



2015

Годовой
отчет



АКЦИОНЕРНАЯ ФИНАНСОВАЯ КОРПОРАЦИЯ

СИСТЕМА

Содержание

Наша миссия - построение первоклассной российской инвестиционной компании, способной обеспечить долгосрочный рост акционерной стоимости за счет эффективного управления портфелем активов и достижения высокого уровня возврата на инвестированный капитал.

709

млрд руб.

Выручка Компании в 2015 г.



176

млрд руб.

Скорректированная OIBDA в 2015 г.

>20

лет

Компания на рынке

>13

отраслей

Более 13 отраслей присутствия

О КОМПАНИИ

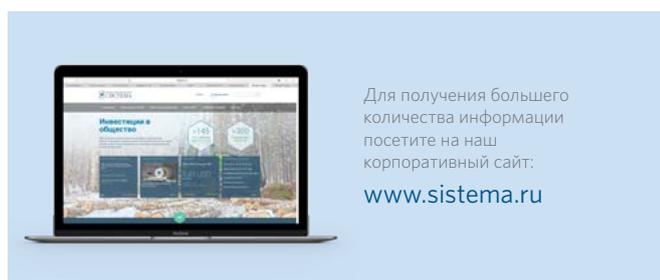
- 04 АФК «Система» сегодня
- 06 Обращение Президента
- 08 Структура акционерного капитала
- 10 Миссия и стратегия
- 12 Инвестиционный портфель

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

- 16 Ключевые события 2015 г.
- 19 Финансовые результаты за 2015 г.
- 22 Кредитные рейтинги
- 23 Отчет о выплате дивидендов по акциям

ПЕРСПЕКТИВЫ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

- 24 МТС
- 28 Детский мир
- 32 Сегежа
- 36 РТИ
- 40 БЭСК
- 42 Медси
- 46 Активы в сельском хозяйстве
- 52 Таргин
- 56 SSTL
- 58 Биннофарм
- 60 МТС Банк
- 64 Недвижимость
- 68 СГ транс
- 70 Прочие инвестиции



Для получения большего количества информации посетите на наш корпоративный сайт:

www.sistema.ru



РИСКИ

- 72 Интегрированная система управления рисками
- 73 Внешние риски
- 75 Риски, связанные с деятельностью АФК «Система»

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- 81 Общее собрание акционеров
- 84 Совет директоров
- 92 Президент
- 93 Правление
- 95 Комитеты при Президенте
- 97 Особенности системы риск-менеджмента, внутреннего контроля и аудита
- 99 Особенности развития системы корпоративного управления в 2015 г.
- 100 Политика в области вознаграждения

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

- 102 Ответственный инвестор
- 105 Социальные инвестиции и благотворительность
- 106 «Лифт в будущее»
- 108 Забота о ветеранах
- 109 Культурное, историческое и духовное наследие
- 110 Корпоративное движение волонтерства
- 112 Социальный маркетинг
- 114 «Зеленая экономика»
- 116 Ответственность перед сотрудниками

ОАО АФК «Система» сегодня

ОАО АФК «Система» - крупнейшая российская публичная инвестиционная компания, образованная в 1993 г. На сегодняшний день ОАО АФК «Система» входит в топ-10 российских компаний по выручке и является одной из крупнейших публичных инвестиционных компаний в мире. Инвестиционный портфель ОАО АФК «Система» состоит преимущественно из российских компаний в различных секторах экономики, включая телекоммуникации, энергетику, потребительский сектор и высокие технологии. ОАО АФК «Система» – контролирующий акционер в большинстве своих портфельных компаний.



СТРАТЕГИЯ

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

ПОРТФЕЛЬ ОАО АФК «СИСТЕМА»⁽¹⁾



ОАО АФК «Система» – надежный партнер государства и иностранного бизнеса.

Партнер: Allianz

Инвестиции: РОСНО

В 2002 г. ОАО АФК «Система» привлекла Allianz для совместного развития страхового холдинга РОСНО. В 2007 г. Allianz выкупил долю в РОСНО, оценив компанию в 1,58 млрд долл. США.

Партнер: Thomas Cook

Инвестиции: Интурист

В 2011 г. ОАО АФК «Система» привлекла Thomas Cook для совместного развития туроператорского бизнеса «Интурист». В результате партнерства Thomas Cook стал владельцем 75% акций совместного предприятия.

⁽¹⁾ На основе консолидированной выручки.



КОМПЕТЕНЦИИ

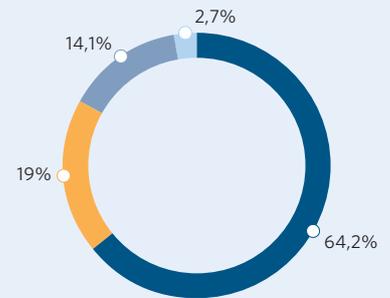
Компетенции ОАО АФК «Система» сосредоточены в области повышения операционной эффективности приобретаемых активов за счет реструктуризации и привлечения отраслевых партнеров с целью усиления экспертизы и снижения финансовых рисков.



АКЦИИ

Акции Корпорации находятся в обращении на Лондонской фондовой бирже (LSE) в виде глобальных депозитарных расписок (ГДР), которые включены в котировальный список LSE под тикером «SSA». Одна ГДР соответствует 20 обыкновенным акциям. Акции компании также допущены к торгам на Московской бирже под тикером «AFKS».

Структура акционерного капитала



- Евтушенков В.П.
- Программа ГДР (Лондонская фондовая биржа)
- Обыкновенные акции (Московская биржа)
- Акции (ГДР и обыкновенные) на балансе Группы АФК «Система»

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ 2015 Г.

>13
отраслей



Отрасли присутствия

>160
разработок



Запатентованных разработок

>100 млн
потребителей



Продукции компаний в составе Группы

>150 тыс.
сотрудников



Сотрудников компаний в составе Группы

>20 лет
на рынке



На рынке высоких технологий

709
млрд руб.



Выручка

Партнер: Deutsche Telekom

Инвестиции: МТС

ОАО АФК «Система» привлекла Deutsche Telekom на ранних стадиях становления крупнейшего телеком оператора МТС.

Партнер: Правительство РФ

Инвестиции: SSTL

В 2011 г партнером ОАО АФК «Система» стало Правительство РФ в лице Росимущества, которое приобрело 17% в дочерней компании АФК - SSTL, являющейся телеком оператором в Индии.

Партнер: Луис-Дрейфус

Инвестиции: РЗ Агро

В 2012 г. ОАО АФК «Система» и члены семьи Луис-Дрейфус создали «РЗ Агро», сельскохозяйственное предприятие, с земельным банком более 100 тыс. га. ОАО АФК «Система» и члены семьи Луис-Дрейфус совместно развивают агробизнес в России.

Обращение Президента



Несмотря на то, что прошедший год был непростым для российской экономики, для Группы АФК «Система» он стал важным этапом формирования новых точек роста инвестиционного портфеля и акционерной стоимости.

Шамолин Михаил Валерьевич
Президент ОАО АФК «Система»

Уважаемые акционеры!

Группа уверенно выполнила поставленные перед ней стратегические задачи и достигла всех ключевых целей, обеспечив динамичное развитие ключевых портфельных компаний, добившись сильных финансовых результатов и нарастив денежную позицию. При этом даже в новых макроэкономических условиях мы продолжали активно реинвестировать полученные средства, размещая капитал в наиболее перспективные российские активы, от которых мы ожидаем значительного вклада в дальнейший рост стоимости ОАО АФК «Система».

Все ключевые компании нашего портфеля добились сильных операционных и финансовых результатов, обеспечив значительный рост консолидированных показателей Группы АФК «Система». По итогам 2015 г. выручка ОАО АФК «Система» увеличилась на 10%, рост OIBDA составил 7%. Наши непубличные дочерние компании продолжали увеличивать свой вклад в бизнес Группы: их доля в консолидированной выручке выросла с 36% в 2014 г. до 41% в четвертом квартале 2015 г.

МТС и другие крупнейшие компании Группы АФК «Система» подтвердили статус неоспоримых лидеров своих рынков.

Детский мир укрепил позиции в качестве ведущего розничного оператора торговли детскими товарами России, реализуя стратегию агрессивного органического роста. В 2015 г. группа открыла 104 магазина, увеличив свою розничную сеть до 425 магазинов. В конце года мы закрыли сделку по продаже 23,1% акций Детского мира Российско-китайскому инвестиционному фонду, ставшую примером успешной монетизации наших инвестиций и признанием эффективности работы по последовательному развитию данного актива.

Наш лесопромышленный холдинг «Сегежа Групп», приобретенный в конце 2014 г., показал самые высокие темпы роста среди ключевых активов Группы АФК «Система», увеличив за год выручку на 35%, а OIBDA более чем вдвое. Прошедшая за год трансформация холдинга в эффективный бизнес, занимающий ведущие позиции на мировом рынке, – еще одно свидетельство успешности нашей стратегии превращения сложных и проблемных активов в лидеров экономики.

Сегодня мы активно поддерживаем масштабную инвестиционную программу Сегежа Групп, которая станет важным фактором дальнейшего роста стоимости холдинга в интересах ОАО АФК «Система» и ее акционеров.

Индийский актив Группы SSTL значительно улучшил финансовые показатели и в четвертом квартале 2015 г. вышел на положительное значение OIBDA во всех операционных округах Индии. В прошлом году мы объявили о планах объединения телекоммуникационного бизнеса SSTL с бизнесом RCom, одного из крупнейших операторов связи в Индии, в обмен на долю в капитале объединенной компании. Для завершения сделки необходимо получить окончательные согласования Департамента телекоммуникаций и судебных органов Индии.

Мы также продолжаем развивать высокотехнологичные активы в сфере микроэлектроники, интеллектуальных ИТ-систем и оборонной промышленности на базе холдинга «РТИ», ключевые бизнесы которого демонстрируют высокие показатели роста и рентабельности.

Одним из ключевых приоритетов ОАО АФК «Система» как инвестиционной компании остается эффективное реинвестирование денежных средств. В текущей макроэкономической ситуации мы видим новые возможности для эффективного размещения капитала. Нашей крупнейшей инвестицией в 2015 г. стало расширение присутствия в сельском хозяйстве, где мы видим значительный потенциал роста за счет участия в импортозамещении и эффективной модели формирования себестоимости.

В конце года мы приобрели крупное производство молока «Родина», высокоэффективное хозяйство, занимающее лидирующие позиции в России по производительности и рентабельности OIBDA, одного из ведущих производителей яблок, ГК «Сады Кубани», а также крупнейший в России и Европе тепличный комплекс «Агрокомбинат «Южный», специализирующийся на производстве овощей в защищенном грунте.

