сокращения сроков строительства	создание единого продукта 2.0, стандартизированного для массового и среднего ценовых сегментов к 2022 году, а также пересмотр ценностного предложения для потребителя в рамках создания принципиально нового продукта к 2024 году	развитие технологической платформы для эффективного управления ростом масштабов бизнеса и снижения накладных расходов

Достижение основных стратегических целей до 2024 года

ПОКАЗАТЕЛЬ	ЦЕЛЬ ДО 2024 ГОДА	ТЕКУЩИЙ СТАТУС[1]
Пополнение портфеля	Расширение портфеля более чем на 6 млн кв. м	С запуска программы расширения земельного банка приобретено 3,7 млн кв. м, включая 3,3 млн кв. м в регионах. Для дальнейшего пополнения портфеля в Санкт-Петербурге компания рассматривает, в том числе, возможности неорганического роста
	Выход не менее чем в 5 новых регионов	Выход на 4 новых региональных рынка (Омск, Новосибирск, Екатеринбург, Тюмень)
Рост продаж по новым контрактам в рублевом выражении	Рост двузначными темпами	В 2021 году продажи выросли на 5,6%. Компания ожидает, что существенное пополнение портфеля и вывод в продажу новых проектов (в том числе региональных) окажет поддержку росту продаж в 2022–2024 годах
Валовая рентабельность до распределения стоимости приобретения активов (PPA)	35%	36% по итогам 2021 года
Чистый корпоративный долг / LTM EBITDA до распределения стоимости приобретения активов (PPA)	2×–3×	0,12× на 31.12.2021
Клиентский опыт	Лучший в отрасли	В 2021 году завершен проект по совершенствованию CJM[2] В рамках улучшения продукта применяются отдельные подходы к стандартизации продукта при реализации нового проекта в Омске, в планах завершить разработку стандартного продуктового решения в 2022 году. На отдельных проектах применяются префабрицированные элементы, запуск пилотного производства планируется до конца 2022 года

Финансовые результаты 2021 года

ПОКАЗАТЕЛЬ, МЛН РУБ.	2021	2020	ИЗМЕНЕНИЕ[3], %
Выручка	87 138	78 655	11%
Pre PPA EBITDA[4]	21 139	16 482	28%
EBITDA	17 880	12 601	42%
Pre PPA чистая прибыль	6,536	5,875	11%
Чистый корпоративный долг	2 581	19 580	-87%

В 2021 году компания показала рекордные результаты по показателю выручки — 87 млрд руб., что на 11% выше уровня 2020 года. Благодаря эффективной системе продаж удалось добиться роста валовой прибыли до 28 млрд рублей — 27% год к году. По-прежнему одним из ключевых приоритетов Компании остается дальнейшая оптимизация коммерческих, административных и управленческих расходов, которые сократились в относительном выражении с 12,5% от выручки в 2020 году до 12% по итогам 2021 года.

Рост операционной эффективности привел к увеличению показателя EBITDA до распределения стоимости приобретения активов (PPA) на 28%, до 21 млрд руб. Чистая прибыль до PPA продемонстрировала рост на 11%, с 5,9 млрд руб. в 2020 году до 6,5 млрд руб. в 2021 году.
Несмотря на рекордное пополнение портфеля проектов Etalon Group в 2021 году, Компания сгенерировала положительный операционный денежный поток до выплаты процентов и скорректированный на величину денежных средств, поступивших на эскроу-счета за период, в 19 млрд руб. Чистый денежный поток, скорректированный на объем поступлений на эскроу-счета, составил 15 млрд руб. В 2021 году Etalon Group выплатила дивиденды в размере 3,6 млрд руб. (9,4 руб. на одну ГДР).

1 На февраль 2022 года, если не указано иное.
2 Customer Journey Map — история взаимодействия клиента с компанией от момента осознания потребности в продукте или услугах и до повторных коммуникаций.
3 Без учета округлений.
4 Purchase price allocation.

Операционные результаты 2021 года

ПОКАЗАТЕЛЬ	2021	2020	ИЗМЕНЕНИЕ[3], %
Продажи, млн руб.	84 388	79 922	5,6%
Продажи, тыс. кв. м	446	538	(17,0%)
Средняя цена, тыс. руб. / кв. м	189	149	27,3%
Средняя цена (жилье), тыс. руб. / кв. м	239	179	33,6%
Денежные поступления, млн руб.	84 094	81 985	2,6%

По итогам 2021 года Etalon Group показала сильные операционные результаты, вплотную приблизившиеся к прогнозным уровням. Компания установила новый рекорд по стоимости заключенных договоров и объему денежных поступлений: 84,4 и 84,1 млрд руб. соответственно. Средняя цена реализации недвижимости по всему портфелю выросла на 27%, по жилой недвижимости — на 34%. При этом для обеспечения дальнейшего роста бизнеса в 2021 и начале 2022 года компания более чем вдвое увеличила портфель: земельный банк на 31 декабря 2021 года достиг показателя 6,0 млн кв. м по сравнению с 2,8 млн кв. м на конец 2020 года. Вывод на рынок этих площадей начиная с 2022 года в совокупности с успешной реализацией стратегических инициатив в области снижения затрат и повышения технологичности бизнеса поддержат продажи и будут способствовать укреплению финансового положения Etalon Group.

Реализация проектов

В 2021 году важным событием стал запуск масштабного проекта «ЗИЛ-Юг». На конец года продажи недвижимости в проекте составили почти 30 тыс. кв. м, а средняя цена жилья выросла с 282 до 337 тыс. руб. за кв. м. Кроме того, вышел в продажу проект Voxhall на Летниковской улице в центре Москвы и новые площади в проекте Nagatino i Land.

В регионах компания приобрела проекты в Омске и Новосибирской области в 2021 году, в начале 2022 года вышла с проектами на рынки Екатеринбурга и Тюмени. В Омске разрешение на строительство первых корпусов проекта «Зеленая река» было получено уже в конце 2021 года, продажи компания планирует запустить в течение года.

Крупнейшие реализованные проекты

ОБЪЕКТ	ЛОКАЦИЯ	ПЛОЩАДЬ, ТЫС. КВ. М
ЖК «Летний сад», 3-й этап	Москва	87
ЖК «Галактика», корпуса 4.13 и 4.15	Санкт-Петербург	78
ЖК «Эталон на Неве»	Санкт-Петербург	76
ЖК «Петровская доминанта»	Санкт-Петербург	74
ЖК «Серебряный фонтан», корпус 4	Москва	38
ЖК «Нормандия», 2-я очередь	Москва	36

МЕДСИ
МЕДИЦИНА КОМПЕТЕНЦИЙ

MEDSI.RU

МЕДСИ — крупнейшая в России федеральная частная медицинская платформа, предоставляющая полный спектр медицинских услуг: от первичного приема и скорой медицинской помощи до высокотехнологичной диагностики, сложных хирургических вмешательств и программ реабилитации, а также широкий спектр услуг, ориентированных на повышение качества жизни.

ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»

95,5%

РУКОВОДСТВО

Е. А. Брусилова
ПРЕЗИДЕНТ

Т. А. Ситдеков
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

12
РЕГИОНОВ ПРИСУТСТВИЯ

>90
МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ

№1 СРЕДИ 20 КРУПНЕЙШИХ ЧАСТНЫХ КЛИНИК РОССИИ ПО ИТОГАМ 2021 ГОДА В РЕЙТИНГЕ FORBES

24%
РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПО OIBDA

71%
ЗНАНИЯ БРЕНДА В МОСКВЕ

>10 МЛН
ПОСЕЩЕНИЙ

3,3%
ДОЛЯ РЫНКА В РОССИИ В КОММЕРЧЕСКОМ СЕГМЕНТЕ МЕДИЦИНЫ

279 ТЫС. КВ. М
ОБЩЕЙ ПЛОЩАДИ АКТИВОВ

3 ТЫС РУБ.
В СРЕДНЕМ ЧЕКЕ

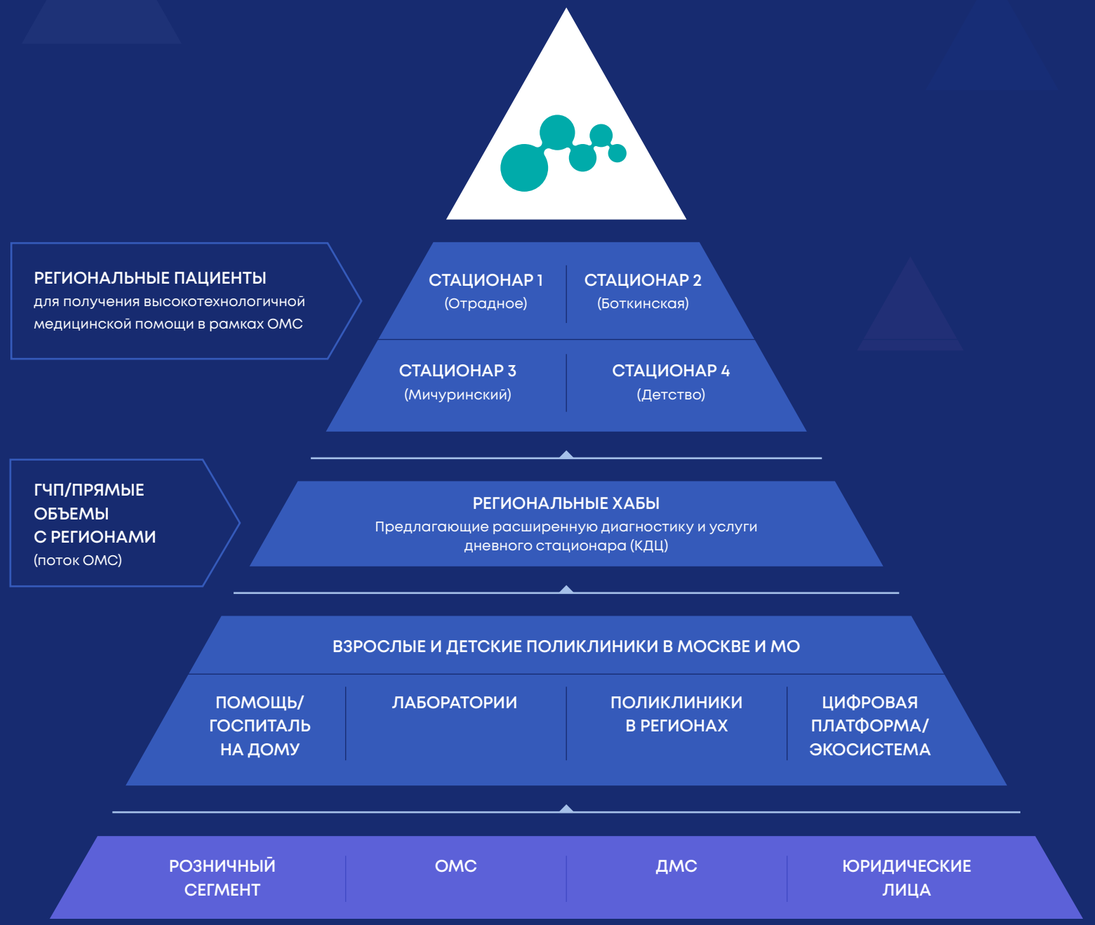
269 ТЫС.
КОЙКО-ДНЕЙ

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.

В 2021 году МЕДСИ создала собственное лабораторное производство, что обеспечило существенный прирост качества клинико-диагностических лабораторных услуг пациентам. Приоритетное направление усовершенствования модели — цифровая платформа, используемая как средство коммуникации и как фундамент для развития продуктов экосистемы для пациентов и врачебного сообщества.



КОЛИЧЕСТВО ОБЪЕКТОВ ВО ВЛАДЕНИИ

	2020		2021
КЛИНИКО-ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ЦЕНТРЫ, ИТОГО	5 КДЦ на Красной Пресне КДЦ на Белорусской КДЦ в Грохольском переулке КДЦ в Марьино КЦД на Солянке	+2	7 +КДЦ на Мичуринском +КДЦ Щелково
ДЕТСКИЕ КЛИНИКИ	2		2
КЛИНИКИ ПЕРВИЧНОГО ПРИЕМА	20	+7	27
КЛИНИЧЕСКИЕ БОЛЬНИЦЫ	2		2
САНАТОРИИ И ВЕЛНЕСС-ЦЕНТРЫ	3		3
ПОМОЩЬ НА ДОМУ	1		1
РЕГИОНАЛЬНЫЕ КЛИНИКИ, ИТОГО	16 5 Пермь 1 Нижневартовск 1 Нягань 1 Волгоград 1 Брянск 1 Барнаул 4 Ижевск 3 Санкт-Петербург	+33	49 +1 Санкт-Петербург +1 Ростов-на-Дону +8 Уфа +23 Волгоград
ИТОГО КОЛИЧЕСТВО УЧРЕЖДЕНИЙ	49	+42	91

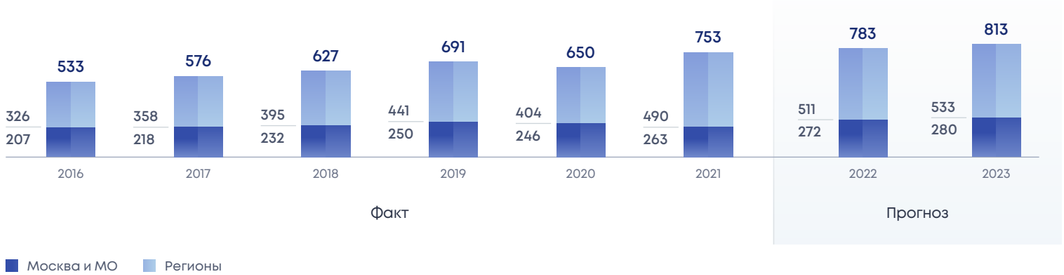
Обзор отрасли за 2021 год

В 2021 году объем рынка платных медицинских услуг России вырос на 15,8% до 753 млрд руб., из которых 263 млрд руб. (34,9%) приходились на Московский регион.

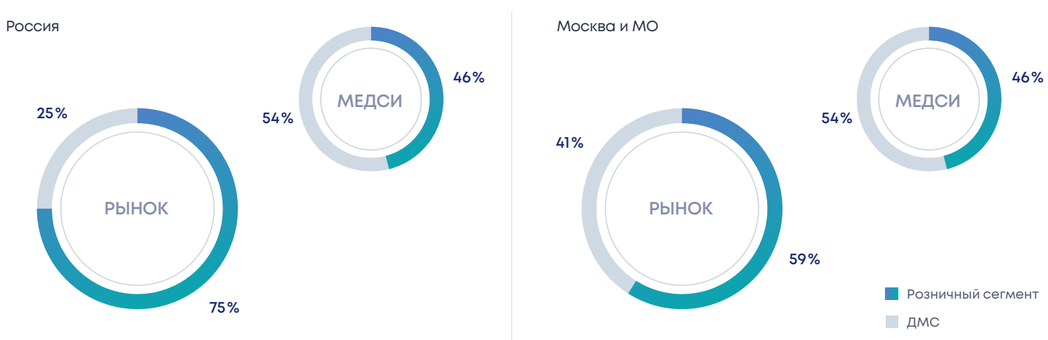
В структуре коммерческой медицины по-прежнему преобладающим остается розничный сегмент, выросший по итогам 2021 года на 19,8% до 567,5 млрд руб. Доля сегмента в Московском регионе составила 58,9%, в России — 75,3%. В отчетном периоде объем сегмента ДМС вырос на 5% год к году при сокращении количества посещений на 2,2% и составил 185,9 млрд руб. В числе драйверов роста: (1) рост цен на медицинские услуги; (2) эпидемия COVID-19; (3) ограниченный доступ населения к бесплатной медицинской помощи (ОМС).

В 2021 году эпидемия COVID-19 продолжила оказывать влияние на здравоохранение. Новые волны пандемии и, как следствие, сохранение санитарных ограничений подталкивают спрос на услуги телемедицины и помощи на дому. Отмечался высокий спрос на системы тестирования, диагностику коронавирусной инфекции и платную вакцинацию.

Структура рынка коммерческой медицины по регионам[1], млрд руб.



Структура рынка коммерческой медицины России (2021 год)[1], %



1 Источник: BusinessStat.

МЕДСИ НА РЫНКЕ КОММЕРЧЕСКОЙ МЕДИЦИНЫ

30,1 МЛРД РУБ.

ВЫРУЧКА МЕДСИ ВЫРОСЛА НА 20,2% В 2021 ГОДУ

за счет увеличения загрузки медицинских центров

В 2021 году МЕДСИ продемонстрировала рост по всем основным операционным и финансовым показателям. В 2021 году выручка МЕДСИ выросла на 20,2% до 30,1 млрд руб. Рост выручки обусловлен увеличением загрузки медицинских центров, сохраняющимся спросом на связанные с COVID-19 услуги, открытием новых клиник в Москве, Московской области и регионах, развитием телемедицины, оказанием медицинской помощи на дому, а также запуском собственной лабораторной сети SmartLab.

Ведущими направлениями в сегменте госпитальной помощи стали онкология, стационарное лечение COVID-19, хирургия и травматология. Общая численность посещений выросла на 29% и достигла показателя в 10,1 млн. Общий средний чек снизился на 5,9% до 2 954 руб. Это обусловлено снижением среднего чека в сегменте ОМС из-за введенных государством ограничений по тарифам на ряд услуг.

РОЗНИЧНЫЙ СЕГМЕНТ

В 2021 году МЕДСИ продемонстрировала положительную динамику в розничном сегменте в выручке и в посещениях. При росте рынка на 19,8% выручка МЕДСИ в этом сегменте выросла на 32,0%. По итогам года доля МЕДСИ в розничном сегменте оценивается в 2,0% в России и в 6,6% — в Московском регионе.

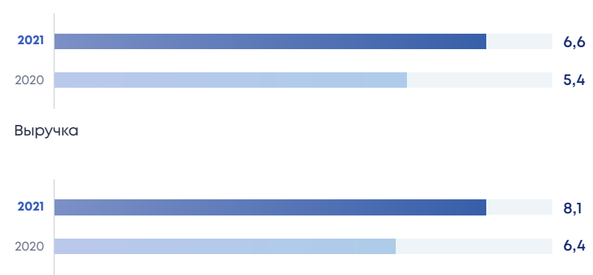
32%

РОСТ ВЫРУЧКИ МЕДСИ В РОЗНИЧНОМ СЕГМЕНТЕ

намного опережает среднерыночный рост (+19,8%)

Доля МЕДСИ на рынке России[2], %

Доля МЕДСИ на рынке Москвы и Московской области[2], %



2 Источник: BusinessStat, данные Компании.

СЕГМЕНТ ДМС

В 2021 году выручка МЕДСИ в сегменте ДМС увеличилась на 5,0% при одновременном снижении количества посещений на 30,5% год к году. По итогам отчетного года доля рынка МЕДСИ в сегменте ДМС оценивается в 7,1% в целом по России и 11,3% — в Московском регионе.

Доля МЕДСИ на рынке России[1], %

Выручка

Посещения

Доля МЕДСИ на рынке Москвы и Московской области[1], %

Выручка

Посещения

СЕГМЕНТ ОМС

В 2021 году выручка МЕДСИ в сегменте ОМС снизилась на 9,8% при снижении числа посещений на 2,5% год к году. По итогам года доля рынка МЕДСИ в сегменте ОМС оценивается в 0,2% по России в целом и 1,2% в Московском регионе.

Доля МЕДСИ на рынке России[1], %

Выручка

Посещения

Доля МЕДСИ на рынке Москвы и Московской области[1], %

Выручка

Посещения

1 Источник: BusinessStat, данные Компании.

Развитие бизнеса в 2021 году

В 2021 году прирост площадей преимущественно обусловлен открытием Многофункционального медицинского центра «Мичуринский» и сделкой по приобретению клиник Национальной медицинской сети в Уфе и Волгограде.

Динамика среднего чека обусловлена снижением среднего чека по ОМС, которое было компенсировано значительным ростом числа посещений и лабораторных услуг МЕДСИ.

Увеличение загрузки амбулаторий связано в первую очередь с низкой базой пандемийного 2020 года. Снижение загрузки стационаров связано со снижением объемов помощи в дневном стационаре по химиотерапии в связи с ограничением объемов ОМС.

Количество посещений и услуг росло за счет эффекта низкой базы 2020 года, а также за счет расширения сети и высокого качества оказания медицинской помощи. Наибольший спрос демонстрировали услуги по лабораторной и инструментальной диагностике.

В 2021 году предполагаемое снижение выручки по направлению COVID-19 не произошло. Объем выручки лабораторной диагностики составил 99% от уровня 2020 года, лабораторная диагностика стала рутинной потребностью пациентов. Выручка от госпитализаций составила 100% от уровня 2020 года с учетом роста заболеваемости в IV квартале 2021 года. На 25% снизилась выручка от КТ-диагностики в связи с ростом обеспеченности исследованиями в государственных поликлиниках, однако это было компенсировано появлением выручки от вакцинации.

99%

ОБЪЕМ ВЫРУЧКИ ЛАБОРАТОРНОЙ ДИАГНОСТИКИ (COVID-19)

от уровня 2020 года

Операционные показатели

ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ МЕДСИ	2021	2020	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Общая площадь активов, тыс. кв. м	**279,2**	215,7	29,4%
Медицинская площадь активов, тыс. кв. м	**127,7**	105,6	20,9%
Средний чек, тыс. руб.	**3,0**	3,2	-6,9%
Загрузка стационары	**87%**	97%	15,8%
Загрузка амбулатории	**55%**	37%	35,4%
Услуги, млн	**21,2**	13,9	36,0%
Посещения, млн	**10,1**	7,9	29,1%
Койко-дни стационаров, тыс.	**268,8**	275,9	-2,6%
Средний чек стационаров, тыс. руб.	**32,2**	30,4	5,9%
Посещения амбулаторий, млн	**9,7**	7,4	31,1%
Средний чек амбулаторий, тыс. руб.	**2,0**	2,0	-

Структура выручки по каналам[2], %

	2021	2020
Выручка	**30 087**	**25 041**
Страховые компании	**54%**	59%
Физические лица	**38%**	35%
Юридические лица	**5%**	5%
Прочее	**3%**	1%

Структура выручки по типам активов[2], %

	2021	2020
Выручка	**30 087**	**25 041**
Клинические больницы	**33%**	32%
Клиники первичного приема	**30%**	35%
Клинико-диагностические центры	**31%**	27%
Прочее	**6%**	6%

2 Источник: данные Компании.

Основные события компании в 2021 году

РАСШИРЕНИЕ СЕТИ КЛИНИК

Закрытие сделки по приобретению 100% долей в уставном капитале сети «Промедицина» в Уфе и сети «Диалайн» в Волгограде у текущих владельцев Национальной медицинской сети. В рамках сделки МЕДСИ приобрела 31 клинику (общая площадь — 22 585 кв. м), заняв лидирующие позиции в экономически привлекательных городах — Волгограде и Уфе.

Развитие сети в Московском регионе: открытие клинико-диагностического центра МЕДСИ в Щелково, 5 клиник в формате «у дома». По франшизе МЕДСИ открыты две семейные клиники в Москве. В рамках региональной стратегии развития состоялось открытие первой клиники в Южном федеральном округе (Ростов-на-Дону), открыта третья клиника в Санкт-Петербурге.

Открытие Многофункционального медицинского центра (ММЦ) на Мичуринском проспекте общей площадью 33 475 кв. м. В состав ММЦ входят клинико-диагностический центр для детей и взрослых, дневной стационар, круглосуточный стационар, центр высокотехнологичной хирургии. Общий объем инвестиций в проект составил более 8 млрд руб.

Запуск собственной лабораторной сети SmartLab с производственным комплексом общей площадью более 2 тыс. кв. м и мощностью 20 млн исследований в год на базе Клинической больницы в Отрадном. Объем инвестиций в проект составил более 400 млн руб.

Открытие детского стационара на базе Клинической больницы в Отрадном (площадь более 4 тыс. кв. м), обеспечивающего оказание педиатрической помощи замкнутого цикла. Объем инвестиций в проект составил более 1 млрд руб. В работе детского отделения клиники реализована концепция медицины 360, включающая оказание амбулаторной, стационарной помощи, реабилитацию и помощь на дому в рамках одного медицинского учреждения.

НОВЫЕ УСЛУГИ

Запущена программа сохранения фертильности у онкологических пациентов на базе Центра вспомогательных репродуктивных технологий КДЦ на Солянке. Таким образом, МЕДСИ является одним из трех центров в России, занимающимся данной проблемой.

Открыт Центр хирургической офтальмологии на базе КДЦ на Солянке по оказанию полного спектра высокотехнологичной медицинской помощи пациентам с офтальмологической патологией.

Сформирован Центр компетенций по лечению гигантского невуса у детей на базе Клиники в Санкт-Петербурге.

Запущен проект по онконастороженности **QuickHelpClinic**.

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

Запуск масштабной трансформации и гармонизации бизнес-процессов на базе SAP S/4HANA Cloud Private Edition. Планируется консолидация всех бизнес-процессов в единой интеллектуальной ERP-системе с целью снижения влияния человеческого фактора, повышения гибкости планирования и уровня сервиса. Партнером по внедрению выступает компания NOVARDIS.

ОТКРЫТИЕ ЦЕНТРОВ АМБУЛАТОРНОЙ ОНКОЛОГИЧЕСКОЙ ПОМОЩИ

Центр амбулаторной онкологической помощи на базе клинико-диагностического центра МЕДСИ в Щелково, рассчитанный на 180 посещений в смену, с дневным стационаром на 3 койки.

Центры онкологической помощи в Перми и Ижевске. В центрах осуществляется диагностика онкологических заболеваний, проводится противоопухолевая лекарственная терапия и поддерживающая терапия.

РАЗВИТИЕ ЭКОСИСТЕМЫ

В 2021 году МЕДСИ продолжила разработку платформы SmartMed, которая позволит расширить спектр цифровых сервисов для пациентов. Количество установок мобильного приложения SmartMed увеличилось на 53,6 год к году до 376 тыс.; количество активных пользователей выросло на 72,3% год к году до 528 тыс.; количество записей через приложение на прием в клиники, исключая инструментальную и лабораторную диагностику, увеличилось в 3,1 раза год к году до 2,5 млн.

В сентябре 2021 года в SmartMed совместно с YouTalk была запущена партнерская программа оказания удаленной психологической помощи. МЕДСИ также стала партнером и активным участником венчурного онлайн-хаба Sber Unity.

В декабре 2021 года МЕДСИ совместно с компанией «Третье мнение» реализовала внедрение продукта для врачей рентгенологов — «Программный модуль для анализа флюорограмм и рентгенограмм грудной клетки человека».

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

- Завершение 11 стартовавших инвестиционных проектов с открытием клиник в 2022 году.
- Приоритизация реализации региональных проектов через M&A[1].
- Запуск радиологического корпуса на территории Клинической больницы МЕДСИ в Отрадном общей площадью более 5 000 кв. м.
- Запуск инфекционного госпиталя на базе Клинической больницы МЕДСИ в Отрадном общей площадью более 6 000 кв. м.
- Развитие лабораторного производственного комплекса, расширение набора услуг и развитие сети медицинских офисов SmartLab в регионах присутствия МЕДСИ в 2022 году.

ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ

- Создание единой централизованной клинико-диагностической лаборатории и федеральной сети медицинских офисов.
- Развитие референс-центров по лучевой, ультразвуковой и инструментальной диагностике.
- Создание реферальных центров компетенций на базе флагманских активов по всем основным медицинским направлениям: сердечно-сосудистые заболевания, онкология, травматология, ортопедия, неврология, детские заболевания и пр.

ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

- Усовершенствование модели маршрутизации пациентов из амбулаторного в стационарное звено.
- Дальнейшая стандартизация бизнес-процессов и повышение управляемости бизнеса.
- Бизнес-анализ медицинских данных.
- Стандартизация алгоритмов ввода новых активов и интеграции приобретаемых активов.

РАЗВИТИЕ МЕДИЦИНСКОЙ ЭКОСИСТЕМЫ И R&D[2]

- Дальнейшее совершенствование цифровой платформы SmartMed и расширение спектра телемедицинских услуг и сервисов.
- Развитие цифрового интерфейса, обеспечивающего эргономичную работу врача с максимальным фокусом и вниманием на пациента, включая систему поддержки принятия врачебных решений.
- Внедрение биотехнологических и генетических продуктов в практическую медицину.
- Развитие нового направления промышленной медицины.
- Реализация пациентоориентированной модели (медицина 5П), а также расширение продуктового предложения в сегментах биохакинга и предиктивной медицины.

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

Финансовые результаты 2021 года

Выручка, млрд руб.

Скорр. OIBDA, млрд руб.

Финансовые результаты, млн руб.

	2021	2020	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Выручка	**30 087**	25 040	20,2%
Скорр. OIBDA	**7 255**	6 888	5,3%
Операционная прибыль	**3 978**	3 704	7,4%
Скорректированная чистая прибыль в доле АФК «Система»	**3 721**	3 464	7,4%

Рост выручки МЕДСИ в 2021 году на 20,2% год к году, до 30,1 млрд руб., обусловлен увеличением загрузки медицинских центров, сохраняющимся спросом на связанные с COVID-19 услуги, открытием новых клиник в Москве, Московской области и в регионах России, развитием телемедицины, оказанием медицинской помощи на дому, а также запуском собственной лабораторной сети.

Скорректированная OIBDA в 2021 году увеличилась на 5,3% год к году, до 7,3 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 2021 году составил 1,4 млрд руб. по сравнению с 1,6 млрд руб. годом ранее.

Скорректированная чистая прибыль в 2021 году выросла на 7,7% год к году, до 3,7 млрд руб., под влиянием роста скорректированной OIBDA.

3,7 МЛРД РУБ.
СКОРРЕКТИРОВАННАЯ ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ
выросла на 7,4% на фоне роста OIBDA

4,0 МЛРД РУБ.
ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ
+7,4% год к году

СТЕПЬ
АГРОХОЛДИНГ

Агрохолдинг «СТЕПЬ»[1] — один из крупнейших вертикально интегрированных аграрных игроков в Российской Федерации с земельным банком 578 тыс. га и диверсифицированным портфелем активов.

Агрохолдинг входит в топ-6 крупнейших землевладельцев в РФ, земельные активы расположены в наиболее привлекательных сельскохозяйственных регионах Юга России (Краснодарский край, Ростовская область, Ставропольский край).

Агрохолдинг «СТЕПЬ» занимает лидирующие позиции в России по уровню операционной эффективности в сегментах растениеводства и молочного животноводства, при этом так же интенсивно развивает направления международного агротрейдинга и трейдинга нишевыми культурами и обладает конкурентными преимуществами за счет наличия собственной производственной базы, расположенной вблизи крупнейших экспортных портов на юге России.

ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»

91,3%

РУКОВОДСТВО

А. М. Недужко
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

А. М. Узденов
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

№ 1
ПО НАДОЮ НА 1 КОРОВУ В РОССИИ

№ 1
ПО ЭКСПОРТУ НИШЕВЫХ КУЛЬТУР В РОССИИ

№ 6[2]
ПО ПЛОЩАДИ ЗЕМЕЛЬНОГО БАНКА В РОССИИ

87 ТЫС. ТОНН
ПРОИЗВОДСТВО МОЛОКА
в 2021 году

45 ТЫС. ТОНН
ПРОИЗВОДСТВО И ДИСТРИБУЦИЯ ФАСОВАННЫХ СЫРОВ И МОЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ
в 2021 году

23,2 ТЫС. ГОЛОВ
СОВОКУПНОЕ ПОГОЛОВЬЕ КРУПНОГО РОГАТОГО СКОТА
на конец 2021 года

10,4 ТЫС. ГОЛОВ
ПОГОЛОВЬЕ ФУРАЖНЫХ КОРОВ
на конец 2021 года

1,8 МЛН ТОНН
ВАЛОВЫЙ СБОР С/Х КУЛЬТУР
в 2021 году[3]

1 Далее также — Агрохолдинг.
2 По данным BEFL.
3 Показатель Агрохолдинга «СТЕПЬ» совместно с RZ Agro.

Бизнес-модель

Агрохолдинг «СТЕПЬ» имеет вертикально интегрированную диверсифицированную бизнес-модель, базовый сегмент растениеводство интегрирован с логистическими мощностями, а также направлениями экспорта и внутрироссийских продаж: международным агротрейдингом, трейдингом нишевыми культурами, сахарным и бакалейным трейдингом.

Наличие качественных активов в молочном животноводстве обеспечивает возможность переработки молока-сырья и производства фасованных сыров, ингредиентов и молочной продукции. Растительное сырье Агрохолдинга также перерабатывается на собственных мощностях по производству натуральной кондитерской продукции, экопродукции, растительных протеинов и альтернатив.

100% АХ СТЕПЬ
50% РЗ АГРО

РАСТЕНИЕВОДСТВО

Базовый сегмент

НА РЫНКЕ РФ **№ 6**

100% АХ СТЕПЬ

- АГРОТРЕЙДИНГ И ЛОГИСТИКА
- САХАРНЫЙ И БАКАЛЕЙНЫЙ ТРЕЙДИНГ
- МОЛОЧНОЕ ЖИВОТНОВОДСТВО
- ФАСОВАННЫЕ СЫРЫ И РАСТИТЕЛЬНЫЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ

НА РЫНКЕ РФ **ТОП-10** | **№ 1** | **№ 1** ПО НАДОЮ НА КОРОВУ | **№ 1**

Обзор отрасли за 2021 год

РАСТЕНИЕВОДСТВО

Валовый сбор зерновых и зернобобовых культур в 2021 году в России составил 121,4 млн тонн, что на 9% ниже в сравнении с 2020 годом. Уменьшение валового сбора вызвано снижением урожая в центральной части России и Поволжье, при этом валовый сбор в южных регионах России вырос по сравнению с 2020 годом. Посевные площади под зерновые и зернобобовые культуры сократились на 1,9% с 47,9 млн га в 2020 году до 47,0 млн га в 2021 году.

Важным событием зернового сезона 2021/2022 стало введение плавающей экспортной пошлины на пшеницу, ячмень и кукурузу, которая действует в рамках механизма зернового демпфера. Средства, полученные за счет взимания экспортных пошлин, будут возвращаться в виде субсидий сельхозпроизводителям.

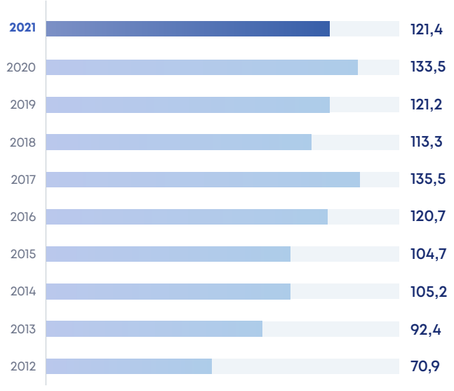
В России наблюдается тенденция увеличения стоимости земельных активов и рост спроса инвесторов на сельскохозяйственную землю. Долгосрочный рост стоимости земли обеспечивается внедрением прогрессивных агротехнологий, ростом потребления продуктов питания, ограниченностью земельного ресурса и высокой инвестиционной привлекательностью земельных активов, при этом российские земельные активы обладают потенциалом увеличения стоимости до уровня сравнимых активов в других странах.

АГРОТРЕЙДИНГ

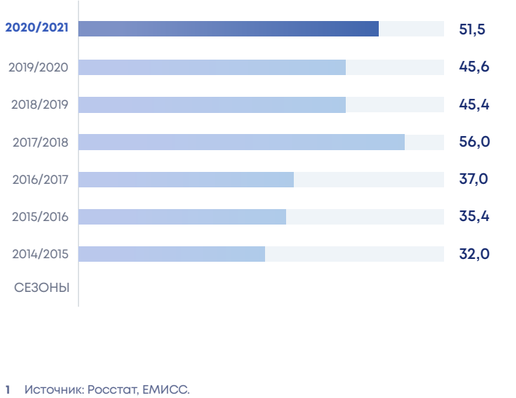
Объем экспорта зерновых культур по итогам сезона 2020/2021 составил 51,5 млн тонн (с учетом стран ЕАЭС), что на 12,8% превышает результаты зернового сезона 2019/2020.

Россия занимает лидирующую позицию в мире по объему экспорта пшеницы. В зерновом сезоне 2020/2021 объем экспорта пшеницы с учетом стран ЕАЭС достиг 39,2 млн тонн, что составляет более 20% мирового экспорта пшеницы. В первой половине сезона 2021/2022 Россия экспортировала 27,2 млн тонн зерновых культур, в том числе 21,8 млн тонн пшеницы, что на 17% ниже в сравнении с аналогичным показателем зернового сезона 2020/2021.Основными направлениями экспорта зерновых для России являются Египет, Турция, Бангладеш, Иран, Саудовская Аравия и другие страны Ближнего Востока и Юго-Восточной Азии.

Валовый сбор зерновых и зернобобовых культур в РФ [1], млн тонн



Объем экспорта зерновых культур (с учетом стран ЕАЭС)[2], млн тонн



1 Источник: Росстат, ЕМИСС.
2 Источник: Русагротранс.
3 Источник: ЕМИСС.
4 Источник: Росстат.
5 Источник: ЕМИСС, Союзмолоко.

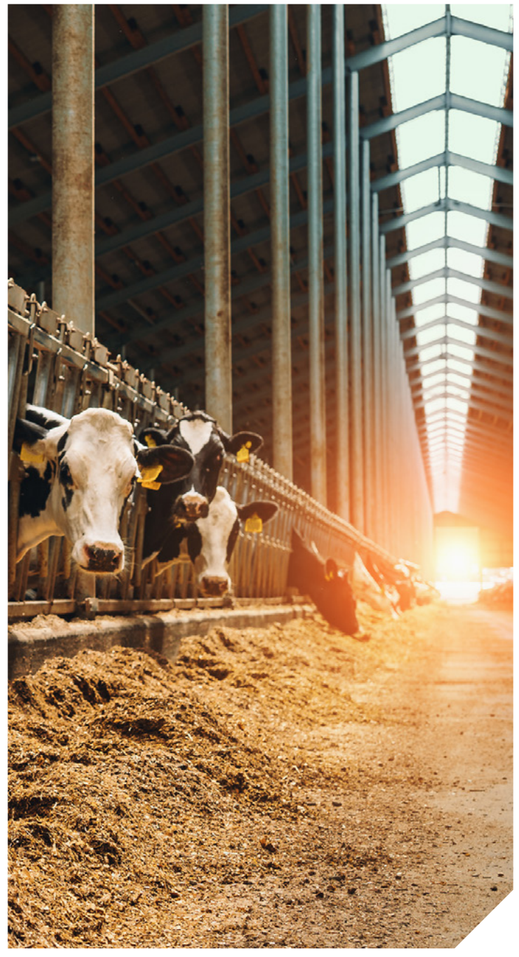
МОЛОЧНОЕ ЖИВОТНОВОДСТВО

Объем производства сырого молока в России в 2021 году составил 32,3 млн тонн, что на 0,2% больше, чем в 2020 году. В сельскохозяйственных организациях в 2021 году производство сырого молока выросло на 1,5% до 18,1 млн тонн.

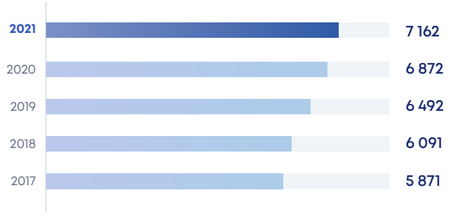
Увеличение производства молока обусловлено развитием новых молочных комплексов и постепенным повышением производительности. При этом снижение темпа роста объема производства молока год к году вызвано уходом с рынка неэффективных хозяйств, что подтверждается динамикой фуражного поголовья, снижение численности которого ускорилось в 2021 году.

На сельскохозяйственные организации приходится 56% от совокупного объема производства молока в России, остальной объем молока производится в личных подсобных хозяйствах населения и крестьянско фермерских хозяйствах.

Объем производства товарного молока, пригодного для переработки, в России в 2021 году оценивается на уровне 23,7 млн тонн, что составляет 73% от всего производимого молока и имеет значительный потенциал роста за счет создания и развития производств молока-сырья высокого качества.

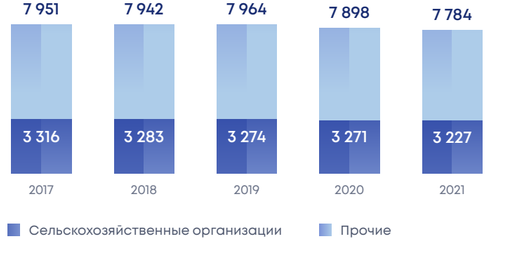


Надой молока на одну корову в корпоративном секторе[3], кг в год



Производство молока[4], млн тонн

Поголовье фуражных коров в хозяйствах всех категорий[5], тыс. голов



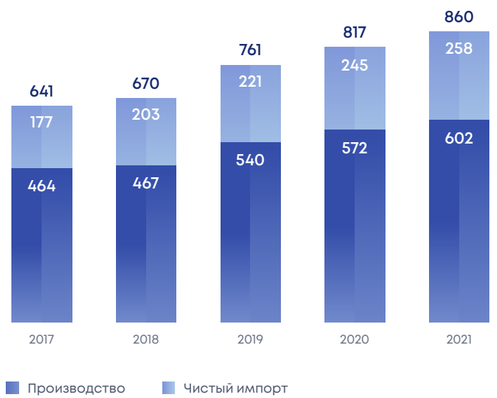
РЫНОК СЫРА

Рынок сыра традиционно показывает положительные темпы роста: в 2021 году объем производства сыра вырос на 5,4% до 602 тыс. тонн. Сегмент сохраняет высокую зависимость от импортной продукции, доля которой составляет до 30%. При этом рынок обладает высоким потенциалом импортозамещения и увеличения внутреннего производства. Объем потребления сыра по итогам 2021 года составил 860 тыс. тонн, что на 5,3% выше показателей прошлого года.

Развитие российского рынка сыра обеспечивается за счет сохранения тренда на импортозамещение, увеличения объема производства фасованных сыров и наращивания доли фасованных сыров в структуре потребления сыра в России до уровня других стран.

Российский рынок сыра также имеет потенциал роста за счет увеличения потребления сыра на душу населения. С 2014 по 2021 год показатель среднедушевого потребления сыра в России вырос с 5,9 по 6,9 кг/чел. в год, при этом в Европе этот показатель равен 20,4 кг/чел., в США — 17,9 кг/чел., в Австралии — 11,8 кг/чел. Рост потребления до мировых значений, развитие культуры потребления сыра, а также рост фуд-сервиса, где сыр является неотъемлемым ингредиентом, станут определяющими факторами роста рынка сыра в будущем.

Потребление сыров в РФ[1], тыс. тонн



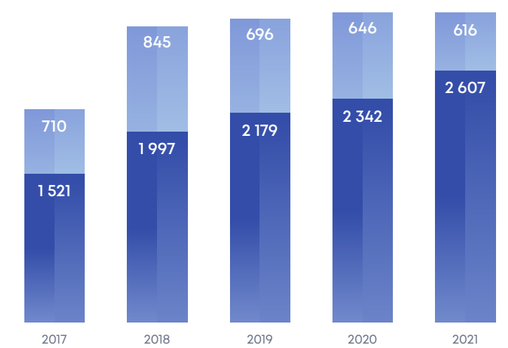
1 Источник: Союзмолоко.

САДОВОДСТВО

Объем валового сбора семечковых культур в 2021 году увеличился на 11% до 2,6 млн тонн в связи с постепенным выходом садов на проектные показатели плодоношения и реализацией проектов по закладке новых интенсивных садов. В 2021 году площадь многолетних насаждений под семечковыми культурами снизилась на 5,6 тыс. га до 226,2 тыс. га.

Российский рынок по прежнему имеет высокую зависимость от импортной продукции, доля импорта в структуре потребления составляет 19%.

Валовый сбор семечковых культур и импорт яблок в РФ[2], тыс. тонн



2,6 МЛН ТОНН

ОБЪЕМ ВАЛОВОГО СБОРА СЕМЕЧКОВЫХ КУЛЬТУР

в 2021 году

2 Источник: Росстат, ЕМИСС.

Развитие бизнеса в 2021 году

РЫНОЧНЫЕ ПОЗИЦИИ АГРОХОЛДИНГА В КЛЮЧЕВЫХ СЕГМЕНТАХ

По итогам 2021 года Агрохолдинг «СТЕПЬ» показал положительную динамику в ключевых сегментах присутствия. Агрохолдинг получил рекордный урожай: валовый сбор составил более 1,8 млн тонн. Компания заняла лидирующую позицию в России по уровню эффективности молочного животноводства, при этом активно реализуются проекты по запуску и развитию новых молочно-товарных комплексов.

Агрохолдинг укрепил свои позиции в сегменте «Агротрейдинг» за счет интенсивного развития международного агротрейдинга и увеличения объемов реализации. В 2021 году было создано новое направление бизнеса — трейдинг нишевыми культурами, в котором Агрохолдинг «СТЕПЬ» занял лидирующую позицию в России.

РАСТЕНИЕВОДСТВО

В 2021 году земельный банк Агрохолдинга «СТЕПЬ» был увеличен до 578 тыс. га. Компания занимает 6 место в рейтинге крупнейших землевладельцев в России. Земельные активы Агрохолдинга расположены в наиболее привлекательных сельскохозяйственных регионах с точки зрения климата, урожайности и логистики. Высокая доля земельного банка Агрохолдинга находится в собственности и долгосрочной аренде.

По итогам 2021 года получен рекордный урожай — более 1,8 млн тонн (в том числе около 1 млн тонн пшеницы), что на 45% выше валового сбора 2020 года. Высокий уровень валового сбора достигнут благодаря эффективной работе команды менеджмента; применению современных агротехнологий; внедрению передовых ИТ-решений, в том числе с использованием искусственного интеллекта; применению современной техники, включая беспилотную.

МОЛОЧНОЕ ЖИВОТНОВОДСТВО

Агрохолдинг «СТЕПЬ» — одна из лидирующий компаний в отрасли молочного животноводства в России. В состав Агрохолдинга входит 7 современных молочно-товарных комплексов, оснащенных «умными» системами с централизованным управлением в режиме онлайн. Совокупное поголовье составляет более 23 240 голов. Фуражное поголовье на конец 2021 года составило 10 405 голов, что на 56%, или 3 718 голов, выше в сравнении с показателем на конец 2020 года. Валовый надой по итогам 2021 года увеличился на 22% год к году и достиг 87,1 тыс. тонн.

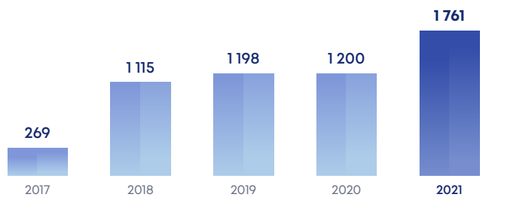
В 2021 году Агрохолдинг «СТЕПЬ» запустил новый молочный комплекс в Краснодарском крае, который рассчитан на 3 000 голов фуражного поголовья, в 2022 году планируется вывести комплекс на полную мощность. В активной фазе находится реализация проекта по развитию мегакомплекса на 9 000 фуражных коров в Ставропольском крае, ведется наполнение поголовьем молочного комплекса.

АГРОТРЕЙДИНГ И ЛОГИСТИКА

Совокупный объем реализации в направлении «Агротрейдинг» по итогам 2021 года составил 1,76 млн тонн, что на 47% выше показателя прошлого года.

В 2021 году основной фокус развития агротрейдинга был направлен на интенсивное развитие международного агротрейдинга: установлены партнерские отношения с лидирующим международным брокером в Черноморском регионе Actava Trading, проведены первые знаковые сделки с закупкой и реализацией сельскохозяйственной продукции за пределами России. Активное развитие международного агротрейдинга позволило увеличить выручку международного подразделения в 3 раза.

Объем реализации Агрохолдинга «СТЕПЬ» в направлении «Агротрейдинг», тыс. тонн



ТРЕЙДИНГ НИШЕВЫМИ КУЛЬТУРАМИ

В 2021 году создано новое направление бизнеса Агрохолдинга «СТЕПЬ» — трейдинг нишевыми культурами. По итогам 2021 года Агрохолдинг отгрузил 208 тыс. тонн нишевых культур, что является абсолютным рекордом среди российских компаний, экспортирующих нишевую сельхозпродукцию. По итогам первой половины сезона 2021/2022 Агрохолдинг занял первое место в России по экспорту гороха, добился лидирующих позиций по экспорту горчицы и нута.

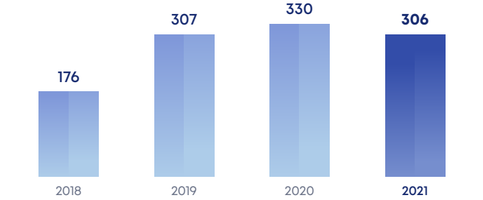
Развитие нового направления соответствует стратегии Агрохолдинга «СТЕПЬ» по диверсификации производства и поставок сельхозпродукции на фоне меняющейся рыночной конъюнктуры.

САХАРНЫЙ И БАКАЛЕЙНЫЙ ТРЕЙДИНГ

Направление сахарного и бакалейного трейдинга обеспечивает вертикальную интеграцию с сегментом растениеводства за счет продажи сахара, произведенного из сахарной свеклы Агрохолдинга, и мощностями по переработке растительного сырья за счет обеспечения их необходимыми ингредиентами, включая сахар.

Объем продаж в сегменте за 2021 год составил 306 тыс. тонн. Одним из приоритетных направлений развития сахарного и бакалейного трейдинга является торговля фасованной продукцией, в том числе под собственным брендом. Объем реализации фасованной продукции в 2021 году увеличился на 27% относительно 2020 года и достиг 23,2 тыс. тонн.

Объем реализации сахара и бакалейной продукции Агрохолдинга «СТЕПЬ», тыс. тонн



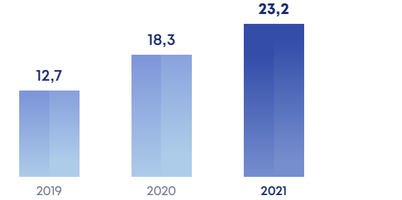
ПРОИЗВОДСТВО ФАСОВАННЫХ СЫРОВ И ДИСТРИБУЦИЯ МОЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ И РАСТИТЕЛЬНЫХ АЛЬТЕРНАТИВ

В рамках реализации стратегии по развитию переработки в 2021 году Агрохолдинг «СТЕПЬ» приобрел активы Группы компаний «ПиР» (далее — ГК «ПиР») — ведущего производителя фасованных сыров, сыров сегмента HoReCa (slice-on-slice) и одного из лидирующих дистрибьюторов молочной продукции и растительных альтернатив в России с ежегодным объемом реализации до 45 тыс. тонн.

Актив имеет качественные производственные мощности, ключевую экспертизу в отрасли и обеспечивает создание единой производственной цепочки, включающей производство сырого молока, его переработку и дистрибуцию готовой продукции. Производственное предприятие ГК «ПиР» в Вологодской области входит в число семи заводов, сертифицированных на производство уникального вологодского масла.

Вторым направлением развития ГК «ПиР» является производство и дистрибуция растительных альтернатив, потребление которых демонстрирует высокие темпы роста в России и в мире. ГК «ПиР» развивает направление дистрибуции растительных альтернатив с момента формирования данного рынка в России в 2009 году.

Объем реализации фасованной продукции Агрохолдинга «СТЕПЬ» (сахар и бакалея), тыс. тонн

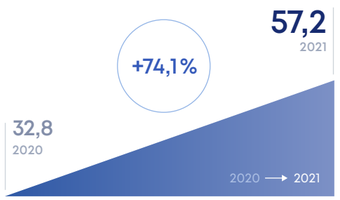


Операционная стратегия развития

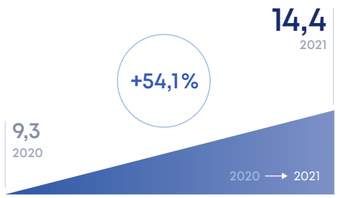
Стратегия развития Агрохолдинга «СТЕПЬ» направлена на дальнейшее развитие в ключевых направлениях бизнеса:

Финансовые и операционные результаты 2021 года

Выручка, млрд руб.



Скорр. OIBDA, млрд руб.



МЛН РУБ.	2021	2020	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Выручка	**57 150**	32 824	74,1%
Скорр. OIBDA	**14 368**	9 321	54,1%
Операционная прибыль	**11 234**	7 368	52,5%
Скорр. чистая прибыль в доле АФК	**7 505**	3 909	92,0%

В 2021 году выручка увеличилась на 74,1% год к году до 57,2 млрд руб. преимущественно за счет роста выручки в сегментах «Растениеводство» и «Агротрейдинг» в результате увеличения валового сбора, роста цен на сельскохозяйственную продукцию и применения эффективной стратегии продаж, интенсивного развития международного агротрейдинга, трейдинга нишевыми культурами и новых направлений бизнеса — производства фасованных сыров, дистрибуции молочной продукции и растительных альтернатив, а также положительной динамики в сегменте «Молочное животноводство».

В 2021 году скорректированная OIBDA выросла на 54,1% год к году в результате повышения операционной эффективности, роста урожайности, положительной динамики цен реализации сельскохозяйственной продукции, увеличения показателей международного трейдера, а также развития трейдинга нишевыми культурами, производства фасованных сыров, дистрибуции молочной продукции и растительных альтернатив.

В 2021 году объем капитальных вложений Агрохолдинга составил 4,2 млрд руб. Основной объем капитальных вложений был направлен на реализацию проектов по строительству и модернизации молочно-товарных комплексов, приобретение сельскохозяйственной техники и развитие логистической инфраструктуры.

Валовый сбор Агрохолдинга «СТЕПЬ» (с RZ AGRO), тыс. тонн

КУЛЬТУРА	2021	2020	ИЗМ., %
Пшеница	**965,1**	647,8	49,0%
Подсолнечник	**96,3**	68,7	40,2%
Горох	**88,1**	59,1	49,0%
Кукуруза	**51,4**	22,0	133,7%
Свекла	**338,7**	206,8	63,8%
Ячмень	**45,3**	56,8	-20,2%
Прочие	**236,0**	192,0	22,9%
Итого	**1 820,8**	**1 253,4**	**45,3%**

Агрохолдинг «Степь»: производство

ТЫС. ТОНН	2021	2020	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Производство молока	**87,1**	71,4	22,0%
Объем реализации в сегменте «Агротрейдинг»	**1 761,4**	1 200,0	46,8%
Объем реализации в сегменте «Сахарный и бакалейный трейдинг»	**306,1**	330,0	-7,2%
Объем реализации фасованной продукции (сахар и бакалея)	**23,2**	18,3	26,6%
Объем реализации в сегменте «Трейдинг нишевыми культурами»	**207,8**	47,0	341,8%

Binnopharm group

«Биннофарм Групп» — ведущая российская фармацевтическая компания, занимающаяся разработкой и производством лекарственных препаратов, сбытом продукции и продвижением препаратов на рынке России и СНГ.

ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»

75,3%

РУКОВОДСТВО

Р. Б. Муратов
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Д. Л. Зубов
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

›450
РЕГИСТРАЦИОННЫХ УДОСТОВЕРЕНИЙ ЛЕКАРСТВЕННЫХ ПРЕПАРАТОВ В РОССИИ

370 млн
УПАКОВОК ПРОДУКЦИИ ПРОИЗВЕДЕНО В 2021 ГОДУ

13
ЭКСПОРТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ

6
ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ В СТРАНАХ СНГ

5
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПЛОЩАДОК

20%
ПРОДУКЦИИ ПРОИЗВОДИТСЯ ИЗ СОБСТВЕННЫХ СУБСТАНЦИЙ

57
НОВЫХ РЕГИСТРАЦИОННЫХ УДОСТОВЕРЕНИЙ В 2021 ГОДУ

1 По данным IQVIA: https://pharmvestnik.ru/content/news/V-TOP10-proizvoditelei-djenerikov-popali-tri-rossiiskie-kompanii.html

Бизнес-модель

ПРОИЗВОДСТВО

«Биннофарм Групп» объединяет производственные площадки, расположенные в разных регионах России: АО «Алиум» (ранее — «Оболенское» в Серпуховском районе Московской области), АО «Биннофарм» (2 площадки: Зеленоград и Красногорск), ПАО «Синтез» (Курган), АО «Биоком» (Ставрополь). Суммарно предприятия производят препараты более 200 фармакологических групп в разных формах (от таблеток и капсул до мазей, гелей, суппозиториев, инфузионных растворов и др.).

ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ

«Биннофарм 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. На долю любого из 450 препаратов приходится не более 7% выручки компании. Свыше 100 препаратов из портфеля «Биннофарм Групп» включены в перечень жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов.

ПРОДВИЖЕНИЕ

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

ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ

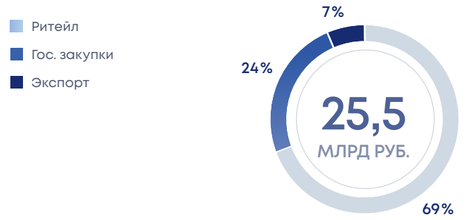
«Биннофарм Групп» ведет непрерывную работу по разработке лекарственных средств и обновлению портфеля препаратов. Компания приступила к строительству единого современного R&D-центра в Красногорском районе Московской области общей площадью 12 тыс. кв. м. В R&D-центре будут созданы два исследовательских подразделения:

- центр фармацевтической разработки препаратов химического синтеза;
- центр разработки биотехнологических препаратов.

Численность персонала нового R&D-центра — 450 специалистов. К 2025 году «Биннофарм Групп» планирует вывести на рынок более 100 лекарственных средств в области дерматологии, неврологии, гинекологии, педиатрии и др.

КЛЮЧЕВЫЕ ЦИФРЫ

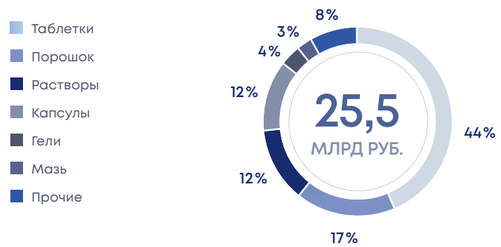
Распределение выручки по каналу продаж, 2021



Распределение выручки по типу продукта, 2021

Структура розничного портфеля, 2021

Разбивка выручки по лекарственным формам, 2021



Обзор отрасли за 2021 год

В 2021 году фармацевтический рынок в России, включая аптечные продажи лекарственных препаратов и их отгрузки в государственном сегменте в 2021 году, вырос год к году на 12% в денежном выражении до 1 994 млрд руб., снизившись в натуральном выражении на 9% до 5,9 млрд упаковок.

При этом объем продаж лекарственных препаратов в розничном сегменте вырос в денежном выражении на 6% год к году до 1 218 млрд руб., продемонстрировав падение на 8% в натуральном выражении до 5,1 млрд упаковок. Объем поставок лекарственных препаратов в государственном сегменте в 2021 году составил 828 млн упаковок на сумму 777 млрд руб. В денежном выражении государственный сегмент вырос на 24% при снижении на 11% в натуральном.

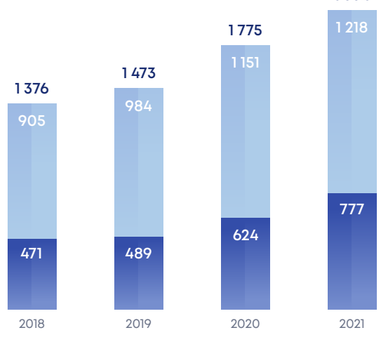
Изменение макроэкономической ситуации привело к падению курса рубля, что сказывается на росте себестоимости препаратов, имеющих высокую долю импортной составляющей. В 2021 году на фармацевтическом рынке наблюдалось снижение потребительской активности в связи со снижением уровня реальных доходов населения.

В начале 2021 года прослеживалась тенденция снижения продаж препаратов повышения качества жизни, в основном безрецептурных, в пользу повышения спроса на препараты первой необходимости. Во II квартале 2021 года ситуация стабилизировалась, а во втором полугодии вырос спрос населения на препараты для улучшения качества жизни. Осенняя волна COVID-19 привела к значительному росту спроса на рынке противовирусных препаратов, при этом потребление антибиотиков уже не росло так сильно, как во время первых волн в 2020 году.

Приоритеты государственной политики по развитию фармотрасли до 2030 года включают:

- импортонезависимость (в том числе, субстанций; препаратов перечня стратегически значимых лекарственных средств, низкомаржинальных, но востребованных отечественной системой здравоохранения лекарственных препаратов и медицинских изделий и др.) в целях обеспечения лекарственной безопасности России;
- обеспечение необходимого роста производственных мощностей фармацевтической и медицинской промышленности для достижения цели государственной программы, в том числе с помощью адресного финансирования объектов капитального строительства за счет средств федерального бюджета;
- развитие института обеспечения качества лекарственных препаратов и медицинских изделий для национальной системы здравоохранения;
- создание и совершенствование условий для разработки инновационных лекарственных препаратов и медицинских изделий.

Динамика развития рынка лекарственных средств в Российской Федерации[1], млрд руб.



1 Источник : AIPharm, аудит розничного и государственного фармацевтического рынка 2018–2021 годов.

Основной целью госпрограммы «Фарма–2030» является увеличение объемов производства отечественных лекарственных средств и медицинских изделий в денежном выражении в два раза к 2030 году по сравнению с 2021 годом — до 1,5 трлн руб. Достичь этого планируется за счет формирования научного, технологического и производственного потенциала фармацевтической и медицинской промышленности.

Государство также планирует стимулировать экспорт лекарственных средств и медицинских изделий, который к 2030 году должен вырасти до 311 млрд руб.

Еще одним из направлений госпрограммы является организация производства фармсубстанций. Так, к концу 2030 года планируется увеличить долю стратегически значимых лекарственных средств, производство которых осуществляется по полному производственному циклу на территории России, до 90%.

>1,5 ТРЛН РУБ.

ОЖИДАЕМЫЙ ОБЪЕМ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ЛЕКАРСТВЕННЫХ СРЕДСТВ И МЕДИЦИНСКИХ ИЗДЕЛИЙ

к концу 2030 года

311 МЛРД РУБ.

ОЖИДАЕМЫЙ ЭКСПОРТ ЛЕКАРСТВЕННЫХ СРЕДСТВ И МЕДИЦИНСКИХ ИЗДЕЛИЙ

к концу 2030 года

Развитие бизнеса в 2021 году

ФОРМИРОВАНИЕ «БИННОФАРМ ГРУПП» И ИЗМЕНЕНИЕ АКЦИОНЕРНОЙ СТРУКТУРЫ

В феврале 2021 года АФК «Система» завершила создание фармацевтического холдинга «Биннофарм Групп». В целях создания единого фармацевтического холдинга АФК «Система» и ее финансовый партнер — Группа ВТБ — внесли в капитал «Биннофарм Групп» принадлежащий им (56,2%) пакет акций ОАО «Синтез» (включает ЗАО «Биоком»). Одновременно АФК «Система», ВТБ и консорциум инвесторов, в составе Российского фонда прямых инвестиций (далее — РФПИ), Российско-китайского инвестиционного фонда, созданного РФПИ и China Investment Corporation, а также крупнейших ближневосточных фондов, внесли (85,6%) пакет акций АО «Алиум» (включает АО «Биннофарм») в капитал «Биннофарм Групп». В результате эффективная доля АФК «Система» совместно с ВТБ в холдинге составила 79%, консорциума инвесторов — 15,8%. Оставшиеся 5,2% акций были распределены между миноритарными акционерами — физическими лицами.

В марте 2021 года Группа АФК «Система» приобрела пакет акций, составляющий 32,4% уставного капитала ОАО «Синтез», у АО «Национальная иммунобиологическая компания», подконтрольного корпорации «Ростех». В мае 2021 года АФК «Система» внесла этот пакет в уставный капитал «Биннофарм Групп», в результате чего доля владения «Биннофарм Групп» в ОАО «Синтез» составила 88,6%.

В июне 2021 года 100% дочерняя компания АФК «Система» — ООО «Система Телеком Активы» — продала пакет акций, составляющий 11,2% уставного капитала Ristango Holding Limited, владельца 100% уставного капитала «Биннофарм Групп», компании Nevsky Property Investments Limited, подконтрольной ВТБ Капитал. Сумма сделки составила 7 млрд руб.

Ранее ВТБ выступил финансовым партнером АФК «Система» для приобретения активов в фармацевтической отрасли. В результате этого партнерства «Биннофарм Групп» стал одним из крупнейших российских производителей лекарственных препаратов, консолидировав 88,6% ПАО «Синтез», 100% АО «Биоком», 95,4% АО «Алиум», а также 75% АО «Биннофарм».

В июле 2021 года АФК «Система» реализовала свое право и выкупила принадлежащие Банку ВТБ (ПАО) акции Ristango Holding Limited на сумму 6,7 млрд руб.
В декабре 2021 года ООО «Система Телеком Активы» реализовала свое право на приобретение принадлежащих Банку VTB Bank (Europe)SE акций компании Sinocom Investments Limited, владеющей акциями Ristango Holding Limited (владелец 100% уставного капитала «Биннофарм Групп»), на сумму 9,06 млрд руб.
В результате сделки эффективная доля Корпорации в «Биннофарм Групп» увеличилась до 75,3%. Доля консорциума инвесторов в составе Российского фонда прямых инвестиций (РФПИ), Российско-китайского инвестиционного фонда, созданного РФПИ и China Investment Corporation, а также крупнейших ближневосточных фондов — 12,5%, ВТБ Капитал в лице Nevsky Property Investments Limited — 11,2%. Оставшийся 1% акций Ristango Holding Limited принадлежит миноритарному акционеру — физическому лицу.

РАСШИРЕНИЕ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ

В 2021 году получено 27 регистрационных удостоверений в России и более 30 препаратов зарегистрировано за рубежом.

В начале 2021 года «Биннофарм Групп» и Glenmark Pharmaceuticals Limited договорились о локализации производства противовирусного препарата «Фавипиравир», предназначенного, в том числе, для лечения COVID-19, на заводе «Алиум» в Оболенске Московской области и «Биоком» в Ставрополе.

В феврале 2022 года «Биннофарм Групп» подписала соглашение о приобретении прав на два антибактериальных препарата — «Ципролет» и «Леволет» — в России, Узбекистане и Беларуси у международной фармацевтической компании Dr. Reddy's.

Приобретение этих препаратов усилит лидерские позиции «Биннофарм Групп» на ключевом для компании рынке антибиотиков.

МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА И СТРОИТЕЛЬСТВО НОВЫХ МОЩНОСТЕЙ

В феврале 2021 года «Биннофарм Групп» втрое увеличила производственные мощности для выпуска препаратов в форме капсул на заводе «Алиум» в Оболенске Московской области — до 15 миллионов упаковок в год.

В августе 2021 года «Биннофарм Групп» завершила инвестиционный проект по модернизации завода «Биоком» в Ставрополе. В развитие предприятия вложено около 1 млрд руб.

В декабре 2021 года компания завершила модернизацию участка по производству лекарственных средств в форме саше на заводе «Алиум» в Оболенске Московской области, увеличив его мощность до 50 млн саше в год. Компания планирует постепенный перенос производства всех своих препаратов в форме саше на завод «Алиум». Инвестиции в проект составили 100 млн руб.

В феврале 2022 года компания завершила обновление участка по производству препаратов в форме сиропов и суспензий на заводе «Синтез» в Кургане. Это позволит увеличить выпуск препаратов в этой форме в 3 раза — до 6 млн флаконов в год.

В феврале 2022 года «Биннофарм Групп» приступила к проектированию на территории завода «Синтез» в Кургане современного лицензированного по стандартам GMP/GDP фармацевтического складского комплекса, где будет сконцентрирован запас сырья, материалов, а также готовой продукции. Территория комплекса будет поделена на 5 зон с разными температурными режимами, также здесь организуют склад временного хранения, где будет происходить таможенное оформление грузов, что существенно оптимизирует логистическую цепочку поставок импортного сырья на завод.

РАЗВИТИЕ R&D

В сентябре 2021 года объявлено о планах создания современного R&D-центра в Красногорском районе Московской области, который объединит исследовательские подразделения всех предприятий компании. В центре будут разрабатываться препараты химического синтеза и биотехнологические лекарственные средства.

МЕЖДУНАРОДНАЯ ЭКСПАНСИЯ

В декабре 2021 года компания объявила о начале международной экспансии и планах открытия офисов в странах СНГ: Казахстане, Республике Беларусь, Азербайджане, Молдове, Армении и Узбекистане. Компания давно работает на рынках СНГ через партнеров, являясь лидером по продажам медикаментов в странах СНГ среди российских компаний. Открытие зарубежных представительств позволит создать собственную систему продвижения на местах, что даст возможность ускорить развитие на этих рынках. Компания ожидает удвоения экспортной выручки к 2024 году.

Операционная и инвестиционная стратегии развития

Амбиция «Биннофарм Групп» — построить ведущую фармацевтическую компанию в Восточной Европе и СНГ

ЧЕТКАЯ СТРАТЕГИЯ, НАПРАВЛЕННАЯ НА ПОДДЕРЖАНИЕ ВЫСОКИХ ТЕМПОВ РОСТА

Продолжить увеличивать долю рынка на быстрорастущем рынке дженериков в России.

Активно развивать продуктовый портфель: ребалансировка портфеля и запуски новых продуктов, развитие собственных брендов, инвестиции в биотех.

Реализовывать успешную стратегию продвижения, повышая эффективность работы фармацевтических и медицинских представителей.

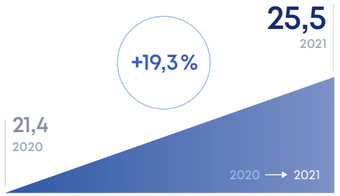
Сохранение фокуса на конкурентоспособности за счет низких затрат и операционной эффективности (расширение собственного производства АФС, эффективность R&D).

Экспансия на международные рынки с целью усиления присутствия в странах СНГ.

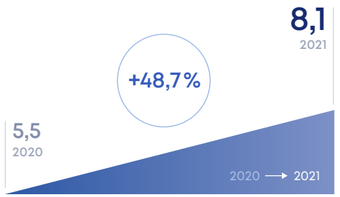
Неорганический рост через создающие стоимость M&A-сделки.

Финансовые результаты 2021 года

Выручка, млрд руб.



OIBDA, млрд руб.



Показатель	2021	2020	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Выручка	**25 496**	21 372	19,3%
OIBDA	**8 113**	5 456	48,7%
Операционная прибыль	**5 691**	4 081	39,5%
Чистая прибыль	**3 354**	1 939	73,0%

Выручка в 2021 году выросла на 19,3% год к году соответственно в результате усиления присутствия продуктов «Биннофарм Групп» в различных сегментах фармацевтического рынка. Продажи в 2021 году выросли по всем направлениям — розница, экспорт, госпитальный сегмент. Рост госпитального сегмента в 2021 году составил 27% год к году, продажи на экспорт выросли на 15%. Продажи розничного направления увеличились на 20% год к году, основными драйверами роста стали продажи продуктов, направленных на улучшение качества жизни потребителей, — венотоника Ангиорус, синбиотика Максилак, противомикробной и противовоспалительной мази Офломелид, спазмолитика Необутин.

В 2021 году OIBDA выросла на 48,7% год к году на фоне роста выручки, контроля административных и коммерческих расходов, а также оптимизации продуктового портфеля. Рентабельность по OIBDA в 2021 году выросла на 6,3 п.п. год к году до 31,8%. Рост чистой прибыли на 73,0% год к году в 2021 году обусловлен ростом OIBDA.

Чистый долг на конец 2021 года снизился на 16,9% год к году до 7,6 млрд руб. Показатель чистый долг / OIBDA улучшился с 1,7× в 2020 году до 0,9× в 2021 году.

73,0 %
РОСТ ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ
за 2021 год

7,6 МЛРД РУБ.
ЧИСТЫЙ ДОЛГ
к концу 2021 года

АО «БЭСК»

BASHES.RU

БЭСК — крупная региональная электросетевая компания России, занимающая доминирующее положение на рынке передачи и распределения электроэнергии на территории Республики Башкортостан, осуществляющая транзит электроэнергии между центром страны и Уралом, а также осуществляющая проектирование и строительство энергообъектов.

ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»

91%

РУКОВОДСТВО

С. В. Гурин
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ — ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Д. В. Шароватов
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

360,8 ТЫС. У. Е.
ОБЪЁМ ОБСЛУЖИВАНИЯ

89,4 ТЫС. КМ
ПРОТЯЖЕННОСТЬ СЕТЕЙ

14 706 ШТ.
НОВЫХ ПРИСОЕДИНЕНИЙ

100%
ВНЕДРЕНИЕ SMART GRID В УФЕ

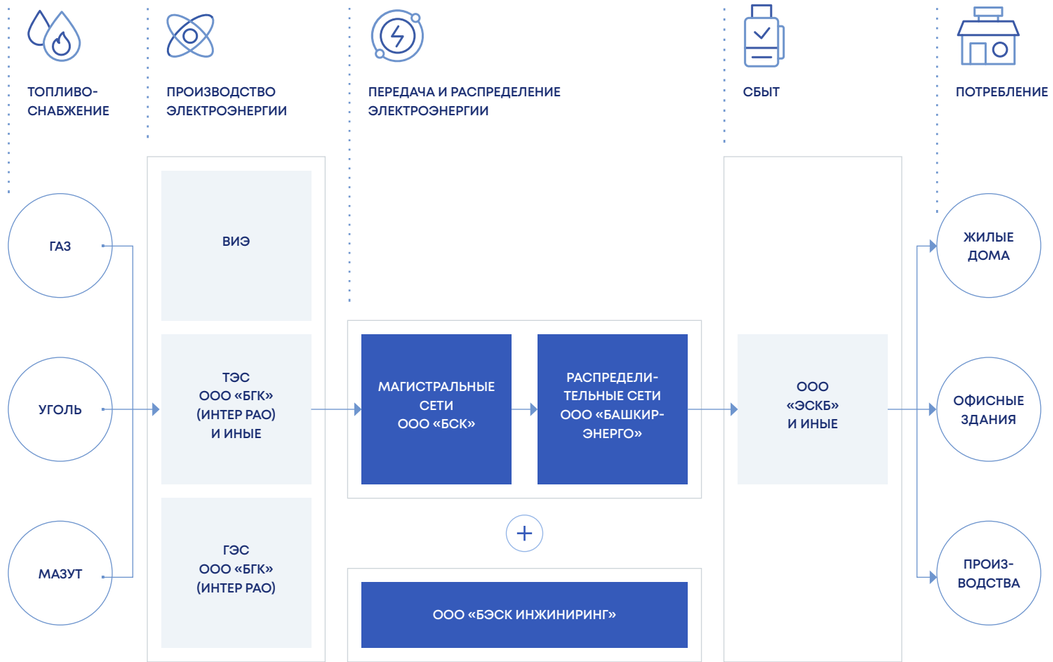
41%
ДОЛЯ СУЭЭ(М)

78[1]%
ДОЛЯ РЫНКА ПЕРЕДАЧИ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ В РЕСПУБЛИКЕ БАШКОРТОСТАН

7,8 ТЫС. ЧЕЛ.
ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА

1 По выручке.

Бизнес-модель



Обзор отрасли за 2021 год

Потребление электроэнергии в России по итогам 2021 года выросло на 5,4% по сравнению с показателем за 2020 год и достигло 1,107 трлн кВт • ч. При этом выработка возросла на 6,3% до 1,131 трлн кВт • ч. По итогам 2021 года объем выработки электроэнергии достиг рекордного значения, обновив исторический максимум 2019 года. Такой результат был обусловлен увеличением внутреннего спроса и существенным ростом экспорта электроэнергии.

В первом полугодии 2021 года на фоне обязательств России по сделке ОПЕК+ продолжалось снижение потребления электроэнергии и мощности промышленными объектами добычи и переработки нефти. Во втором полугодии был зафиксирован противоположный тренд — рост полезного отпуска и мощности.

Рост внутреннего спроса на электроэнергию произошел за счет восстановления экономики, а также в силу холодной погоды в I квартале и высоких температур в летние месяцы. Все виды генерации увеличили выработку электроэнергии в отчетном периоде. Самый высокий темп роста отмечен на возобновляемых источниках электроэнергии. При этом атомные электростанции и гидроэлектростанции достигли очередных рекордных значений выработки.

Экспорт электроэнергии в 2021 году увеличился в 2,2 раза по сравнению с предыдущим годом. Объем экспорта электроэнергии составил 25 млрд кВт • ч.

С июля 2021 года Правительство России одобрило планы повышения тарифов на электроэнергию для населения на 5%. Согласно одобренному правительством документу, рост регулируемых тарифов сетевых организаций для промышленности в период 2021–2023 годов составит 3,0% ежегодно (тарифы на электроэнергию традиционно индексируются с 1 июля).

Ожидаемый сценарий развития ситуации на рынке электроэнергетики в Республике Башкортостан предполагает рост котлового полезного отпуска на 0,95 млрд кВт • ч, что составит 106,3% к уровню 2021 года, в том числе: (1) потребителям нефтедобывающей отрасли на — 1,1 млрд кВт • ч (147%); (2) нефтеперерабатывающим заводам — на 0,15 млрд кВт • ч (108,2%).

Развитие бизнеса в 2021 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.

Являясь самой крупной сетевой компанией Республики Башкортостан, БЭСК также выступает и крупнейшим инвестором сетевой инфраструктуры региона. По итогам 2021 года объем инвестиций в развитие инфраструктуры Башкортостана составил 3,68 млрд руб. без НДС, включая инвестиции в размере 2,1 млрд руб., направленные на проекты технологического присоединения потребителей.

РОСТ ПРОИЗВОДСТВА, ВЛИЯНИЕ РОСТА ТАРИФОВ

Объем отпуска электроэнергии потребителям и территориальным сетевым организациям (ТСО) в 2021 году увеличился на 3,5%. Причиной увеличения является снижение влияния условий сделки ОПЕК+ в конце 2021 года. При этом отпуск электроэнергии (мощности) по группе «население и приравненные к нему категории потребителей» также увеличился и составил 3 117,8 млн кВт • ч, что на 4,1% выше аналогичного показателя 2020 года, в связи с увеличением энергопотребления в бытовом секторе.

В 2021 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 2021 года составила 0% по уровням напряжения ВН и СН1, а индексация ставок на оплату потерь электроэнергии — 5,6%.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИСОЕДИНЕНИЯ

Компания зафиксировала

14 706

КОЛИЧЕСТВО ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРИСОЕДИНЕНИЙ К ЭЛЕКТРИЧЕСКИМ СЕТЯМ В 2021 ГОДУ

что на 7,1% выше показателя 2020 года

Основной причиной роста стал подъем деловой активности в 2021 году

КЛЮЧЕВЫЕ ПРОЕКТЫ

Реконструкция распределительных сетей

В 2021 году по статье «Реконструкция, модернизация, техническое перевооружение» было освоено 917 млн руб. Проекты реконструкции и технического перевооружения в большей части направлены на обновление и модернизацию морально и физически изношенного электросетевого оборудования, обеспечение безаварийной работы электрических сетей. С этой целью в 2021 году:

- произведена замена коммутационных аппаратов на малообслуживаемые аппараты, оснащенные необходимой технической базой для подключения средств дистанционного контроля и управления (в сети 35–110 кВ — 3 комплекта, в сети 0,4–10 кВ — 24 комплекта);
- с применением микропроцессорных технологий модернизированы системы релейной защиты и автоматики на 14 подстанциях;
- для обеспечения живучести подстанций и обеспечения работоспособности средств защиты, автоматики, дистанционного контроля и управления выполнена реконструкция систем постоянного оперативного тока на 5 подстанциях;
- организована модернизация систем телемеханики на 26 подстанциях, продолжается развитие волоконно-оптических сетей связи.

Для повышения надежности электроснабжения потребителей Белорецкого района продолжается «Строительство ВЛ 110кВ Узян Байназарово», стоимость проекта составляет 325 млн руб. За 2021 год освоено 60,4 млн руб., ведутся строительно-монтажные работы по установке опор.

ОПТИМИЗАЦИЯ И АВТОМАТИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И ПРОИЗВОДСТВА

В 2021 году в рамках стратегии по повышению операционной эффективности АО «БЭСК» реализовывало ключевые программы:

- пилотное внедрение автоматизированной системы оперативно-технологического управления СК 11;
- внедрение голосового помощника потребителей в рамках контакт-центра ООО «Башкирэнерго»;
- оптимизацию и автоматизацию процесса расчета затрат на технологическое присоединение, осуществляемое собственными силами.

Были завершены проекты:

- разработки инструментария сбора и предоставления на уровень корпорации данных для использования в системе BI;
- совместного с ПАО «МТС» построения автоматизированной системы выявления скомпрометированных приборов учета.

ПЛАНЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ ВНЕДРЕНИЯ СУЭЭ(М), ПОТЕНЦИАЛ ВЫГОДЫ

С целью внедрения современных систем учета электрической энергии (мощности) СУЭЭ(М) на границах с потребителями и в центрах питания установлено 25,4 тыс. приборов учета. Общее количество счетчиков с СУЭЭ(М) на конец 2021 года достигло 327 тыс. шт. Доля ПУ СУЭЭ(М) составила 41% от 802 тыс. ПУ, используемых для коммерческих и технических расчетов за электрическую энергию (мощность).

327 ТЫС. ШТ.

ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО СЧЕТЧИКОВ СУЭЭ(М)

на конец 2021 года

Стратегические цели

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

Повышение операционной эффективности

- Оснащение потребителей интеллектуальными приборами учета электроэнергии.
- Снижение технологических потерь за счет повышения эффективности использования и модернизации оборудования.

Цифровая трансформация

- Масштабная реконструкция сетей с использованием передовых решений.
- Производство электросетевого оборудования для проектов цифровизации.
- Комплексное улучшение технологических и управленческих процессов компании.

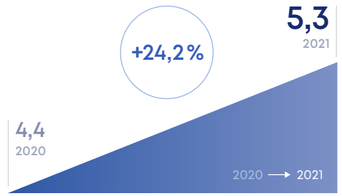
Масштабирование бизнеса

- Консолидация электросетевых активов в Республике Башкортостан, в том числе под управлением ТСО.
- Развитие нерегулируемых видов деятельности, в том числе с использованием компетенций, накопленных в электросетевых активах (ИТ-услуги, проектирование энергетических объектов, инжиниринг и т. д.).

Финансовые и операционные результаты 2021 года

Выручка, млрд руб.

OIBDA, млрд руб.



МЛН РУБ.	2021	2020	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Выручка	**20 740**	19 733	5,1%
OIBDA	**5 443**	4 382	24,2%
Операционная прибыль	**2 581**	1 575	63,9%
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	**1 804**	1 174	53,7%

Выручка относительно прошлого года увеличилась на 5,1% в основном по передаче электроэнергии за счет роста потребления электроэнергии вследствие восстановления деловой активности секторов экономики после пандемии, а также роста потребления электроэнергии нефтедобывающими компаниями во втором полугодии 2021 года. На рост выручки также повлияли дополнительно оказанные услуги технологического присоединения к электрическим сетям и внешние инжиниринговые услуги.

OIBDA возросла на 24,2% вслед за ростом выручки, а также за счет снижения начисления резервов по дебиторской задолженности по ряду контрагентов и составила 5,4 млрд руб. Чистая прибыль увеличилась на 53,6% до 1,8 млрд руб. Размер прибыли, направленный на выплату дивидендов в 2021 году, составил 0,3 млрд руб.

2,5 МЛРД РУБ.

ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ

за 2021 финансовый год

1,8 МЛРД РУБ.

ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ

к концу 2021 года

Операционные показатели, млн руб.

		2021		2020		ОТКЛОНЕНИЕ	
ПОКАЗАТЕЛЬ	ЕД. ИЗМ.	Башкирэнерго	БСК	Башкирэнерго	БСК	Башкирэнерго	БСК
Потери электроэнергии	%	7,4	1,2	7,7	1,3	0,3 п.п.	0,1 п.п.
Потери электроэнергии	млн кВт · ч	1 588	313	1 582	308	0,4%	1,5%
Поступление электроэнергии в сеть	млн кВт · ч	21 327	25 926	20 662	23 441	3,2%	10,6%
Полезный отпуск из распределительных сетей (отпуск из сети)	млн кВт · ч	19 739	25 613	19 080	23 133	3,5%	10,7%
Кол-во новых присоединений	Шт.	14 706	1	13 727	-	7,1%	-
Присоединенная мощность	МВт	349	7,5	344	-	1,5%	-

БИЗНЕС
НЕДВИЖИМОСТЬ

SISTEMA-BN.RU

«Бизнес-Недвижимость» — один из ключевых игроков на рынке коммерческой недвижимости в Москве, портфель которого насчитывает 79 объектов. Компания владеет и управляет уникальным портфелем недвижимости в Москве и Санкт-Петербурге, включая особняки в центре столицы, офисные и торговые помещения классов B и C, расположенные практически в каждом столичном округе.

ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»

100%

РУКОВОДСТВО

Д. М. Беэр
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

С. В. Егоров
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ[1]

~400 ТЫС. КВ. М
ОБЩЕЙ ПЛОЩАДИ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

ruBBB+
В РЕЙТИНГЕ КРЕДИТОСПОСОБНОСТИ «Эксперт РА»

79
ОБЪЕКТОВ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ в Москве и Санкт-Петербурге

100%
ОБЪЕКТОВ В СОБСТВЕННОСТИ

1 Площади коммерческой недвижимости представлены по АО «Бизнес-Недвижимость» без учета площадей компаний «Мосдачтрест».

Бизнес-модель

Основные направления:

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 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 OFFICELESS

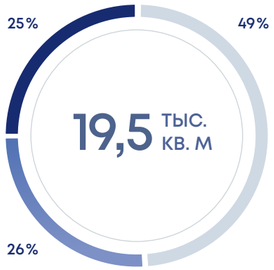
ГОТОВЫЕ ОФИСЫ, ОТВЕЧАЮЩИЕ СОВРЕМЕННЫМ ТРЕБОВАНИЯМ БИЗНЕСА: ВОЗМОЖНОСТЬ БЫСТРОГО РАЗМЕЩЕНИЯ СОТРУДНИКОВ БЕЗ КАПИТАЛЬНЫХ ЗАТРАТ НА РЕМОНТ И МЕБЕЛЬ, ГИБКИЕ УСЛОВИЯ АРЕНДЫ И ПОЛНЫЙ НАБОР СЕРВИСОВ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА

КОМПАНИЯ ТАКЖЕ РАЗВИВАЕТ ФИТНЕС-КЛУБ «ОЛИМПИК СТАР» В МОСКВЕ.

Обзор отрасли за 2021 год

После периода неопределенности рынка и сниженной активности девелоперов, в результате чего совокупный ввод офисных площадей в 2020 году составил всего 224,4 тыс. кв. м, в 2021 году было введено в 2,6 раза больше площадей — 587 тыс. кв. м. Данный показатель превышает годовые показатели 2016–2020 годов.

Объем предложения площадей[1]



Объем ввода площадей[1]

С начала года доля свободных площадей в классе А снизилась на 2,3 п. п. — до 9,5%. Таким образом, свободными на текущий момент остаются менее 480 тыс. кв. м офисов. В классе В показатель находится на отметке 5,6%, что на 0,5 п. п. ниже результата 2020 года. Общий объем свободных площадей в классе В — 704 тыс. кв. м. При этом в классе А внутри МКАД показатель вакантности достиг уже значения 6,5% (1,7 п. п. год к году).

480 тыс. кв. м

ОБЩАЯ НЕЗАНЯТАЯ ПЛОЩАДЬ ОФИСОВ
снизилась на 2,3% в годовом исчислении

704 тыс. кв. м

СВОБОДНАЯ ПЛОЩАДЬ В КЛАССЕ В
в 2021 году

Объем поглощения офисов — ключевой показатель спроса, демонстрирующий за определенный период разницу между всеми площадями, которые стали заполнены, и всеми, которые вышли на рынок пустыми, — по итогам 2021 года существенно вырос и составил 701,5 тыс. кв. м против 262,1 тыс. кв. м по итогам всего 2020 года. Рост показателя поглощения связан как с повышением активности пользователей офисов, которые не просто меняют локацию офиса, но и увеличивают занимаемую площадь, так и с появлением на рынке зданий в формате built to suit, которые создаются под определенного пользователя и выходят на рынок заполненными.

В 2021 году ставки аренды офисов в обоих классах выросли. В классе А запрашиваемая ставка аренды офисов выросла на 1,2% по сравнению с началом года и сейчас находится на уровне 25 827 руб. / кв. м / год (без учета операционных расходов и НДС). В классе В ставка аренды также возросла по сравнению с началом года на 2,5%, то есть до 17 556 руб. / кв. м / год (без учета операционных расходов и НДС). При этом более показательна динамика в классе А в объектах внутри МКАД: на протяжении последних лет показатель стабильно растет, а за последний год средневзвешенная ставка выросла практически на 2 тыс. руб. (+6,3% год к году) — до 32 988 руб. / кв. м / год (без учета операционных расходов и НДС).

701,5 тыс. кв. м

ОБЪЕМ ПОГЛОЩЕНИЯ ОФИСОВ
против 262,1 тыс. кв. м в 2020 году

1 Источник: Knight Frank.

Развитие бизнеса в 2021 году

В 2021 году принята среднесрочная стратегия развития «Бизнес Недвижимость». Согласно принятой стратегии, руководство компании сфокусирует свои усилия на оптимизации портфеля коммерческой недвижимости с целью повышения его ликвидности и капитализации. В 2021 году произведено выделение непрофильного актива «Мосдачтрест» из периметра «Бизнес Недвижимость».

Компании удалось сдать в аренду порядка 40 тыс. кв. м по итогам 2021 года. Одной из ключевых стала сделка по сдаче в аренду комплекса зданий по адресу Тушинская улица, д. 11 в Москве с ГУП «Московский метрополитен» площадью более 8 тыс. кв. м.

3 ГИБКИХ ОФИСНЫХ ПРОСТРАНСТВА

АО «БИЗНЕС НЕДВИЖИМОСТЬ» ПЛАНИРУЕТ СОЗДАТЬ
в 2022 году

20 ЛОКАЦИЙ OFFICELESS

ПЛАНИРУЕТСЯ ОТКРЫТЬ В МОСКВЕ И САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ
к концу 2025 года

В 2022 ГОДУ АО «БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТЬ» ПЛАНИРУЕТ РЕАЛИЗОВАТЬ СЛЕДУЮЩИЕ ЗАДАЧИ:

- запуск до 3 локаций проекта гибких пространств officeless в Москве на 1 800 сотрудников;
- сохранение чистого операционного дохода по сегменту классической аренды на уровне 50% при условии временного простоя в течение реновации и перевода наиболее рентабельных объектов в проект offceless;
- повышение эффективности использования высвобожденных площадей от МГТС и максимизация операционного дохода;
- продажу непрофильных активов;
- развитие проекта складов индивидуального хранения на объектах портфеля компании.

Потенциал для развития на рынке традиционных арендных пространств ограничен. Наиболее привлекательным сегментом для развития АО «Бизнес-Недвижимость» являются гибкие рабочие пространства. По прогнозам JLL, к 2030 году в Европе гибкие офисные форматы будут занимать до 30% офисного рынка. Рост сегмента гибких офисных пространств в России прогнозируется на уровне 22% в год. Ставки аренды гибких пространств превышают ставки по традиционным площадям (35 тыс. руб. за кв. м в год против 25 тыс. руб. за кв. м).

АО «Бизнес-Недвижимость» планирует занять до 30% рынка гибких офисных пространств и стать лидером на этом рынке. Мировые тенденции показывают, что децентрализованные локации востребованы среди компаний, которые перешли на гибридный формат работы, так как обеспечивают удобный доступ сотрудников по системе «у дома», а расположение локаций позволяет обеспечить сохранение коммуникаций и мобильности сотрудников. Гибкие офисные пространства будут востребованы среди клиентов сектора enterprise, а возможность реализации формата built to suit — актуальна среди компаний, стремящихся к диверсификации портфеля арендуемой офисной недвижимости.

На сегодняшний момент наблюдается дефицит качественных помещений на рынке гибких рабочих пространств в связи с избыточным спросом со стороны крупного российского и международного бизнеса, а также снижающаяся вакансия на рынке офисных помещений из-за отсутствия достаточного объема новых объектов в 2021 году.

АО «Бизнес-Недвижимость» в рамках проекта officeless планирует создать уникальную экосистему для ведения бизнеса и профессионального роста: как внутреннюю, которая объединит резидентов, так и внешнюю платформу — для интеграции с партнерами сети. Нетворкинг и неформальное общение при помощи команды комьюнити сформируют в локациях деловое сообщество нового формата.

К концу 2025 года планируется открытие до 20 локаций officeless в Москве и Санкт-Петербурге на 14 тыс. рабочих мест.

Финансовые и операционные результаты 2021 года

Финансовые результаты, млн руб.

	2021	2020	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Выручка, в т.ч.:	4 164	6 296	-33,9%
Операционная прибыль	473	1 904	-75,1%
OIBDA	1 001	2 423	-58,7%
Чистая прибыль	-355	1 378	-125,8%

В 2021 году снижение финансовых показателей вызвано в основном отсутствием существенных продаж коммерческой недвижимости. Реорганизация АО «Бизнес-Недвижимость» в форме выделения сегмента загородной недвижимости «Мосдачтрест» завершена в ноябре 2021 года. Финансовые результаты за 2020–2021 годы включают консолидированные данные по группе компаний «Бизнес-Недвижимость» и «Мосдачтрест» за весь отчетный период.

Структура активов по регионам

ПОКАЗАТЕЛЬ	2021	2020	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Площадь коммерческой недвижимости в Москве, тыс. кв. м	371	380	2,4
Площадь коммерческой недвижимости в Санкт-Петербурге, тыс. кв. м	26	26	-
ИТОГО	397	406	2,2

Снижение площадей коммерческой недвижимости в Москве стало результатом продажи базы отдыха «Заря». Площади коммерческой недвижимости на конец 2021–2020 годов представлены по АО «Бизнес-Недвижимость» без учета площадей компаний «Мосдачтрест».

COSMOS HOTEL GROUP

COSMOSGROUP.RU/EN

Cosmos Hotel Group владеет и управляет портфелем, состоящим из 20 гостиниц в 15 городах России и за рубежом с общим номерным фондом около 4,6 тыс. номеров. Cosmos Hotel Group входит в число крупнейших гостиничных компаний в России.

ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»

100%

РУКОВОДСТВО

А. С. Акиндинов
ПРЕЗИДЕНТ[1]

А. Б. Колокольников
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

20
ГОСТИНИЦ ПОД УПРАВЛЕНИЕМ
в России

4 653
НОМЕРА ПОД УПРАВЛЕНИЕМ

>1,2 млн
ГОСТЕЙ В ОТЕЛЯХ СЕТИ COSMOS HOTEL GROUP
в 2021 году

51%
СРЕДНЯЯ ЗАГРУЗКА ОТЕЛЕЙ COSMOS HOTEL GROUP

4 302 руб.
СРЕДНИЙ ADR[2] ОТЕЛЕЙ COSMOS HOTEL GROUP

83,1%
ДОЛЯ ОТЕЛЕЙ В ВЫРУЧКЕ COSMOS HOTEL GROUP
в России

Бизнес-модель

Cosmos Hotel Group управляет собственными гостиницами и гостиницами сторонних собственников. Компания энергично развивается путем девелопмента новых гостиниц под собственным брендом и заключения контрактов на внешнее управление.

В Компании сосредоточена экспертиза управления гостиничными объектами и создания новых гостиниц, а также единый центр компетенций (маркетинг, продажи, закупки, бухгалтерское обслуживание).

Cosmos Hotel Group 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.

- Cosmos Collection — уникальные гостиницы и курортные отели в сегменте «люкс»
- Cosmos — современные городские гостиницы с развитой инфраструктурой и отличным сервисом
- Cosmos Smart Hotels — яркие идеи для бюджетных городских гостиниц
- Cosmos Stay — современные апарт-отели для долговременного проживания, а также комплекс дополнительных услуг

1 По состоянию на 31 декабря 2021 года — А. Ю. Швейн.
2 Average Daily Rate — средняя стоимость номера в сутки.

COSMOS HOTEL GROUP

- ОТЕЛИ
  - COSMOS HOTELS
  - COSMOS COLLECTION HOTELS
  - COSMOS STAY APARTHOTELS
  - My COSMOS HOTELS
- ТОРГОВЛЯ
  - ОДЕЖДА
  - ЭКОМАГАЗИНЫ
  - ДЕТСКАЯ ОДЕЖДА
  - ЛАУНДЖ
- УСЛУГИ
  - COSMOS FOOD
- ТЕХНОЛОГИИ
  - ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ
- ПУТЕШЕСТВИЯ
  - COSMOS TRAVEL
- УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР

Создание инновационных решений для гостей, менеджмента и владельцев гостиниц

РЕШЕНИЯ ДЛЯ ГОСТЕЙ

- ГАДЖЕТ ВМЕСТО КЛЮЧА
- ЗАКАЗ УСЛУГ ЧЕРЕЗ ПРИЛОЖЕНИЕ
- ЭЛЕКТРОННАЯ РЕГИСТРАЦИЯ
- ВИРТУАЛЬНЫЙ ПОМОЩНИК (ЧАТ-БОТ)
- ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ ЧЕРЕЗ ГАДЖЕТ
- ЦИФРОВАЯ КАРТА ЛОЯЛЬНОСТИ

РЕШЕНИЯ ДЛЯ БИЗНЕСА

- «УМНАЯ» СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЭКСПЛУАТАЦИЕЙ ЗДАНИЯ
  - Экономия до 40% расходов на электроэнергию
  - Устранение прорывов труб и малых возгораний до возникновения реального ущерба
  - Экономия расходов на эксплуатацию здания за счет централизованного контроля
- ТЕХНОЛОГИИ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА СНИЖЕНИЕ ТЕПЛОПОТЕРЬ
  - Экономия до 30% расходов на отопление
  - Повышение уровня комфорта

РЕШЕНИЯ ДЛЯ ВЛАДЕЛЬЦЕВ ГОСТИНИЦ

- ОНЛАЙН-МОНИТОРГИНГ ВЫРУЧКИ
- ОНЛАЙН-МОНИТОРГИНГ ЗДАНИЙ ЧЕРЕЗ СПЕЦИАЛЬНЫЙ ИНТЕРФЕЙС

Обзор отрасли за 2021 год[1]

В 2021 году гостиничная отрасль продемонстрировала способность адаптироваться к новой реальности, вызванной коронавирусной пандемией, — основные операционные показатели в целом стабилизировались.

Загрузка гостиниц в Москве не опускалась ниже 50% на фоне существенного роста внутреннего спроса. Средняя цена за номер в 2021 году в Москве была на 22% выше показателя 2020 года и всего на 6,2% ниже, чем в 2019 году. Рынок Санкт-Петербурга также показал лучшие результаты в 2021 году по сравнению с 2020 годом: ADR вырос на 5%, загрузка выросла на 16 п.п.

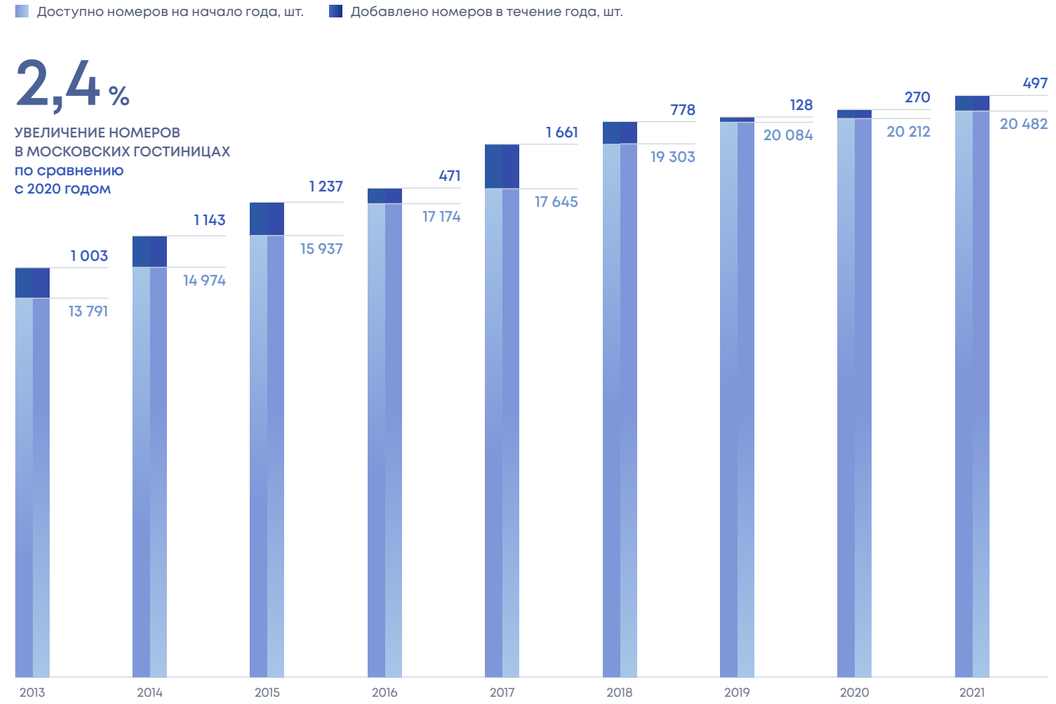
Средний ADR[2] качественных объектов в Москве составил 6 483 руб., в Санкт-Петербурге — 4 480 руб. Средневзвешенная загрузка гостиниц в Москве — 60,5%, в Санкт-Петербурге — 51%.

Новая, четвертая волна коронавируса в октябре — ноябре 2021 года снова сдвинула сроки восстановления привычной структуры спроса: активность MICE[3]-индустрии в крупных городах сократилась в среднем на 40–60%, а глубина бронирования снизилась до 2–3 недель. Как результат, изменилась сезонность бизнеса, гостиницам стало сложнее прогнозировать доходы и обслуживать кредиты.

22%
РОСТ ADR В МОСКВЕ год к году

5%
РОСТ ADR В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ год к году

Динамика изменения номерного фонда в Москве



1 Источник: данные Компании, Colliers International, Cushman & Wakefield, PricewaterhouseCoopers.

2 Average Daily Rate — средняя стоимость номера в сутки.

3 Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions.

На фоне продолжающейся пандемии сдвигаются сроки открытия новых гостиниц: порядка 40% проектов отложены на срок от 6 до 12 месяцев. Тем не менее в 2021 году открылись 3 новых качественных гостиницы в Москве (Hampton by Hilton Rogozhskiy Val — 83 номера, Vertical Boutique BW — 152 номера, Marriott Imperial Plaza — 268 номеров) и 4 объекта в Санкт Петербурге (Wawelberg — 79 номеров, Holiday Inn St. Petersburg — 158 номеров, Kravt Nevsky Hotel & Spa — 95 номеров, MARIA — 87 номеров).

По состоянию на конец 2021 года качественный номерной фонд в Москве составил 21,0 тыс. номеров, в Санкт-Петербурге — 26 тыс. номеров. Наиболее привлекательными для отельеров рынками в 2021 году являлись Санкт-Петербург, Москва, Сочи, Ростов-на-Дону, Краснодар, Екатеринбург и Казань.

Основными национальными игроками на российском гостиничном рынке являются Azimut (более 10 тыс. номеров в управлении), Amaks (6,5 тыс. номеров) и Cosmos Hotel Group (4,6 тыс. номеров).

Лидеры среди международных гостиничных сетей в России — Radisson (10 тыс. номеров), Accor (9 тыс. номеров), IHG (7 тыс. номеров), Marriott International (6,5 тыс. номеров) и Hilton (4,8 тыс. номеров). Доля Компании в предложении качественного номерного фонда в России составляет более 8%.

Большинство факторов, оказывающих влияние на бизнес Cosmos Hotel Group в 2021 году, в той или иной мере связаны с продолжающейся пандемией COVID-19, при этом ключевым является практически полное отсутствие въездного туристического потока.

Оживление отрасли в 2021 году было преимущественно вызвано перераспределением туристических потоков: основным драйвером загрузки гостиниц стал внутренний туризм. Так, например, пассажиропоток Московского авиационного узла по внутренним коммерческим рейсам в 2021 году показал прирост 8% по отношению к пиковому 2019 года. Международный пассажиропоток также показал положительную динамику по сравнению с 2020 годом, однако остается на 65% ниже допандемийных значений.

Ожидается, что в целом 2022 год по показателям будет схож с 2021 годом, поскольку въездной поток остается скудным, уровень массовой вакцинации в России относительно низкий, а соглашения с зарубежными странами по вопросам взаимного признания вакцин пока не достигнуты. Восстановление рынка до уровня 2019 года планируется не ранее второй половины 2023 года, а полное восстановление бизнес-туризма — к 2025 году.

Рост внутреннего туризма окажет положительное влияние на индустрию гостеприимства и будет способствовать восстановлению операционных показателей гостиниц среднего ценового сегмента.

Развитие бизнеса Компании в 2021 году

В 2021 году была запущена масштабная программа по созданию новых гостиниц под собственным брендом Cosmos: в работе на различных стадиях находятся 12 городских и 8 курортных гостиниц в различных регионах России с совокупным номерным фондом 4 000 номеров и общим бюджетом около 50 млрд руб. Уже в 2022 году состоятся первые открытия: отель категории 3* в городе Сегежа (Республика Карелия) и отель категории 4* в Омске.

4 тыс.
ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО ВВЕДЕННЫХ НОВЫХ НОМЕРОВ
в 2021

50 млрд руб.
ОБЩИЙ БЮДЖЕТ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ
в 2021

Компанией заключены новые договоры в отношении 750 номеров, принадлежащих сторонним собственникам. Гостиницы во внешнем управлении работают под собственными брендами Cosmos Hotel Group, под международными брендами, а также по схеме ко брендинга. Как результат, номерной фонд под управлением Компании увеличился на 12% по сравнению с 2020 годом.

В 2021 году Cosmos Hotel Group получила аккредитацию на управление гостиницами под брендом Hilton, таким образом в настоящее время Компания может управлять гостиницами под международными брендами Radisson, Hilton, Intercontinental Hotel Group и Wyndham.

Компанией выполнен ребрендинг 7 региональных отелей Park + Inn, которые теперь работают под брендом Cosmos. A Member of Radisson Individuals.

Для девелопмента новых гостиниц Cosmos Hotel Group привлекает заемное финансирование от ведущих российских банков с участием в программе Ростуризма по субсидированию процентной ставки.

На базе гостиничного комплекса Cosmos Collection Izumrudny Les Компания внедряет высокотехнологичные решения, такие как беспилотное такси и доставка питания в номер с помощью роверов при технической поддержке компании Яндекс.

Стратегические цели

Стратегия Cosmos Hotel Group имеет целью занятие лидирующей позиции на гостиничном рынке России по номерному фонду, силе и узнаваемости бренда.

Приоритетами стратегии являются энергичное наращивание портфеля гостиничных активов в собственности и управлении, повышение операционной эффективности и развитие зонтичного бренда Cosmos Hotel Group (Cosmos Smart, Cosmos, Cosmos Collection, Cosmos Stay, Cosmos Food, Cosmos Travel).

Инвестиционная программа Компании включает создание 20 новых городских и курортных гостиниц Cosmos с совокупным номерным фондом более 4 000 номеров, Cosmos Hotel Group продолжит активную экспансию на рынке внешнего управления.

Компания продолжит проводить мероприятия по повышению операционной эффективности и усилению единого центра компетенций.

Cosmos Hotel Group внедряет высокотехнологичные решения на всех этапах создания стоимости — при планировании и реализации новых проектов, а также на всех этапах взаимодействия с гостями и собственниками гостиниц под управлением.

НА 2022 ГОД ЗАПЛАНИРОВАНЫ:

- открытие двух новых собственных отелей в Сегеже и Омске и двух отелей, принадлежащих сторонним собственникам (Hilton Garden Inn в Москве и ПСБ Патриот by Cosmos в Московской области);
- начало строительства новых собственных отелей в аэропортах Шереметьево, Екатеринбурге, Шерегеше и на Байкале;
- привлечение под управление свыше 1 000 номеров, принадлежащих сторонним собственникам.

План на 3 летнюю перспективу — создание 12 городских и 8 курортных гостиниц в различных регионах России с совокупным номерным фондом 4 000 номеров и общим бюджетом около 50 млрд руб.

Финансовые и операционные результаты 2021 года

Финансовые результаты, млн руб.

ПОКАЗАТЕЛЬ	2021	2020	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Выручка	4 013	2 516	59,5%
Скорректированная OIBDA	318	(85)	-
Операционный убыток	(369)	(1 893)	-
Чистый убыток	(614)	(1 167)	-

В 2021 году гостиницы Cosmos Hotel Group показали восстановление финансовых показателей по сравнению с 2020 годом. Выручка Компании выросла на 59,5% год к году до 4,0 млрд руб. в связи с тем, что большинство введенных из-за пандемии ограничений на работу отелей были сняты, тогда как в 2020 году операционная деятельность отелей еще не полностью восстановилась. Рост курса валют также позитивно повлиял на динамику выручки.

Вслед за частичным восстановлением выручки скорректированная OIBDA составила 0,3 млрд руб. в 2021 году по сравнению с отрицательным значением 0,1 млрд руб. годом ранее. Рентабельность по скорректированной OIBDA составила 7,4%. Скорректированный чистый убыток составил 0,6 млрд руб.