На основе существующих активов и новых приобретений мы ставим задачу сформировать один из крупнейших и самых эффективных российских агрохолдингов в России с общим банком земли не менее 500 тыс. га.

Мы планируем продолжать инвестировать в наиболее привлекательные сегменты сельскохозяйственного рынка и рассчитываем, что уже в 2016 г. агрохолдинг будет вносить заметный вклад в финансовые показатели Группы.

Среди инвестиций АФК «Система» в других секторах хочу отметить приобретение активов Группы Кронштадт, продукты и решения которой комплексны бизнесу холдинга РТИ. Мы также увеличили долю в ГК «Медси», крупнейшей в России частной сети клиник, что отражает нашу уверенность в существенном потенциале российского рынка коммерческой медицины.

Успешная реализация нашей инвестиционной стратегии, рост денежного потока и стоимости активов Группы АФК «Система» являются основой для увеличения доходности инвестиций наших акционеров. В этой связи в 2016 г. мы приняли новую дивидендную политику, согласно которой размер дивидендов, рекомендуемый Советом директоров ОАО АФК «Система», составляет в совокупности по результатам отчетного года сумму, соответствующую дивидендной доходности по обыкновенным акциям ОАО АФК «Система» не менее 4%, но при этом не менее 0,67 руб. на каждую обыкновенную акцию. Мы рассчитываем, что новая политика позволит нам создать историю прогрессивных дивидендных выплат для инвесторов.

Оставаясь крупнейшим инвестором в экономику России, Группа АФК «Система» также уделяет особое внимание социальным обязательствам. Мы стремимся к тому, чтобы наш бизнес развивался в соответствии с целями улучшения качества жизни людей, социально-экономического благополучия и экологической ситуации в стране, и продолжаем наращивать социальные инвестиции, в том числе путем создания дополнительных рабочих мест, улучшения инфраструктуры и повышения доступности важных услуг.

Я уверен, что АФК «Система» успешно движется к реализации ключевых стратегических задач. Делая ставку на наше глубокое знание специфики российской экономики, мы сохраняем полную уверенность в высоком потенциале ее роста и перспективах наших ключевых инвестиций.

41%

доля непубличных дочерних компаний в консолидированной выручке в 4 кв. 2015 г.

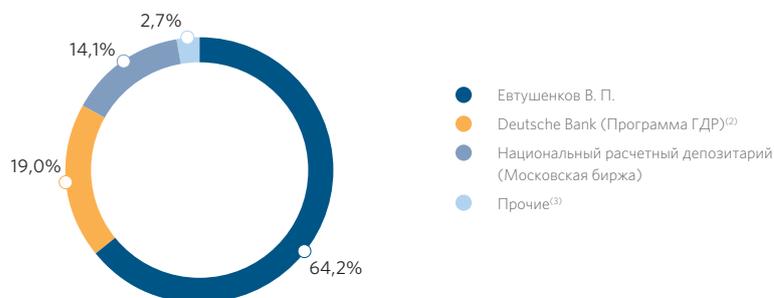


МТС и другие крупнейшие компании Группы АФК «Система» подтвердили статус неоспоримых лидеров своих рынков.

Структура акционерного капитала

Количество акций ОАО АФК «Система» (далее – «Корпорация») в обращении составляет 9 650 000 000 обыкновенных акций номинальной стоимостью 0,09 руб. Акционерный капитал составляет 868 500 000 руб.

Структура акционерного капитала ОАО АФК «Система»⁽¹⁾



В феврале 2005 г. ОАО АФК «Система» провела первичное размещение акций, и 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» на Московской бирже. В виде ГДР на Лондонской фондовой бирже торгуется около 17,6% акций, на Московской бирже – 16,5% акций.

Московская биржа включает акции ОАО АФК «Система» в базу расчета своих основных индексов (индекс ММВБ и индекс РТС), а также отраслевого индекса Банков и финансов.

ГДР ОАО АФК «Система» входят в индекс MSCI Russia, входящий в группу индексов развивающихся рынков MSCI Emerging Markets.

Включение в индексы MSCI является подтверждением международного признания компании, что содействует укреплению положительной репутации эмитента среди крупных институциональных инвесторов, ориентирующихся на эти индексы при приобретении ценных бумаг.

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

Основным акционером ОАО АФК «Система» является Председатель Совета директоров ОАО АФК «Система» Евтушенков Владимир Петрович, которому принадлежат 64,2% акций Корпорации.

+54,8%
цена акций



Рост цены обыкновенных акций Компании за 2015 г.

+13,2%
цена ГДР



Рост цены ГДР Компании за 2015 г.

⁽¹⁾ По состоянию на 31 декабря 2015 г.

⁽²⁾ 1,4% уставного капитала приходится на ГДР, принадлежащие компаниям Группы АФК «Система».

⁽³⁾ 0,3% уставного капитала приходится на обыкновенные акции, принадлежащие компаниям Группы АФК «Система».

ДИНАМИКА КОТИРОВОК ГДР И ОБЫКНОВЕННЫХ АКЦИЙ ОАО АФК «СИСТЕМА»⁽¹⁾

В 2015 г. цена обыкновенных акций ОАО АФК «Система» выросла на 54,8%, показав восстановление после кризисного 2014 г. и значительно опередив динамику индекса РТС, который упал на 15,0%. ГДР ОАО АФК «Система» за 2015 г. выросли на 13,2%, их рост был значительно нивелирован падением курса рубля по отношению к доллару США.

В первый торговый день 2015 г. цена закрытия ГДР на Лондонской фондовой бирже составляла 4,8 долл. США при рыночной капитализации ОАО АФК «Система» в 2 361,8 млн долл. США. В последний торговый день 2015 г. цена закрытия составила 5,9 долл. США при рыночной капитализации ОАО АФК «Система» в 2 246,8 млн долл.США.

30 июня 2015 г. цена закрытия ГДР достигла максимума в 8,85 долл. США. 7 августа 2015 г. обыкновенные акции выросли до максимальной отметки в 21,13 руб. Минимальная цена закрытия ГДР была зафиксирована 27 января 2015 г., составив 4,24 долл. США. Минимальная цена обыкновенных акций составила 12,13 руб. 12 января 2015 г. Средний дневной объем торгов на Лондонской фондовой бирже составил 527 030 ГДР, средний объем торгов на Московской бирже составил 11 922 240 обыкновенных акций в 2015 г.

Динамика котировок ГДР и обыкновенных акций ОАО АФК «Система»⁽¹⁾



⁽¹⁾ По состоянию на 31 декабря 2015 г., Источник: Bloomberg, Московская биржа.

Миссия и стратегия



Миссия

Миссия ОАО АФК «Система» заключается в построении первоклассной российской инвестиционной компании, способной обеспечить долгосрочный рост акционерной стоимости за счет эффективного управления портфелем активов и достижения высокого уровня возврата на инвестированный капитал.



ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ ОАО АФК «СИСТЕМА»

- Достижение одного из самых высоких показателей доходности для акционеров на российском рынке
- Диверсификация инвестиций и сопоставимый вклад активов во всех сегментах портфеля в общую стоимость портфеля Корпорации.



СРЕДНЕСРОЧНЫЕ ЗАДАЧИ ОАО АФК «СИСТЕМА» КАК ИНВЕСТИЦИОННОЙ КОМПАНИИ

- Генерация денежного потока на уровне Корпоративного центра за счет монетизации ряда портфельных активов и поступления дивидендов от портфельных компаний.
- Использование уникальных инвестиционных возможностей, в том числе возникающих в связи с текущей ситуацией на рынке.
- Ребалансировка портфеля активов ОАО АФК «Система» за счет приобретения крупных и средних экспортно-ориентированных компаний в России, которые могут стать источником валютной ликвидности для Корпорации в будущем.
- Создание новых отраслевых лидеров на базе текущих активов, в т.ч. в частной медицине, сельском хозяйстве, лесоперерабатывающей промышленности, высоких технологиях и недвижимости с целью капитализации рыночной позиции.
- Реструктуризация и поддержка портфельных компаний, находящихся в отраслях наиболее подверженных текущим рыночным тенденциям, испытывающих трудности с реализацией запланированной стратегии.



ЗАДАЧИ ОАО АФК «СИСТЕМА» НА 2016 Г.

- Сокращение долга Корпоративного центра и осуществление новых эффективных инвестиций.
- Уменьшение доли ПАО «МТС» в структуре портфеля ОАО АФК «Система» за счет приоритизации развития бизнесов, имеющих потенциал быстрого роста стоимости в кратко- и среднесрочной перспективе.
- Создание инвестиционных платформ в Европе, Азии и США для инвестирования в международные проекты с целью привлечения денежных средств со-инвесторов, диверсификации странового риска, обеспечения дополнительных точек роста портфеля активов ОАО АФК «Система» (экспортные рынки).



Модель создания стоимости

Модель ОАО АФК «Система» как инвестиционной компании заключается в монетизации инвестиционного портфеля за счет поступления дивидендов и продажи активов, и дальнейшего:

- инвестирования в новые перспективные инвестиционные проекты, обеспечивающие высокий возврат на вложенный капитал.
- распределения полученной прибыли в виде дивидендов акционерам Корпорации;
- инвестирования в развитие текущих портфельных активов с целью роста их стоимости;

Базовые принципы инвестиционной стратегии:

Генерация доходности инвестиций, превышающей стоимость капитала ($IRR > WACC$) при инвестиционном горизонте 5-7 лет.

Фокус на инвестициях, предполагающих реальный денежный поток в пользу Корпорации уже в среднесрочной перспективе.

Приобретение активов с приемлемым уровнем долга (соотношение долга к OIBDA приобретаемого актива $< 3,0x$) для сохранения устойчивого финансового положения Группы АФК «Система».

Выплата акционерам существенных дивидендов в соответствии с дивидендной политикой.

Инвестиционные критерии в соответствии с портфельной стратегией ОАО АФК «Система»:

- **Сектора и отрасли:** Корпорация приобретает активы преимущественно в комплементарных к существующим инвестициям секторах, позволяющих использовать компетенции Корпорации, а также реализовывать синергии с существующим портфелем. Корпорация также инвестирует в новые экономически привлекательные отрасли, включая экспортноориентированные, при наличии соответствующей отраслевой экспертизы или партнера.
- **География:** Корпорация концентрируется на РФ и СНГ как основном регионе для инвестиций. В то же время мы рассматриваем расширение географии присутствия как возможность для диверсификации валютного и странового рисков группы.
- **Размер активов:** ОАО АФК «Система» фокусируется на крупных и средних активах, потенциально позволяющих обеспечить лидерство на рынке за счет синергетических эффектов, возможностей для консолидации отрасли и успешной реализации инвестиционной и операционной стратегии.

Принципы управления активами:

ОАО АФК «Система» повышает операционную эффективность приобретаемых активов за счет реструктуризации, внедрения лучших практик корпоративного управления и привлечения отраслевых партнеров с целью усиления экспертизы и снижения рисков.

Корпорация стремится поддерживать сбалансированный портфель, состоящий из стабильных активов, выплачивающих дивиденды, а также развивающихся активов, находящихся в стадии активного роста.

ОАО АФК «Система» осуществляет контроль за реализацией инвестиционной стратегии портфельных компаний через участие в работе их органов управления и привлечение отраслевых профессионалов к работе в советах директоров портфельных компаний.

Активы разделены на портфели по принципу инициации сделок и отраслевой экспертизы портфельного управляющего. Основным целевым показателем эффективности («KPI») для менеджмента служит показатель совокупного дохода акционеров («TSR»).

Инвестиционный портфель



Биннофарм 

Фармацевтическая компания, управляющая крупнейшим в России промышленным производством лекарственных средств

6 млн доз вакцины против Гепатита В за год

74%

Активы в недвижимости 

Стратегия АФК «Система» в сфере недвижимости сосредоточена на повышении стоимости портфеля в управлении и дальнейшей монетизации

100%

RZ Agro 

Один из крупнейших производителей зерна и масличных культур на юге России

>100 тыс. га

50%

SSTL 

Услуги HSD в Индии

>800 городов в Индии

57%

Интурист 

Крупнейший в России туристический холдинг, успешно работающий в сегменте гостиничного бизнеса

2 501 номеров под управлением

66%

РТИ 

Крупнейший холдинг в области обороны, микроэлектроники, комплексных систем связи и безопасности

5,8 млн микросхем промышленного применения ежегодно

85%

Concept Group 

Динамично развивающийся ритейлер, занимающий ведущие позиции на рынках женской и детской одежды в России

40%

Группа Кронштадт 

Российский лидер в сфере разработки и производства высокотехнологичной продукции

100%

Группа OZON 

Лидирующая платформа электронной коммерции в России с сильным брендом и собственной логистической службой

10,8%

Результаты развития Корпорации

- 16 Основные события
- 19 Финансовые результаты за 2015 г.
- 22 Кредитные рейтинги
- 23 Отчет о выплате объявленных (начисленных) дивидендов по акциям
- 24 Перспективы и стратегия развития Группы компаний ОАО АФК «Система»:

- МТС
- Segezha Group
- Детский мир
- Таргин
- БЭСК
- Медси
- РТИ
- Биннофарм
- Активы в сельском хозяйстве
- SSTL
- МТС-Банк
- СГ-транс
- Активы в недвижимости
- Прочие инвестиции



Ключевые события 2015 года

Инвестиции и сделки M&A



Развитие Segezha Group

В феврале 2016 г. ООО «ЛесИнвест», входящее в Segezha Group, приобрело контрольный пакет в ОАО «Лесосибирский ЛДК №1» (Красноярский край) – одном из крупнейших в России производителей пиломатериалов, древесново-

локнистых плит, строганного погонажа и мебели из натурального дерева – массива ангарской сосны. Лесосибирский ЛДК №1 ежегодно перерабатывает свыше 1 млн м³ круглого леса. Общая расчетная лесосека предприятия составляет 2,9 млн м³/ год.



Монетизация доли в Детском мире

В декабре 2015 г. дочерняя компания АФК «Система» – ЗАО «ДМ Финанс» – продала 23,1% акций ПАО «Детский мир» Российско-китайскому инвестиционному

фонду (РКИФ) за 9,75 млрд руб. В результате сделки РКИФ получил право выдвигать двух членов Совета директоров ПАО «Детский мир» из десяти.



Приобретение Группы «Кронштадт»

В октябре 2015 г. ОАО АФК «Система» приобрела у Группы «Промышленные инвесторы» и ее партнёров 100% акций АО «Группа Кронштадт» за 4,8 млрд руб. Группа «Кронштадт» объединяет ряд российских инновационных компаний, специализирующихся на выпуске передовых высокотехнологичных продуктов и решений мирового класса для авиационной, безопасности, транспорта, а также освоения природных ресурсов (в том числе в Арктическом регионе).

Группа «Кронштадт» обладает рядом ключевых технологических компетенций

и уникальным интеллектуальным потенциалом в математическом моделировании и разработке сложных информационных систем; разработке и производстве коммерческих беспилотных систем, современных комплексных тренажерных систем и систем визуализации, бортового и наземного радиоэлектронного оборудования навигации. Компетенции Группы «Кронштадт» комплементарны бизнесу ОАО «РТИ», дочерней компании ОАО АФК «Система», и за счет реализации этих синергий обе компании могут укрепить свои позиции на рынке и создать платформу для будущего роста.



Инвестиции в недвижимость

В декабре 2015 г. ООО «Развитие», совместное предприятие ОАО АФК «Система» и Группы ЛСР, победило в открытом конкурсе на право приобретения 100% доли в уставном капитале ООО «ЗИЛ-Юг» за 34,2 млрд руб. Условия конкурса предусматривают поэтапную оплату в течение восьми лет. В 2015-2016 гг. платежи ООО «Развитие» ограничены уплаченным ранее задатком в размере 1,5 млрд руб., первая выплата в размере 2,5 млрд руб. предстоит в 2017 г., и выплата трети суммы намечена на 2023 г. ОАО АФК «Система» планирует потратить на проект собственные средства в размере не более 10% от суммы покупки в своей доле (или не более 1,7 млрд руб.), остальная часть будет профинансирована за счет средств финансовых инвесторов. ООО «ЗИЛ-Юг»

принадлежат права на застройку 109,9 га в южной части бывшей территории автозавода ЗИЛ (ул. Автозаводская, вл. 23). Проект освоения южной части территории автозавода ЗИЛ предусматривает строительство 1,5 млн м² недвижимости, в том числе 1,1 млн м² жилья, 0,35 млн м² коммерческой недвижимости и 0,05 млн м² сопутствующей инфраструктуры. Около 40 га будут обустроены за счет средств городского бюджета. Также предусмотрено строительство дорог и благоустройство прилегающих территорий. Управление проектом для ОАО АФК «Система» будет осуществлять ее дочерняя компания ЗАО «Лидер-Инвест», уже реализующая проект Nagatino i-Land в южной части территории ЗИЛа.



Продажа АО «Энвижн Груп»

В июле 2015 г. дочерние компании ОАО АФК «Система» - ООО «Система Телеком Активы» и ОАО «РТИ» - завершили продажу 100% акций АО «Энвижн

Груп» телекоммуникационному оператору ПАО «МТС». Сумма сделки, включая долговые обязательства «Энвижн Груп», составила около 15 млрд руб.



Слияние телекоммуника- ционных активов в Индии

В ноябре 2015 г. ОАО АФК «Система» подписала обязывающую документацию о слиянии индийского телекоммуникационного бизнеса ОАО АФК «Система» и Reliance Communications Ltd (далее RCOM), одного из крупнейших операторов связи в Индии.

Структура сделки подразумевает выделение телекоммуникационного бизнеса из состава Sistema Shyam TeleServices Ltd. (далее SSTL) и его объединение с бизнесом компании RCOM на базе последней по схеме, утвержденной судами Индии. Доля SSTL в капитале объединенной компании составит 10%. Также до завершения сделки SSTL планирует погасить существующие долговые обязательства.

В результате закрытия сделки RCOM примет на себя обязательства перед Департаментом телекоммуникаций

Индии по уплате лицензионных платежей SSTL за частоты. Если Департамент телекоммуникаций Индии подтвердит, что спектр SSTL может быть использован для развертывания сетей четвертого поколения без доплаты, у сторон существует согласованный механизм, предусматривающий дополнительные выплаты в пользу SSTL в размере около 300 млн долл. США.

Закрытие сделки, запланированное на второй квартал 2016 г., обусловлено выполнением ряда отлагательных условий, в том числе ее одобрением в соответствии с корпоративными процедурами SSTL и RCOM, согласованием регулирующих и судебных органов Индии.

После закрытия сделки миноритарные акционеры SSTL смогут обменять акции SSTL на акции RCOM пропорционально принадлежащим им до сделки долям в капитале SSTL.



Увеличение доли в ГК «Медси» до 100%

В октябре 2015 г. ОАО АФК «Система» приобрела 25,02% акций АО «Группа компаний «Медси» у ГУП «Медицинский центр Управления делами Мэра и Правительства Москвы» за 6,116 млрд руб., 50% из которых будут уплачены

с рассрочкой в течение года. Увеличение доли ОАО АФК «Система» в «Медси» позволит расширить частную сеть клиник, активно строить новые медицинские объекты, а также повысить эффективность управления компанией.

Корпоративные события



Кредитное соглашение

В декабре 2015 г. АФК «Система» подписала кредитное соглашение с китайскими банками, предусматривающее общий лимит кредитования в размере 350 млн долл. США сроком на шесть лет без обеспечения. Успешное закрытие долгосрочной клубной сделки является

результатом многолетнего развития отношений между ОАО АФК «Система» и китайскими банками. Глубокое знание бизнеса Группы АФК «Система» со стороны китайских банков явилось одним из ключевых факторов успеха данной сделки.



Размещение облигаций серии 001P-03

В декабре 2015 г. ОАО АФК «Система» успешно разместила облигации серии 001P-03 в рамках программы биржевых облигаций объемом 10 млрд руб. Срок обращения выпуска составляет 2,25 года, оферта по выпуску не предусмотрена.

Ставка первого купона установлена в размере 12,70% годовых, ставки последующих купонных выплат определяются как ключевая ставка Банка России плюс 170 б.п.



Выпуск биржевых облигаций серии 001P-02

В ноябре 2015 г. ОАО АФК «Система» разместила выпуск биржевых облигаций серии 001P-02 общей номинальной стоимостью 1,7 млрд руб. Срок обращения биржевых облигаций составляет 10 лет, по выпуску предусмотрена оферта (право

владельцев биржевых облигаций предъявить их к выкупу) через четыре года с даты начала размещения. Ставка купона была определена в размере 10,90% годовых.