Операционные результаты

ПОКАЗАТЕЛЬ	2021	2020	ИЗМЕНЕНИЕ, %
НОМЕРНОЙ ФОНД	**4 653**	4 162	12%
Российские отели	4 512	4 021	12%
Зарубежные отели	141	141	-
ЗАГРУЗКА ОТЕЛЕЙ СЕТИ, В Т. Ч.:	**51,1%**	36,6%	14,5 п. п.
Российские отели	52,2%	37,2%	15,0 п. п.
Зарубежные отели	22,5%	20,7%	1,8 п. п.
ADR ОТЕЛЕЙ СЕТИ (РУБ.), В Т. Ч.:	**4 302**	3 639	18%
Российские отели	3 667	3 136	17%
Зарубежные отели	42 119	27 979	51%
REVPAR ОТЕЛЕЙ СЕТИ (РУБ.), В Т. Ч.:	**2 197**	1 331	65%
Российские отели	1 913	1 166	64%
Зарубежные отели	9 458	5 783	64%

Средняя загрузка гостиниц Cosmos Hotel Group в 2021 году составила 51,1%, что на 14,5 п. п. выше, чем показатель 2020 года и на 15,5 п. п. ниже значений допандемийного 2019 года.

Средний уровень ADR сети в 2021 году показал рост по отношению к уровню 2019–2020 годов и составил 4 302 руб. как за счет роста цен по зарубежным отелям из за укрепления евро, так и за счет более высоких показателей ADR российских гостиниц, что подтверждает тренд на рост внутреннего туризма.

В отчетном периоде RevPAR сети составил 2 197 руб., что на 65% выше, чем в 2020 году, и всего на 8% ниже, чем в 2019 году. Рост обусловлен динамикой восстановления рынка и увеличением спроса.

Прирост номерного фонда сети в 2021 году произошел в связи с заключением договоров в отношении 750 номеров, принадлежащих сторонним собственникам.

51,1 %

СРЕДНЯЯ ЗАГРУЗКА ГОСТИНИЦ COSMOS HOTEL GROUP В 2021 ГОДУ

что на 14,5 п. п. выше, чем показатель 2020 года

2 197 РУБ.

REVPAR ГОСТИНИЦ COSMOS HOTEL GROUP В 2021 ГОДУ

что на 65% выше, чем в 2020 году

sitronics GROUP

SITRONICS.COM

Sitronics Group — вертикально интегрированный информационно-технологический холдинг, предлагающий широкий комплекс решений для цифровой трансформации в промышленных отраслях и государственном секторе.

ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»

100%

РУКОВОДСТВО

Н. Н. Пожидаев
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

А. Б. Катков
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

>400
ПАРТНЕРОВ

>1 500
СОТРУДНИКОВ

№2
ПАРТНЕР MICROSOFT ПО КОРПОРАТИВНОМУ ЛИЦЕНСИРОВАНИЮ (LSP) В РОССИИ

79%
CAGR ВЫРУЧКИ ЗА 2018–2021 ГОДЫ

2,5 МЛРД РУБ.
СКОРР. OIBDA В 2021 ГОДУ

СРЕДИ

ТОП-25

ИТ-КОМПАНИЙ РОССИИ В 2020 ГОДУ (РЕЙТИНГ CNEWS ЗА 2020 ГОД)

КЛЮЧЕВЫМИ НАПРАВЛЕНИЯМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ SITRONICS GROUP ЯВЛЯЮТСЯ:

- ИТ-УСЛУГИ ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ И ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКАЗЧИКОВ
- РЕАЛИЗАЦИЯ КОМПЛЕКСНЫХ ПРОЕКТОВ В СФЕРЕ «УМНОГО ГОРОДА»
- РАЗВИТИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ ЭЛЕКТРОЗАРЯДНЫХ СТАНЦИЙ
- РАЗРАБОТКА МОРСКИХ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ, ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ПРОДУКТОВ В КЛЮЧЕВЫХ СЕГМЕНТАХ ЦИФРОВОЙ НАВИГАЦИИ
- ПРОИЗВОДСТВО ОТЕЧЕСТВЕННОГО ИНФОРМАЦИОННОГО, КОМПЬЮТЕРНОГО И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОГО (ИКТ) ОБОРУДОВАНИЯ
- ПРОИЗВОДСТВО МАЛЫХ КОСМИЧЕСКИХ АППАРАТОВ

29,3 МЛРД РУБ.
ВЫРУЧКА В 2021 ГОДУ

Бизнес-модель

Sitronics Group работает по стандартной для отрасли бизнес-модели, используя классические инструменты доведения ценностного предложения до конечного заказчика, включая услуги по внедренческому консалтингу, системной интеграции, установке и поддержке оборудования и программного обеспечения, заказной разработке и реализации комплексных проектов.

При этом у компании есть уникальные решения в сфере мореплавания и навигации, а также в производстве малых космических аппаратов, которые могут являться независимым источником информации для некоторых сервисов и решений.

ОТРАСЛИ

- Космическая отрасль
- Нефтегазовый комплекс
- Телекоммуникации
- Ритейл
- Лесопромышленный комплекс
- Транспорт и логистика
- Банки и страховые компании
- Государственные организации и силовые структуры
- Машиностроение
- Здравоохранение
- Стоительство

ТЕХНОЛОГИИ

- Разработка и производство спутниковых КА массой от 1 до 200 кг
- Компьютерное зрение
- Инфраструктура для электротранспорта
- Big Data
- Промышленный интернет вещей
- Автономная беспилотная воздушная система
- Производство серверного оборудования
- Интеллектуальные транспортные системы
- Автоматизированные комплексы для производства
- Цифровые комплексы для морского судоходства

КОМПЕТЕНЦИИ

- Разработка и внедрение ПО
- Проектирование и внедрение вычислительных комплексов и СХД
- Системная интеграция, поддержка, ИТ-аутсорсинг
- Информационная безопасность
- Проектирование и строительство сетей связи
- Проектирование и строительство ЦОДов
- Разработка и производство радиоэлектроники
- Предоставление цифровых сервисов для судоходства
- Разработка и производство микро- и наноспутниковых систем
- Предоставление сервисов на основе данных ДЗЗ

Обзор отрасли за 2021 год

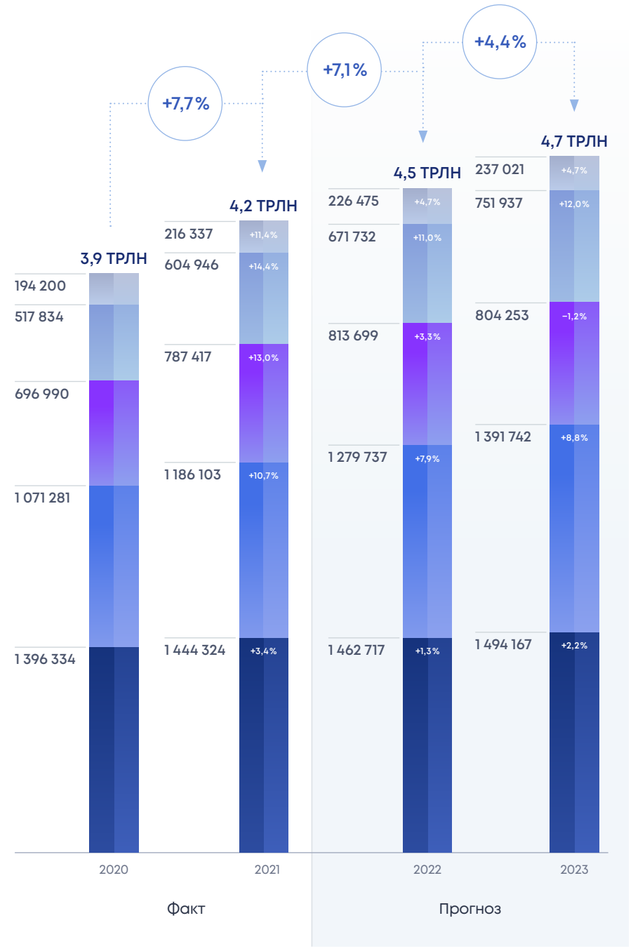
Оценка мирового рынка ИКТ, согласно исследованиям Gartner, по итогам 2021 года составила 4,2 трлн долл. США, что на 7,7% выше, чем в 2020 году. Наибольшие темпы роста показали продажи программного обеспечения корпоративного класса (+14,4% год к году).

Мировой ИТ-рынок характеризуется глубоким проникновением ИТ-сервисов с тенденцией к снижению доли оборудования в общем объеме рынка.

Мировой рынок информационных технологий, млн долл. США

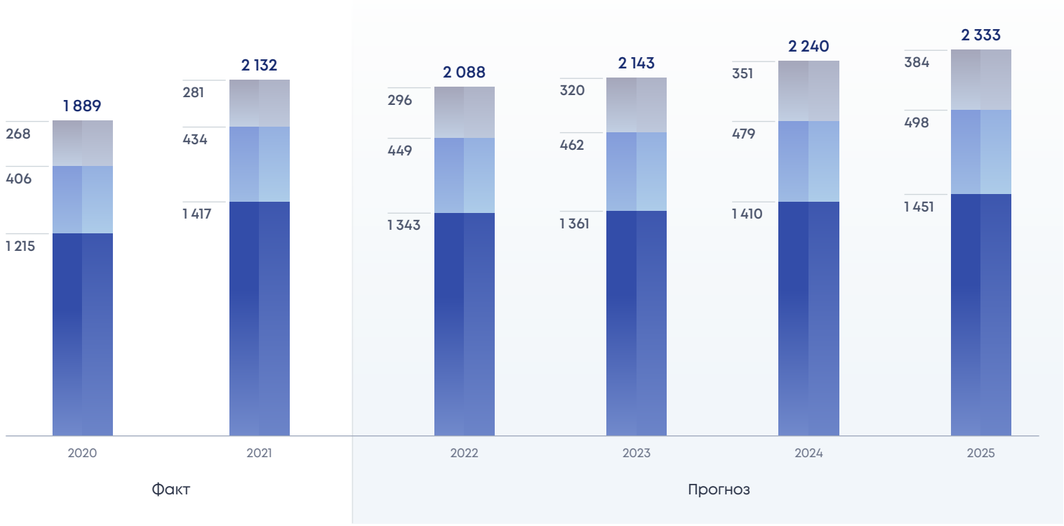
Оценка мирового рынка ИКТ, согласно исследованиям Gartner, по итогам 2021 года составила 4,2 трлн долл. США, что на 7,7% выше, чем в 2020 году. Наибольшие темпы роста показали продажи программного обеспечения корпоративного класса (+14,4% год к году).

Согласно оценкам аналитического агентства IDC, российский ИТ рынок составил 1,8 трлн руб. по итогам 2020 года, при этом на долю оборудования приходилось 65% от общего объема рынка.



1 В состав ИТ-сервисов входят: системная интеграция, консалтинг, разработка заказного ПО, установка и поддержка оборудования и ПО, ИТ-обучение и тренинги.

Российский рынок информационных технологий[1], млрд руб.



По оценкам отраслевых игроков, сегмент информатизации госсектора в 2021 году вырос на 30%. Государство стало локомотивом цифровизации всей страны (с фокусом на комплексную автоматизацию процессов госуправления). Примерно 1/3 бюджета, направленного на заказную разработку программного обеспечения, приходится на государственные проекты.

В среднесрочной перспективе основными драйверами развития российского ИТ-рынка будут ускорение темпов по реализации программ импортозамещения как в аппаратном, так и в программном обеспечении, а также повышение уровня информатизации госсектора и стратегически значимых отраслей. Программой «Цифровая экономика» предусмотрено, что к 2024 году доля отечественного программного обеспечения в закупках органов власти должна составить 90%, а в компаниях с госучастием — 70%.

+30%

РОСТ СЕГМЕНТА ИНФОРМАТИЗАЦИИ ГОССЕКТОРА

в 2021 году

БАРЬЕРЫ И РИСКИ, КОТОРЫЕ БУДУТ СДЕРЖИВАТЬ ИТ-ОТРАСЛЬ В СРЕДНЕСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ

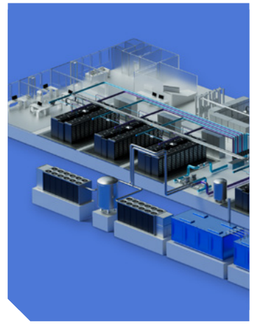
- глобальный дефицит производства электронных компонентов, ограничение доступа к элементной базе зарубежных вендоров
- ограничение доступа программному обеспечению зарубежных вендоров, зависимость отечественных решений от иностранного программного обеспечения с открытым кодом
- глобальный повышенный спрос на ИТ-специалистов, дефицит высококвалифицированных кадров

1 Источник: IDC, предварительные оценки отраслевых игроков в 2021 году.

Развитие бизнеса Группы в 2021 году

В 2021 году не наблюдался существенный рост операционных показателей. Главным образом это связано с пересмотром стратегии Sitronics Group и формированием новых направлений бизнеса, экономический эффект от которых будет получен на горизонте 2022–2025 годов.

ОСНОВНЫЕ БИЗНЕС-ИНИЦИАТИВЫ SITRONICS GROUP 2021 ГОДА



- Испытания системы безэкипажного судовождения на 3-х коммерческих судах.
- Запуск 3 спутников CubeSat с целью реализации научно-образовательных миссий и отработки параметров работы платформы.
- Развитие направления электрозарядной инфраструктуры, запуск пользовательского мобильного приложения Sitronics Electro (Нижний Новгород и Москва).
- Старт производства в России серверов по конструкторской документации Sitronics для реализации программы по импортозамещению.

В 2021 году существенно изменилась стратегия развития Sitronics Group, от нишевого телеком-интегратора к построению вертикально интегрированного ИКТ-холдинга с широким набором уникальных компетенций. Так, в 2021 году были сформированы новые направления бизнеса и проведен ряд сделок по слияниям и поглощениям, в частности:

В феврале 2021 года АО «СИТРОНИКС» приобрел 100% АО «Кронштадт технологии» (Sitronics KT), тем самым значительно расширив свой продуктовый портфель высокотехнологичными решениями в сфере цифровизации морской транспортно логистической отрасли и судоходства.

В мае 2021 года компания Sitronics KT впервые продемонстрировала технологию автономного судовождения представителям Международной морской организации (IMO). Испытания технологии уже проходят на 3 коммерческих судах.

Также по заказу департамента судостроительной промышленности и морской техники Минпромторга Sitronics KT занимается разработкой сервисов e-Навигации, включая геоинформационные сервисы, интегрируемые в береговые и судовые системы.

В апреле 2021 года в результате ребрендинга все предприятия Группы компаний были объединены под единым брендом Sitronics Group.

ОСНОВНЫЕ БИЗНЕС-ИНИЦИАТИВЫ SITRONICS GROUP 2021 ГОДА

В октябре 2021 года Sitronics Group запустила производство собственного ИТ-оборудования в Новосибирске для решения задач импортозамещения. Для выпуска первой линейки серверов была выбрана x86 архитектура. Площадь и оснащенность предприятия позволят компании Sitronics Group выпускать более 30 тыс. серверов в год.

В 2021 году Sitronics Group приобрела 75,0% частной российской космической компании «Спутникс». В перспективе Sitronics Group планирует предоставлять и развивать цифровые сервисы на основе данных с низкоорбитальных спутников для широкого круга заказчиков.

В 2021 году Sitronics Group вышла на рынок электрозарядной инфраструктуры, успешно реализовав первые пилотные проекты в Москве и нескольких регионах России.

ТАКЖЕ SITRONICS GROUP ЯВЛЯЕТСЯ АКТИВНЫМ УЧАСТНИКОМ РАЗЛИЧНЫХ ПРОФИЛЬНЫХ СООБЩЕСТВ

В мае 2021 года Николай Пожидаев, Президент Sitronics Group, стал участником наблюдательного совета АНО Консорциум «Телекоммуникационные технологии», созданного для поддержки развития производства российского телекоммуникационного оборудования.

В декабре 2021 года Sitronics Group присоединилась к Кодексу этики в сфере искусственного интеллекта, разработанному Альянсом в сфере ИИ. Альянс объединяет технологические компании страны для совместного развития компетенций и ускоренного внедрения искусственного интеллекта в образование, научные исследования и в практическую деятельность бизнеса.

Стратегические цели

Разработанная в 2021 году стратегия развития Sitronics Group направлена на построение лидирующего ИКТ-холдинга с уникальной многопрофильной экспертизой в различных ИТ-сегментах. В целях реализации долгосрочной стратегии осуществляется трансформация Sitronics Group из нишевого телеком-интегратора в провайдера широкой линейки продуктов и сервисов в перспективные рыночные сегменты, в том числе на базе собственных продуктов и решений.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ:

- развитие портфеля собственных продуктов для цифровизации промышленности и городской среды;
- ускорение темпов роста Sitronics Group за счет выхода в новые сегменты ИТ-рынка и расширения продуктовой линейки;
- активное участие в проектах Северного морского пути, автономной навигации и судовождения;
- разработка и имплементация ESG-принципов в деятельности компании, транслирование ESG-принципов в своих продуктах и решениях.

В РАМКАХ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ SITRONICS GROUP ПРЕДУСМОТРЕНЫ СЛЕДУЮЩИЕ МЕРОПРИЯТИЯ

- приобретение активов, комплементарных текущим направлениям развития Sitronics Group;
- инвестиции во внутреннюю разработку с целью формирования и развития линейки собственных продуктов.

ВЕНЧУРНЫЕ ФОНДЫ

SISTEMA_VC

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.

ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»

80%

РУКОВОДСТВО

Д. А. Филатов
ПРЕЗИДЕНТ

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОКУС

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 C2C-услуг;
- приоритетные стадии инвестирования: Late Seed, Series A, B.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

ЦЕЛЕВОЙ РАЗМЕР ФОНДА
10 МЛРД РУБ.

ГОД ОСНОВАНИЯ
2016

ОТРАСЛИ ИНВЕСТИРОВАНИЯ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ КОМПАНИИ НА СТАДИИ РОСТА

СРОК ЖИЗНИ ФОНДА
БЕССРОЧНЫЙ

ЦЕЛЕВАЯ ДОХОДНОСТЬ
20–25%

1 По данным PitchBook.

2 Источник: РБК.

Обзор венчурного рынка в 2021 году

ЕВРОПА

В 2021 году объем венчурных инвестиций в Европе[1] фактически удвоился и составил 100 млрд евро против 46 млрд евро в предыдущем году. Продемонстрировав высокий рост, европейская венчурная экосистема вошла в зрелую стадию на уровне США и Китая. Доля раундов поздних стадий (late stage) в общем объеме венчурных инвестиций составила 70%, что также свидетельствует о зрелости рынка. Великобритания, Франция и Германия остаются крупнейшими венчурными рынками Европы и системно производят «единорогов», количество которых с 2018 года утроилось.

РОССИЯ

В 2021 году российский венчурный рынок в целом следовал общемировым тенденциям и кратно вырос до 80 млрд руб. Как и годом ранее, рост произошел преимущественно за счет иностранных инвестиций в компании, основанные выходцами из России. Доля таких сделок составила более 50% рынка. В результате реформ институтов развития, объявленных Правительством России в 2020 году, активность фондов с государственным участием заметно снизилась. В 2021 году инвесторы, представляющие государственный сегмент, разместили всего 2,3 млрд руб. против 3,9 млрд годом ранее[2].

ВЫХОДЫ

Первый фонд Sistema Venture Capital завершил инвестиционную фазу и в отчетном году приступил к активной продаже портфеля.

> 40 МЛН ДОЛЛ. США
ПОРТФЕЛЬНЫЕ КОМПАНИИ ФОНДА ПРИВЛЕКЛИ В 2021 ГОДУ

ПОРТФЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ	Observe technologies	GOSU.AI	datasine	VisionLabs MACHINES CAN SEE
ПОКУПАТЕЛЬ	AKVA GROUP	SBER	shutterstock	MTS
	AKVA Group (Норвегия) выкупила финансовых инвесторов в компании Observe Technologies, специализирующейся на технологиях компьютерного зрения для промышленных акваферм.	Сбер приобрел 100% доли GOSU Data Lab — тренировочную платформу для игроков в соревновательные игры, основанную на ИИ.	ShutteStock (США) приобрела британскую компанию DataSine для усиления подразделения искусственного интеллекта (ИИ). DataSine использует ИИ для построения психологического профиля пользователя.	МТС достигла принципиальной договоренности о приобретении 100% VisionLabs — лидирующей российской компании, разрабатывающей технологии распознавания лиц.
	Сделка закрыта в феврале 2021 года.	Сделка закрыта в июле 2021 года.	Сделка закрыта в июле 2021 года.	Сделка закрыта в феврале 2022 года.

Обзор активов фонда

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
- Уникальное положение на рынке за счет доступа к данным МТС и Сбера

71 млн
АУДИТОРИЯ МОБИЛЬНЫХ УСТРОЙСТВ

200 млн
ОХВАТ ПРОФИЛЕЙ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

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

YOU DO

МАРКЕТПЛЕЙС БЫТОВЫХ И БИЗНЕС-УСЛУГ.

- YouDo — активный участник формирования культуры самозанятых в России
- Входит в топ-20 самых дорогих компаний рунета, по версии Forbes за 2019 год

>1,5 млн
ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

>1 млн
ОТЗЫВОВ О КАЧЕСТВЕ УСЛУГ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

ПАРТНЕРЫ:
Ozon, IKEA, hh.ru

MEL Science

МЕЖДУНАРОДНАЯ КОМПАНИЯ, СПЕЦИАЛИЗИРУЮЩАЯСЯ НА СОЗДАНИИ НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОДУКТОВ ДЛЯ ДЕТЕЙ.

- Наборы MEL Science используют семьи и школы в 40 странах мира
- Основная доля продаж компании приходится на США
- Наборы для научных экспериментов по химии и физике подходят для детей от 5 до 14 лет

SQREAM

СВЕРХБЫСТРАЯ ОБРАБОТКА БОЛЬШИХ МАССИВОВ ДАННЫХ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ТРЕНДОВ В СФЕРЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ, РОЗНИЧНОГО БИЗНЕСА И ФИНАНСОВ.

ПАРТНЕРЫ:
Alibaba Group, Mangrove Capital, Hanaco Ventures.

FIVE

ПЛАТФОРМА ДЛЯ РАЗРАБОТКИ И ТЕСТИРОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ БЕСПИЛОТНОГО ВОЖДЕНИЯ.

ПАРТНЕРЫ:
Lakestar, Notion, Trustbridge, Kindred, Amadeus Capital Partners.

KisanHub

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ ПОСТАВОК ЗЕРНОВЫХ КУЛЬТУР.

ПАРТНЕРЫ:
ABInBev, Notion, IQ Capital, University of Cambridge (Judge Business School).

TRACEAIR

АВТОМАТИЗАЦИЯ СТРОИТЕЛЬСТВА НА ОСНОВЕ ДАННЫХ С ДРОНОВ.

ПАРТНЕРЫ:
ngeo, Independent Construction, Fivepoint, Lennar, СИБУР, «Мортон», «Норникель».

LUDEN.IO

НЕЗАВИСИМЫЙ РАЗРАБОТЧИК ИГР ДЛЯ СФЕРЫ ОБРАЗОВАНИЯ.

В игры Luden.io играют более 4,7 млн пользователей.

rewire

БЕСПЛАТНЫЙ КУРС НА ИГРОВОЙ ОСНОВЕ, РАЗРАБОТАННЫЙ ДЛЯ ДЕТЕЙ С АУТИЗМОМ.

Разработан с участием специалистов в сфере лечения аутизма и для таких специалистов.

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 и Rabobank.

sensat

ЦИФРОВЫЕ ДВОЙНИКИ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ОБЪЕКТОВ: ВЫВЕРЕННЫЕ РЕШЕНИЯ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ СРАЗУ ИЗ 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.

ПАРТНЕРЫ:
Tencent, Heathrow, Murphy, National Grid, Highways England.

NFWare

РЕШЕНИЯ, ПОЗВОЛЯЮЩИЕ СОЗДАВАТЬ ГИБКИЕ И МАСШТАБИРУЕМЫЕ СЕТИ, ГОТОВЫЕ К ВНЕДРЕНИЮ 5G, ИНТЕРНЕТА ВЕЩЕЙ И БУДУЩЕГО ЦИФРОВОГО МИРА.

ПАРТНЕРЫ:
Intel, Mail.ru Group, Telefonica, Lenovo, Hewlett Packard.

W-I-M-A-R-K SYSTEMS

ОБЛАЧНЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ МУЛЬТИВЕНДОРНЫМИ СЕТЯМИ WI-FI.

Решение для управления точками доступа разных производителей. Клиенты при этом сохраняют возможность самостоятельно планировать, настраивать и администрировать мультивендорные сети из единого центра, экономить на развертывании сети и зарабатывать на сервисах Wi-Fi.

ПАРТНЕРЫ:
«Билайн», «Мегафон», МГТС, QTech.

WHILE TRUE: LEARN()

СИМУЛЯТОР СПЕЦИАЛИСТА ПО МАШИННОМУ ОБУЧЕНИЮ, КОТОРЫЙ ИСПОЛЬЗУЕТ ВИЗУАЛЬНОЕ ПРОГРАММИРОВАНИЕ, ЧТОБЫ ЗАРАБАТЫВАТЬ НА ЖИЗНЬ ДЛЯ СЕБЯ И СВОЕГО КОТА.

Игра активно используется в программах средних и высших учебных заведений. Все задачи в игре соответствуют логике разработки машинного обучения из реальной жизни. WTL включена в список лучших мобильных игр «для тех, кто застрял дома» от Apple.

FINAL PRICE.

ЛУЧШИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ОТ ОТЕЛЕЙ ПО ВСЕМУ МИРУ ПО ПОДПИСКЕ.

Сервис FinalPrice предлагает пользователям подписаться на сервис и бронировать отели по лучшим ценам. Экономия для клиента составляет от 100 долл. США до 1 000 долл. США по сравнению с ценами на других сервисах, например, Expedia, Priceline, Booking.com и др.

НАГРАДЫ

В рамках XIII Российского конгресса Private Equity и IX Форума венчурных инвесторов в Москве состоялось награждение победителей авторитетной ежегодной премии Russia PE & VC Awards.

Это одно из главных событий, посвященных индустрии Private Equity и венчурного финансирования в России и СНГ. Команда Sistema Venture Capital признана лучшей на рынке Venture Capital в России, а Exit-сделкой года назван успешный выход Sistema Venture Capital из капитала GOSU — тренировочной платформы для киберспортсменов на основе искусственного интеллекта.

КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРСТВА

HeadHunter проинвестировал 5 млн долл. США в YouDo — портфельную компании Sistema Venture Capital — для совместного развития платформы «YouDo для бизнеса». С помощью указанной платформы юридические лица могут вступать в контрактные отношения с самозанятыми гражданами.

sistema AsiaFund

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

ЭФФЕКТИВНАЯ ДОЛЯ ВЛАДЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»

66%

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

ЦЕЛЕВОЙ РАЗМЕР ФОНДА

120 МЛН ДОЛЛ. США

ГЕОГРАФИЯ

- ИНДИЯ
- СТРАНЫ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ АЗИИ

ОТРАСЛИ ИНВЕСТИРОВАНИЯ

- CONSUMER TECH
- ENTERPRISE TECH
- SAAS

СРОК ЖИЗНИ ФОНДА

8+2

ГОДА ПО РЕШЕНИЮ АКЦИОНЕРОВ

42 МЛН ДОЛЛ. США

ПРИВЛЕЧЕНО ОТ ЧАСТНЫХ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ИНВЕСТОРОВ В 2021 ГОДУ

ГОД ОСНОВАНИЯ

2015

ЦЕЛЕВЫЕ РАУНДЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ФОНДА

B/C

ЦЕЛЕВАЯ ДОХОДНОСТЬ

3×

CASH-ON-CASH

4

КОМПАНИИ-ЕДИНОРОГИ[1]

7,4 млрд долл. США

СОВОКУПНАЯ ОЦЕНКА 4 КОМПАНИЙ-ЕДИНОРОГОВ В ПОРТФЕЛЕ

3×

GROSS MULTIPLE OF INVESTED CAPITAL (MOIC)[2]

Бизнес-модель

Sistema Asia Fund 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.

Обзор рынка венчурного капитала в Индии и в Китае

В 2021 году объем инвестиций в индийские стартапыувеличился, и на IPO вышло более 30 компаний родом из этой страны.

Долгое соревнование венчурных индустрий Китая и Индии за внимание иностранных инвесторов вышло на новый этап летом 2021 года, когда инвестиции в китайские стартапы упали с 17,3 млрд долл. США в июне до 4,8 млрд долл. США в июле, но выросли в индийские — с 1,6 млрд долл. США до 8 млрд долл. США за тот же период.

В III квартале 2021 года 10 индийских компаний стали единорогами — это 2-е место в мире после США. За 2021 год общее число единорогов в Индии выросло до 44.

Индия также не отстает и от международного венчурного курса на декакорнов (стартапов стоимостью от 10 млрд долл. США) — оценка edtech стартапа Byju's достигла 18 млрд долл. США, а оценка платежной системы и коммерческой платформы Paytm — 16 млрд долл. США.

По данным Pitchbook, в 2021 году индийские технологические стартапы привлекли 23,5 млрд долл. США — почти в два раза больше, чем за два предыдущих года.

Больше всего инвестиций в 2021 году привлекли 3 сектора: финтех (Pine Labs, OfBusiness, BharatPe, CRED), образовательные платформы (Byju's, Eruditus и Unacademy), облачные решения (Gupshup, Postman и BrowserStack).

В Индии создается технологический сектор, который сможет вывести экономику страны на 2-е или 3-е место в мире на горизонте 20–25 лет. Этот сектор позволит стране повторить успех Китая в более сжатый срок.

1 Компании-единороги — это частные компании, оцениваемые в 1 млрд долл. США и выше. Данные по состоянию на конец 2021 года.
2 MOIC (Multiples On Invested Capital) отражает суммарную стоимость всех полученных средств на вложенный капитал.

Основные портфельные компании

1,0 МЛРД ДОЛЛ. США
MOIC БОЛЕЕ
6,0×

1,4 МЛРД ДОЛЛ. США
MOIC БОЛЕЕ
3,0×

2,5 МЛРД ДОЛЛ. США
MOIC БОЛЕЕ
5,3×

2,5 МЛРД ДОЛЛ. США
MOIC БОЛЕЕ
8,4×

Licious®

№ 1 В ИНДИИ БРЕНД В СЕГМЕНТЕ ОНЛАЙН-ТОРГОВЛИ МЯСОМ И МЯСНЫМИ ПРОДУКТАМИ

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

Инвестиция — в марте 2017 года.

REBEL FOODS

№ 1 «ОБЛАЧНАЯ КУХНЯ» В ИНДИИ И В МИРЕ

Компания является крупнейшим в мире производителем готовой еды, оперирующей в формате интернет-ресторана с единой инфраструктурой по приготовлению и доставке блюд клиентам в Индии и других странах под несколькими брендами, наиболее известными из которых являются Faasos, Behrouz Biryani, Oven Story и Mandarin Oak.

Инвестиция — в августе 2018 года.

uniphore

РАСПОЗНАВАНИЕ РЕЧИ, ГОЛОСОВАЯ БИОМЕТРИЯ И ВИРТУАЛЬНЫЕ ПОМОЩНИКИ

Uniphore является ведущим игроком индийского рынка технологий диалогового искусственного интеллекта. Основанная в 2008 году, компания Uniphore нацелена на ликвидацию коммуникационного разрыва между человеком и машиной с использованием голоса и речи. Компания разрабатывает и продает программное обеспечение для диалоговой аналитики, голосовой помощи и голосовой безопасности. Продуктами Uniphore пользуются более 4 млн человек в 80 организациях по всему миру. Офисы компании находятся в США, Индии и Сингапуре. Штат сотрудников — более 150 человек.

Инвестиция — в июле 2019 года.

INFRA.MARKET

КОМПЛЕКСНЫЙ МАРКЕТПЛЕЙС СТРОЙМАТЕРИАЛОВ

Компания специализируется на серийной продукции под собственным брендами и решает актуальные для местного рынка проблемы непрозрачности цен, качества, фрагментированной базы поставщиков, неэффективности логистики и доставки на неорганизованном рынке.

Инвестиция — в декабре 2020 года.

Развитие фонда в 2021 году

В 2021 ГОДУ SISTEMA ASIA FUND ПРОИНВЕСТИРОВАЛ В СЛЕДУЮЩИЕ КОМПАНИИ:

В феврале 2022 года Sistema Asia Fund принял участие в раунде финансирования серии B компании Airmeet — комплексной платформы нового поколения для виртуального взаимодействия компаний с клиентами и другими аудиториями.

В марте 2021 года Sistema Asia Fund принял участие в раунде финансирования серии D компании Uniphore — мирового лидера в области автоматизации речевого взаимодействия.

В мае 2021 года Sistema Asia Fund инвестировал в рамках раунда финансирования серии B в компанию ANSR, специализирующуюся на предоставлении ведущим международным компаниям услуг по ускорению их цифровой трансформации на базе Глобальных центров обслуживания.

В июле 2021 года Sistema Asia Fund принял участие в раунде финансирования серии C компании HealthifyMe — разработчика приложения для здоровья и фитнеса, которое помогает своим пользователям правильно питаться и отслеживать физические нагрузки с помощью реальных тренеров или «умного» бота.

В сентябре 2021 года Sistema Asia Fund принял участие в раунде финансирования серии C компании Exotel — самой востребованной в Индии CPaaS-платформы.

Планируется запуск нового венчурного фонда, специализирующегося на инвестициях в высокотехнологичные компании в Индии и Юго-Восточной Азии, — Sistema Asia Fund-2 (SAF-2).

Целью SAF 2 станет построение масштабируемой и качественной базы инвесторов в качестве долгосрочных партнеров. Команда SAF также подготавливает стратегию «сбора урожая» (стратегию подготовки к выходу из SAF 1), обеспечивающую систематическую монетизацию риска балансировки портфеля и потенциала роста стоимости с целью полного выхода из инвестиций в ранее установленные сроки.

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ 166

ОТЧЕТ О ВОЗНАГРАЖДЕНИИ 186

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ 188

СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Принципы корпоративного управления

Одним из важнейших элементов стратегии АФК «Система» как инвестиционной компании является поддержание высокого уровня корпоративного управления и информационной прозрачности. Корпорация стремится соответствовать лучшим международным стандартам в этих областях и непрерывно совершенствует практику корпоративного управления.

ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ АФК «СИСТЕМА»

01

Ясные и эффективные процедуры принятия инвестиционных решений

02

Разумная прозрачность управленческих процессов для инвесторов, контрагентов, сотрудников и иных заинтересованных сторон

03

Дивидендная политика, учитывающая разумные ожидания инвесторов и финансовый ресурс Корпорации

04

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

05

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

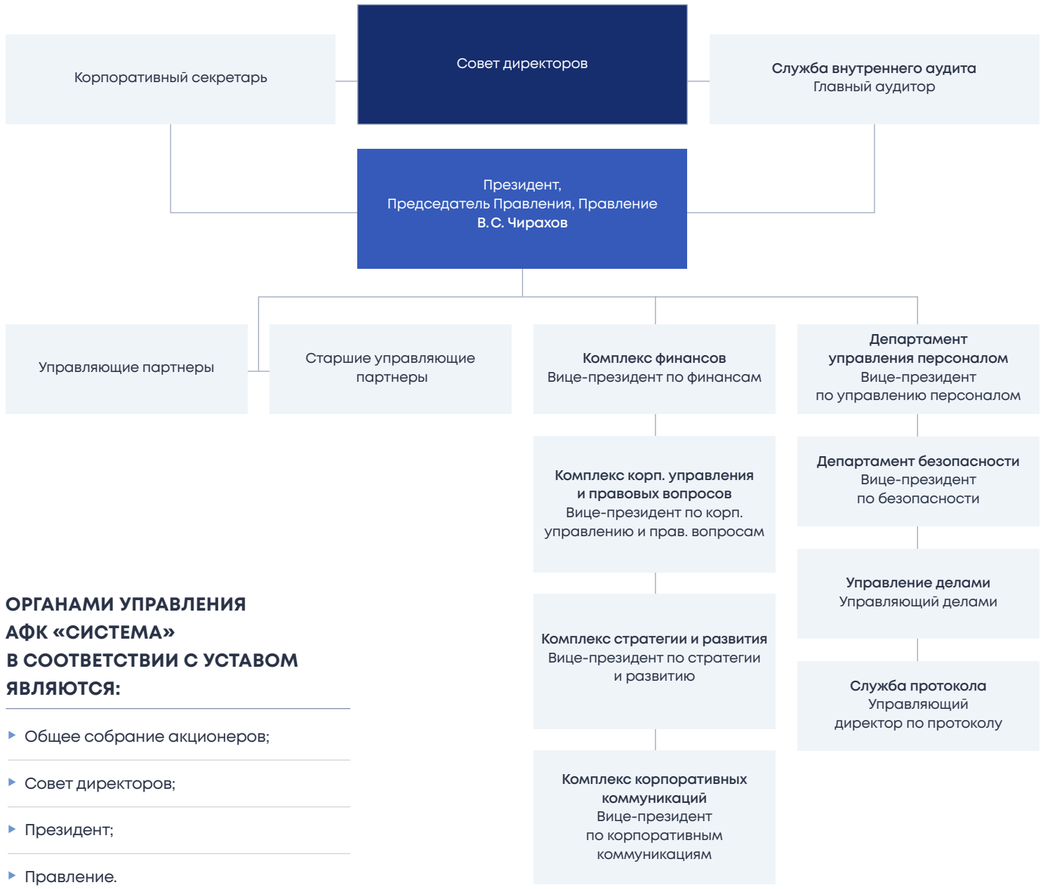
Указанные принципы применяются во всех сферах деятельности Корпорации, включая стратегический и финансовый менеджмент, кадровую политику, подготовку отчетности, контроль и аудит, управление рисками.