Выпуск биржевых облигаций серии 001P-01

В октябре 2015 г. ОАО АФК «Система» разместила биржевые облигации серии 001P-01 общей номинальной стоимостью 5 млрд руб. Срок обращения биржевых облигаций составляет 10 лет, по выпуску предусмотрена оферта (право владельцев

биржевых облигаций предъявить их к выкупу) через три года с даты начала размещения. Ставка купона была определена в размере 12,50% годовых.



Выпуск биржевых облигаций БО-01

В феврале 2015 г. ОАО АФК «Система» разместила документарные процентные неконвертируемые биржевые облигации серии БО-01 номинальной стоимостью 1 000 руб. каждая на общую сумму 10 млрд руб. Несмотря на непростую рыночную конъюнктуру, наблюдался повышенный спрос на биржевые

облигации Компании, книга заявок закрылась со ставкой купона в размере 17% годовых. Купонные выплаты будут осуществляться два раза в год. Срок обращения биржевых облигаций составляет 15 лет, по выпуску предусмотрена оферта через 18 месяцев с даты начала размещения.



Развитие событий в связи с передачей предприятий БашТЭК государству

В январе 2016 г. уголовное дело в отношении мажоритарного акционера и председателя Совета директоров ОАО АФК «Система» Владимира Петровича Евтушенкова по факту приобретения акций предприятий, входящих в топливно-энергетический комплекс Республики Башкортостан, было прекращено в связи с отсутствием состава преступления.

В марте 2015 г. ОАО АФК «Система» и ООО «Урал-Инвест» заключили мировое соглашение, в соответствии с условиями которого все имеющееся

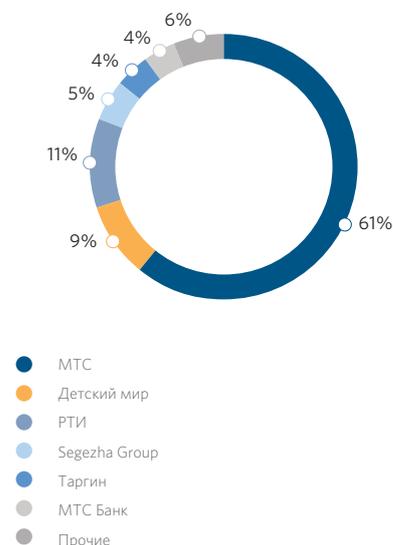
у ООО «Урал-Инвест» имущество, а именно денежные активы в сумме около 46,5 млрд руб., передается ОАО АФК «Система». В апреле 2015 г. АФК «Система» заключила еще одно соглашение с ООО «Урал-Инвест», согласно условиям которого в счет компенсации убытков, которые возникли в результате изъятия акций ОАО «АНК «Башнефть», ОАО АФК «Система» дополнительно получила от ООО «Урал-Инвест» денежные средства на общую сумму 12,9 млрд руб. ОАО АФК «Система» признана добросовестным покупателем.

Финансовые результаты за 2015 год

Консолидированные финансовые результаты ОАО АФК «Система» по МСФО за 2015 год

(В млн руб.)	2015	2014	Изм.
Выручка	708 641	646 269	9,7%
Скорректированная OIBDA	176 438	165 335	6,7%
Операционная прибыль	69 048	60 329	14,5%
Чистая прибыль/(убыток) в доле АФК	33 592	(156 237)	-
Скорректированный чистый убыток в доле АФК	(5 354)	(19 123)	-
Консолидированный долг АФК «Система»	556 760	462 433	20,4%
Чистый долг на уровне Корпоративного центра АФК «Система»	66 226	39 994	65,6%

Выручка по активам



Доля непубличных активов в выручке Группы выросла с 36% в 2014 г. до 39% в 2015 г. и 41% в 4 кв. 2015 г.

В 2015 г. консолидированная выручка ОАО АФК «Система» выросла на 9,7% в годовом сопоставлении в основном благодаря консолидации Segezha Group в четвертом квартале 2014 г., динамичному росту доходов от услуг передачи данных и продаж смартфонов МТС, а также экспансии Детского мира на российском рынке.

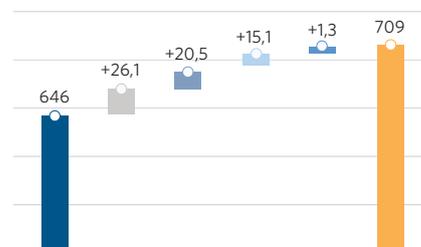
Доля впервые консолидированной Segezha Group в выручке Группы составила 5%. Приобретение Группы «Кронштадт» и сельскохозяйственных активов в четвертом квартале 2015 г. принесло в общую выручку АФК «Система» 1,2 млрд руб. и 0,8 млрд руб. соответственно.

Анализ скорректированной OIBDA, млрд руб.



- OIBDA 2014
- Консолидация Segezha Group
- Рост OIBDA PTI
- Рост OIBDA Детского мира и прочее
- OIBDA 2015

Анализ консолидированной выручки, млрд руб.



- Выручка 2014
- Консолидация Segezha Group
- Рост выручки МТС
- Рост выручки Детского мира
- Прочие
- Выручка 2015

В 2015 г. коммерческие, административные и управленческие расходы (КиАУР) Группы росли медленнее инфляции в России за этот же период, увеличившись на 7,7% год-к-году, несмотря на консолидацию Segezha Group и других активов. Расходы на износ и амортизацию выросли на 8,6% в 2015 г.

Скорректированный показатель OIBDA Группы вырос на 6,7% год-к-году в основном в результате консолидации Segezha Group, органического роста бизнеса Детского мира и улучшения скорректированного показателя OIBDA РТИ в сегментах «Оборонные решения» и «Информационные и коммуникационные технологии». Непубличные активы ОАО АФК «Система» продемонстрировали прибыль на уровне OIBDA.

В 2015 г. консолидированная чистая прибыль Группы составила 33,6 млрд руб. по сравнению с чистым убытком в 2014 г. в результате признания прибыли от урегулирования споров с ООО «Урал-Инвест».

Рост долга на уровне Корпоративного центра связан с рефинансированием задолженности SSTL, ранее гарантированной АФК «Система», в соответствии с условиями сделки с RCom.

Основной хозяйственной деятельностью ОАО АФК «Система» является управление долями и пакетами акций в коммерческих организациях.

Финансовые результаты в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета (РСБУ)

(в тыс. руб.)	2015	2014
Выручка	30 843 245	59 553 440
Прибыль от продаж	20 632 717	50 824 355
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	34 461 228	(307 202 105)

Структура выручки

(в тыс. руб.)	2015	2014
Участие в УК других организаций	30 794 973	59 425 402
Прочая реализация (аренда недвижимости, агентские услуги и поручительства)	48 272	128 038
ИТОГО	30 843 245	59 553 440

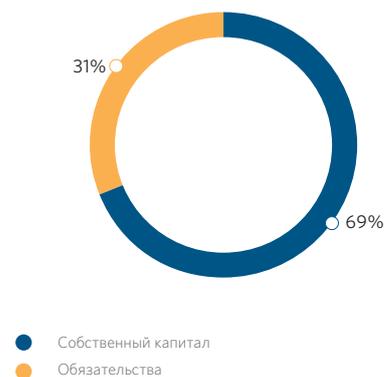
Структура прочих доходов и расходов

(в тыс. руб.)	2015	2014
Проценты к получению	8 908 439	3 349 784
Проценты к уплате	(9 073 920)	(5 829 656)
Прочие доходы	97 047 630	21 922 856
Прочие расходы	(71 367 743)	(387 064 514)
ИТОГО	25 514 406	(367 621 530)

Показатели эффективности

Показатель	2015	2014
Производительность труда, тыс. руб./чел.	109 762,4	197 196,8
Отношение размера задолженности к собственному капиталу	0,451	0,310
Отношение долгосрочной задолженности к сумме долгосрочной задолженности и собственного капитала	0,240	0,191
Степень покрытия долгов текущими доходами (прибылью)	0,21	0,31
Уровень просроченной задолженности, %	0	0

Собственный капитал и обязательства



Структура обязательств



Показатели финансовой устойчивости

Показатель	2015	2014
Чистый оборотный капитал, тыс. руб.	59 739 476	31 944 852
Коэффициент текущей ликвидности	2,50	2,64
Коэффициент быстрой ликвидности	2,50	2,63

Чистый оборотный капитал ОАО АФК «Система» на 31 декабря 2015 г. составил 59 739 476 000 руб., объем краткосрочных обязательств на указанную дату составлял 39 797 347 000 руб., показатель себестоимости за 2015 г. равен 19 675 000 руб.

В структуре обязательств Корпорации меньшую долю занимают краткосрочные обязательства (30%). Дебиторская и кредиторская задолженности являются текущими.

Кредитные рейтинги



Standard & Poor's

Рейтинговое агентство

Дата последнего обновления/
подтверждения рейтинга:

18 декабря 2015 г.

Долгосрочный кредитный
рейтинг:

BB

Прогноз:

Стабильный



Moody's

Рейтинговое агентство

Дата последнего обновления/
подтверждения рейтинга:

22 января 2016 г.

Долгосрочный кредитный
рейтинг:

Ba3

Прогноз:

Стабильный



Fitch

Рейтинговое агентство

Дата последнего обновления/
подтверждения рейтинга:

18 марта 2015 г.

Долгосрочный кредитный
рейтинг:

BB-

Прогноз:

Стабильный

Отчет о выплате дивидендов по акциям ОАО АФК «Система»

В апреле 2016 г. Совет директоров ОАО АФК «Система» утвердил новое Положение о дивидендной политике ОАО АФК «Система», согласно которому размер дивидендов, рекомендуемый Советом директоров, составляет в совокупности по результатам отчетного года сумму, соответствующую дивидендной доходности по обыкновенным акциям АФК «Система» не менее 4%, но при этом не менее 0,67 руб. на каждую обыкновенную акцию Корпорации.

Дивидендная политика ОАО АФК «Система» направлена на выплату дивидендов в предсказуемом объеме, позволяя также компании реинвестировать полученную прибыль для реализации привлекательных инвестиционных возможностей в будущем.

Размер дивидендов, выплаченных в 2015 г., определялся на основе показателей предыдущего финансового периода. Согласно действующему в 2015 г. Положению о дивидендной политике ОАО АФК «Система», размер дивидендов составляет не менее 10% чистой прибыли ОАО АФК «Система» по МСФО (за вычетом выплаченных специальных дивидендов). Также дивидендная политика включала специальные дивиденды в размере не менее 10% от чистой прибыли от сделок. По российскому законодательству совокупный объем выплачиваемых дивидендов ограничен размером неконсолидированной чистой прибыли по РСБУ.

27 июня 2015 г. Годовое собрание акционеров ОАО АФК «Система» (Протокол №2-15 от 1 июля 2015 г.) приняло решение направить на выплату дивидендов 4 535 500 000,00 (четыре миллиарда пятьсот тридцать пять миллионов пятьсот тысяч) руб., что составило 0,47 (ноль целых сорок семь сотых) руб. на одну обыкновенную акцию ОАО АФК «Система».

По состоянию на 31 декабря 2015 г. общий размер выплаченных дивидендов составил 4 535 221 388,70 руб. Налог на доходы в виде дивидендов, выплаченных иностранным физическим и юридическим лицам, был удержан в размере 1 303 565,00 руб.

Размер начисленных и выплаченных Корпорацией дивидендов в период с 2011 по 2015 г.

	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Общий размер дивидендов, млн руб.	2 509,0	2 702,0	9 264,0	19 879,0	4 535,5
Размер дивиденда на одну акцию, руб.	0,26	0,28	0,96	2,06	0,47
Дата объявления дивидендов	25.06.2011	30.06.2012	29.06.2013	28.06.2014	27.06.2015
Дата фактической выплаты	23.08.2011	24.08.2012	26.08.2013	31.07.2014	29.07.2015

На указанную дату общий размер невыплаченных дивидендов составил 793 947,16 руб., в том числе размер невыплаченных дивидендов, подлежащих перечислению в 2015 г. – 278 611,30 руб. Причинами невыплаты объявленных дивидендов являются отсутствие необходимой информации о получателях дивидендов для перечисления соответствующих сумм.

В апреле 2016 г. Совет директоров ОАО АФК «Система» утвердил новое Положение о дивидендной политике ОАО АФК «Система», согласно которому размер дивидендов, рекомендуемый Советом директоров, составляет в совокупности по результатам отчетного года сумму, соответствующую дивидендной доходности по обыкновенным акциям АФК «Система» не менее 4%, но при этом не менее 0,67 руб. на каждую обыкновенную акцию Корпорации.

Корпорация стремится выплачивать дивиденды дважды в год. При этом сумма дивидендов, выплаченных акционерам АФК «Система» по результатам шести месяцев отчетного года, подлежит учету Советом директоров при расчете рекомендуемого размера финальных дивидендов по результатам данного отчетного года. Для расчета дивидендной доходности обыкновенных акций Совет директоров будет руководствоваться средневзвешенной ценой одной обыкновенной акции ОАО АФК «Система» на Московской бирже за соответствующий отчетный период: год или полугодие.

ПАО «МТС»

ПАО «Мобильные ТелеСистемы» (далее - «МТС») – ведущий телекоммуникационный оператор в России и странах СНГ. МТС вместе с дочерними предприятиями и зависимыми обществами обслуживает свыше 107 млн абонентов сотовой связи в России, Армении, Украине, Туркменистане, Узбекистане и Белоруссии. МТС и ее дочерние компании также предоставляют услуги фиксированной связи и кабельного телевидения в Москве (бренд МГТС), а также во всех федеральных округах России и на Украине. В 2015 г. компания МТС вышла на рынок системной интеграции (ИТ) и спутникового телевидения.



53%

Доля эффективного владения
ОАО АФК «Система»



Менеджмент:

Дубовсков А.А.
(Президент)

Зоммер Р.
(Председатель Совета директоров)

Финансовые результаты ПАО «МТС»

(В млн руб.)	2015	2014	Изм.
Выручка	431 232	410 780	5,0%
Скорректированная OIBDA ⁽¹⁾	171 821	171 558	0,2%
Операционная прибыль	84 135	98 133	(14,3%)
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	26 460	28 075	(5,8%)



⁽¹⁾ Включая долю в чистом убытке МТС Банка.

ОТРАСЛЬ⁽¹⁾

Несмотря на сложную макроэкономическую ситуацию, в 2015 г. доходы телекоммуникационного рынка выросли на 2,1% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года (2014 г.: 1,7%) благодаря развитию услуг мобильной передачи данных, платного телевидения и фиксированного широкополосного доступа (ШПД).

В сегменте мобильной связи темпы роста доходов замедлились до 1,2% в годовом выражении по сравнению с 1,9% в 2014 г. из-за спада на рынке традиционных мобильных услуг (голосовые вызовы, SMS), их частичного замещения OTT-сервисами (Skype, WhatsApp, Viber и др.), а также вследствие снижения потребления услуг в роуминге. При этом объем голосового трафика продолжает расти в связи с увеличением предложений пакетных тарифов с включенными минутами бесплатного трафика и отменой операторами платы за внутрисетевой роуминг при звонках по России.

Проникновение OTT-сервисов растет, составив около 15% в Москве по итогам 2015 г. Запуск телеком-операторами собственных мессенджеров⁽²⁾ (услуги IP-телефонии, обмен сообщениями, передача файлов), а также изменения в регулировании мессенджеров в 2016 г., планируемые Минкомсвязи, могут повысить доходы операторов и усилить лояльность абонентов.

Дальнейшему развитию технологии LTE способствуют изменения в законодательстве о связи, принятые в конце 2015 г. Стало возможным объединение операторами LTE-частот в диапазонах 900 МГц, 1800 МГц и 2,5 ГГц, что позволит увеличить скорости доступа в интернет и снизить затраты. Передача голосового трафика по сетям LTE и Wi-Fi⁽³⁾ на основе технологии передачи мультимедийных сообщений IMS (IP Multimedia Subsystem) уменьшит время соединения в сети в шесть раз, улучшит качество голосовой связи и позволит рациональнее использовать частотный ресурс.

Рынок продаж смартфонов в России в 2015 г. в рублях вырос на 5%-6% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года за счет роста средней стоимости смартфона на 13%-15%, однако продажи в штуках снизились на 8% против 40% роста в 2014 г.⁽⁴⁾

В октябре 2015 г. на московский рынок под брендом Tele2 вышел оператор ООО «Т2 РТК Холдинг». Tele2 оказывает услуги мобильной связи в стандартах 3G/4G и не имеет частот GSM в Москве. Выход Tele2 на рынок Москвы в 4 квартале 2015 г. не оказал существенного влияния на позиции других крупных телеком-операторов.

На снижение рентабельности операторов в России оказали влияние снижение потребления услуг связи в международном роуминге и услуг связи в корпоративном сегменте, а также увеличение операционных расходов из-за обесценения рубля по отношению к доллару США и евро и ускорения темпов инфляции.

431

млрд руб.



Выручка за 2015 г.

>20 лет



На рынке телекоммуникаций

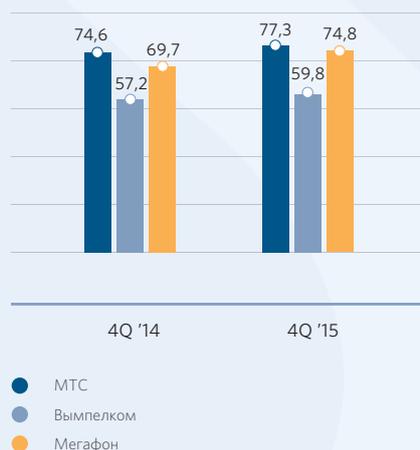
77,3

млн

Абонентская база МТС в России

2015	77,3
2014	74,6

Абонентская база в России, млн



⁽¹⁾ По данным компании, а также ТМТ-Консалтинг, Comnews.

⁽²⁾ МТС запустила мессенджер MTS Connect на базе стандарта RCS (Rich Communication Suite) в декабре 2015 г., Мегафон развивает проект «Мультифон» с 2010 г., Вымпелком в рамках партнерства с WhatsApp ввел безлимитный бесплатный доступ к мессенджеру для абонентов пакетных тарифов оператора (октябрь 2015 г.).

⁽³⁾ Технологии VoLTE (Voice over LTE) и Wi-Fi calling. До принятия закона LTE-сети использовались только для передачи данных, голос передавался по сетям GSM и 3G.

⁽⁴⁾ Предварительные данные Евросети, Свяznego и МТС. Новости от 13, 14 января 2016 г.

ПАО «МТС»

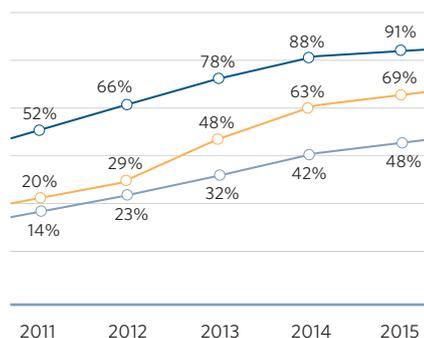
(продолжение)

БИЗНЕС МТС В 2015 Г. И ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ

МТС сохраняет лидерство по абсолютным значениям выручки и OIBDA среди операторов «большой тройки» в России. За 2015 г. активная мобильная абонентская база МТС в России выросла на 3,6%. Отток мобильных абонентов в 2015 г. остался самым низким среди операторов «большой тройки» (10,8% в 4 квартале 2015 г.). Доля пользователей мобильного интернета в активной одномесячной абонентской базе МТС выросла на 3,7 п.п. до 47,2%. Существуют резервы для роста доли пользователей мобильного интернета в связи с увеличением проникновения смартфонов в абонентскую базу МТС с 42% на конец 2014 г. до 48,4% на конец 2015 г.

В 4 квартале 2015 г. доходы МТС-Россия от продажи смартфонов и прочих абонентских устройств выросли на 50% по сравнению с аналогичным периодом

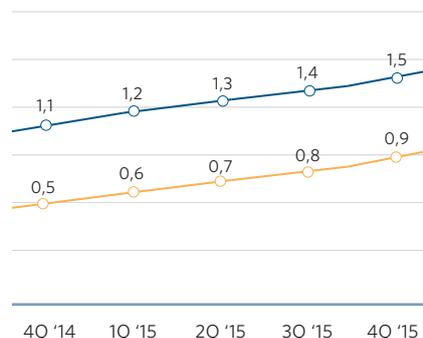
Проникновение смартфонов в продажах и сети операторов, 2011 - 2015 гг.