В области корпоративного управления АФК «Система» руководствуется требованиями законодательства, Правилами листинга ПАО «Московская биржа» и рекомендациями российского Кодекса корпоративного управления[1]. Корпорация также принимает во внимание рекомендации Кодекса корпоративного управления Великобритании[2]. Устав и внутренние документы АФК «Система» определяют принципы и процедуры корпоративного управления Корпорации, а также структуру, порядок формирования и компетенцию органов управления и контроля. Кодекс корпоративного управления и Кодекс этики АФК «Система» содержат дополнительные обязательства Корпорации, ее топ-менеджмента и сотрудников в области прозрачности и этических принципов ведения бизнеса.

1 Текст Кодекса корпоративного управления, рекомендованного письмом Банка России от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463, доступен по адресу: https://www.cbr.ru/statichtml/file/59420/inf_apr_1014.pdf

2 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 АФК «Система» по состоянию на 31 декабря 2021 года



ОРГАНАМИ УПРАВЛЕНИЯ АФК «СИСТЕМА» В СООТВЕТСТВИИ С УСТАВОМ ЯВЛЯЮТСЯ:

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

Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Корпорации. Деятельность и компетенция Общего собрания акционеров (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

Акционеры, владеющие не менее чем 2% голосующих акций Корпорации, вправе вносить вопросы в повестку дня Общего собрания акционеров и выдвигать кандидатов для избрания в Совет директоров Корпорации. В соответствии с Положением об Общем собрании акционеров ПАО АФК «Система» и другими внутренними документами Корпорации предложения в повестку дня годового Общего собрания акционеров, включая любые приложения к ним, должны поступить в адрес Корпорации не позднее чем через 100 дней после окончания отчетного года[1]. Кандидатуры для избрания в состав Совета директоров 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 / www.sistema.com) не менее чем за 30 дней до даты проведения собрания, а затем направляются в электронном виде номинальным держателям[2].

Акционеры АФК «Система» могут воспользоваться опцией электронного голосования на сайте регистратора Корпорации — АО «Реестр». 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 proxy-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://depositaryreceipts.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.

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

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

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. В мае 2021 года Совет директоров утвердил новое Положение о дивидендной политике, установившее рекомендуемый размер дивидендов на 2021–2023 годы. В соответствии с Положением рекомендуемый размер дивидендов составляет сумму не менее 0,31 руб. на каждую обыкновенную акцию АФК «Система» в 2021 году, не менее 0,41 руб. на каждую акцию в 2022 году и не менее 0,52 руб. на каждую акцию в 2023 году. Таким образом, исходя из текущего количества обыкновенных акций Корпорации, рекомендуемый базовый объем дивидендов составляет около 3 млрд руб. в 2021 году, около 4 млрд руб. в 2022 году и около 5 млрд руб. в 2023 году.

При этом начиная с 2022 года Положение рекомендует увеличение дивидендных выплат на сумму, составляющую 10% от абсолютного прироста скорректированной OIBDA[3] за последний завершенный финансовый год, при условии, что по итогам последнего завершенного финансового года зафиксирован рост скорректированной OIBDA более чем на 5% и при этом показатель чистого долга[4] превышает скорректированную OIBDA не более чем в три раза.

При определении рекомендованного размера дивидендов по итогам 2020 года Совет директоров АФК «Система» придерживался указанного выше Положения о дивидендной политике и принял решение рекомендовать Общему собранию акционеров направить на выплату дивидендов 2 991,5 млн руб., что составляет или 0,31 руб. на одну обыкновенную акцию, или 6,20 руб. на одну ГДР.

Сведения о проведении Общих собраний акционеров в 2021 году

Годовое Общее собрание акционеров

ДАТА ПРОВЕДЕНИЯ	26 ИЮНЯ 2021 ГОДА
Форма проведения	Заочное голосование
Рассмотренные вопросы и принятые решения	▸ Утверждены годовой отчет и годовая бухгалтерская отчетность за 2020 год. ▸ На выплату дивидендов за 2020 год направлено 2 991,5 млн руб., или 0,31 руб. на каждую обыкновенную акцию АФК «Система» (6,20 руб. на каждую ГДР). ▸ Избран Совет директоров. ▸ Утверждены аудиторы для проведения аудита в соответствии с РСБУ и МСФО на 2021 год. ▸ Утверждена новая редакция Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО АФК «Система».
Приняли участие	Акционеры, в совокупности обладающие 76,4% голосов
Дата составления и номер протокола	30 июня 2021 года, № 1-21

В 2021 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 2020 года и ответило на поступившие вопросы акционеров.

3 Операционная прибыль до вычета амортизации внеоборотных активов.

4 Все финансовые показатели, используемые для определения размера дивидендов, определяются в соответствии с консолидированной отчетностью Корпорации, составленной по Международным стандартам финансовой отчетности.

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

Состав Совета директоров АФК «Система» на 31 декабря 2021 года

Действовавший на 31 декабря 2021 года состав Совета директоров был избран на годовом Общем собрании акционеров АФК «Система», состоявшемся 26 июня 2021 года. Независимые директора составляют 50% членов Совета директоров.

- Независимые директора
- Неисполнительные директора
- Исполнительные директора

Количественный состав Совета директоров — 12 человек.

1. Евтушенков Владимир Петрович (Председатель Совета директоров)[1]
2. Белова Анна Григорьевна (заместитель Председателя Совета директоров в течение 2021 года)[1]
3. Зоммер Рон
4. Шамолин Михаил Валерьевич
5. Евтушенков Феликс Владимирович
6. Чирахов Владимир Санасарович
7. Кузьминов Ярослав Иванович[2]
8. Маннингс Роджер[2, 3]
9. Чубайс Анатолий Борисович[2]
10. Шнайдер Этьен[2]
11. Шохин Александр Николаевич[2]
12. Якобашвили Давид Михайлович[2, 4]

1 Председатель и заместитель Председателя Совета директоров были избраны на первом после годового Общего собрания акционеров заседании Совета директоров 26 июня 2021 года.
2 Независимый директор.
3 В соответствии с Правилами листинга ПАО «Московская биржа» Маннингс Р. признан Корпорацией независимым. Информация о соответствующем решении раскрыта на сайте АФК «Система».
4 В соответствии с Правилами листинга ПАО «Московская биржа» Якобашвили Д.М. признан Корпорацией независимым. Информация о соответствующем решении раскрыта на сайте АФК «Система».

Изменения в составе Совета директоров

В 2021 году из состава Совета директоров выбыли А.А. Дубовсков и Р.С. Кочарян. В состав Совета директоров, избранный Общим собранием акционеров 26 июня 2021 года, вошли независимые директора Я.И. Кузьминов и А.Н. Шохин.

Заседания Совета директоров

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

В 2021 году Совет директоров АФК «Система» провел 16 заседаний: восемь плановых очных и восемь внеплановых в форме заочного голосования. Всего в 2021 году Совет директоров рассмотрел 73 вопроса повестки дня.

	2021	2020
Количество проведенных очных заседаний	8	7
Количество проведенных заочных заседаний	8	5
Количество вопросов согласно плану работы Совета директоров	36	40
Количество рассмотренных на заседаниях Совета директоров вопросов	73	68

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

1. стратегия развития АФК «Система»;
2. инвестиционная политика, стратегия инвестиционных фондов АФК «Система» и приоритетные направления инвестирования в краткосрочной и среднесрочной перспективе;
3. новые инвестиционные проекты;
4. управление и создание стоимости инвестиций АФК «Система» в портфельные активы в различных отраслях:
   - лесопромышленные активы;
   - сельскохозяйственные активы;
   - активы в области девелопмента и строительства;
   - фармацевтические активы;
   - банковские активы;
   - высокотехнологические активы;
   - электротехнические активы;
   - рентные активы;
   - активы в сфере медицины;
5. квартальные и годовые результаты деятельности АФК «Система» и исполнение бюджета;
6. бюджетное планирование, утверждение консолидированного бюджета АФК «Система» и ключевых показателей эффективности менеджмента;
7. управление рисками Корпорации;
8. деятельность подразделения внутреннего аудита;
9. кадровые вопросы и мотивация персонала;
10. оценка качества корпоративного управления;
11. ESG-стратегия Корпорации;
12. обязательные корпоративные процедуры, в том числе созыв годового Общего собрания акционеров и планирование деятельности Совета директоров;
13. состав комитетов Совета директоров и определение статуса членов Совета директоров;
14. одобрение сделок, в том числе участие в уставном капитале различных компаний.

Распределение вопросов, рассмотренных Советом директоров в 2021 году, по тематикам

Распределение вопросов, рассмотренных Советом директоров в 2021 году, по тематикам

Большинство вопросов, рассмотренных Советом директоров АФК «Система» в 2021 году, относилось к бизнес-стратегии Корпорации и управлению портфелем инвестиций в различных областях, финансовому планированию и одобрению сделок (в том числе участию в капитале компаний).

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 регулярных встреч независимых директоров Совета директоров в целях глубокой проработки и заблаговременного изучения материалов по стратегическим вопросам повестки дня Совета директоров, в рамках которых члены Совета директоров проводят детальное обсуждение соответствующих вопросов с менеджментом Корпорации. Такой подход позволяет повысить вовлеченность всех членов Совета директоров в формирование стратегии Корпорации.

Заседания Совета директоров АФК «Система» проходят при высокой явке его членов: в 2021 году средний кворум заседаний составил 97,9%.

Участие членов Совета директоров АФК «Система» в заседаниях Совета директоров и его комитетов в 2021 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 устойчивому развитию и связям с инвесторами[1]
Участие в заседаниях[2]						
Евтушенков В.П.	16/16	5/5				
Белова А.Г.	16/16	4/5	20/20	7/7	8/8	9/9
Дубовсков А.А.[3]	7/7	5/5		6/7	4/4	
Евтушенков Ф.В.	16/16	5/5				
Зоммер Р.	16/16	3/5	10/10	7/7		9/9
Кочарян Р.С.[3]	6/7	2/5		6/7	3/4	
Кузьминов Я.И.[4]	9/9			5/5		
Маннингс Р.	16/16		20/20	12/12		8/9
Чирахов В.С.	16/16	4/5			4/8	
Чубайс А.Б.	15/16					3/4
Шамолин М.В.	16/16	4/5			3/4	2/4
Шнайдер Э.	16/16		18/20	5/5		5/5
Шохин А.Н.[4]	8/9		9/10	5/5		4/4
Якобашвили Д.М.	15/16	4/5	20/20	11/12	4/4	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 и рекомендовано российским Кодексом корпоративного управления. АФК «Система» внедрила данную практику в 2017 году и регулярно ее придерживается.

В 2021 году была вновь проведена внешняя оценка Совета директоров. Ее проводил консорциум, состоящий 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.

1 До 26 июня 2021 года — Комитет по связям с инвесторами и дивидендной политике.
2 Первая цифра отражает количество заседаний, в которых член Совета директоров принимал участие, вторая — общее количество заседаний, в которых член Совета директоров мог принять участие.
3 В составе Совета директоров до 26 июня 2021 года.
4 В составе Совета директоров с 26 июня 2021 года.

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:

01

Совет директоров АФК «Система» активно работает, используя развитые процедуры корпоративного управления в своей деятельности и в работе комитетов.

02

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.

03

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.

04

Для достижения этих целей процесс планирования преемственности на всех уровнях целесообразно сделать более регламентированным.

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 устойчивому развитию и связям с инвесторами**[1]

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: https://sistema.ru/about/corpmanage/docs.

Функции комитетов при Совете директоров Корпорации

НАИМЕНОВАНИЕ КОМИТЕТА	ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ КОМИТЕТА
Комитет по стратегии	▸ анализ стратегических вопросов управления Группой АФК «Система»; ▸ рассмотрение методологии стратегического планирования; ▸ рассмотрение слияний и присоединений, денежное выражение которых превышает 100 млн долл. США; ▸ рассмотрение инвестиционных проектов Группы АФК «Система», связанных с выходом на новые географические или отраслевые рынки присутствия, а также проектов с существенным участием государства
Комитет по аудиту, финансам и рискам	▸ содействие процессам подготовки и аудита финансовой отчетности Корпорации и контроль за ними; ▸ оценка качества аудиторских услуг по результатам аудита финансовой отчетности и выдача предварительных рекомендаций Совету директоров в отношении выбора аудиторов Корпорации для проведения аудита бухгалтерской отчетности в соответствии с РСБУ и МСФО; ▸ оценка системы управления рисками и соблюдения применимых законодательных требований в области финансовой отчетности, аудита и планирования; ▸ предварительная оценка сделок, выносимых на рассмотрение Совета директоров; ▸ бюджетный процесс и финансовое планирование
Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению	▸ содействие развитию эффективной системы корпоративного управления, соответствующей международным стандартам, в Корпорации и портфельных компаниях; ▸ предварительное рассмотрение кандидатов: a. **в состав Совета директоров АФК «Система»;** b. **в составы советов директоров портфельных компаний;** c. **на позиции топ-менеджмента Группы АФК «Система»;** d. **на позицию корпоративного секретаря Корпорации;** ▸ разработка политики мотивации и вознаграждения работников Корпорации; ▸ организация процедуры оценки работы Совета директоров

1 До 26 июня 2021 года — Комитет по связям с инвесторами и дивидендной политике.

НАИМЕНОВАНИЕ КОМИТЕТА	ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ КОМИТЕТА
Комитет по этике и контролю	▸ обеспечение эффективной системы экономической и корпоративной безопасности; ▸ мониторинг соблюдения требований Кодекса этики Корпорации; ▸ оценка работы системы противодействия коррупции и мошенничеству, а также иным злоупотреблениям, связанным с нарушением применимого законодательства в компаниях Группы АФК «Система»
Комитет по устойчивому развитию и связям с инвесторами	▸ содействие формированию стратегии и трансформации бизнес-процессов Корпорации с учетом принципов устойчивого развития и ответственного инвестирования; ▸ повышение инвестиционной привлекательности ценных бумаг Корпорации; ▸ разработка дивидендной политики АФК «Система», в том числе формирование рекомендаций Совету директоров Корпорации в отношении суммы подлежащих выплате дивидендов; ▸ защита прав и интересов акционеров АФК «Система»

Состав комитетов Совета директоров АФК «Система» по состоянию на 31 декабря 2021 года

	КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИИ	КОМИТЕТ ПО АУДИТУ, ФИНАНСАМ И РИСКАМ	КОМИТЕТ ПО НАЗНАЧЕНИЯМ, ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ[1]	КОМИТЕТ ПО ЭТИКЕ И КОНТРОЛЮ	КОМИТЕТ ПО УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ И СВЯЗЯМ С ИНВЕСТОРАМИ
Евтушенков В.П.	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ				
Белова А.Г.					ПРЕДСЕДАТЕЛЬ
Евтушенков Ф.В.					
Зоммер Р.					
Кузьминов Я.И.			ПРЕДСЕДАТЕЛЬ		
Маннингс Р.		ПРЕДСЕДАТЕЛЬ			
Чирахов В.С.					
Чубайс А.Б.					
Шамолин М.В.					
Шнайдер Э.					
Шохин А.Н.					
Якобашвили Д.М.				ПРЕДСЕДАТЕЛЬ	

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

Состав комитета, %

Тематика вопросов, рассмотренных комитетами Совета директоров Корпорации в 2021 году

НАИМЕНОВАНИЕ КОМИТЕТА	КОЛИЧЕСТВО ЗАСЕДАНИЙ В 2021 ГОДУ	ТЕМАТИКА ВОПРОСОВ ЗАСЕДАНИЙ
Комитет по стратегии	5	Создание стоимости инвестиций Корпорации в различных отраслях; анализ инвестиционных возможностей
Комитет по аудиту, финансам и рискам	20	Оценка качества оказанных аудиторских услуг, формирование рекомендаций Совету директоров по выбору внешнего аудитора; рассмотрение и одобрение финансовой отчетности Корпорации, ее годового бюджета и отчета об исполнении бюджета; рассмотрение отчетов менеджмента по управлению рисками в АФК «Система», карты рисков и планов по их митигации; предварительное рассмотрение и оценка сделок и инвестиционных проектов, выносимых на рассмотрение Совета директоров АФК «Система»; рассмотрение результатов деятельности и планов подразделения внутреннего аудита

НАИМЕНОВАНИЕ КОМИТЕТА	КОЛИЧЕСТВО ЗАСЕДАНИЙ В 2021 ГОДУ	ТЕМАТИКА ВОПРОСОВ ЗАСЕДАНИЙ
Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению	7	▸ оценка и развитие корпоративного управления в Группе АФК «Система»; ▸ система мотивации и ее ключевые параметры, оценка деятельности и премирование ключевых руководителей и сотрудников АФК «Система»; ▸ кадровый процесс и предварительное рассмотрение кандидатур на позиции высших должностных лиц АФК «Система», а также кандидатов для выдвижения в составы советов директоров ключевых портфельных компаний; ▸ планирование преемственности Совета директоров и его комитетов; ▸ развитие корпоративной культуры.
Комитет по этике и контролю	8	▸ результаты деятельности подразделения внутреннего аудита за 2020 год и план его работы на 2022 год; ▸ результаты этической аттестации в АФК «Система»; ▸ функциональная стратегия в сфере корпоративной (в том числе информационной) безопасности.
Комитет по устойчивому развитию и связям с инвесторами	9	▸ Размер дивидендов и дивидендная политика Корпорации; ▸ ESG-стратегия Корпорации и развитие культуры ESG; ▸ анализ и мониторинг рынка и инвестиционной базы АФК «Система»; ▸ риски и возможности для инвестиционной стратегии Корпорации; ▸ подход к нефинансовой отчетности и потенциал применения принципов интегрированной отчетности.

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).

В апреле 2020 года по решению Совета директоров на должность Президента, Председателя Правления АФК «Система» был назначен Владимир Санасарович Чирахов.

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 стратегические вопросы, выносимые на рассмотрение Совета директоров Корпорации.

В 2021 году Правление провело восемь заседаний, на которых были рассмотрены 33 вопроса повестки дня по следующим основным направлениям:

1. стратегия развития АФК «Система»;
2. стратегия развития, создание стоимости и монетизация инвестиций АФК «Система» в различных отраслях;
3. управление инвестиционными фондами АФК «Система»;
4. цикл стратегического планирования в Группе компаний АФК «Система»;
5. практика корпоративного управления в Корпорации;
6. финансовое планирование и финансовый контроль;
7. ESG-стратегия АФК «Система».

В мае 2020 года Совет директоров утвердил состав Правления. Количественный состав Правления Корпорации на 31 декабря 2021 года — 8 человек.

Состав Правления АФК «Система» на 31 декабря 2021 года

1.	Чирахов Владимир Санасарович	Президент, Председатель Правления
2.	Евтушенков Феликс Владимирович	Старший управляющий партнер
3.	Засурский Артем Иванович	Вице-президент по стратегии
4.	Козлов Игорь Люсьенович	Вице-президент по информационным технологиям
5.	Матвеева Светлана Сергеевна	Вице-президент по управлению персоналом
6.	Травков Владимир Сергеевич	Вице-президент по финансам
7.	Узденов Али Муссаевич	Старший управляющий партнер
8.	Шишкин Сергей Анатольевич	Вице-президент по корпоративному управлению и правовым вопросам

Изменения в персональном составе Правления АФК «Система» в течение 2021 года

	ДАТА ИЗМЕНЕНИЯ	ОПИСАНИЕ ИЗМЕНЕНИЯ
Кулубеков В.Р.	8 февраля	Избран в состав Правления
Сиразутдинов А.Г.	16 февраля	Прекращены полномочия члена Правления
Колокольников А.Б.	20 февраля	Избран в состав Правления
Розанов В.В.	2 апреля	Прекращены полномочия члена Правления
Ситдеков Т.А.	14 мая	Избран в состав Правления
Алешин И.В., Егоров С.В., Катков А.Б., Колокольников А.Б., Кулубеков В.Р., Моносов Л.А., Мубаракшин О.С., Петухов Л.Г., Ситдеков Т.А.	20 декабря	Прекращены полномочия членов Правления
Евтушенков Ф.В.	20 декабря	Избран в состав Правления

ОРГАНЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ И ПРАВЛЕНИИ

В целях совершенствования процесса принятия управленческих решений в АФК «Система» действует ряд органов при Президенте и Правлении, а именно 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, требуемой ставки доходности по каждому инвестиционному проекту;
- составление рекомендаций о целесообразности реализации проектов или возможного выхода из них, а также об источниках их финансирования;
- рассмотрение условий привлечения финансирования.

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

По состоянию на 31 декабря 2021 года Комитет состоял из шести членов. Председателем Комитета является Президент Корпорации В.С. Чирахов.

В 2021 году Комитет провел 53 заседания.

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

Экспертный совет по инвестициям, состоящий из 16 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 четырех 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 семи членов, создан в целях совершенствования политик, принципов и процедур в области управления персоналом и формирования рекомендаций в данной области для органов управления Корпорации.

Комитет по рискам

Функциями Комитета по рискам являются:

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

По состоянию на 31 декабря 2021 года Комитет состоял из 13 членов. Председателем Комитета является Вице-президент по финансам В.С. Травков.

В 2021 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[1] 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 восьми членов, Председателем Комитета является Вице-президент по финансам В.С. Травков.

В 2021 году Тендерный комитет провел 27 заседаний.

1 Weighted 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».

По состоянию на 31 декабря 2021 года Комитет состоял из 12 членов. Председателем Комитета является Вице-президент по информационным технологиям И.Л. Козлов.

В 2021 году Комитет по информационным технологиям не проводил заседаний.

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА, ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

Риск-менеджмент

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

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

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

Реализация процедур риск-менеджмента АФК «Система» проводится владельцами рисков при поддержке специалистов по управлению рисками Комплекса финансов.

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 предоставления достоверной отчетности, а также иной информации, подлежащей раскрытию в соответствии с применимым законодательством;
- обеспечение соблюдения Корпорацией применимого законодательства и требований регуляторов.

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

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

Уровень 2. **Уполномоченные контрольные органы 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 отвечает за обеспечение комплексной безопасности Корпорации, включая экономическую безопасность, противодействие коррупции и информационную безопасность.

Уровень 3. **Служба внутреннего аудита проводит независимую оценку эффективности системы внутреннего контроля, а также процедур управления рисками и корпоративного управления.**

Система внутреннего контроля Корпорации включает, в том числе:

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

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

Внутренний аудит

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

Основные задачи Службы внутреннего аудита:
- содействие повышению эффективности систем внутреннего контроля, корпоративного управления и управления рисками Корпорации и предоставление рекомендаций по их совершенствованию органам управления, профильному комитету, подразделениям и сотрудникам Корпорации;
- координация деятельности с внешним аудитором Корпорации, а также иными лицами, предоставляющими гарантии Корпорации;
- консультирование подразделений и сотрудников Корпорации;

Для реализации основных задач Служба внутреннего аудита осуществляет:
- предоставление гарантий (аудит, проверки) — объективный анализ имеющихся аудиторских доказательств в целях независимой оценки процессов управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления. Содержание и объем аудиторского задания по предоставлению гарантий определяются заказчиком аудита и службой внутреннего аудита;
- оценка надежности и эффективности системы внутреннего контроля и предоставление рекомендаций органам управления, профильному комитету, подразделениям и сотрудникам Корпорации по ее совершенствованию;
- оценка уровня корпоративного управления Корпорации и предоставление рекомендаций органам управления, профильному комитету, подразделениям и сотрудникам Корпорации по его совершенствованию;
- оценка надежности и эффективности системы управления рисками Корпорации и предоставление рекомендаций органам управления, профильному комитету, подразделениям и сотрудникам Корпорации по ее совершенствованию;
- консультирование подразделений и сотрудников Корпорации. Содержание, объем и формат консультаций определяются Главным аудитором Корпорации по согласованию с подразделениями и/или сотрудниками Корпорации — инициаторами (заказчиками) консультаций;
- консультации органов управления, подразделений и сотрудников Корпорации по обеспечению эффективного функционирования программы оповещения о недостатках «Единая горячая линия». Проведение выборочных проверок, поступающих на «Единую горячую линию» сообщений, — на усмотрение Главного аудитора и при наличии у Службы внутреннего аудита Корпорации необходимых компетенций;
- регулярные встречи с внешним аудитором Корпорации, а также иными лицами, предоставляющими гарантии Корпорации.

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

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

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

В 2021 году Служба внутреннего аудита провела 24 проверки для оценки эффективности систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления. По результатам проверок Службы внутреннего аудита недостатков или рисков, которые могли бы повлиять на устойчивость бизнеса 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.

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 Комитет по аудиту, финансам и рискам рекомендовал проводить тендер на предоставление услуг аудитора не реже чем один раз в пять лет.

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 2021 году результаты этической аттестации рассмотрены Комитетом по этике и контролю Совета директоров АФК «Система». В большинстве случаев задекларированные конфликты интересов не потребовали принятия мер по их урегулированию, так как не создавали рисков для интересов Корпорации. Тем не менее в отношении нескольких декларантов реализованы мероприятия по урегулированию конфликта интересов в соответствии с лучшими практиками корпоративного управления.

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;
- управление рисками.

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

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В 2021 ГОДУ

Практика работы независимых директоров в составе Совета директоров Корпорации

В 2021 году в состав Совета директоров АФК «Система» были избраны 12 членов, шесть из которых отвечали критериям независимости или были 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:

- Кузьминов Ярослав Иванович;
- Шнайдер Этьен;
- Маннингс Роджер;
- Шохин Александр Николаевич;
- Чубайс Анатолий Борисович;
- 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.

Развитие стратегии в области ESG

В мае 2021 года Совет директоров Корпорации утвердил два новых внутренних документа, детализирующих подходы Корпорации к управлению вопросами устойчивого развития: Экологическую политику и Политику по соблюдению прав человека. Затем в сентябре 2021 года Совет директоров утвердил план мероприятий в области ESG на 2022–2023 годы, а в ноябре — Стратегию Корпорации в области ESG, включающую целевые ориентиры.

Также в июне 2021 года Совет директоров АФК «Система» утвердил Положение о Комитете по устойчивому развитию и связям с инвесторами Совета директоров, созданном на основе ранее действовавшего Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике. Новое Положение закрепило за Комитетом его ведущую роль в определении ESG-повестки Корпорации. В части ESG деятельность Комитета направлена на содействие развитию корпоративной культуры АФК «Система», основанной на принципах ESG и интеграции ESG в стратегию Корпорации с целью повышения устойчивости инвестиционного портфеля. Председателем Комитета избрана А.Г. Белова.

Как ответственный инвестор, АФК «Система» ставит перед собой задачи не только по достижению высоких финансовых результатов, но и по эффективному управлению социальным и экологическим воздействием в цепочке создания стоимости. Совершенствуя собственные подходы к управлению, Корпорация задает вектор для устойчивого развития портфельных компаний и дальнейшей интеграции аспектов ESG в их стратегии.

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, а затем корректирует их в случае необходимости. В рамках реализации данного плана на 2022 год, сформированного, в том числе, с учётом результатов внешней оценки работы Совета директоров, запланированы, в том числе, следующие мероприятия:

01

разработка и реализация планов преемственности менеджмента, членов Совета директоров и комитетов Совета директоров с учетом личных компетенций (до конца 2022 года)

02

реализация утвержденных Советом директоров мероприятий в области ESG с вынесением соответствующих элементов стратегии на рассмотрение советов директоров компаний Группы АФК «Система» (на 2022–2023 годы)

ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ВЫСШИХ ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ

Политика в области вознаграждения членов Совета директоров ПАО АФК «Система»

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

Основное вознаграждение за работу в Совете директоров

В течение отчетного 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[1]. Размер дополнительного вознаграждения устанавливается как переменная сумма, равная доле от суммы прироста капитализации за финансовый год[2].

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.

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.

1 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).
2 0,1% или 0,125% от суммы прироста капитализации за финансовый год (в зависимости от статуса налогового резидентства).

ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА АФК «СИСТЕМА»

Система материальной мотивации высших должностных лиц АФК «Система» в 2021 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 понимается:

- 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.

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 АФК «СИСТЕМА»[1]

Вознаграждения и компенсации, выплаченные членам Совета директоров АФК «Система», руб.

СТАТЬЯ ВЫПЛАТЫ	2021	2020
Вознаграждение за работу в Совете директоров	390 957 500	365 497 500
Заработная плата[2, 3]	398 492 500	122 499 000
Премии	351 123 200	393 456 200
Вознаграждение за работу в комитетах Совета директоров	9 380 000	5 820 000
Компенсация расходов, понесенных в связи с исполнением обязанностей члена Совета директоров	1 069 500	824 200

Вознаграждения, выплаченные членам Правления АФК «Система»[4], руб.

СТАТЬЯ ВЫПЛАТЫ	2021	2020
Заработная плата[5]	988 800 200	584 901 900
Премии	3 982 281 800	4 889 969 300
Иные виды вознаграждений	6 870 000	861 000

1 Все суммы в настоящем разделе указаны без вычета применимого налога на доходы физических лиц.
2 Вознаграждения в виде заработной платы и премий представляют собой вознаграждения, начисленные за отчетный период членам Совета директоров — неисполнительным директорам.
3 Данная сумма включает в себя сумму отпускных и выплат при увольнении. В 2021 году сумма отпускных, выплаченных членам Совета директоров — неисполнительным директорам, составила 69 452 000 руб., а сумма выплат при увольнении — 222 154 000 руб. В 2020 году соответствующие выплаты не производились.
4 Включая Президента АФК «Система» и иных исполнительных членов Совета директоров.
5 Данная сумма включает в себя сумму отпускных. В 2021 году сумма отпускных, выплаченных членам Правления, составила 557 404 000 руб., а в 2020 году — 148 560 000 руб.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

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

Управление рисками является неотъемлемой частью всех процессов АФК «Система», интегрировано в процессы планирования и реализации стратегии, инвестиционной деятельности, бюджетирования, закупочных процедур, а также в повседневную операционную деятельность. Интегрированная система управления рисками, существующая в АФК «Система», построена с учетом международных стандартов, рекомендаций и лучших практик риск-менеджмента. Интегрированное управление рисками нацелено на обеспечение разумной гарантии достижения стратегических целей и поддержание уровня риска ПАО АФК «Система» в пределах, приемлемых для менеджмента и акционеров ПАО АФК «Система».

В ПАО АФК «Система» утверждена Политика интегрированного управления рисками.

В задачи интегрированного управления рисками входит построение и поддержание эффективной системы:

- выявления и систематического анализа рисков ПАО АФК «Система»;
- обязательного учета рисков при принятии управленческих решений;
- распределения ответственности за управление рисками;
- разработки планов мероприятий по реагированию на риски и контроля их исполнения;
- мониторинга рисков и эффективности управления ими;
- формирования отчетности по управлению рисками для информирования коллегиальных органов и других заинтересованных лиц;
- накопления знаний в области интегрированного управления рисками.

Риск-менеджеры компаний Группы АФК «Система» на регулярной основе актуализируют ключевые риски отдельных компаний и Группы в целом, анализируют их влияние на финансовые показатели, в т.ч. с использованием финансовых моделей и имитационных методов моделирования.

В отношении всех рисков АФК «Система» разрабатывает планы по снижению рисков и планы реагирования в случае их реализации, на регулярной основе проводят их мониторинг и корректировку.

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

- Уклонение от риска — уклонение / избежание риска подразумевает отказ от совершения тех или иных действий, отказ от активов, характеризующихся высоким риском. Уклонение от риска применяется в исключительных случаях как способ покрытия рисков и используется, когда стоимость воздействия на риск слишком высока либо такое воздействие не приведет к снижению риска до приемлемого уровня, а также когда риск невозможно или неэффективно передать третьей стороне.
- Сокращение риска — контроль и предупреждение риска как способ управления рисками подразумевает собственное удержание риска при активном воздействии на него со стороны компании. Мероприятия направлены на превентивное снижение вероятности наступления рискового события и/или снижения потенциального ущерба от наступления рискового события, до приемлемого уровня, соответствующего риск-аппетиту ПАО АФК «Система». Сокращение риска является приоритетным направлением работы ПАО АФК «Система» в области управления рисками.
- Принятие риска — принятие риска без воздействия на него, как способ покрытия риска, применяется в случаях, когда уровень риска находится на приемлемом для ПАО АФК «Система» уровне или воздействие на этот риск невозможно или экономически неэффективно.
- Передача риска — передача риска осуществляется в случаях, когда воздействие на него со стороны ПАО АФК «Система» невозможно или экономически не оправдано, а уровень риска превышает допустимый для компании уровень. Передача риска осуществляется при помощи страхования, хеджирования, передачи функций на аутсорсинг и т.д.

Процесс страхования в ПАО АФК «Система» является неотъемлемой частью управления рисками ПАО АФК «Система». Страхование, являясь одним из инструментов управления рисками, а именно передачей риска, полностью интегрировано в корпоративную систему управления рисками и обеспечивает защиту имущественных интересов ПАО АФК «Система» и ее акционеров от непредвиденных убытков, которые могут возникнуть в процессе деятельности, в том числе вследствие внешних воздействий.

ПАО АФК «Система» ежегодно утверждает и реализует комплексную программу страхования, покрывающую широкий спектр операционных рисков, включая различные виды обязательного и добровольного страхования гражданской ответственности, страхование автотранспорта, имущественное страхование, добровольное медицинское страхование работников, страхование от несчастного случая.

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

Одним из ключевых принципов риск-менеджмента является управление деятельностью Группы АФК «Система» с учетом риск-аппетита. Данный подход подразумевает определение и контроль целевого профиля рисков Корпорации в соответствии с поставленными стратегическими целями и в контексте их интеграции в процедуры управления рисками.

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

- величина возможных убытков по принимаемым Группой рискам не должна достигать уровня, приводящего к прекращению операционной деятельности компаний Группы, в том числе в стрессовых условиях;
- структура денежных потоков компаний Группы должна гарантировать своевременность исполнения обязательств перед контрагентами в краткосрочном и долгосрочном периодах;
- в рамках своей деятельности Группа стремится избегать повышенного уровня концентрации риска на контрагентах, отраслях и странах/регионах с повышенным уровнем риска;
- устойчивое развитие и экономическая эффективность в долгосрочной перспективе;
- соблюдение требований национальных регуляторов стран присутствия компаний Группы, стандартов и рекомендаций международных органов;
- сохранение безупречной репутации, уклонение от 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 актуальную оценку рисков и их влияние на финансовые показатели Корпорации, планы снижения рисков и реагирования на них, а также определение потенциальных рисковых 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, связанные с изменениями в политической и экономической обстановке в России, являются существенными для АФК «Система» в связи с тем, что большая часть бизнеса Группы связана с деятельностью на территории России. Компании и фонды Группы АФК «Система» также присутствуют в странах СНГ, ЕС, Южной и Юго-Восточной Азии. Значительная часть продукции компаний Группы сбывается в странах СНГ и Юго-Восточной Азии, Восточной Европы и Северной Африки. В случае серьезных политических потрясений в данных регионах деятельность бизнеса Группы в этих регионах может быть нарушена или приостановлена, что способно повлечь существенные убытки.

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

Отрицательное влияние на бизнес компаний Группы может оказать ужесточение санкций, полная блокада внешнеэкономической деятельности с изменением политической ситуации в стране, а также возникновение военных конфликтов с участием Российской Федерации.

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

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

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 т.ч. электронной), банковской деятельности, высоких технологий, гостиничных услуг, медицины, фармацевтики, лесной промышленности, сельского хозяйства и недвижимости. Глобальные изменения в указанных отраслях могут оказать существенное негативное воздействие на финансовое положение соответствующих портфельных компаний АФК «Система» и Группы в целом.

ВНЕШНИЕ РИСКИ АФК «СИСТЕМА»

Финансовые риски

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

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

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

Обслуживание и рефинансирование текущих и будущих обязательств Корпорации может потребовать существенного оттока денежных средств. Сохранение в среднесрочном периоде режима санкций и ограничения доступа российских банков и компаний к иностранному заемному капиталу могут существенно увеличить текущий дефицит ликвидности на рынке и привести к дальнейшему повышению процентных ставок, что может затруднить привлечение финансирования для осуществления деятельности компаний Группы АФК «Система» и рефинансирование долговых обязательств Корпорации и ее портфельных компаний. В случае, если Корпорация не сможет привлечь необходимое финансирование на условиях и в сроки, необходимые для компании, это может повлечь существенные ограничения для развития бизнеса, осуществления операционной и инвестиционной деятельности.

Неблагоприятные макроэкономические условия во многих странах присутствия компании могут привести к необходимости переоценки гудвилла (goodwill) по некоторым активам Корпорации и портфельных компаний.

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

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

Политические риски

Введение санкций в отношении российского государства или российских компаний и физических лиц может послужить причиной прекращения или сбоев в функционировании международных расчетных систем, что может привести к невозможности осуществления расчетов Корпорацией и ее портфельными компаниями и снижению инвестиционной привлекательности АФК «Система».

Социальные и экологические риски

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

- изменение предпочтений потребителей, тренд на ответственное потребление и здоровый образ жизни, возрастающие ожидания от брендов с точки зрения миссии, ответственности и устойчивого развития;
- изменение возрастной структуры, необходимость адаптации и обновления продукции и услуг в соответствии с потребностями стареющего населения;
- возрастающая конкуренция за таланты из-за демографических спадов и изменений требований молодых сотрудников к условиям труда;
- изменение климата и связанные с ним экстремальные погодные условия, способные оказать влияние на урожайность, здоровье населения, функционирование инфраструктуры;

- появление новых технологических решений и экономическая трансформация, в том числе цифровизация и автоматизация, трансформация производства и сферы услуг, а также потенциальное высвобождение большого количества сотрудников;
- возрастающая угроза кибербезопасности и ужесточение требований к конфиденциальности и защите персональных данных;
- снижение уровня жизни и возможный рост социальной напряженности в регионах присутствия, которые могут привести к снижению прибыли Корпорации и компаний Группы;
- ужесточение регуляторных требований в области устойчивого развития, углеродного регулирования и раскрытия информации.

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

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

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

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

Риски, связанные с несоблюдением принципов устойчивого развития в цепочке поставок, могут привести к нарушению бесперебойности поставок и оказать негативное репутационное влияние на Группу АФК «Система». В целях их минимизации компании Группы предъявляют строгие требования к поставщикам, подрядчикам и партнерам в части соблюдения законодательства и внутренних политик.

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

Юридические риски

Существует риск вынесения непредсказуемых судебных и административных решений в отношении Корпорации и ее портфельных компаний, что может негативно повлиять на бизнес Группы АФК «Система». Этот риск вызван множеством факторов, в том числе:

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

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

Отсутствие ясности в отношении применимости Федерального закона «О порядке осуществления иностранных инвестиций в хозяйственные общества, имеющие стратегическое значение для обеспечения обороны страны и безопасности государства» и нормативно-правовых актов Таможенного союза Евразийского экономического союза к бизнесу Группы АФК «Система» может оказать негативное влияние.

Существует риск внесения изменений в законодательство стран, на рынках которых присутствуют компании Группы АФК «Система», в связи с возможными изменениями в правовом регулировании международной торговли и международных инвестиций со стороны иностранных государств или международных организаций.

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

Миноритарные акционеры дочерних компаний АФК «Система» могут оспорить сделки со связанными сторонами или иные сделки либо проголосовать против совершения таких сделок, что может ограничить возможности АФК «Система» по совершению инвестиционных сделок и проведению реструктуризации бизнеса.
В случае, если Федеральная антимонопольная служба Российской Федерации придет к заключению, что АФК «Система» или одна из ее подконтрольных организаций, имеющих существенное значение, нарушили законодательство в сфере защиты конкуренции, она может наложить существенные административные санкции, что может повлечь за собой убытки для Корпорации. Федеральная антимонопольная служба также может воспрепятствовать заключению и/или исполнению отдельных сделок Корпорации и портфельных компаний, что может ограничить возможности компаний Группы АФК «Система» по совершению инвестиционных сделок и проведению реструктуризации бизнеса.

Налоговые риски

Налоговое законодательство и налоговая практика на рынках присутствия АФК «Система» характеризуются сложностью и неопределенностью 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 АФК «Система».

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

С 2015 года в Российской Федерации вступили в действие правила налогообложения нераспределенной прибыли контролируемых иностранных компаний и прибыли от косвенной продажи российской недвижимости, концепция бенефициарного собственника и налогового резидентства для иностранных юридических лиц в Российской Федерации. С момента вступления в силу эти правила неоднократно пересматривались, причем внесенные в них изменения имели обратную силу. В результате применения таких правил налогообложения у компаний Группы могут возникнуть дополнительные налоговые обязательства ввиду неопределенности трактовок 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 оказывают влияние на стоимость российских компаний. В связи с указанными обстоятельствами доступ Корпорации и компаний Группы АФК «Система» к средствам инвесторов через рынки ценных бумаг может в дальнейшем сократиться в результате введения секторальных санкций в областях деятельности компаний Группы АФК «Система» и/или осторожного подхода инвесторов к российским компаниям в целом. В частности, способность привлекать финансирование путем размещения долговых инструментов может быть ограничена, что может привести к недостаточности оборотных средств компаний Группы АФК «Система» и инвестиционного ресурса Корпорации и оказать существенное негативное влияние на их финансовые результаты.

Риски, связанные с коронавирусной пандемией

В марте 2020 года Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) объявила начало пандемии в связи с быстрым распространением нового коронавируса (COVID-19). Меры, применяемые многими странами, в том числе Российской Федерацией, для сдерживания распространения COVID-19, привели к существенным операционным трудностям для многих компаний и оказали существенное влияние на финансовые рынки. COVID-19 существенно повлиял 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 Группы АФК «Система» в большой степени будет зависеть от продолжительности и распространенности влияния вируса на мировую и российскую экономику.

Риски, связанные с делистингом

В апреле 2022 года вступил в силу Федеральный закона № 114-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон „Об акционерных обществах“ и отдельные законодательные акты Российской Федерации», обязывающий российских эмитентов прекратить обращение акций в виде депозитарных расписок, за исключением случая принятия решения о продолжении действия программ депозитарных расписок по заявлению эмитента. Корпорация направила соответствующее заявление в Министерство финансов Российской Федерации и получила разрешение на продолжение обращения депозитарных расписок АФК «Система» за пределами Российской Федерации до 13 мая 2023 года.

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ГРУППЫ АФК «СИСТЕМА»

Реализация бизнес-стратегии

Стратегия Корпорации нацелена на построение сбалансированного и диверсифицированного портфеля активов на рынках, где АФК «Система» имеет экспертизу и иные конкурентные преимущества, а также на привлечение международных и российских партнеров. Несмотря на наличие утвержденной стратегии, Корпорация не может гарантировать достижение поставленных целей, построение эффективной системы управления портфельными компаниями или реализацию новых инвестиционных возможностей, в том числе из-за текущей высокой долговой нагрузки и ограниченного инвестиционного ресурса. Недостижение целей стратегии АФК «Система» может оказать давление на финансовые показатели Корпорации. Развитие компаний Группы АФК «Система» зависит от многих факторов, включая получение необходимых разрешений государственных органов, достаточный спрос со стороны потребителей, успешное развитие технологий, эффективное управление рисками и расходами, своевременное завершение разработки и внедрение новых продуктов и услуг компаниями Группы АФК «Система». Затруднения, связанные с любым из этих факторов, могут оказать негативное влияние на развитие компаний Группы АФК «Система» и финансовые результаты Корпорации.

Приобретение, интеграция, отчуждение или реструктуризация активов

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

Приобретение активов может усилить давление на денежную позицию Корпорации и повлечь необходимость привлечения стороннего финансирования.

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

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

- невозможность эффективно интегрировать операционные активы и персонал приобретенной компании;
- невозможность установить и интегрировать необходимые механизмы контроля, в том числе в отношении логистики и дистрибуции;
- конфликты между акционерами;
- враждебность и/или неготовность к сотрудничеству со стороны менеджмента и персонала приобретенного актива;
- потеря клиентов приобретенного актива.

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

При отчуждении активов Корпорация может столкнуться со следующими основными рисками:

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

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

Менеджмент и ключевой персонал

Реализация стратегии АФК «Система» во многом зависит от усилий и наличия профессиональной команды менеджмента. Отсутствие возможности привлечь достаточно профессиональную и мотивированную команду менеджеров может оказать негативное влияние на бизнес, результаты деятельности, финансовое состояние и перспективы развития Корпорации.

Денежные потоки от компаний Группы АФК «Система»

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

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

Привлечение капитала или финансирования

Денежные потоки со стороны портфельных компаний могут оказаться недостаточными для покрытия запланированных расходов Корпорации. Это может повлечь за собой необходимость привлечения дополнительного стороннего финансирования и увеличение долговой нагрузки Корпорации, что, в свою очередь, будет оказывать давление на кредитные рейтинги Корпорации и компаний Группы АФК «Система». Снижение кредитного рейтинга может повлечь за собой рост стоимости обслуживания существующих кредитов, удорожание или невозможность привлечения новых кредитов, а в отдельных случаях досрочное истребование ранее выданных кредитов. Риск снижения или отзыва кредитного рейтинга Корпорации коррелирует с репутационным риском и риском ликвидности. Текущий уровень долга Корпорации также ограничивает привлечение новых заимствований.

Неопределенность в оценках при составлении отчетности

В процессе применения положений учетной политики Группы руководство должно делать предположения, оценки и допущения в отношении балансовой стоимости активов и обязательств, которые не являются очевидными из других источников. Оценочные значения и лежащие в их основе допущения формируются исходя из прошлого опыта и прочих факторов, которые считаются уместными в конкретных обстоятельствах. Фактические результаты могут отличаться от данных оценок, что может оказать существенное негативное влияние на финансовые результаты Группы. Оценки и связанные с ними допущения пересматриваются на постоянной основе. Изменения в оценках отражаются в том периоде, в котором оценка была пересмотрена, если изменение влияет только на этот период, либо в том периоде, в котором оценка была пересмотрена, и в будущих периодах, если изменение влияет как на текущие, так и на будущие периоды.

Ограничительные ковенанты

Соглашения Корпорации и компаний Группы АФК «Система» по кредитам и долговым ценным бумагам содержат ограничительные ковенанты. Такие ковенанты налагают ограничения на привлечение дополнительного долгового финансирования, обременение имущества залогом, продажу активов и сделки с аффилированными лицами. Они также могут накладывать ограничения на операционную деятельность АФК «Система», в том числе финансирование капитальных затрат, либо ограничивать возможности своевременного погашения долга или осуществления выплат по обязательствам. Любое ненамеренное нарушение ограничительных ковенантов может привести к возникновению у кредиторов Корпорации и/или портфельных компаний права требовать досрочное погашение таких кредитов и оказать давление на финансовые показатели Корпорации.

Лицензии и разрешения

Деятельность компаний Группы АФК «Система» регулируется различными государственными органами и ведомствами, в рамках получения и возобновления лицензий, одобрений и разрешений, а также в связи с необходимостью постоянного соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и стандартов. Регулирующие органы во многом полагаются на собственное суждение при толковании и реализации требований применимого законодательства, выдаче или пролонгации лицензий, одобрений и разрешений, а также 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 либо разрешений не будут приостановлены или отозваны на каких бы то ни было основаниях. Любые из этих обстоятельств могут иметь существенные негативные последствия для бизнеса АФК «Система».

Приватизированные компании

В структуре Группы АФК «Система» есть ряд приватизированных компаний. В будущем Корпорация и компании Группы также могут участвовать в процессах приватизации. Поскольку российское законодательство, касающееся вопросов приватизации, остается не окончательно ясным, может быть непоследовательным или содержать внутренние противоречия (например, существуют противоречия между федеральными и региональными нормами о приватизации), приватизация многих компаний может быть потенциально оспорена, в том числе избирательно, что может оказать существенное негативное влияние на бизнес, финансовое состояние, результаты деятельности или перспективы развития Корпорации.

Соответствие законодательству и стандартам в комплаенс-сфере

К деятельности Корпорации и компаний Группы АФК «Система» применим ряд норм и стандартов поведения, в том числе в области конкурентных действий на рынке, соблюдения норм корпоративного управления, противодействия мошенничеству и коррупции, управления конфликтами интересов, соблюдения санкционных режимов, справедливого отношения к клиентам и обеспечения добросовестного подхода при работе с ними, противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, соблюдения политики информационной безопасности, противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию на рынке ценных бумаг. Несоблюдение указанных норм влечет за собой риск применения юридических и регуляторных санкций, существенного финансового убытка и потери репутации.

Кроме того, деятельность АФК «Система» и компаний Группы АФК «Система» подпадает под действие антикоррупционного законодательства тех юрисдикций, в которых они ведут свой бизнес или в которых их ценные бумаги допущены к организованным торгам, включая нормативно-правовые акты Российской Федерации, Закон Великобритании о борьбе со взяточничеством (UK Bribery Act) и Закон США о коррупции за рубежом (FCPA). Любое расследование в связи с возможными нарушениями FCPA, UK Bribery Act или других антикоррупционных законов США, Великобритании или иных юрисдикций может негативно повлиять на репутацию, бизнес, финансовое состояние и результаты деятельности АФК «Система» и компаний Группы.

Права человека

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

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

Риски, связанные с правами человека, учитываются в рамках системы риск-менеджмента компаний Группы АФК «Система», включая рассмотрение существенных вопросов их советами директоров. Более подробно информация об управлении рисками, связанными с правами человека, раскрыта в разделе «Управление устойчивым развитием».

Цифровизация бизнеса, развитие ИТ-технологий и защита персональных данных

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

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

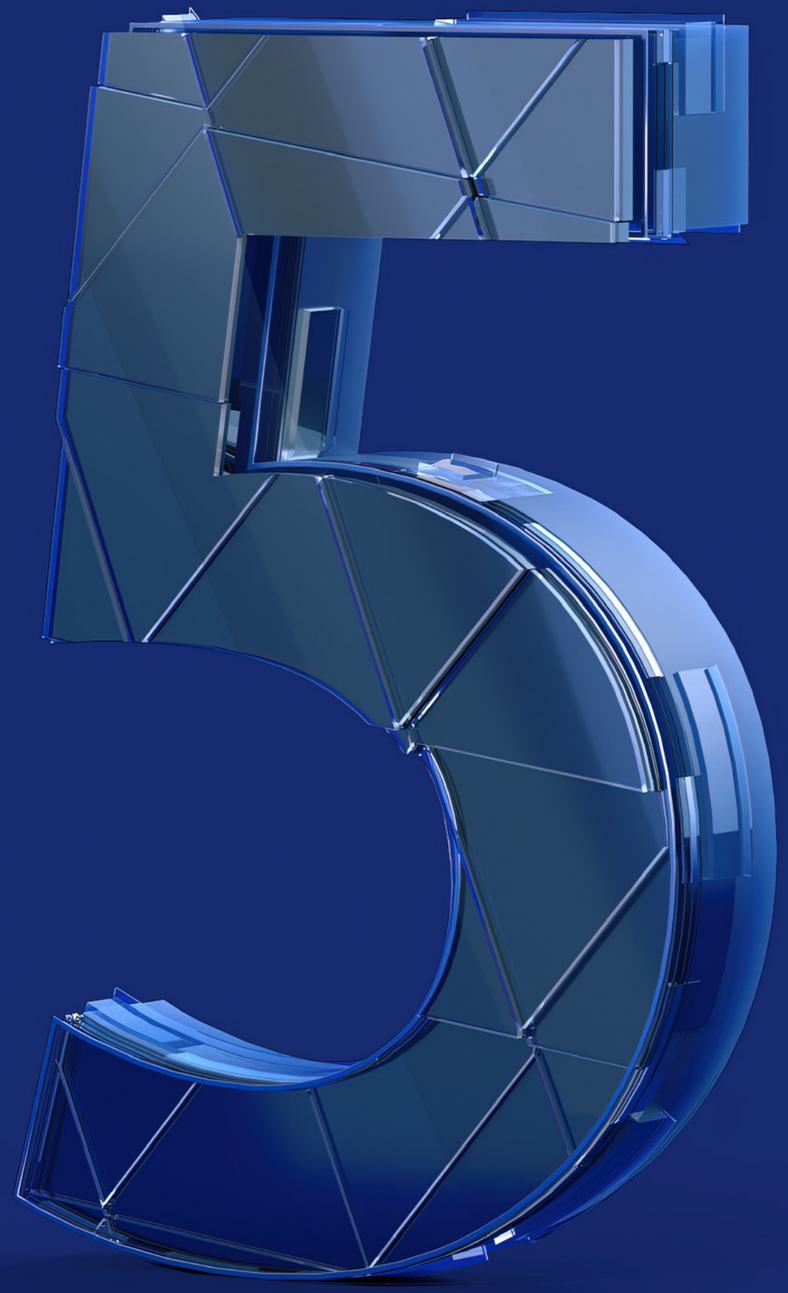
Конкуренция со стороны других компаний

Все отрасли деятельности компаний Группы АФК «Система» подвержены конкуренции со стороны других компаний. В сегментах телекоммуникаций, электроэнергетики, розничной торговли (в т.ч. 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 других странах. Неспособность компаний Группы эффективно конкурировать может оказать негативное влияние на бизнес, результаты деятельности, финансовое состояние и перспективы развития Корпорации.

Качество бренда и репутация

Развитие и поддержание узнаваемости брендов компаний Группы АФК «Система» является важнейшей составляющей формирования общественного мнения о текущих и будущих продуктах и услугах компаний Группы. АФК «Система» считает, что на рынках с высокой конкуренцией значение бренда компании постоянно растет. Успешное развитие и повышение узнаваемости брендов компаний Группы во многом зависит от эффективности маркетинговой деятельности и от возможности компаний предоставлять качественные продукты и услуги по конкурентным ценам. Усилия по развитию брендов могут не соответствовать полученным доходам, которые также могут быть недостаточными для покрытия затрат на такую деятельность, что приведет к финансовым потерям для компаний Группы.

Репутация АФК «Система» может пострадать в случае неэтичного ведения бизнеса, профессиональных ошибок, халатности, несоблюдения прав человека или инцидентов, связанных с распространением инсайдерской информации и коррупционными правонарушениями в Корпорации или ее портфельных компаниях.



УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ 200

ОТВЕТСТВЕННОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ 202

КЛЮЧЕВЫЕ ESG-НАПРАВЛЕНИЯ 206

СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ 212

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Совет директоров АФК «Система» играет ключевую роль в определении стратегических направлений деятельности Корпорации в области устойчивого развития и надзоре за ее результатами. В середине 2021 года Совет директоров АФК «Система» утвердил Положение о Комитете Совета директоров по устойчивому развитию и связям с инвесторами, созданном на основе ранее действовавшего Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике. Новое Положение закрепляет за Комитетом его ведущую роль в определении ESG-повестки Корпорации.

Более подробно информация раскрыта на странице корпоративного сайта: https://sistema.ru/upload/iblock/6f0/byjwljlfam4qljlv5n8bs8zj496ubnox/Polozhenie-o-KURiSI.pdf

Политика по соблюдению прав человека: https://sistema.ru/upload/iblock/f69/lt1libnz3tjintjr3evda0n26tqec6rze/Sistema_Politika-po-pravam-cheloveka.pdf

Экологическая политика: https://sistema.ru/upload/iblock/b16/h2r63vrdi3ir2madapuh3pj3sug4ajcd/Sistema_Ekologicheskaya-politika.pdf

Основными полномочиями обновленного Комитета по устойчивому развитию и связям с инвесторами являются: содействие формированию, развитию и реализации стратегии Корпорации в области связей с инвесторами, дивидендной политики и устойчивого развития; составление рекомендаций по совершенствованию ESG-стратегии Корпорации и компаний Группы; содействие трансформации бизнес-процессов Корпорации с учетом принципов устойчивого развития и ответственного инвестирования; рассмотрение стратегии корпоративной благотворительности.

Прочие комитеты Совета директоров рассматривают отдельные аспекты ESG-тематики (включая корпоративное управление и этические принципы ведения бизнеса) в рамках своей компетенции.

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

В мае 2021 года Советом директоров АФК «Система» утверждены новые документы — Политика по соблюдению прав человека и Экологическая политика, которые дополняют систему управления ESG и детализируют положения Политики устойчивого развития АФК «Система».

Политика по соблюдению прав человека является добровольно принятым публичным документом и определяет подходы ПАО АФК «Система» в сфере ответственности 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 и, при необходимости, возмещение ущерба. Экологическая политика способствует реализации ключевых принципов ответственного ведения бизнеса, закрепленных в Кодексе корпоративного управления и Политике в области устойчивого развития АФК «Система», включая принцип бережного отношения к окружающей среде.

За реализацию сформированной позиции на операционном уровне, донесение ее до инвесторов и публичную нефинансовую отчетность ответственность несет функция устойчивого развития, которая подчиняется напрямую Президенту Корпорации.

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 об ESG-рисках раскрыта в разделе «Управление рисками». Риски, связанные с правами человека, учитываются в рамках системы риск-менеджмента компаний Группы, включающей рассмотрение соответствующих 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 строгого 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.

segezha group

В 2021 году холдинг Segezha Group утвердил Стратегию и Политику в области устойчивого развития и установил последовательные цели по снижению влияния на экосистемы. Документ фокусируется на четырех основных направлениях:

- инновационный лесной бизнес;
- комфортная жизнь в лесных регионах России;
- климат-ориентированное лесоуправление и производство;
- контролируемая цепочка поставок.

Более подробно информация раскрыта на странице сайта: https://segezha-group.com/upload/iblock/d73/l5nen0957fkwsyvrrxge2klongmfnbkm.pdf

Принципы ответственного ведения бизнеса АФК «Система»

- УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ
- ДОБРОСОВЕСТНОСТЬ И ПРОЗРАЧНОСТЬ
- СОБЛЮДЕНИЕ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА
- ЭТИЧНОСТЬ, ЛОЯЛЬНОСТЬ И ЧЕСТНОСТЬ ВО ВЗАИМООТНОШЕНИЯХ С ПАРТНЕРАМИ, КОНТРАГЕНТАМИ, ПЕРСОНАЛОМ
- ЗАБОТА О ПЕРСОНАЛЕ
- КОНЦЕНТРАЦИЯ ФИНАНСОВЫХ И ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ НА РАЗВИТИИ ИННОВАЦИЙ
- БЕРЕЖНОЕ ОТНОШЕНИЕ К ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЕ
- ИНВЕСТИРОВАНИЕ ЧАСТИ ПРИБЫЛИ В СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМЫЕ ПРОЕКТЫ И ПРОГРАММЫ

Более подробно информация раскрыта на странице корпоративного сайта: https://sistema.ru/upload/iblock/402/4028309e6a8b7283b17c6325daeaf875.pdf

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 закреплен 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

- Исключение «токсичных» отраслей и деятельности, незаконной в стране нахождения или подпадающей под международные запреты
- Учет ESG-профиля компаний при принятии инвестиционных решений

НА ЭТАПЕ ВЛАДЕНИЯ АКТИВАМИ

- Базовые требования к управлению устойчивым развитием в портфельных компаниях и дополнительные требования в рамках подготовки актива к IPO
- Взаимодействие с портфельными компаниями через советы директоров в рамках установленных процедур корпоративного управления в целях совершенствования процессов управления устойчивым развитием и улучшения ESG-результативности

НА ЭТАПЕ ВЫХОДА ИЗ ИНВЕСТИЦИЙ

- Обеспечение самодостаточности системы управления устойчивым развитием в компании
- Подготовка информационно-справочных материалов по устойчивому развитию в компании (при необходимости)

Участие в инициативах в области устойчивого развития

Global Compact Network Russia

Социальная хартия российского бизнеса

ПАО АФК «Система» с 2002 года является подписантом Глобального договора ООН для содействия формированию общих ценностей и принципов ответственности бизнеса и с 2017 года Социальной хартии российского бизнеса — свода основополагающих принципов ответственной деловой практики, принятого Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП).

Позиции АФК «Система» в ESG-рейтингах

FTSE4Good

ПОДТВЕРДИЛА СТАТУС УЧАСТНИКА ИНДЕКСА,
в который она входит с 2016 года

MSCI

BB 2021 | BB 2020 | BB 2019 | B 2018

SUSTAINALYTICS

№ 1 ЛУЧШАЯ ОЦЕНКА СРЕДИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

№ 30 СРЕДИ 900+ международных диверсифицированных финансовых компаний

12,1 2021 Низкий риск | **15,3** 2020 | **30,9** 2019 Высокий риск

Стоимость компании мало подвержена риску существенного финансового воздействия, обусловленного ESG-факторами.

CDP DRIVING SUSTAINABLE ECONOMIES

B
Уровень — «Управление»

ТОП-11
АФК «СИСТЕМА» И МТС ВОШЛИ В ТОП-11 ИЗ 66 РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ, ПОЛУЧИВШИХ ЗАПРОС ОТ ИНВЕСТОРОВ РАСКРЫТЬ ИНФОРМАЦИЮ О РИСКАХ, СВЯЗАННЫХ С ИЗМЕНЕНИЕМ КЛИМАТА.

МОСКОВСКАЯ БИРЖА

ГРУППА А
ВКЛЮЧАЕТ 30 КОМПАНИЙ, ПОКАЗАВШИХ ПОЗИТИВНУЮ ДИНАМИКУ ИНДЕКСА
«Вектор устойчивого развития»

РСПП

ГРУППА А
ВКЛЮЧАЕТ 21 УЧАСТНИКА С МАКСИМАЛЬНЫМ ИНДИВИДУАЛЬНЫМ ЗНАЧЕНИЕМ ИНДЕКСА
«Ответственность и открытость»

RAEX

ТОП-20
ОБЩЕГО РЭНКИНГА ИЗ 150+ КРУПНЕЙШИХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

В 2021 году Segezha Group и Агрохолдинг «Степь» впервые вошли в ESG-рэнкинг российских компаний RAEX-Europe. На конец 2021 года МТС заняла 10-е место, АФК «Система» — 17-е место, Segezha Group — 49-е место, Агрохолдинг «СТЕПЬ» — 50-е место в общем ESG-рэнкинге, включающем более 150 компаний из более чем 20 отраслей экономики.

Награды в области устойчивого развития

ESG Investing

МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРЕМИЯ В ОБЛАСТИ ESG-ОТЧЕТНОСТИ

По результатам международного конкурса ESG Reporting Awards 2021 публичный отчет АФК «Система» об устойчивом развитии включен в пятерку лучших в финансово-инвестиционном секторе. Корпорация стала единственным российским финалистом в соответствующей номинации конкурса.

ТПП РФ

ИССЛЕДОВАНИЕ ВКЛАДА КОМПАНИЙ В ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ НАЦПРОЕКТОВ

АФК «Система» получила диплом за лучшую практику освещения вклада компании в достижение национальных проектов от Совета ТПП РФ по устойчивому развитию бизнеса, КСО и волонтерству.

ПРЕМИЯ ВИЗИОНЕРЫ УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

ПРЕМИЯ «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ. ВИЗИОНЕРЫ»

АФК «Система» с проектом «ESG-трансформация подходов к инвестированию и управлению активами» заняла 2-е место в премии по оценке устойчивого воздействия в экономике, экологии и обществе «Управление изменениями. Визионеры» в номинации «Экономика. Бизнес».

TopCompetence

БИРЖЕВОЙ ИНДЕКС КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

ТОП-20

АФК «Система» — в числе лидеров по раскрытию информации о корпоративном управлении, включенных в фондовый индекс Московской биржи.

НРА

ESG-РЭНКИНГ ПУБЛИЧНЫХ ФИНАНСОВЫХ КОМПАНИЙ

ТОП-3

АФК «Система» вошла в тройку лидеров ESG-рэнкинга из 30 ведущих банков, финансовых институтов и страховых компаний России.

ЛИДЕРЫ КОРПОРАТИВНОЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ

РЕЙТИНГ КОРПОРАТИВНОЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ

A
АФК «Система» — в группе из 12 участников рейтинга с лучшей благотворительной практикой в 2021 году

A+
МТС — в лидерах рейтинга

C+
Segezha Group включена в число компаний с развивающейся практикой

Expert

РЭНКИНГ ESG-ПРОЗРАЧНОСТИ

1,98 БАЛЛА
АФК «Система» обладает самым высоким уровнем прозрачности среди компаний финансового сектора

1,95 БАЛЛА
Уровень раскрытия информации МТС близок к максимальному

1,80 БАЛЛА
Segezha Group — единственная компания целлюлозно-бумажной промышленности в рейтинге

ДаСтратегия

PPC

A.D. 1308 unipg UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PERUGIA

ESG-РЕЙТИНГ УСТОЙЧИВОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

A+
АФК «Система» является одним из лидеров корпоративной ESG-практики в России

A
МТС демонстрирует лучшую корпоративную ESG-практику

B+
Segezha Group имеет развитую корпоративную ESG-практику

АК&М РЕЙТИНГОВОЕ АГЕНТСТВО

РЕЙТИНГ СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ АК&М

ТОП-3
МТС заняла 2-е место в отрасли телекоммуникаций и среди 25 крупнейших российских компаний с выручкой более 100 млрд руб. за 2020 год

№ 1
по уровню социальной ответственности является Segezha Group в своей отрасли

ТОП-3
Segezha Group заняла 3-е место в целлюлозно-бумажной промышленности и лесопереработке в 2021 году

РЕЙТИНГ ОТЧЕТНОСТИ ESG

МТС, Segezha Group, Группа «Эталон» и БЭСК вошли в первый рейтинг отчетности об устойчивом развитии, включающий 61 компанию. В октябре 2021 года рейтинг ESG-отчетности МТС был повышен до высшего уровня.

Взаимодействие с регионами в 2021 году

За прошедший год АФК «Система» подписала стратегические соглашения с несколькими субъектами РФ (Вологодская, Иркутская, Нижегородская и Тюменская области). Данные соглашения нацелены на формирование благоприятного экономического и социального климата в регионах присутствия, что позволит сделать их привлекательными для бизнеса и комфортными для местных жителей и туристов. Основные направления взаимодействия включают развитие телекоммуникаций, медицины, туризма, строительства жилых и инфраструктурных объектов, а также лесопереработки.

В рамках стратегического соглашения между АФК «Система» и правительством Вологодской области предусматривается развитие особой экономической зоны в регионе, которая будет включать в себя развитие текстильного и деревообрабатывающих кластеров. В будущем планируется строительство предприятий по глубокой переработке древесины и выпуску новых видов продукции. Развитие текстильной промышленности предполагает увеличение производственной мощности текстильных производств, создание комфортной среды для развития и работы сотрудников швейного производства, а также создание текстильного кластера, который будет заниматься разработкой дизайна и пошивом одежды.

Развитие лесопромышленного комплекса также предусматривается в Соглашении с Тюменской областью. АФК «Система» предоставит области компетенции в области внедрения информационных систем управления безопасностью жизнеобеспечения различных объектов и обработки данных, а также прорабатывает возможность инвестиций в сфере медицины.

В Соглашении с Иркутской областью стороны договорились о привлечении инвестиций, технологий и систем подготовки кадров, обеспечивающих повышение конкурентоспособности предприятий лесопромышленного комплекса. Помимо развития промышленного сектора экономики, АФК «Система» ставит цель развития рекреационного направления в Иркутской области.

КЛЮЧЕВЫЕ ESG-НАПРАВЛЕНИЯ

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

Инновации и цифровая трансформация находятся в фокусе стратегии Корпорации.

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

Ключевые ESG-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

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

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 2021 году. Многие комплексные проекты, находящиеся на стыке отраслей, удается реализовать благодаря традиционной синергии между активами.

Признание достижений в области клиентского опыта

- Компания МТС одержала победу в номинации «Лучший корпоративный клиентский опыт B2B. Телекоммуникационные услуги», представив кейс по улучшению CJM[1] и EJM[2] в 2020 году. МТС уделяет большое внимание уровню удовлетворенности клиентов каждым продуктом, особенно — на корпоративном рынке, где инновационные сервисы и новые технологии появляются намного раньше, чем на массовом рынке.
- Группа «Эталон» завоевала рекордное количество наград XIII федеральной премии Urban Awards 2021 — семь побед в сфере жилой недвижимости. Группа «Эталон» названа «Девелопером года», а также награждена партнером премии Mitsubishi Electric «За применение современных технологий в строительстве».

Доступность для удаленных регионов

- За 2021 год МТС реализовала более 50 проектов по улучшению и модернизации мобильной связи в районах присутствия. Одной из главных задач на отчетный год также было обеспечение связью и мобильным интернетом отдаленных жилых районов. Основными регионами развития и модернизации мобильной связи и интернет-сетей стали Центральный, Приволжский, Уральский и Сибирский федеральные округа. Более 100 населенных пунктов в этих округах получили доступ к интернету и мобильной связи. МТС также улучшала мобильную связь вдоль главных транспортных магистралей.
- МТС развернула на российской антарктической станции «Прогресс» сеть NB-IoT для передачи данных комплекса устройств Арктического и антарктического научно-исследовательского института. Трекеры, сенсоры и датчики, работающие на сети, позволят исследовать движение ледников и снежного покрова, контролировать целостность снеговых взлетно-посадочных полос и микроклимат в жилых и рабочих помещениях. МТС также обеспечила сотовой связью в стандарте 2G антарктическую станцию Новолазаревская. Теперь полярники смогут звонить близким и пользоваться мессенджерами, что позволит им оставаться на связи и не быть изолированными от внешнего мира.
- За прошедший год Ozon увеличил масштабы своей деятельности в Сибири, открыв свой первый фулфилмент-центр в Новосибирской области. Новый центр позволит хранить на фабрике около 4 млн товарных наименований и обрабатывать более 85 тыс. посылок в сутки. Помимо продвижения на восток, Ozon открыл первый фулфилмент-центр в самом западном субъекте РФ — на территории Калининградской особой экономической зоны. Открытие новых центров позволит увеличить зону и скорость доставки, а также даст возможность для открытия новых рабочих мест.

1 CJM (Customer Journey Map) — инструмент для исследования клиентского опыта и точек взаимодействия с брендом, продуктом или услугой предоставляемых компанией.

2 EJM (Employee Journey Map) — инструмент для исследования опыта сотрудника или кандидата и их взаимодействие с клиентами или другими сотрудниками.

Развитие сервисов для бизнеса

- VisionLabs и цифровая экосистема для строительства BIMDATA объявили о старте технологического партнерства. Компании объединили усилия для создания системы, позволяющей увеличить контроль за реализацией строительных проектов, персоналом и динамикой работ. Результатом данного сотрудничества станет новый цифровой сервис для строительной отрасли. Сервис будет создан на базе платформы BIMDATA с технологией распознавания лиц и объектов от VisionLabs.
- Центр искусственного интеллекта (ИИ) МТС заключил соглашение с акселератором из Кремниевой долины Plug and Play. Данное сотрудничество даст российским стартапам доступ к западным инвестициям и экспертизе, а Plug and Play — выход на российский рынок. По нему стартапы акселератора МТС в области ИИ смогут пройти обучение в Plug and Play, а также получить инвестиции от его партнеров по всему миру.

Развитие человеческого капитала

- МТС запустил образовательную программу по разработке устройств для сети интернета вещей NB-IoT в сотрудничестве с ведущими техническими вузами страны. В реализацию данного проекта вошли вузы, где развернута федеральная сеть NB-IoT оператора: Московский институт электроники и математики (МИЭМ НИУ ВШЭ), МИРЭА — Российский технологический университет, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения (ГУАП), Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники (ТУСУР), Уральский федеральный университет (УрФУ) и Северо-Восточный федеральный университет (СВФУ). Студенты профильных направлений получат оборудование для разработки энергоэффективных устройств, а преподаватели — экспертную и консультационную поддержку от специалистов компании.
- Сегежский ЦБК, входящий в Segezha Group, подписал с учреждением профессионального образования «Северный колледж» в Республике Карелия программу развития и модернизации материально-технической базы колледжа на 2021–2025 годы. Программа развития колледжа разработана в рамках подписанного ранее Соглашения о сотрудничестве в области профессионального образования по подготовке кадров для Сегежского ЦБК. В течение 5 лет денежные средства будут направлены на обновление материально-технической базы и создание комфортной учебной среды. В свою очередь «Северный колледж» обеспечивает обучение студентов по востребованным на комбинате специальностям. В 2021 году Сегежский ЦБК направил на развитие «Северного колледжа» порядка 2 млн руб.