- Продажи смартфонов через собственные салоны розничной сети МТС, % от общих продаж в рублях (среднее за год)
- Продажи смартфонов через собственные салоны розничной сети МТС, % от общих продаж в штуках (среднее за год)
- Проникновение смартфонов, в % от общего количества зарегистрированных в сети телефонов, на конец периода

прошлого года благодаря гибкой ценовой политике и маркетинговой активности⁽¹⁾, сотрудничеству с ведущими производителями оборудования и развитию собственной розницы. За 2015 г. розничная сеть МТС выросла на 22% до 5 136 точек продаж. В середине 2015 г. МТС пересмотрела стратегию развития собственной розничной сети в ответ на действия конкурентов, расширив программу открытия новых точек продаж с целью увеличения выручки данного сегмента бизнеса. К концу 2015 г. розничная сеть салонов МТС стала самой масштабной в сфере сотового ритейла в России.⁽²⁾ С апреля розничные цены на телефоны, смартфоны и планшеты были снижены в среднем на 30% для стимулирования потребления интернет-трафика, что способствовало росту доходов компании. Интернет-сайт МТС вошел в список 20 самых посещаемых сайтов в России. Интернет-продажи выросли в два раза по сравнению с 2014 г.⁽³⁾

Развитие проекта GPON в МТС, абоненты (млн)



- Абоненты телефонии
- Абоненты ШПД/ТВ

В 2015 г. МТС-Россия сохранила высокие темпы роста доходов: 4,4% в годовом выражении, в т.ч. увеличение роста мобильного бизнеса на 2%. Темпы роста доходов от мобильной передачи данных в 2015 г. составили 19,8% по сравнению с 2014 г., а доля рынка МТС по состоянию на конец 4 квартала 2015 г. составила 38,5% среди операторов «большой тройки». Снижение потребления услуг в международном роуминге в связи со снижением числа абонентов, выезжающих за рубеж и падением объема международных звонков оказали негативное влияние на доходы от мобильного бизнеса.

В 2015 г. МТС построила свыше 15 тыс. базовых станций, из них 7,3 тыс. для работы в сетях LTE, 4,4 тыс. в сетях 3G. Большая часть станций была введена в эксплуатацию в первой половине 2015 г. с целью минимизации валютных рисков при закупках оборудования. В 2015 г. МТС завершила большую часть строительства сетей связи и планирует в последующие годы снижать объем капитальных затрат в среднем на 5 млрд руб. ежегодно, что окажет положительное влияние на свободный денежный поток.

В 2015 г. МГТС⁽⁴⁾ завершила строительство оптической сети GPON в Москве. За все время проекта было построено 4,6 млн портов, а число пользователей сервисов на базе GPON достигло 1,5 млн. Проникновение 2-3 play (пакеты из нескольких услуг) в абонентскую базу GPON составило 62%. Общая протяженность оптоволоконной сети МГТС превысила 40 тыс. км. Абоненты МГТС, пользующиеся услугой «Домашнее ТВ», теперь имеют доступ к подключению 230 телеканалов, из них более 40 - в HD-качестве.

В 2015 г. фиксированный бизнес МТС в массовом сегменте вырос на 3,1% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года за счет роста абонентской базы ШПД и ТВ.

Этому также способствовала модернизация сетей на базе целевых технологий (GPON, FTTB), развитие конвергентных услуг, включая MVNO, запуск единой ТВ-платформы с возможностью просмотра цифрового ТВ на нескольких устройствах.

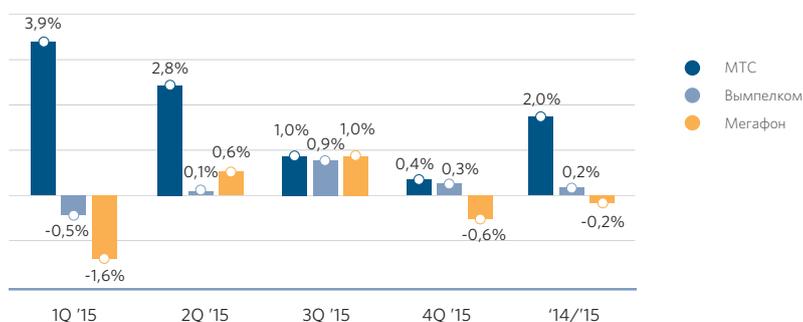
⁽¹⁾ Скидки до 30% на телефоны, бонусы, брендовые устройства от МТС, рекламные кампании.

⁽²⁾ По данным издания «Ведомости», <http://www.vedomosti.ru/technology/articles/2015/11/30/618846-mts-stala-krupneishei>.

⁽³⁾ Маркетинговая стратегия МТС на 2016 г.

⁽⁴⁾ ПАО «МГТС», дочерняя компания МТС.

Темпы роста мобильного бизнеса



В апреле 2015 г. МТС запустила услуги спутникового ТВ сначала для жителей Московского региона, а позже и других регионов РФ (возможность охвата 90% населения России). Благодаря запуску гибридной платформы в сентябре 2015 г. МТС расширила возможности традиционного цифрового и спутникового ТВ за счет интерактивных сервисов.

МТС и Vodafone провели ребрендинг «МТС-Украина», в рамках которого под брендом Vodafone осуществляется строительство сетей 3G и оказание услуг связи. На конец декабря 2015 г. сеть 3G была запущена в 18 областных центрах Украины и в Киеве.

СТРАТЕГИЯ

В 2016-2018 гг. МТС продолжит активно развивать самое перспективное направление услуг передачи данных и новые проекты дифференциации. Продолжится строительство мультидиапазонных сетей LTE с последующей агрегацией частот, что приведет к росту абонентской скорости до 190 Мб/с.

С 2016 г. планируется начать масштабное развитие микро-базовых станций Small Cell на сети GPON МГТС. В местах массового потребления интернет-трафика будет продолжено строительство микросот и «indoor» базовых станций в крупных городах.

В 2016 г. МТС совместно с Ericsson начнут исследование и разработку технологий пятого поколения мобильной связи. Тестирование решений 5G запланировано провести на Чемпионате мира по футболу в 2018 г.

Стратегия развития финансовых услуг в 2016 г. предполагает интеграцию мобильных и финансовых сервисов под единым брендом МТС, продвижение денежных переводов, традиционных банковских продуктов, развитие платежных и транспортных предложений NFC, а также услуг электронного кошелька. Планируется также продолжить интеграцию офисов МТС-Банка и салонов РТК⁽¹⁾.

На рынке мобильных устройств МТС продолжит продажу смартфонов в своей розничной сети, в т.ч. брендированных устройств МТС, по ценам, близким к себестоимости (акция «Шок-цена»). При этом МТС будет отдавать приоритет продаже устройств с технологией 4G. В 2016 г. планируется дальнейшее расширение сети до 5,5 тыс. точек продаж, включая мультибрендовые салоны «Телефон.ру».

Дальнейший рост доходов от мобильной передачи данных, сохранение доли МТС на рынках традиционных услуг и монетизация новых направлений бизнеса являются основными драйверами создания дополнительной стоимости компании. Выход МТС на новые рынки (системной интеграции, спутникового ТВ и контента), развитие совместных проектов с Группой АФК «Система» (Ozon, «МТС Банк») повысят устойчивость бизнеса и создадут конкурентные преимущества. При этом приоритетом МТС остается поддержание высокого уровня дивидендных выплат.

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПАО «МТС»

См. таблицу на стр. 24.

МТС продемонстрировала сильные результаты в четвертом квартале и за полный 2015 г., сохранив лидерство среди операторов «большой тройки» в России и увеличив выручку на 5,0% год-к-году в 2015 г. Данный рост был преимущественно обеспечен ростом продаж мобильных устройств в рамках быстрого расширения розничного бизнеса МТС, а также увеличением выручки от передачи данных и продаж в Узбекистане.

Абонентская база МТС увеличилась на 3,5% до 107,8 млн абонентов по состоянию на 31 декабря 2015 г. В России МТС продолжает привлекать и удерживать высококачественных абонентов благодаря продвижению инновационных тарифных планов и стимулированию продаж через собственную розничную сеть.

Несмотря на сохраняющуюся волатильность на протяжении отчетного периода, скорректированная OIBDA МТС осталась стабильной и составила 171,8 млн руб. в 2015 г. Маржа скорректированной OIBDA лишь незначительно сократилась год-к-году в результате роста объемов низкомаржинальных продаж мобильных телефонов, расширения розничной сети и увеличения стоимости международных звонков и роуминга в связи с ослаблением рубля.

Чистая прибыль в доле ОАО АФК «Система» в 2015 г. сократилась в связи с увеличением расходов на развитие деятельности в Узбекистане, признанием убытка от обесценения гудвилла в отношении бизнеса МТС в Армении и удорожанием финансирования. Чистая прибыль увеличилась в четвертом квартале 2015 г. по сравнению с аналогичным периодом прошлого года благодаря сокращению убытков от курсовых разниц.

⁽¹⁾ АО «Русская Телефонная Компания», дочерняя компания МТС.

ПАО «Детский мир»

ПАО «Детский мир» (далее - «Детский мир») – крупнейший в России и СНГ оператор торговли детскими товарами. Группа объединяет сеть розничных магазинов под брендом «Детский мир» в России и Казахстане, сеть розничных магазинов под брендом ELC (Early Learning Centre) в России, а также интернет-магазины www.detmir.ru и www.elc-russia.ru.



76%

Доля эффективного владения
ОАО АФК «Система»



Менеджмент:

Чирахов В.С.
(Генеральный директор)

Бакстер К.
(Председатель Совета директоров)

Финансовые результаты ГК «Детский мир»

(В млн руб.)	2015	2014	Изм.
Выручка	60 544	45 446	33,2%
Скорректированная OIBDA	6 185	4 463	38,6%
Операционная прибыль	3 805	4 170	(8,8%)
Скорректированная чистая прибыль в доле АФК	2 167	1 600	35,4%
Чистая прибыль	976	2 043	(52,2%)

№1

на рынке



На рынке детских товаров и одежды в России



ОТРАСЛЬ

На фоне кризисных явлений в экономике страны торговля детскими товарами остается одним из наиболее перспективных сегментов розничной торговли. Несмотря на снижение потребительской активности, по итогам 2015 г. рынок детских товаров увеличился на 1,8% по сравнению с 2014 г⁽¹⁾. В то же время множество других сегментов непродовольственной розницы сократило оборот в 2015 г.: к примеру, продажи мебели упали на 11%, электроники — на 12%, автомобилей — на 16%. В 2016 г. прогнозируется восстановление темпов роста рынка детских товаров до 3,0% в годовом выражении.

Демографическая ситуация по-прежнему играет ключевую роль в развитии рынка детских товаров. Государственная поддержка семьи и материнства, включая программу «Материнский капитал», вносит значительный вклад в увеличение рождаемости. В 2015 г., как и в 2014 г., в России родилось 1,9 млн детей⁽²⁾. Решением Правительства РФ программа «Материнский капитал» была продлена до 2017г., что, может оказать положительный эффект на уровень рождаемости в 2016г. за счет предоставления дополнительных финансовых ресурсов семьям.