Развитие услуг в области здравоохранения

- МТС и НИИ кардиологии Томского национального исследовательского медицинского центра РАН объявили о стратегическом партнерстве в области цифрового здравоохранения. Стороны намерены сотрудничать в разработке и внедрении цифровых решений, ИТ-инструментов и сервисов в медицинской, исследовательской и образовательной деятельности кардиоцентра. В рамках соглашения планируется экспериментальная и клиническая апробация этих решений на базе НИИ кардиологии.
- Также МТС при участии представителей Департамента здравоохранения Вологодской области и Вологодской городской поликлиники № 3 подписала соглашение о запуске пилотного проекта дистанционного мониторинга артериального давления «МТС 120/80». Система упрощает мониторинг состояния пациентов с сердечно-сосудистыми заболеваниями. Врач может дистанционно наблюдать актуальную картину самочувствия, что стало особенно важно в период изоляции, вызванной пандемией COVID-19.
- МЕДСИ продолжает интегрировать цифровые решения в работу своих клиник. За последний год были введены информационная система MUSE и дистанционный мониторинг «Онконет». Оба сервиса направлены на повышение качества телемедицины, снижение ошибок в постановке диагнозов и упрощение коммуникации между лечащим врачом и пациентом. Также платформы объединяют клиники и специалистов для обмена данными внутри сети клиник. На данный момент к системе MUSE подключено около 20 клиник МЕДСИ, в следующем году планируется подключить оставшиеся клиники по всей стране.

Развитие услуг в области здравоохранения

- В 2021 году МЕДСИ открыла несколько профильных клиник, направленных на различные типы заболеваний. В сотрудничестве с лучшими клиниками и специалистами Израиля, США и Австралии в Москве был открыт Международный центр меланомы в структуре Международного центра онкологии МЕДСИ, который объединил лучшие компетенции и опыт компании. В центре можно пройти комплексное обследование для выявления кожных новообразований за один день.
- Также на базе Международного центра онкологии в Москве был открыт Центр диагностики молочной железы Quick Help Clinic. Одно из преимуществ данного центра заключается в том, что пациент с подозрением на онкологию может получить заключение врача и направление на лечение в день обращения.
- В рамках научно-практической конференции «Рак молочной железы — современный путь пациента. Вторичный лимфостаз», в центре впервые в России в прямом эфире была проведена пересадка лимфатических узлов для лечения лимфостаза при раке молочной железы. Благодаря этому к ней получили доступ врачи данного профиля из отдаленных регионов страны.
- Осенью 2021 года в Москве открылся Центр офтальмологии МЕДСИ с операционным блоком. Основная задача центра — оказание многопрофильной помощи по широкому спектру патологий органов зрения. Ежедневно центр сможет принимать около 50 пациентов, а современное оборудование центра позволит проводить ежегодно порядка 13 тыс. хирургический вмешательств.
- На базе клинико-диагностических центров МЕДСИ по всей стране открываются узкоспециализированные или многопрофильные медицинские центры. В подмосковном Щелково открылся Центр амбулаторной онкологической помощи на базе клинико-диагностического центра МЕДСИ, где любой житель Подмосковья сможет получить бесплатную консультацию и помощь специалистов. В Перми и Ижевске были открыты первые в регионах Центры профилактики инсультов и инфарктов МЕДСИ. В будущем их планируется использовать как центры амбулаторной онкологической помощи. В Москве за прошедший год было открыто 5 многопрофильных клиник «у дома», пропускная способность каждой из которых составляет порядка 80 тыс. человек в год.

Улучшение качества жизни в регионах присутствия

- МТС начала развитие сети 5G в крупных городах страны. В середине 2021 года МТС запустила в Москве 19 пилотных зон 5G, которые покрывают самые популярные зоны города. Помимо развития современной беспроводной связи, МТС в 2021 году сфокусировалась на разработке продуктов, направленных на улучшение городской инфраструктуры. Одним из ключевых решений стало развитие умного видеонаблюдения, которое помогает обеспечивать безопасность как в отдельных жилых домах, так и на территории всего города. В перспективе видеоаналитика с использованием сетей 5G может использоваться для оптимизации городских транспортных потоков, обеспечения безопасности дорожного движения и создания безопасной городской среды для пешеходов.
- Группа «Эталон» впервые вышла на рынок недвижимости Кузбасса. На территории Кемерова и Новокузнецка компания планирует реализовать инвестиционные проекты по жилой застройке. В пригородных зонах городов планируется построить современное и комфортное жилье. Помимо Кузбасса, компания начала реализовывать региональные проекты на территории Новосибирска и Омска, тем самым дав толчок для развития бизнеса в Зауралье.
- SITRONICS GROUP начала развитие инфраструктуры для электроавтомобилей. После введения пилотного проекта по размещению электрозаряадных станций в столице Sitronics начала развивать инфраструктуру для электротранспорта в Нижнем Новгороде и Ульяновске. Основными локациями размещения станций стали главные транспортно-пересадочные комплексы городов (вокзалы, аэропорты и т. д.)
- Segezha Group поддерживает регионы присутствия своих промышленных активов, инвестируя в развитие социальной и городской инфраструктуры. Одним из ключевых направлений в области устойчивого развития компания определила создание комфортной жизни для местного населения. За прошедший год компания инвестировала в развитие социальной инфраструктуры, строительство дорог, оказание населению по поставке жизненно важных продуктов и услуг. Особое внимание уделяется поддержке местных сообществ в социально-культурной сфере, по линии здравоохранения, образования, спорта и медицины.

Восстановление природных экосистем

- Являясь одним из крупнейших лесозаготовительных предприятий в стране, Segezha Group уделяет большое внимание восстановлению лесных ресурсов. В рамках комплекса лесовосстановительных работ предприятия Segezha Group трудятся над выравниванием площади сплошных рубок и площади восстанавливаемых лесов. Лесовосстановление проводится на всех вырубленных участках в течение трех лет после окончания заготовки и вывоза заготовленной древесины. Одновременно с заготовкой на лесосеках ведется работа по сохранению подроста и минерализации поверхности почвы. За лесными культурами осуществляется агротехнический и лесоводственный уход во избежание зарастания поверхности почвы сорной травянистой и древесно-кустарниковой растительностью, размыва водой, выдувания и выжимания почвы морозом. На каждом этапе лесопользования учитывается трансформация мест обитания животных, состояние водных, почвенных и уникальных ранимых ландшафтов, внесенных в категорию защитных лесов. За 2021 год компания увеличила площадь лесовосстановления почти на 32% по сравнению с предыдущим годом, до 38 647 га.
- Кроме того, Segezha Group внедряет интенсивную модель лесопользования, которая обеспечивает формирование устойчивых насаждений ценных древесных пород, увеличение экономической отдачи от проведения рубок ухода в молодняках и сохранение биологических функций лесов. Новые правила интенсификации лесопользования вступили в силу с 1 января 2021 года. Они разрабатывались Министерством природных ресурсов и экологии Республики Карелия совместно с Санкт-Петербургским научно-исследовательским институтом лесного хозяйства при участии Segezha Group. На участках аренды компании в Карелии проводились соответствующие полевые исследования. Предприятия Segezha Group первыми в Республике Карелия приступили к их практической реализации. Объем инвестиций в подготовительный этап составил порядка 365 млн рублей.
- В 2021 году Лесосибирский ЛДК № 1 и Новоенисейский ЛХК (входят в состав Segezha Group) в рамках акции компенсационной экологической программы воспроизводства водных биологических ресурсов и среды обитания выпустили в воды реки Енисей около 300 тыс. мальков осетра и хариуса. В следующем году Segezha Group планирует еще один выпуск молоди в Красноярском крае, чтобы через несколько лет рыба, которая смогла прижиться, дала потомство и восполнила баланс популяции сибирского осетра.
- Агрохолдинг «Степь» в рамках реализации масштабного проекта по улучшению экологии и сохранению плодородия почв планирует высадить деревья в Ростовской области. Планируемая площадь посадки составит 55 га, стоимость реализации проекта оценивается в 4,5 млн руб. Проект посадки лесов — очередной шаг Агрохолдинга в рамках реализации ESG-стратегии компании в направлении экологии. Новый проект затрагивает сразу две важнейшие цели устойчивого развития — изменение климата и рациональное использование экосистемы.

Повышение операционной экоэффективности

- Агрохолдинг «СТЕПЬ» получил первый сертификат I-REC[1], который подтверждает потребление 100 МВт · ч электроэнергии, произведенной с использованием возобновляемых источников энергии (ВИЭ). Один из молочных комплексов Агрохолдинга «СТЕПЬ» перешел на потребление электроэнергии, поставляемой малой гидроэлектростанцией, расположенной в Башкортостане. Новый опыт — начало масштабной программы, которая предполагает увеличение доли потребления электроэнергии, производимой с использованием ВИЭ.
- Segezha Group реализовала экологическую программу на Сегежском ЦБК, которая была направлена на снижение атмосферных выбросов, в том числе с известерегенерационных печей и агрегатов вокруг них. Компания уходит от использования мазута в качестве топлива, замещая его отходами лесопереработки, которыми являются ветки, мелкие деревья, кустарники, кора и т. д., — все это используется как топливо для пополнения энергетического цикла комбинатов. Полный переход на использование органического топлива произошел на деревообрабатывающих комбинатах Красноярского края и Ленинградской области. Помимо перехода на использование органического топлива, компания заменяет производственное оборудование по обработке дерева и производству бумажной продукции. Замена старого оборудования способствует меньшему потреблению энергии, а также сокращению выбросов в атмосферу.

1 I-REC (англ. International Renewable Energy Certificate) — международные сертификаты на возобновляемую энергию.

СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

Благотворительный фонд «Система» (далее — БФ «Система», Фонд) — один из крупнейших благотворительных фондов России, созданный еще в 2004 году как оператор социальной деятельности компаний Группы АФК «Система». БФ «Система» инвестирует в образование и профессиональное карьерное развитие, поддерживает культурные и просветительские проекты и оказывает социальную помощь через создание платформы для внедрения и продвижения благотворительной деятельности Корпорации. Помимо инвестиций и поддержки благотворительных проектов, Фонд проводит разносторонние благотворительные мероприятия и акции, которые направлены на благополучателей разной возрастной и социальной категории во всех субъектах России.

За 2021 год БФ «Система» смог осуществить полномасштабный запуск общеобразовательной ИТ-платформы «Лифт в будущее». Также создана устойчивая сеть партнерств Фонда с экспертами и организациями по ключевым проектам фонда.

В Фонде на данный момент действует несколько основным программ:

- «Лифт в будущее» — всероссийская программа профориентации и обучения, способствующая повышению карьерных возможностей в компаниях АФК «Система».
- «Культура и просвещение» — запуск и развитие проектов по развитию и продвижению инклюзивной музейной среды.
- «Социальная среда» — поддержание социально незащищенных групп населения, реализация проектов, оказывающих помощь гражданам и некоммерческим организациям, проведение мероприятий, направленных на взаимодействие внутри разных групп.
- «Система благотворительности» — создание и продвижение лучших практик в области благотворительности и социальной защиты.

В сфере **культуры и просвещения** Фонд внедряет цифровые решения и новые подходы, которые являются наиболее эффективным способом повышения доступности культуры и искусства. В 2021 году при поддержке Фонда в Русском музее открылась первая постоянная тактильная экспозиция и первая выставка художников с ментальными особенностями. Результатом запуска данного проекта стало создание пяти виртуальных гидов на платформе Министерства культуры Российской Федерации Artefact, которыми смогли воспользоваться более 1,3 млн посетителей в режиме онлайн и около 100 тыс. человек стали участниками офлайн-мероприятий «Культурного выходного».

По направлению **«Социальная среда»** были реализованы следующие мероприятия:

- Проведены региональные фестивали «Система Fest» в Республиках Алтай и Удмуртия, в Курганской и в Костромской областях. Суммарно участниками фестиваля стали порядка 20 тыс. человек.
- В рамках корпоративного волонтерства было проведено более 50 мероприятий, а 500+ сотрудников Группы АФК «Система» участвуют в волонтерской деятельности.
- Для укрепления связи поколений и сохранения памяти об истории страны Фонд развивает направление поддержки ветеранов.
- В рамках поддержки спорта и развития здорового образа жизни в Ростовской области прошел благотворительный забег АФК «Система» #ЗаЛес, в рамках которого участники высадили около 3 250 дубов и ясеней.

Система благотворительности — одно из основополагающих направлений деятельности Фонда. В 2021 году в рамках грантового конкурса «Система добрых дел» Фонд получил 69 инициатив с общим бюджетом более 12 млн руб. В конкурсе приняли участие сотрудники 11 портфельных компаний Группы АФК «Система» из 23 регионов РФ с проектами, ориентированными на сохранение культурно-исторического наследия, воспитание детей, развитие комфортной городской инфраструктуры, защиту животных и поддержку спорта.

›100 тыс.
ЧЕЛОВЕК СТАЛИ УЧАСТНИКАМИ ОФЛАЙН-МЕРОПРИЯТИЙ «КУЛЬТУРНОГО ВЫХОДНОГО»

›50
МЕРОПРИЯТИЙ В РАМКАХ КОРПОРАТИВНОГО ВОЛОНТЕРСТВА

›500
СОТРУДНИКОВ АФК «СИСТЕМА» УЧАСТВУЮТ В ВОЛОНТЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

23
РЕГИОНА РОССИИ ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ В БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОМ КОНКУРСЕ

«ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ООН — 2021»

По всему миру возникают вдохновляющие кейсы, которые можно брать за основу и масштабировать в других частях света. С целью создания базы лучших практик устойчивого развития экспертная комиссия ООН изучила предоставленные проекты за 2020 — начало 2021 года и выделила 400 лучших примеров со всего мира.

Проект «Лифт в будущее» был включен в лучшие практики достижения Целей устойчивого развития ООН. Программа направлена на достижение четырех Целей устойчивого развития ООН: качественное образование, гендерное неравенство, достойная заработная плата и экономический рост, уменьшение неравенства.

СРЕДИ **400** ЛУЧШИХ КЕЙСОВ СО ВСЕГО МИРА

Лифт в будущее

«Лифт в будущее» — флагманская образовательная программа БФ «Система». Программа была создана в 2011 году и за год с момента перезапуска в новом, цифровом формате собрала порядка 235 тыс. участников. Было выпущено около 70 образовательных материалов, а сотням молодым специалистам и студентам помогли определиться и найти стажировку или первое место работы.

235 тыс.
ЧЕЛОВЕК ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ

В 2021 году с целью привлечения новых пользователей была запущена ИТ-платформа. Запуск ИТ-платформы «Лифт в будущее» позволил оценить востребованность разработанных продуктов, а также определить направления для дальнейшей программы по привлечению новых пользователей.

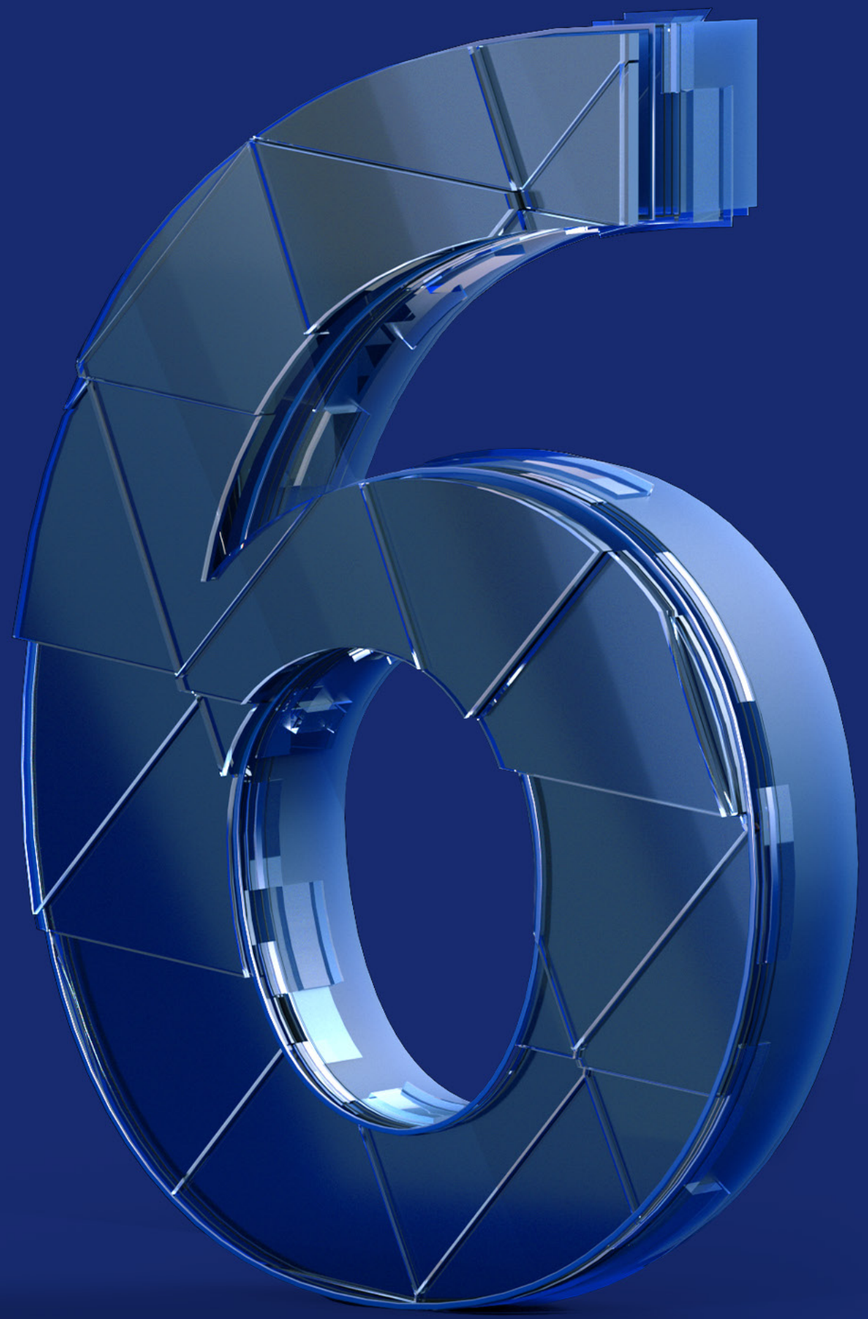
По итогам полномасштабного запуска платформы и полученного отклика от целевой аудитории был проведен анализ ключевых аспектов и мнений стейкхолдеров, по итогам которого сформулированы ключевые направления для развития проекта.

- Развитие онлайн-образования с ориентацией на комплексное развитие личности.
- Расширение фокуса платформы на обучение метапредметным навыкам и компетенциям устойчивого развития, которые в дальнейшем помогут подготовить востребованных работников.
- Развитие программы стажировок и трудоустройство в Корпорации.

За 2021 год программа «Лифт в будущее» подтвердила эффективность реализации поставленных целей, а также востребованность среди участников и партнеров, что создало фундамент для перевода платформы в открытый формат.

Основная задача на 2022 год — трансформация процесса вовлеченности пользователей и повышение ценности от его нахождения на платформе.

Вокруг программы «Лифт в будущее» консолидированы ключевые проекты Фонда, что позволило создать комплексную образовательную и социальную программу, в том числе в регионах присутствия Корпорации.



ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

ПЕРЕЧЕНЬ СОВЕРШЕННЫХ ПАО АФК «СИСТЕМА» В ОТЧЕТНОМ ГОДУ СДЕЛОК, ПРИЗНАВАЕМЫХ В СООТВЕТСТВИИ С ФЕДЕРАЛЬНЫМ ЗАКОНОМ «ОБ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ» КРУПНЫМИ СДЕЛКАМИ

В 2021 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 2.

ПЕРЕЧЕНЬ СОВЕРШЕННЫХ ПАО АФК «СИСТЕМА» В ОТЧЕТНОМ ГОДУ СДЕЛОК, ПРИЗНАВАЕМЫХ В СООТВЕТСТВИИ С ФЕДЕРАЛЬНЫМ ЗАКОНОМ «ОБ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ» СДЕЛКАМИ, В СОВЕРШЕНИИ КОТОРЫХ ИМЕЕТСЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ

В отношении всех сделок, совершенных ПАО АФК «Система» в 2021 году, которые признаются в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имеется заинтересованность, решения о согласии на их совершение или об их последующем одобрении принимал Совет директоров Корпорации.

№	№ ПРОТОКОЛА СД, ДАТА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ СД, ДАТА СОВЕРШЕНИЯ СДЕЛКИ	СУЩЕСТВЕННЫЕ УСЛОВИЯ СДЕЛКИ			ЗАИНТЕРЕСОВАННОЕ ЛИЦО, ОСНОВАНИЯ ПРИЗНАНИЯ ЛИЦА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМ В СОВЕРШЕНИИ СДЕЛКИ
		ПРЕДМЕТ СДЕЛКИ	КОНТРАГЕНТЫ ПО СДЕЛКЕ	ЦЕНА СДЕЛКИ	
1	12–20, 18.12.2020, 02.02.2021	Заключение соглашения о компенсации возможных судебных и иных расходов или убытков члена Совета директоров ПАО АФК «Система»	Sistema Finance S.A., Чубайс А.Б.	1 963 000 000,00 руб.	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Чубайс А.Б.
2	12–20, 18.12.2020, 02.02.2021	Заключение соглашения о компенсации возможных судебных и иных расходов или убытков члена Совета директоров ПАО АФК «Система»	Sistema Finance S.A., Шнайдер Э.	1 963 000 000,00 руб.	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Шнайдер Э.
3	01–21, 29.01.2021, 02.03.2021	Внесение денежных средств в качестве вклада в имущество ООО «Система Телеком Активы»	ООО «Система Телеком Активы»	4 000 000 000,00 руб.	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Шишкин С.А.
4	12–20, 18.12.2020, 12.02.2021	Внесение в качестве вклада в имущество ООО «Аэромакс» доли в уставном капитале ООО «ИТР»	ООО «Аэромакс»	3 012 851 000,00 руб.	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В.
5	01–21, 29.01.2021, 02.03.2021	Внесение денежных средств в качестве вклада в имущество ООО «Система Телеком Активы»	ООО «Система Телеком Активы»	3 800 000 000,00 руб.	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Шишкин С.А.
6	12–20, 18.12.2020, 10.03.2021	Предоставление процентного займа в пользу ООО «Система Телеком Активы»	ООО «Система Телеком Активы»	3 065 700 000,00 руб.	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Шишкин С.А.
7	01–21, 29.01.2021, 02.03.2021	Внесение денежных средств в качестве вклада в имущество ООО «Система Телеком Активы»	ООО «Система Телеком Активы»	4 300 000 000,00 руб.	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Шишкин С.А.
8	03–21, 19.03.2021, 30.03.2021	Заключение договора об отчуждении до 34 000 000 акций ПАО «МТС» в пользу ООО «Бастион»	ООО «Система Телеком Активы», Sistema Finance S.A., ООО «Бастион»	7 700 000 000,00 руб.	Евтушенков В.П.
9	01–21, 29.01.2021, 02.03.2021	Внесение денежных средств в качестве вклада в имущество ООО «Система Телеком Активы»	ООО «Система Телеком Активы»	3 300 000 000,00 руб.	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Шишкин С.А.
10	12–21, 02.11.2021, 15.03.2021	Отчуждение 122 196 акций АО «Бизнес-Недвижимость» в пользу АО «МОСДАЧТРЕСТ»	АО «МОСДАЧТРЕСТ»	6 231 996 000,00 руб.	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Шишкин С.А.
11	05–21, 09.04.2021, 20.04.2021	Внесение денежных средств в качестве вклада в имущество ООО «Система Телеком Активы»	ООО «Система Телеком Активы»	5 100 000 000,00 руб.[1]	Евтушенков В.П.,[2] Евтушенков Ф.В.,[3] Шишкин С.А.[4]
12	05–21, 09.04.2021, 20.04.2021	Внесение денежных средств в качестве вклада в имущество ООО «Система Телеком Активы»	ООО «Система Телеком Активы»	4 800 000 000,00 руб.[1]	Евтушенков В.П.,[2] Евтушенков Ф.В.,[3] Шишкин С.А.[4]
13	05–21, 09.04.2021, 20.04.2021	Внесение денежных средств в качестве вклада в имущество ООО «Система Телеком Активы»	ООО «Система Телеком Активы»	4 700 000 000,00 руб.[1]	Евтушенков В.П.[2], Евтушенков Ф.В.[3], Шишкин С.А.[4]
14	05–21, 09.04.2021, 23.06.2021	Отчуждение 21 025 725 000 акций АО «РТИ» в пользу ООО «ИТР»	ООО «ИТР»	1,00 руб.	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В.
15	12–21, 02.11.2021, 29.11.2021	Внесение денежных средств в качестве вклада в имущество ООО «Космос Отель Групп»	ООО «Космос Отель Групп»	201 000 000,00 руб.	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Колокольников А.Б.
16	13–21, 19.11.2021, 30.11.2021	Внесение денежных средств в качестве вклада в имущество ООО «Аэромакс»	ООО «Аэромакс»	1 047 032 356,00 руб.	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Засурский А.И.
17	13–21, 19.11.2021, 14.12.2021	Приобретение доли в уставном капитале ООО «УК Камчатка Проект»	ООО «Система Телеком Активы»	3 124 000 000,00 руб.	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Шишкин С.А.
18	14–21, 08.12.2021, 10.12.2021	Внесение денежных средств в качестве вклада в имущество ООО «Система Телеком Активы»	ООО «Система Телеком Активы»	6 500 000 000,00 руб.	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Шишкин С.А.
19	15–21, 17.12.2021, 23.12.2021	Приобретение 148 533 000 акций ПАО «Сегежа Групп»	ООО «Система Телеком Активы»	1 199 998 107,00 руб.	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Шишкин С.А.
20	15–21, 17.12.2021, 31.12.2021	Заключение соглашения о компенсации возможных судебных и иных расходов или убытков члена Совета директоров ПАО АФК «Система»	Sistema Finance Holding S.A., Кузьминов Я.И.	1 931 540 000,00 руб.	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Кузьминов Я.И.
21	15–21, 17.12.2021, 31.12.2021	Заключение соглашения о компенсации возможных судебных и иных расходов или убытков члена Совета директоров ПАО АФК «Система»	Sistema Finance Holding S.A., Шохин А.Н.	1 931 540 000,00 руб.	Евтушенков В.П., Евтушенков Ф.В., Шохин А.Н.[1]

1 Взаимосвязанные сделки, общий размер которых составлял 2,4% балансовой стоимости активов ПАО АФК «Система» по данным бухгалтерской отчетности на последнюю отчетную дату, предшествующую дате их совершения.

2 Контролирующее лицо и член органа управления ПАО АФК «Система» и контролирующее лицо ООО «Система Телеком Активы». Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» и доля принадлежащих акций ПАО АФК «Система» на дату совершения взаимосвязанных сделок: 59,2105%. Доля участия в уставном капитале ООО «Система Телеком Активы» на дату совершения взаимосвязанных сделок: 0%. Доля принадлежащих акций ООО «Система Телеком Активы» на дату совершения взаимосвязанных сделок: неприменимо.

3 Член органа управления ПАО АФК «Система» и близкий родственник контролирующего лица ООО «Система Телеком Активы». Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» и доля принадлежащих акций ПАО АФК «Система» на дату совершения взаимосвязанных сделок: 5,2125%. Доля участия в уставном капитале ООО «Система Телеком Активы» на дату совершения взаимосвязанных сделок: 0%. Доля принадлежащих акций ООО «Система Телеком Активы» на дату совершения взаимосвязанных сделок: неприменимо.

4 Член органов управления ПАО АФК «Система» и ООО «Система Телеком Активы». Доля участия в уставном капитале ПАО АФК «Система» и доля принадлежащих акций ПАО АФК «Система» на дату совершения взаимосвязанных сделок: 0,0806%. Доля участия в уставном капитале ООО «Система Телеком Активы» на дату совершения взаимосвязанных сделок: 0%. Доля принадлежащих акций ООО «Система Телеком Активы» на дату совершения взаимосвязанных сделок: неприменимо.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ, РЕКОМЕНДОВАННОГО БАНКОМ РОССИИ

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

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

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
I. ПРАВА АКЦИОНЕРОВ И РАВЕНСТВО УСЛОВИЙ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ИМИ СВОИХ ПРАВ				
1.1.	Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом.			
1.1.1.	Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам.	1. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как горячая линия, электронная почта или форум в сети Интернет, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные способы коммуникации были организованы обществом и предоставлены акционерам в ходе подготовки к проведению каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период.	Соблюдается	При проведении каждого Общего собрания акционеров Корпорация предоставляет акционерам адрес электронной почты (osa@sistema.ru), по которому акционеры могут высказать свое мнение и направить вопросы в отношении Общего собрания акционеров, включая его повестку дня. Данный адрес указывается в сообщении о проведении собрания.
1.1.2.	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию должен давать акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем.	1. В отчетном периоде сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте общества в сети Интернет не позднее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания, если законодательством не предусмотрен больший срок. 2. В сообщении о проведении собрания указаны документы, необходимые для допуска в помещение. 3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидаты в совет директоров и ревизионную комиссию общества (в случае, если ее формирование предусмотрено уставом общества).	Соблюдается	В соответствии с Уставом ПАО АФК «Система» сообщение о проведении Общего собрания акционеров Корпорации, содержащее сведения о месте, дате и времени проведения собрания и о документах, необходимых для допуска на собрание, публикуется на сайте Общества (www.sistema.ru/www.sistema.com) не менее чем за 30 дней до даты его проведения. Сообщение о проведении собрания содержит информацию о документах, необходимых для ознакомления с материалами собрания в помещении Корпорации, а в случае проведения собрания в форме совместного присутствия — также о документах, необходимых для доступа в помещение, где оно проводится. 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.
1.1.3.	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры должны иметь возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом.	1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества в период подготовки к собранию и в ходе проведения общего собрания. 2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения (при наличии) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию. 3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде.	Соблюдается	В период подготовки к годовому Общему собранию акционеров акционеры имеют возможность получить ответы на интересующие их вопросы, направив такие вопросы на специальный адрес электронной почты (osa@sistema.ru), который указывается в сообщении о проведении собрания. Акционеры, участвующие в собрании, проводимом в форме совместного присутствия, вправе задавать вопросы членам исполнительных органов и членам Совета директоров, Президенту и членам Правления, которые также присутствуют на собрании. Позиция Совета директоров по вопросам повестки дня Общего собрания включается в пояснительную записку по каждому такому вопросу. В соответствии с Положением об Общем собрании акционеров акционеры вправе ознакомиться со списком лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, обратившись к Корпоративному секретарю ПАО АФК «Система».
1.1.4.	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы общества и вносить предложения в повестку дня общего собрания не должна быть сопряжена с неоправданными сложностями.	1. Уставом общества установлен срок внесения акционерами предложений для включения в повестку дня годового общего собрания, составляющий не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года. 2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатов в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера.	Соблюдается	Уставом ПАО АФК «Система» установлен срок внесения акционерами предложений по вопросам повестки дня годового Общего собрания акционеров Корпорации — до 100 дней после окончания финансового года. При наличии в предложении акционера существенных недостатков Корпорация заблаговременно сообщает о них акционеру для предоставления возможности их исправления до момента принятия Советом директоров решения об утверждении повестки дня Общего собрания акционеров и списка кандидатур для избрания в органы управления и контроля общества.
1.1.5.	Каждый акционер должен иметь возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом.	1. Уставом общества предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет, адрес которого указан в сообщении о проведении общего собрания акционеров.	Соблюдается	Устав ПАО АФК «Система» предусматривает, что акционеры вправе голосовать на Общем собрании акционеров в электронной форме в порядке, определенном Советом директоров, в том числе путем направления заполненных бюллетеней на адрес электронной почты, определенный Советом директоров, или заполнения электронной формы бюллетеней по адресу сайта в сети Интернет, определенном Советом директоров.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
1.1.6.	Установленный обществом порядок ведения общего собрания должен обеспечивать равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы.	1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов, акционерам была предоставлена возможность высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня. 2. Обществом были приглашены кандидаты в органы управления и контроля общества и предприняты все необходимые меры для обеспечения их участия в общем собрании акционеров, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. Присутствовавшие на общем собрании акционеров кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров. 3. Единоличный исполнительный орган, лицо, ответственное за ведение бухгалтерского учета, председатель или иные члены комитета совета директоров по аудиту были доступны для ответов на вопросы акционеров на общих собраниях акционеров, проведенных в отчетном периоде. 4. В отчетном периоде общество использовало телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях либо советом директоров было принято обоснованное решение об отсутствии необходимости (возможности) использования таких средств в отчетном периоде.	Соблюдается	В отчетном году Корпорация не проводила общие собрания акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров). Акционеры АФК «Система» могут воспользоваться системой электронного голосования на сайте регистратора Корпорации — АО «Реестр». Возможность дистанционного голосования также предоставлялась акционерам в случае обеспечения такой технической возможности со стороны соответствующего депозитария. В отчетном году при подготовке к Общему собранию акционеров, проводимому 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 года и ответило на поступившие вопросы акционеров.
1.2.	Акционерам должна быть предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов.			
1.2.1.	Общество должно разработать и внедрить прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты.	1. Положение о дивидендной политике общества утверждено советом директоров и раскрыто на сайте общества в сети Интернет. 2. Если дивидендная политика общества, составляющего консолидированную финансовую отчетность, использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности. 3. Обоснование предлагаемого распределения чистой прибыли, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды общества, и оценка его соответствия принятой в обществе дивидендной политике, с пояснениями и экономическим обоснованием потребности в направлении определенной части чистой прибыли на собственные нужды в отчетном периоде были включены в состав материалов к общему собранию акционеров, в повестку дня которого включен вопрос о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов).	Соблюдается	Советом директоров Корпорации утверждено Положение о дивидендной политике, которое раскрыто на корпоративном сайте в сети Интернет. Финансовые показатели, используемые для определения размера дивидендов Корпорации, определяются в соответствии с консолидированной отчетностью, составленной по стандартам МСФО. При вынесении вопроса о размере дивидендов на рассмотрение Общего собрания акционеров в состав материалов собрания включается пояснительная записка, объясняющая подход Совета директоров к рекомендуемой сумме дивидендов.
1.2.2.	Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества.	1. В Положении о дивидендной политике общества помимо ограничений, установленных законодательством, определены финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует принимать решение о выплате дивидендов	Соблюдается	Положение о дивидендной политике содержит указание на то, что дивиденды не выплачиваются при отсутствии нераспределенной прибыли.
1.2.3.	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров.	1. В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров.	Соблюдается	Корпорацией выпущен 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 стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости.	1. В отчетном периоде иные способы получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счет общества помимо дивидендов (например, с помощью трансфертного ценообразования, необоснованного оказания обществу контролирующим лицом услуг по завышенным ценам, путем замещающих дивиденды внутренних займов контролирующему лицу и/или его подконтрольным лицам) не использовались.	Соблюдается	В Корпорации действует Кодекс этики, утвержденный Советом директоров, устанавливающий обязанность лиц, ответственных за совершение сделок, своевременно уведомлять Совет директоров о любых конфликтах интересов, связанных со сделкой. В течение отчетного периода контролирующее лицо Корпорации не получало от нее доходов за счет трансфертного ценообразования, оказания Корпорации услуг или займов.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
1.3.	Система и практика корпоративного управления должны обеспечивать равенство условий для всех акционеров — владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества.			
1.3.1.	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам.	1. В течение отчетного периода лица, контролирующие общество, не допускали злоупотреблений правами по отношению к акционерам общества, конфликты между контролирующими лицами общества и акционерами общества отсутствовали, а если таковые были, совет директоров уделил им надлежащее внимание.	Соблюдается	В Корпорации созданы все условия для недопущения действий акционеров, осуществляемых с намерением причинить вред другим акционерам или Корпорации, а также иных злоупотреблений правами акционеров. За отчетный период конфликтов между акционерами Корпорации не зафиксировано.
1.3.2.	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля.	1. Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода.	Соблюдается	В течение отчетного периода квазиказначейские акции не участвовали в голосовании на Общем собрании акционеров.
1.4.	Акционерам должны быть обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.			
1.4.	Акционерам должны быть обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.	1. Используемые регистратором общества технологии и условия оказываемых услуг соответствуют потребностям общества и его акционеров, обеспечивают учет прав на акции и реализацию прав акционеров наиболее эффективным образом.	Соблюдается	Регистратор Корпорации является одним из крупнейших 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.
II. СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ОБЩЕСТВА				
2.1.	Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции.			
2.1.1.	Совет директоров должен отвечать за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также должен осуществлять контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества.	1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов. 2. В отчетном периоде комитет по номинациям (назначениям, кадрам) рассмотрел вопрос о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов текущим и ожидаемым потребностям общества, продиктованным утвержденной стратегией общества. 3. В отчетном периоде советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (при наличии) о выполнении стратегии общества.	Соблюдается	Уставом ПАО АФК «Система» к компетенции Совета директоров отнесены назначение Президента Корпорации, избрание членов Правления и досрочное прекращение полномочий Президента и членов Правления, а также утверждение условий договоров с Президентом и с членами Правления. Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров не реже одного раза в год рассматривает вопросы преемственности менеджмента в рамках общего вопроса о кадровой политике. Совет директоров не реже одного раза в год рассматривает отчет Президента о ходе исполнения стратегии 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 рассмотрением критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества.	Соблюдается	Совет директоров контролирует и поддерживает процесс разработки и исполнения стратегии Корпорации на каждом этапе, оценивает степень ее выполнения и реализуемость и корректирует ее в случае необходимости. Утверждаемые Советом директоров стратегия и бизнес-планы Корпорации содержат ясные критерии, большая часть которых выражена количественно измеримыми показателями, а также имеют промежуточные контрольные показатели. Совет директоров ежегодно утверждает бюджет Корпорации. Совет директоров не реже чем раз в год рассматривает стратегию Корпорации и оценивает ход ее исполнения и необходимость актуализации.
2.1.3.	Совет директоров должен определить принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	1. Принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе определены советом директоров и закреплены во внутренних документах общества, определяющих политику в области управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде совет директоров утвердил (пересмотрел) приемлемую величину рисков (риск-аппетит) общества либо комитет по аудиту и/или комитет по рискам (при наличии) рассмотрел целесообразность вынесения на рассмотрение совета директоров вопроса о пересмотре риск-аппетита общества.	Соблюдается	Уставом ПАО АФК «Система» к компетенции Совета директоров отнесено утверждение принципов управления рисками в Корпорации. В Корпорации действуют отдельные локальные нормативные акты, определяющие политику в области управления рисками и внутреннего контроля. Совет директоров не менее одного раза в год рассматривает и утверждает отчет об управлении рисками Корпорации.

№	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.	1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и внедрена политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества. 2. В течение отчетного периода советом директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками).	Соблюдается	Общим собранием акционеров Корпорации утверждено Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Корпорации. Советом директоров Корпорации утверждены стратегия в области управления персоналом и положения о мотивации работников ПАО АФК «Система». Советом директоров также утверждены правила компенсации расходов высших должностных лиц Корпорации. Совет директоров не реже одного раза в год рассматривает вопросы, связанные с мотивацией и вознаграждениями.
2.1.5.	Совет директоров должен играть ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества.	1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов. 2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов.	Соблюдается	Совет директоров принимает все необходимые меры для предупреждения и урегулирования внутренних конфликтов. Корпорация регулярно получает информацию о связанных и аффилированных лицах членов Совета директоров и членов исполнительных органов Корпорации. В соответствии с требованиями Кодекса этики проводится этическая аттестация, 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. Решения о совершении сделок с заинтересованностью принимаются лицами, не находящимися в положении конфликта интересов. Соблюдение работниками правил урегулирования конфликтов интересов обеспечено мерами дисциплинарной ответственности.
2.1.6.	Совет директоров должен играть ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества.	1. Во внутренних документах общества определены лица, ответственные за реализацию информационной политики.	Соблюдается	Советом директоров утверждено Положение об информационной политике. Обязанности по контролю за соблюдением норм Положения об информационной политике возложены на Корпоративного секретаря, подотчетного Совету директоров Корпорации.
2.1.7.	Совет директоров должен осуществлять контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играть ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества.	1. В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел результаты самооценки и/или внешней оценки практики корпоративного управления в обществе.	Соблюдается	По результатам ежегодной оценки практики корпоративного управления Корпорации Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров формулирует предложения, направленные на совершенствование практики корпоративного управления, для последующего рассмотрения и утверждения Советом директоров. Совет директоров рассматривает вопросы о практике корпоративного управления не реже одного раза в год.
2.2.	Совет директоров должен быть подотчетен акционерам общества.			
2.2.1.	Информация о работе совета директоров должна раскрываться и предоставляться акционерам.	1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов каждым из членов совета директоров. 2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде.	Соблюдается	В Годовом отчете и на сайте в сети Интернет (www.sistema.ru/www.sistema.com) Корпорация раскрывает информацию о количестве заседаний Совета директоров и его Комитетов, проведенных в течение прошедшего года, с указанием формы проведения заседания и сведений о присутствии членов Совета директоров на заседаниях. Основные результаты оценки работы Совета директоров и исполнительных органов раскрываются в Годовом отчете Корпорации.
2.2.2.	Председатель совета директоров должен быть доступен для общения с акционерами общества.	1. В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направления председателю совета директоров (и, если применимо, старшему независимому директору) обращений и получения обратной связи по ним.	Соблюдается	Акционеры имеют возможность задавать вопросы Председателю Совета директоров по вопросам компетенции Совета директоров, а также доводить до него свое мнение (позицию) по таким вопросам через Корпоративного секретаря.
2.3.	Совет директоров должен являться эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров.			
2.3.1.	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров.	1. В отчетном периоде советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и так далее.	Соблюдается	Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров оценивает всех кандидатов, выдвигаемых для избрания в состав Совета директоров, на предмет соответствия критериям независимости и возможного вклада в работу Совета директоров. Важными критериями оценки кандидатов в состав Совета директоров являются наличие у кандидата достаточного профессионального отраслевого опыта и деловой репутации и отсутствие конфликта интересов.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
2.3.2.	Избрание членов совета директоров общества должно осуществляться посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах.	1. Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям общества, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости согласно рекомендациям 102–107 Кодекса и информацию о наличии письменного согласия кандидатов на избрание в состав совета директоров.	Соблюдается	Биографические данные кандидатов для избрания в Совет директоров, рекомендация Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров в отношении голосования по кандидатурам, 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. Статус вновь избранных членов Совета директоров, в том числе их независимость, подтверждается на первом после избрания нового состава Совета директоров заседании Совета директоров.
2.3.3.	Состав совета директоров должен быть сбалансированным, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользоваться доверием акционеров.	1. В отчетном периоде совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и навыков и определил компетенции, необходимые совету директоров в краткосрочной и долгосрочной перспективе.	Соблюдается	Проводимая ежегодно оценка работы Совета директоров включает в себя оценку компетенций Совета директоров и их соответствия потребностям Корпорации.
2.3.4.	Количественный состав совета директоров общества должен давать возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивать существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют.	1. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров.	Соблюдается	Проводимая ежегодно оценка работы Совета директоров включает в себя оценку количественного состава Совета директоров.
2.4.	В состав совета директоров должно входить достаточное количество независимых директоров.			
2.4.1.	Независимым директором рекомендуется признавать лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством.	1. В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102–107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров.	Соблюдается	Все члены Совета директоров, которых Корпорация считала независимыми в отчетном году, соответствовали критериям, рекомендуемым Кодексом корпоративного управления и Правилами листинга Московской биржи, 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 вопрос о независимости действующих членов совета директоров (после их избрания). 3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров.	Соблюдается	Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров (далее — Комитет) дает заключение о независимости кандидатов в состав Совета директоров. Совет директоров на первом заседании после Общего собрания акционеров, на котором избран новый состав Совета, подтверждает статус независимых членов Совета директоров. Комитет осуществляет регулярный анализ соответствия независимых членов Совета директоров критериям независимости. Члены Совета директоров при избрании в состав Совета директоров дают письменное обязательство сообщать Корпорации о любых обстоятельствах, которые могут повлиять на их способность иметь независимые суждения по вопросам, рассматриваемым Советом директоров.
2.4.3.	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров.	1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров.	Соблюдается	По состоянию на конец отчетного года 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 отсутствовал конфликт интересов) в отчетном периоде предварительно оценивали существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставлялись совету директоров.	Соблюдается	Независимые директора проводят предварительную оценку возможных действий и решений Корпорации, которые могут привести к возникновению конфликта, в рамках подготовки к заседаниям Совета директоров и Комитетов. В частности, Комитет по аудиту, финансам и рискам предварительно рассматривает все сделки, в совершении которых имеется заинтересованность. Мнения членов Совета директоров приобщаются к материалам заседания.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
2.5.	Председатель совета директоров должен способствовать наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров.			
2.5.1.	Рекомендуется избирать председателем совета директоров независимого директора либо определять из числа избранных независимых директоров старшего независимого директора, координирующего работу независимых директоров и осуществляющего взаимодействие с председателем совета директоров.	1. Председатель совета директоров является независимым директором, или же среди независимых директоров определен старший независимый директор. 2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества.	Частично соблюдается	Роль Председателя Совета директоров определена Положением о Совете директоров ПАО АФК «Система», утвержденным Общим собранием акционеров. Определена роль заместителя Председателя Совета директоров, который совместно с Корпоративным секретарем обеспечивает взаимодействие независимых директоров с Председателем Совета директоров. Каждый независимый директор имеет возможность донести до Совета директоров и его Председателя 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 и создания иерархии независимых директоров. Совет директоров и его Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению вернутся к изучению данного вопроса при существенном изменении персонального состава и появлении новых независимых директоров.
2.5.2.	Председатель совета директоров должен обеспечивать конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров.	1. Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде.	Соблюдается	Проводимая ежегодно оценка работы Совета директоров включает в себя оценку эффективности взаимодействия членов Совета директоров и Председателя Совета директоров.
2.5.3.	Председатель совета директоров должен принимать необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня.	1. Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления полной и достоверной информации членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества.	Соблюдается	В соответствии с Регламентом Совета директоров Председатель Совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам Совета информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня.
2.6.	Члены совета директоров должны действовать добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности.			
2.6.1.	Разумные и добросовестные действия членов совета директоров предполагают принятие решений с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска.	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. 2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов. 3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества.	Соблюдается	Положение о Совете директоров и Кодекс этики Корпорации предусматривают обязанность членов Совета директоров своевременно уведомлять Корпорацию о возникновении конфликта интересов и воздерживаться от принятия решений по любому вопросу, в котором у них есть конфликт интересов. Совет директоров вправе за счет Корпорации привлекать к экспертизе проектов решений внешних независимых экспертов.
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.	Соблюдается	Права и обязанности членов Совета директоров закреплены Уставом ПАО АФК «Система», Положением о Совете директоров ПАО АФК «Система» и Регламентом Совета директоров.
2.6.3.	Члены совета директоров должны иметь достаточно времени для выполнения своих обязанностей.	1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также достаточность времени для работы в совете директоров, в том числе в его комитетах, проанализирована в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде. 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 обществу организаций), а также о факте такого назначения.	Соблюдается	Проводимая ежегодно оценка работы Совета директоров включает в себя оценку организации и посещаемости заседаний Совета директоров. При избрании в состав Совета директоров члены Совета директоров заполняют установленные Положением о Совете директоров Корпорации анкеты, в которых они обязаны указать организации, членами органов управления которых они являются или предполагают свое избрание в будущем. Члены Совета директоров обязаны письменно уведомлять Корпоративного секретаря о любых изменениях в указанных сведениях.
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 информацию и документы, необходимые членам совета директоров общества для исполнения ими своих обязанностей, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны обеспечить предоставление соответствующей информации и документов. 2. В обществе реализуется формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров.	Соблюдается	Члены Совета директоров ПАО АФК «Система» имеют возможность оперативно получать ответы на свои запросы и любую необходимую им информацию напрямую у исполнительного руководства или через Корпоративного секретаря. Обязанность работников предоставить такую информацию закреплена во внутренних документах Корпорации. Корпоративный секретарь проводит ознакомление вновь избранных членов Совета директоров с деятельностью Совета директоров в соответствии с Регламентом Совета директоров.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
2.7.	Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров должны обеспечивать эффективную деятельность совета директоров.			
2.7.1.	Заседания совета директоров рекомендуется проводить по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач.	1. Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год.	Соблюдается	Заседания Совета директоров проводятся не реже шести раз в год на основании утвержденного плана работы Совета директоров. В 2021 году проведено 16 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 пять дней до даты его проведения. 2. В отчетном периоде отсутствующим в месте проведения заседания совета директоров членам совета директоров предоставлялась возможность участия в обсуждении вопросов повестки дня и голосовании дистанционно — посредством конференц- и видеоконференцсвязи.	Соблюдается	Положением о Совете директоров и Регламентом Совета директоров определены порядок и сроки подготовки и проведения заседаний Совета директоров. Члены Совета директоров имеют постоянный доступ к плану работы Совета директоров. Вся информация к заседаниям Совета директоров предоставляется через информационный портал Совета директоров (к которому подключены все члены Совета) не менее чем за 10 дней до заседания Совета директоров. Любой член Совета директоров может принимать участие в заседаниях Совета посредством видеоконференцсвязи.
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 (в том числе перечисленные в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета директоров.	Соблюдается	Все плановые заседания Совета директоров являются очными. Заседания в заочной форме проводятся при возникновении вопросов, требующих срочного рассмотрения. Регламентом Совета директоров определено, что наиболее важные вопросы рассматриваются на очных заседаниях Совета директоров.
2.7.4.	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества рекомендуется принимать на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров.	1. Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, в том числе изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в 3/4 голосов, или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров.	Соблюдается частично	Уставом ПАО АФК «Система» предусмотрено, что решения по вопросам, связанным с увеличением уставного капитала, размещением отдельных типов ценных бумаг, одобрением существенных сделок и сделок с заинтересованностью, принимаются с применением особых правил голосования. Решения по остальным вопросам повестки дня принимаются простым большинством голосов. В отчетном году половину состава Совета директоров ПАО АФК «Система» составляли независимые директора, которые регулярно посещали заседания. Совет директоров вернется к изучению данного вопроса при существенном изменении персонального состава.
2.8.	Совет директоров должен создавать комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества.			
2.8.1.	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, рекомендуется создавать комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров.	1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров. 2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса. 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. 4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода.	Соблюдается частично	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. В течение отчетного года большинство членов Комитета (4 из 5) составляли независимые директора. Председатель Комитета обладал обширным опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности. 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 представляет собой достаточно высокий уровень 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 Комитет исключительно из независимых директоров без потери качества обсуждения вопросов. В 2021 году Комитет провел 20 заседаний.

№	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.	1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров. 2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров. 3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса, а также условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям рассматривает вопрос о пересмотре политики общества по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников.	Соблюдается	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. В отчетном году Комитет состоял из независимых членов Совета директоров.
2.8.3.	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, рекомендуется создавать комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого должны быть независимыми директорами.	1. 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. 2. 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. 3. В целях формирования совета директоров, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества, комитет по номинациям в отчетном периоде самостоятельно или совместно с иными комитетами совета директоров или уполномоченное подразделение общества по взаимодействию с акционерами организовал взаимодействие с акционерами, не ограничиваясь кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в совет директоров общества.	Соблюдается	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. Комитет регулярно взаимодействует с акционерами-миноритариями в рамках подбора кандидатов для избрания в состав Совета директоров. В отчетном году Комитет полностью состоял из независимых членов Совета директоров.
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.).	1. В отчетном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии структуры совета директоров масштабу и характеру, целям деятельности и потребностям, профилю рисков общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми.	Соблюдается	Совет директоров Корпорации ежегодно, на первом заседании после избрания Совета директоров, формирует комитеты Совета директоров в соответствии с задачами и целями деятельности Корпорации.
2.8.5.	Состав комитетов рекомендуется определять таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений.	1. Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) в отчетном периоде возглавлялись независимыми директорами. 2. Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета.	Соблюдается частично	В отчетном году каждый Комитет Совета директоров состоял не менее чем из 4 членов Совета директоров. Комитет по аудиту, финансам и рискам, Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению и Комитет по этике и контролю возглавлялись независимыми директорами. Председателями двух Комитетов Совета директоров (Комитет по стратегии и Комитет по связям с инвесторами и дивидендной политике), в отношении которых не установлены регуляторные требования по персональному составу, являлись неисполнительные директора. 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 представляет собой достаточно высокий уровень 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. 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. По мнению Корпорации, такая индивидуализированная практика позволяет более эффективно организовать работу комитетов Совета директоров. Нормы о том, что 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, не включены в положения о Комитетах, но будут включены при следующей актуализации данных локальных нормативных актов. На практике данный принцип соблюдается в Корпорации.
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	Соблюдается	Председатели Комитетов регулярно информируют Председателя Совета директоров Корпорации о работе своих Комитетов. Комитеты ежегодно представляют отчеты о своей работе Совету директоров.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
2.9.	Совет директоров должен обеспечивать проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров.			
2.9.1.	Проведение оценки качества работы совета директоров должно быть направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена.	1. Во внутренних документах общества определены процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров. 2. Оценка (самооценка) качества работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, индивидуальную оценку каждого члена совета директоров и совета директоров в целом. 3. Результаты оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров.	Соблюдается	Проведение оценки качества работы Совета директоров предусмотрено Положением о Совете директоров ПАО АФК «Система». Действующая в Корпорации процедура оценки работы Совета директоров основана на многолетнем опыте и включает в себя оценку работы Совета директоров, включая вопросы организации его работы, и оценку работы Комитетов. Критерии оценки Совета директоров предусматривают оценку профессиональных и личных качеств членов Совета директоров, их независимость, слаженность работы и степень личного участия, а также иные факторы, влияющие на эффективность работы Совета директоров. Результаты оценки рассматриваются на очном заседании Совета директоров, предшествующем годовому Общему собранию акционеров. На основании результатов оценки Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров формулирует предложения по совершенствованию работы Совета директоров и его Комитетов.
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).	1. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант).	Соблюдается	Оценка работы Совета директоров и его Комитетов осуществляется ежегодно. Для проведения оценки в году был привлечен консорциум EY и Nestor Advisors Ltd.
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.	1. На сайте общества в сети Интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре (включая сведения о возрасте, образовании, квалификации, опыте), а также сведения о должностях в органах управления иных юридических лиц, занимаемых корпоративным секретарем в течение не менее чем пяти последних лет.	Соблюдается	Советом директоров Корпорации 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. Сведения о Корпоративном секретаре раскрывались в Годовом отчете за 2020 год, опубликованном в 2021 году.
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.	1. В обществе принят и раскрыт внутренний документ — положение о корпоративном секретаре. 2. Совет директоров утверждает кандидатуру на должность корпоративного секретаря и прекращает его полномочия, рассматривает вопрос о выплате ему дополнительного вознаграждения. 3. Во внутренних документах общества закреплено право корпоративного секретаря запрашивать, получать документы общества и информацию у органов управления, структурных подразделений и должностных лиц общества.	Соблюдается	Корпоративный секретарь в своей деятельности подчиняется непосредственно Совету директоров, назначается на должность и освобождается от нее решением Совета директоров. Советом директоров Корпорации утверждено Положение о Корпоративном секретаре Корпорации, устанавливающее требования к кандидатуре Корпоративного секретаря, порядок назначения и прекращения полномочий, подчиненность, порядок взаимодействия Корпоративного секретаря с органами управления и структурными подразделениями, его функции, права и обязанности, условия и порядок выплаты вознаграждения, ответственность Корпоративного секретаря. Указанное Положение раскрыто на сайте Корпорации и устанавливает право Корпоративного секретаря получать информацию и документы у должностных лиц, подразделений и органов Корпорации.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
IV. СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ И ИНЫХ КЛЮЧЕВЫХ РУКОВОДЯЩИХ РАБОТНИКОВ ОБЩЕСТВА				
4.1.	Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения должен быть достаточным для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества должна осуществляться в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению.			
4.1.1.	Рекомендуется, чтобы уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создавал достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом обществу следует избегать большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества.	1. Вознаграждение членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определено с учетом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях.	Соблюдается	Структурное подразделение Корпорации, ответственное за кадровую политику, регулярно представляет Комитету Совета директоров по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению сравнительный анализ уровня вознаграждения ключевых работников Корпорации с уровнями вознаграждений в сравнимых российских и мировых компаниях. Комитет учитывает данные такого анализа при определении системы мотивации и при установлении общего размера вознаграждения тех или иных ключевых работников. Комитет также периодически проводит анализ систем вознаграждения членов советов директоров в сравнимых компаниях.
4.1.2.	Политика общества по вознаграждению должна разрабатываться комитетом по вознаграждениям и утверждаться советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям должен обеспечить контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости — пересматривать ее и вносить в нее коррективы.	1. В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и/или практику ее (их) внедрения, осуществил оценку их эффективности и прозрачности и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров по пересмотру указанной политики (политик).	Соблюдается	Политика Корпорации по вознаграждению разрабатывается Комитетом по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров и утверждается Советом директоров. Советом директоров утверждены внутренние документы в области вознаграждения и долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников. Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению не реже одного раза в год рассматривает ход реализации политики Корпорации по вознаграждению и при необходимости представляет соответствующие рекомендации Совету директоров.
4.1.3.	Политика общества по вознаграждению должна содержать прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентировать все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.	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	Внутренние документы Корпорации детально регламентируют порядок определения размера и выплаты всех компонентов вознаграждения, а также любых компенсаций. Решения по размеру вознаграждения того или иного лица принимаются без участия такого лица и с ним не обсуждаются.
4.1.4.	Рекомендуется, чтобы общество определило политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению.	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 Корпорации, непосредственно связанные с осуществлением деятельности в интересах Корпорации. Уровень обслуживания, на который могут претендовать члены Совета директоров, Президент, члены Правления и иные ключевые руководящие работники при исполнении своих обязанностей, регламентирован.
4.2.	Система вознаграждения членов совета директоров должна обеспечивать сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.			
4.2.1.	Фиксированное годовое вознаграждение является предпочтительной формой денежного вознаграждения членов совета директоров. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров нежелательна. В отношении членов совета директоров не рекомендуется применение любых форм краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования.	1. В отчетном периоде общество выплачивало вознаграждение членам совета директоров в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению. 2. В отчетном периоде обществом в отношении членов совета директоров не применялись формы краткосрочной мотивации, дополнительного материального стимулирования, выплата которого зависит от результатов (показателей) деятельности общества. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров не осуществлялась.	Соблюдается частично	Все виды вознаграждений, выплачиваемых членам Совета директоров, устанавливаются Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Корпорации. Основной формой вознаграждения членов Совета директоров в соответствии с Положением является фиксированное вознаграждение. Корпорация также выплачивает членам Совета директоров дополнительное вознаграждение в форме акций Корпорации за достижение инвестиционных целей Корпорации. Размер такого дополнительного вознаграждения также фиксирован, но его выплата или невыплата зависит от динамики котировок акций Корпорации в течение отчетного года. Корпорация планирует рассмотреть возможные варианты изменения системы вознаграждений членов Совета директоров в 2022 году.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
4.2.2.	Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом обусловленность права реализации акций достижением определенных показателей деятельности или же участие членов совета директоров в опционных программах не рекомендуется.	1. Если внутренний документ (документы) — политика (политики) по вознаграждению общества — предусматривает (предусматривают) предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями.	Соблюдается частично	Часть вознаграждения членов Совета директоров (дополнительное вознаграждение) выплачивается в форме акций. Долгосрочное владение акциями членов Совета директоров поощряется, и по сложившейся практике члены Совета директоров сохраняют свои акции по меньшей мере до прекращения членства в Совете директоров. Сведения о сделках членов Совета директоров с акциями и всеми производными инструментами на акции АФК «Система» незамедлительно раскрываются Корпорацией, что также стимулирует долгосрочное владение акциями и сдерживает использование хеджирования. Рассмотрев различные возможные варианты исполнения настоящего принципа, а также учитывая законодательство различных юрисдикций, в которых проживают члены Совета директоров, Корпорация в настоящее время не видит для себя 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.	Соблюдается	Дополнительные выплаты или компенсации членам Совета директоров в случае досрочного прекращения их полномочий в связи с переходом контроля над Корпорацией или иными обстоятельствами не предусмотрены.
4.3.	Система вознаграждения исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества должна предусматривать зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата.			
4.3.1.	Вознаграждение исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества должно определяться таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат.	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. 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. 3. При определении размера выплачиваемого вознаграждения членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества учитываются риски, которое несет общество, с тем чтобы избежать создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений.	Соблюдается	В Корпорации действует система мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников, утверждаемая Советом директоров. Совет директоров утверждает ключевые показатели эффективности как один из элементов системы вознаграждения. Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров участвует в разработке ключевых показателей, на основе которых строится система мотивации, в том числе анализирует соотношение фиксированной и переменной части вознаграждения. Результаты исполнения программы мотивации оцениваются по итогам года. При оценке результатов деятельности Корпорации в рамках программы мотивации учитываются риски, которые несет Корпорация. В случае выявления фактов манипулирования показателями эффективности или иных недобросовестных действий со стороны работников, совершенных в ущерб долгосрочным интересам акционеров, соответствующие работники привлекаются к ответственности и должны компенсировать убытки Корпорации в соответствии с действующим законодательством.
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).	1. В случае, если общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества), программа предусматривает, что право реализации таких акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества.	Соблюдается	Советом директоров утверждены принципы акционерного вознаграждения работников, направленные на построение долгосрочных отношений с ключевыми менеджерами и объединение их единой целью — рост капитализации Корпорации. 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). Дальнейшие ограничения на реализацию акций не накладываются.
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.	1. Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.	Соблюдается	Сумма компенсации, выплачиваемая Корпорацией в случае досрочного прекращения полномочий членов исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе Корпорации, не превышает обязательного размера, установленного трудовым законодательством, что составляет менее двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
V. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ				
5.1.	В обществе должна быть создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей.			
5.1.1.	Советом директоров общества должны быть определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	1. Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннего контроля четко определены во внутренних документах / соответствующей политике общества, одобренной советом директоров.	Соблюдается	Советом директоров утверждены Положение о внутреннем аудите и Положение о системе внутреннего контроля Корпорации. В Корпорации также утвержден Кодекс «Управление рисками». Все документы разработаны в соответствии с Интегрированной концепцией построения системы внутреннего контроля COSO. Система управления рисками и внутреннего контроля построена на операционном и на организационном уровнях. Роли и задачи различных органов Корпорации в данном процессе установлены вышеуказанными документами.
5.1.2.	Исполнительные органы общества должны обеспечивать создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	1. Исполнительные органы общества обеспечили распределение обязанностей, полномочий, ответственности в области управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов.	Соблюдается	Для осуществления мероприятий в области управления рисками создано подразделение в Комплексе финансов. 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.
5.1.3.	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе должна обеспечивать объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков.	1. В обществе утверждена антикоррупционная политика. 2. В обществе организован безопасный, конфиденциальный и доступный способ (горячая линия) информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества.	Соблюдается	Система внутреннего контроля и управления рисками позволяет Корпорации своевременно реагировать на возникающие риски. Советом директоров утверждена Антикоррупционная политика Корпорации. В Корпорации действует единая горячая линия, с помощью которой любой работник Корпорации может сообщить о любых возможных нарушениях Корпорации и/или ее должностных лиц. Целью работы Единой горячей линии является противодействие возможным злоупотреблениям при реализации проектов и ведении хозяйственной деятельности, включая закупки товаров, работ, услуг, а также предотвращение возможных коррупционных действий или мошенничества. Лицо, предоставившее соответствующую информацию, защищено от любых форм давления (в том числе от увольнения, преследования, любых форм дискриминации).
5.1.4.	Совету директоров общества рекомендуется принимать необходимые и достаточные меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует.	1. В течение отчетного периода совет директоров (комитет по аудиту и/или комитет по рискам (при наличии) организовал проведение оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел результаты оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества и сведения о результатах рассмотрения включены в состав годового отчета общества.	Соблюдается	Совет директоров регулярно (не реже одного раза в год) рассматривает вопросы организации, функционирования и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и при необходимости дает рекомендации по ее улучшению. Сведения о результатах рассмотрения Советом директоров вопросов эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля предоставляются акционерам в составе Годового отчета.
5.2.	Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления общество должно организовывать проведение внутреннего аудита.			
5.2.1.	Организацию проведения внутреннего аудита рекомендуется осуществлять посредством создания отдельного структурного подразделения (подразделения внутреннего аудита) или с привлечением независимой внешней организации. Для обеспечения независимости подразделения внутреннего аудита его функциональная и административная подотчетность должны быть разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита рекомендуется подчинить совету директоров, а административно — непосредственно единоличному исполнительному органу общества.	1. Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности.	Соблюдается	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 отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка практики (отдельных практик) корпоративного управления, включая процедуры информационного взаимодействия (в том числе по вопросам внутреннего контроля и управления рисками) на всех уровнях управления общества, а также взаимодействия с заинтересованными лицами.	Соблюдается	Процедуры внутреннего аудита в Корпорации осуществляются на основании Международных профессиональных стандартов внутреннего аудита Института внутренних аудиторов. Осуществление внутреннего аудита в Корпорации включает в себя оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками и оценку корпоративного управления.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
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. В течение отчетного периода совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопрос об эффективности информационного взаимодействия общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц и целесообразности (необходимости) пересмотра информационной политики общества.	Соблюдается	В Корпорации разработана и внедрена Информационная политика, утвержденная Советом директоров. Реализация Информационной политики осуществляется исполнительными органами Корпорации и Корпоративным секретарем. Совет директоров осуществляет контроль за соблюдением Информационной политики и регулярно рассматривает вопросы о ее актуализации. Встречи членов исполнительных органов с аналитиками, в том числе сопутствующие раскрытию (публикации) бухгалтерской (финансовой) отчетности Корпорации либо связанные с основными инвестиционными проектами и планами развития Корпорации, проводятся регулярно.
6.1.2.	Обществу следует раскрывать информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций настоящего Кодекса.	1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети Интернет. 2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса). 3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе.	Соблюдается	На сайте Корпорации в сети Интернет (www.sistema.ru/www.sistema.com) раскрывается информация об органах управления и их составе, в том числе биографические данные членов органов управления. В Корпорации утвержден Кодекс корпоративного управления (далее — Кодекс), содержащий основополагающие принципы системы корпоративного управления и обязательства, которые взял на себя Совет директоров в отношении Корпорации. Кодекс размещен на сайте Корпорации в сети Интернет. С 2022 года у Корпорации нет контролирующего лица.
6.2.	Общество должно своевременно раскрывать полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.			
6.2.1.	Раскрытие обществом информации должно осуществляться в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных.	1. В обществе определена процедура, обеспечивающая координацию работы всех структурных подразделений и работников общества, связанных с раскрытием информации или деятельность которых может привести к необходимости раскрытия информации. 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. 3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также на одном из наиболее распространенных иностранных языков.	Соблюдается	Информационная политика Корпорации позволяет координировать работу всех служб и структурных подразделений Корпорации, связанных с раскрытием информации. Информация раскрывается Корпорацией по возможности в максимально короткие сроки. Корпорация оперативно реагирует на появление слухов и/или недостоверных данных о ее деятельности. Корпорация использует для раскрытия информации собственный сайт в сети Интернет (www.sistema.ru/www.sistema.com) и ленту новостей Интерфакс. Корпорация при раскрытии информации руководствуется принципами непротиворечивости, объективности и нейтральности и не уклоняется от раскрытия негативной информации о себе.
6.2.2.	Обществу рекомендуется избегать формального подхода при раскрытии информации и раскрывать существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством.	1. В информационной политике общества определены подходы к раскрытию сведений об иных событиях (действиях), оказывающих существенное влияние на стоимость или котировки его ценных бумаг, раскрытие сведений о которых не предусмотрено законодательством. 2. Общество раскрывает информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет. 3. Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, в том числе о ключевых направлениях их деятельности, о механизмах, обеспечивающих подотчетность подконтрольных организаций, полномочиях совета директоров общества в отношении определения стратегии и оценки результатов деятельности подконтрольных организаций. 4. Общество раскрывает нефинансовый отчет — отчет об устойчивом развитии, экологический отчет, отчет о корпоративной социальной ответственности или иной отчет, содержащий нефинансовую информацию, в том числе о факторах, связанных с окружающей средой (в том числе экологические факторы и факторы, связанные с изменением климата), обществом (социальные факторы) и корпоративным управлением, за исключением отчета эмитента эмиссионных ценных бумаг и годового отчета акционерного общества.	Соблюдается	Корпорация раскрывает имеющую существенное значение информацию не только о себе, но и о подконтрольных ей юридических лицах. Корпорация раскрывает дополнительную информацию: ▸ о стратегии и задачах Корпорации; ▸ о финансовой деятельности и финансовом состоянии Корпорации; ▸ о структуре капитала Корпорации; ▸ о социальной ответственности Корпорации. Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, в том числе в годовом отчете и в консолидированной финансовой отчетности, в той мере, в которой оно получает такую информацию как акционер таких организаций в соответствии с корпоративным и иным применимым законодательством. Общество ежегодно раскрывает отчет об устойчивом развитии.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
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.	1. Годовой отчет общества содержит информацию о результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита. 2. Годовой отчет общества содержит сведения о политике общества в области охраны окружающей среды, социальной политике общества.	Соблюдается	Корпорация раскрывает всю основную информацию в Годовом отчете в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления. В Годовой отчет включены все существенные данные из годовой бухгалтерской и финансовой отчетности, а также сведения о действиях Корпорации в сфере социальной ответственности.
6.3.	Предоставление обществом информации и документов по запросам акционеров должно осуществляться в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.			
6.3.1.	Реализация акционерами права на доступ к документам и информации общества не должна быть сопряжена с неоправданными сложностями.	1. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) общества определен необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам общества. 2. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) содержатся положения, предусматривающие, что в случае поступления запроса акционера о предоставлении информации о подконтрольных обществу организациях общество предпринимает необходимые усилия для получения такой информации у соответствующих подконтрольных обществу организаций.	Соблюдается	При предоставлении доступа акционерам к документам и информации Корпорация руководствуется применимым законодательством и стремится не создавать неоправданные сложности. Информационной политикой Корпорации установлен порядок предоставления такого доступа. Корпорация не завышает затраты на изготовление и пересылку копий документов. В соответствии с Информационной политикой в случае поступления запроса акционера Корпорация получает и передает информацию о подконтрольных организациях строго в пределах, установленных применимым законодательством.
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.	1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными. 2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности.	Соблюдается	Доступ к информации о Корпорации, относящейся к конфиденциальной, предоставляется акционеру при условии, что акционер предупрежден о конфиденциальном характере информации и принимает на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности в соответствии с требованиями применимого законодательства.
VII. СУЩЕСТВЕННЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ ДЕЙСТВИЯ				
7.1.	Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), должны осуществляться на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон.			
7.1.1.	Существенными корпоративными действиями следует признавать реорганизацию общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества рекомендуется определить перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и отнести рассмотрение таких действий к компетенции совета директоров общества.	1. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий уставом общества отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации.	Соблюдается	В соответствии с законодательством принятие решения об обращении с заявлением о делистинге акций, а также решений о реорганизации и одобрении крупных сделок в соответствии с применимым законодательством отнесено к компетенции Общего собрания акционеров. Принятие решений в отношении всех прочих действий, указанных в Кодексе корпоративного управления, отнесено Уставом ПАО АФК «Система» к компетенции Совета директоров, несмотря на то, что Устав не содержит формального перечня существенных корпоративных действий.
7.1.2.	Совет директоров должен играть ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, опираясь на позицию независимых директоров общества.	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.

№	ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	СОБЛЮДАЕТСЯ / НЕ СОБЛЮДАЕТСЯ	ПОЯСНЕНИЯ
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 к компетенции совета директоров отнесено одобрение, помимо предусмотренных законодательством, иных сделок, имеющих существенное значение для общества. 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 внутренними документами Корпорации. 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.
7.2.	Общество должно обеспечить такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий.			
7.2.1.	Информацию о совершении существенных корпоративных действий рекомендуется раскрывать с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий.	1. В случае, если обществом в течение отчетного периода совершались существенные корпоративные действия, общество своевременно и детально раскрывало информацию о таких действиях, в том числе о причинах, условиях совершения действий и последствиях таких действий для акционеров.	Соблюдается	Корпорация, как публичная компания, раскрывает максимально полную информацию о любых корпоративных действиях, в том числе, влияющих на дивидендные и/или иные права акционеров.
7.2.2.	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, рекомендуется закрепить во внутренних документах общества.	1. Во внутренних документах общества определены случаи и порядок привлечения оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью. 2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества. 3. При отсутствии формальной заинтересованности члена совета директоров, единоличного исполнительного органа, члена коллегиального исполнительного органа общества или лица, являющегося контролирующим лицом общества, либо лица, имеющего право давать обществу обязательные для него указания, в сделках общества, но при наличии конфликта интересов или иной их фактической заинтересованности, внутренними документами общества предусмотрено, что такие лица не принимают участия в голосовании по вопросу одобрения такой сделки.	Соблюдается	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.