Основным каналом продаж детских товаров в 2014-2015гг. оставалась специализированная розница, постепенно вытесняя неорганизованную (доля неорганизованной розницы в 2014г. составила 41%⁽³⁾).

Около 36% рынка детских товаров занимают гипермаркеты. Наименьшая доля продаж детских товаров в России приходится на канал продаж через Интернет: его доля составляет всего 8%, но он является одновременно и самым быстрорастущим. В России из-за отсутствия качественных систем доставки вследствие широкой географии страны существуют сложности с развитием данного сегмента.

«Детский мир» видит большие возможности для своего развития в сегменте электронной торговли: с июня 2015 г. более 400 розничных магазинов осуществляют выдачу заказов интернет-магазина, а также работают как промежуточные распределительные центры, что существенно сокращает затраты и время на доставку.

В рамках канала специализированной розницы «Детский мир» является абсолютным лидером рынка, со значительным отрывом опережая своих прямых конкурентов («Кораблик», «Дочки – Сыночки» и т.д.). Более того, высокие темпы экспансии и роста выручки при практически неизменном объеме рынка позволили «Детскому миру» укрепить свои лидирующие позиции в 2015 г. и увеличить свою долю на рынке с 10% до 13%.

Структура доходов розничного магазина ГК «Детский мир»



60,5 млрд руб.



Выручка за 2015 г.

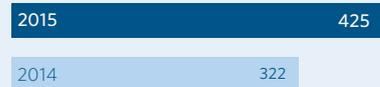
104 новых магазина



Открыто ГК «Детский мир» в 2015 г.

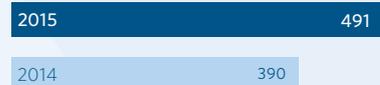
425 магазинов

Под управлением ГК «Детский мир»



491 площадь, тыс. м²

Общая торговая площадь магазинов ГК «Детский мир»



⁽¹⁾ По данным Synovate Comcon.

⁽²⁾ По данным Росстата.

⁽³⁾ По данным Synovate Comcon.

ПАО «Детский мир»

(продолжение)

БИЗНЕС «ДЕТСКОГО МИРА» В 2015 Г. И ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ

Важным событием для развития «Детского мира» в 2015 г. является открытие нового логистического центра площадью 71 тыс. м² в д. Бекасово (Московская область). В среднесрочной перспективе складской комплекс позволит сократить затраты на логистику и увеличить валовую рентабельность бизнеса. Уже в 2016 г. собственный склад позволит увеличить централизацию поставок, что повысит рентабельность компании.

Важную роль в повышении эффективности бизнес-процессов сыграл переход на единую ИТ-платформу SAP, позволяющую автоматизировать ключевые бизнес-процессы. Так, автоматизация кассового обслуживания и приемки товаров позволила оптимизировать количество торгового персонала.

В целях минимизации расходов, связанных с арендой помещений под торговые объекты, «Детский мир» зафиксировал в договорах с собственниками коммерческой недвижимости новые ставки в рублях.

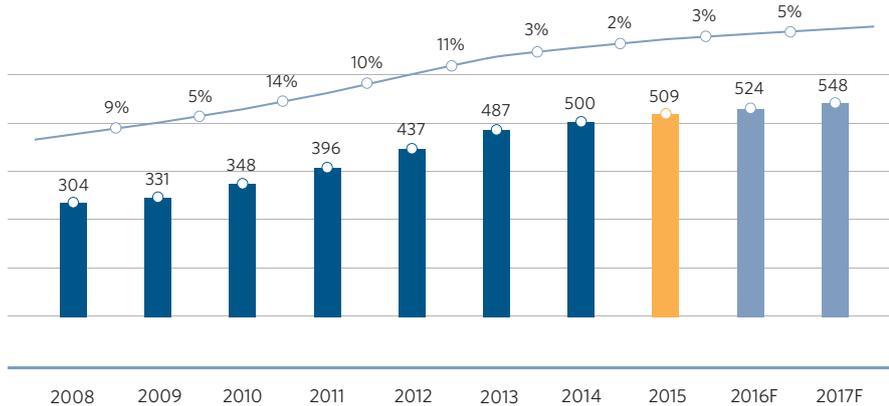
Благодаря сильной переговорной позиции менеджменту компании удалось снизить расходы на аренду на 10%-15%.

Основным драйвером устойчивого роста компании является реализация многоканальной стратегии. С учетом услуги in-store pick-up выручка сегмента интернет-торговли в 2015 г. выросла практически в три раза по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составила 1,3 млрд руб.

В 2015 г. «Детский мир» открыл 104 новых магазина, что является рекордным показателем за весь период развития сети. Общая торговая площадь магазинов под управлением увеличилась на 26% с 390 до 491 тыс. м². Все магазины «Детского мира» открывались в обновленном розничном концепте с новым торговым оборудованием, стандартами мерчандайзинга и игровыми зонами.

Основными драйверами роста в 2015 г. стали такие сегменты, как игрушки и товары для новорожденных, в которых доля «Детского мира» на рынке увеличилась по сравнению с 2014 г. с 16,3% до 24,8% и с 11,9% до 16,4% соответственно.

Рост рынка детских товаров⁽³⁾, млрд руб

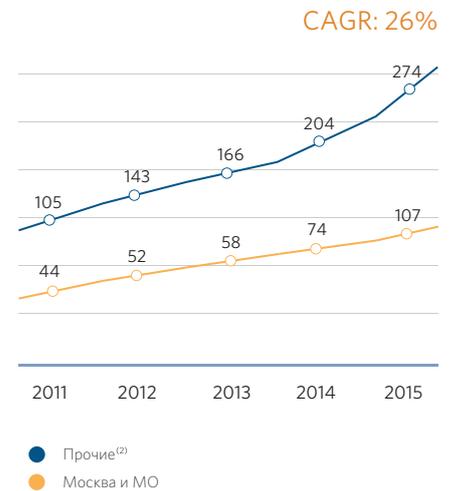


⁽¹⁾ Искл. магазины ELC и Большая Якиманка.

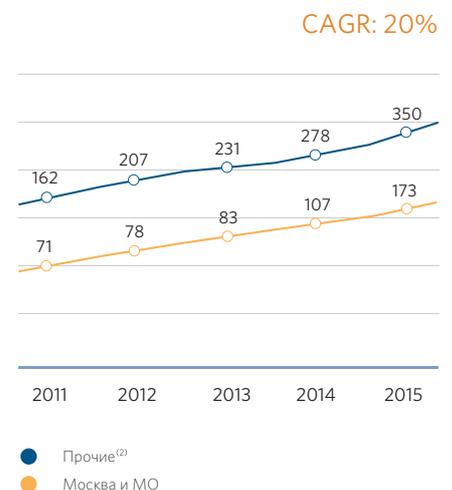
⁽²⁾ Включая Казахстан.

⁽³⁾ Источник: Comcon Synovate.

Рост количества магазинов ГК «Детский мир»⁽¹⁾ 2011-2015 гг.



Рост торговой площади ГК «Детский мир»⁽¹⁾ 2011-2015 гг.



СТРАТЕГИЯ

В 2015 г. благодаря внедрению единой платформы SAP появилась возможность обеспечить бесперебойное информационное взаимодействие для сети, которая в среднесрочной перспективе будет насчитывать 600 и более торговых точек. В 2016 г. «Детский мир» продолжит модернизацию кассового обслуживания и автоматизацию труда торгового персонала.

Ключевым направлением в развитии «Детского мира» в рамках многоканальной стратегии является интернет-торговля. Начиная с июня 2015 г. при приобретении товара в интернет-магазине www.detmir.ru появилась возможность получить заказ в любом розничном магазине («in-storepick-up»). Данная функция в сочетании с мультипликативным эффектом от открытия новых магазинов позволит значительно сократить расходы на доставку и увеличить конверсию посещений в продажи.

На фоне сокращения программ развития прямых конкурентов сеть «Детский мир» продолжит развитие в регионах, открывая новые магазины в городах с населением не менее 50 тыс. человек.

План на 2016 г. предполагает открытие более 50 магазинов «Детский мир». Приоритетом сети на 2016 г. остается поддержание низких цен для обеспечения притока новых покупателей и повышения лояльности существующих.

В декабре 2015 г. была закрыта сделка по продаже Группой АФК «Система» 23,1% акций ОАО «Детский мир» за 9,75 млрд руб. Российско-китайскому инвестиционному фонду (РКИФ), совместно учрежденному Российским фондом прямых инвестиций и China Investment Corporation.

Значительная часть вырученных средств будет направлена на дальнейшее развитие «Детского мира», что обеспечит необходимое финансирование инвестиционной программы сети и позволит достичь плановых темпов роста. В 2016 г. ОАО АФК «Система» продолжит рассматривать варианты дальнейшей монетизации «Детского мира», в том числе частное размещение, IPO.

По мере своего развития «Детский мир» будет наращивать свою дивидендную доходность. В 2015 г. «Детский мир» выплатил в общей сложности 3 млрд руб. в виде дивидендов.

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ГК «ДЕТСКИЙ МИР»



См. таблицу на стр. 28.

Выручка «Детского мира» увеличилась на 33,2% в 2015 г. благодаря росту сопоставимых («like-for-like») продаж на 12,4%, а также благодаря дальнейшему расширению торговых площадей на 26% до 491 тыс. м². «Детский мир» открыл 104 новых магазина в 2015 г., что стало рекордным показателем в истории компании.

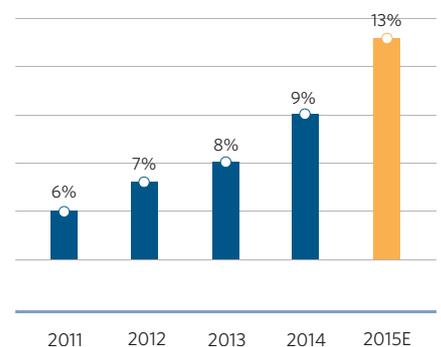
Скорректированная OIBDA увеличилась на 38,6% в 2015 г. в результате повышения операционной эффективности. Отношение административных расходов к выручке сократилось с 29,4% в 2014 г. до 27,8% в 2015 г. благодаря реализации мероприятий по повышению эффективности, включая дальнейшую автоматизацию основных бизнес-процессов.

>132 млн

Посетителей ежегодно



Доля ГК «Детский мир» на рынке детских товаров



Segezha Group

Segezha Group – российский лесопромышленный холдинг с самой крупной в стране вертикально-интегрированной структурой и полным циклом лесозаготовки и глубокой переработки древесины. В состав холдинга входят российские и европейские предприятия лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности, а также предприятия по производству бумажной упаковки.



100%

Доля эффективного владения
ОАО АФК «Система»



Менеджмент:

Помелов С.А.
(Президент)

Узденов А.М.
(Председатель Совета директоров)

Финансовые результаты SegezhaGroup⁽¹⁾

(В млн руб.)	2015
Выручка	33 436
ОIBDA	6 805
Операционная прибыль	4 639
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	2 787

33,4 млрд руб.



Выручка за 2015 г.



⁽¹⁾ АФК «Система» приобрела активы Segezha Group 30 сентября 2014 г. и консолидирует их в отчетность Группы с четвертого квартала 2014 г.

ОТРАСЛЬ: МЕШОЧНАЯ БУМАГА⁽¹⁾

По оценкам экспертов, до 2020 г. мировое потребление мешочной бумаги будет расти на 2% ежегодно. Текущая емкость рынка основного производственного сегмента Segezha Group – небеленой мешочной бумаги – составляет 87% от мирового бумажного рынка. Лидерами роста потребления являются страны Азии, Латинской Америки и Ближнего Востока.

Качество бумаги зависит от наличия хвойного сырья: только 21% производимой в мире (Европа, Россия, Северная Америка) бумаги имеет высокое качество. Доля Сеgezжского целлюлозно-бумажного комбината (ЦБК), входящего в Segezha Group, по объемам в мировом производстве небеленой бумаги высокого качества составляет 17%.

ОТРАСЛЬ: БУМАЖНЫЕ МЕШКИ

Рынок бумажных мешков Европы перенасыщен из-за избытка производственных мощностей. До 2020 г. ожидается рост потребления бумажных мешков в Европе на 2,5% ежегодно.

На российском же рынке наблюдается дефицит мешков, при этом мощности российских производителей полностью загружены. Основным потребителем бумажных мешков в России является отрасль строительных материалов (сухие строительные смеси – 47%, цемент – 39%).

ОТРАСЛЬ: БЕРЕЗОВАЯ ФАНЕРА

По прогнозам экспертов, до 2020 г. мировое потребление березовой фанеры будет расти на 2,6% ежегодно. Крупнейшими потребителями в мире являются Европа и Россия, их суммарная доля в структуре потребления составляет 70%. Наибольший рост потребления березовой фанеры ожидается в Азии, где ежегодный рост превышает 6%. В 2015 г. в связи с неблагоприятной экономической ситуацией в России произошло падение потребления в среднем на 15%. Эксперты ожидают восстановления спроса к 2017 г.

Ключевыми драйверами роста рынка березовой фанеры являются развитие кораблестроения, строительства и машиностроения, поскольку в данных отраслях полностью заменить березовую фанеру на настоящий момент невозможно.

В 2013-2015 гг. производители березовой фанеры вышли на полную загрузку производственных мощностей. Текущие и заявленные мощности в полном объеме удовлетворяют прирост потребления только до 2020 г. Дополнительный прирост мощностей возможен только в России и в странах Балтии (в ограниченных объемах) в связи с наличием больших запасов березового фанкряжа – сырья для производства березовой фанеры. В России лидерами по запасу березового фанкряжа являются Вологодская и Кировская области, на долю которых приходится 62% сырья. Российские производители имеют более низкую себестоимость по отношению к европейским конкурентам за счет низких затрат на древесное сырье и персонал. По объемам Россия является крупнейшим производителем березовой фанеры в мире, ее доля на мировом рынке составляет 67%.

ОТРАСЛЬ: ПИЛОМАТЕРИАЛЫ

Ожидается, что мировой рынок пиломатериалов будет расти ежегодно на 3,8% до 2020 г. Рынок пиломатериалов отличается низкой концентрацией: топ-5 компаний занимают 10% рынка в Европе и 7% в России. Основной рост потребления ожидается в Китае, а также в США, где отмечается самый емкий рынок сбыта пиломатериалов, а основную потребность региона в импорте покрывают канадские производители.

В Китае дефицит пиломатериалов растет на 10% ежегодно. Объем поставок пиломатериалов из Канады в Китай сокращается в связи с ростом потребления пиломатериалов в США, что увеличивает доступный рынок для российских производителей. Доля Segezha Group составляет 1,4% от общего объема производства пиломатериалов в России и 3% в Северо-Западном федеральном округе, где сосредоточены активы основных производителей.

№1 в России



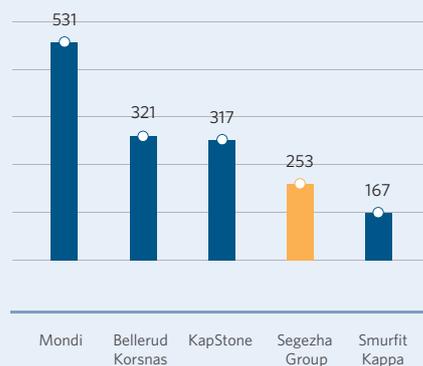
По производству бумажных мешков

№2 в Европе



По производству бумажных мешков

Сеgezжский ЦБК: №4 в мире по производству небеленой мешочной бумаги, тыс. т



Конкуренция на рынке фанеры в мире, производственные мощности, тыс. куб.м



⁽¹⁾ Источники: BCG, RISI, Vision Hunters, Poyry, Indufor, Eurosac, FAOSTAT.

Segezha Group

(продолжение)

ОТРАСЛЬ: ДОМОСТРОЕНИЕ

В России в 2015 г. было произведено около 1 млн м² домов из клееного бруса, причем доля экспорта составила 9% от объема производства. Доля Сокольского деревообрабатывающего комбината (ДОК), входящего в Segezha Group, на российском рынке домокомплектов составляет 7%. В 2015 г. потребление домов из клееного бруса в России составило 0,98 млн м², причем доля импорта составила 6,2% от объема потребления. Производство домов в России сильно фрагментировано, мелкие производства в основном экспортируют домокомплекты в Европу, Китай, Монголию. Производители имеют мощности по производству клееного бруса, однако у большей части из них (за исключением компаний Segezha Group) в наличии имеется лишь незначительная собственная сырьевая база. Основная доля домов российского и европейского производства реализуются через сеть дилеров, которые являются в том числе строительными компаниями.

ОТРАСЛЬ: ЛЕСНЫЕ РЕСУРСЫ

Запасы древесины в мире составляют 527 млрд м³, из которых 16% приходится на долю России – страны с крупнейшими мировыми запасами хвойных лесов.

Россия имеет высокий потенциал роста по освоению лесосеки: ежегодная расчетная лесосека в три раза превышает объем заготовки.

БИЗНЕС SEGEZHA GROUP В 2015 Г. И ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ

Segezha Group – крупнейший лесопользователь в европейской части России, общая площадь арендованного лесфонда составляет порядка 5,5 млн га, в т. ч. сертифицированного по стандартам Forest Stewardship Council – 5,2 млн га. (94%). Доля Segezha Group на европейском рынке бумажной упаковки составляет 16,5%, на российском – 52%. Холдинг занимает 2-е место в Европе по объемам производства небеленой мешочной бумаги и 3-е место в мире по общему объему производства мешочной бумаги. По итогам 2015 г. Segezha Group занимает 7-е место в мире по объемам производства березовой фанеры.

В феврале 2016 г. Segezha Group приобрела контрольный пакет в ОАО «Лесосибирский ЛДК №1». ОАО «Лесосибирский ЛДК №1» – один из крупнейших в России производителей пиломатериалов, древесноволокнистых плит, строганного погонажа и мебели из натурального дерева – массива ангарской сосны. Общая расчетная лесосека комбината составляет 2,9 млн м³ в год.

В течение последних лет на комбинате была проведена модернизация сушильного комплекса, линий сортировки пиломатериалов и пиловочника, был построен новый лесопильный цех.

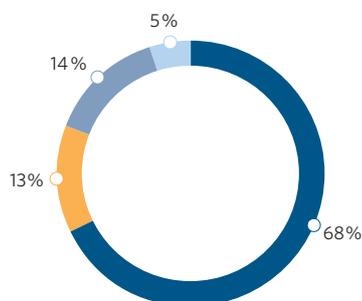
Лесные ресурсы

В 2015 г. в рамках завершения проекта «Лесообеспечение» была приобретена современная лесозаготовительная техника, включая 12 новейших лесозаготовительных комплексов и 50 лесозавозов. Инвестиции в проект составили 1,3 млрд руб. Покупка новой техники позволила существенно нарастить объемы собственной лесозаготовки на предприятиях Segezha Group, а также существенно повысить эффективность освоения лесосырьевой базы. Лесосырьё – ключевая статья затрат в структуре себестоимости продуктового портфеля Segezha Group (от 30% до 62%, в зависимости от предприятия). В результате реализации проекта обеспеченность предприятий Segezha Group древесиной собственной заготовки выросла до 72%.

Сегежский ЦБК – мешочная бумага

В 2015 г. была начата реализация комплексного инвестиционного проекта по модернизации Сегежского ЦБК, целью которого стало снижение себестоимости бумаги и наращивание мощностей.

Выручка по сегментам Segezha Group за 2015 г.



● Бумага и мешки ● Деревообработка
● Фанера и плиты ● Лесные ресурсы

Основные производственные показатели Segezha Group

Показатель	2015	2014	%
Бумага, объем производства, тыс. т	285,4	268,8	6,2%
Бумага, объем продаж, тыс. т	286,8	268,9	6,7%
Мешки, объем производства, млн шт.	1136,1	1184,0	-4,0%
Мешки, объем продаж, млн шт.	1135,0	1187,3	-4,4%
Пиломатериалы, объем производства, тыс. м ³	394,7	306,6	28,7%
Пиломатериалы, объем продаж, тыс. м ³	398,4	293,6	35,7%
Дома, объем производства, тыс. м ³	27,0	22,1	22,2%
Дома, объем продаж, тыс. м ³	26,4	22,0	20,0%
Фанера, объем производства, тыс. м ³	95,0	93,9	1,2%
Фанера, объем продаж, тыс. м ³	89,9	90,5	0,6%

Сеgezжский ЦБК занимает 4-е место в мире по производству небеленой мешочной бумаги. На российском рынке Сеgezжский ЦБК является крупнейшим предприятием по производству мешочной бумаги и ее экспорту, на долю которого приходится 70% от общего объема производства в стране.

В 2015 г. объем производства Сеgezжского ЦБК вырос на 6% и составил 266 тыс. т. Ключевыми экспортными рынками для ЦБК являются Европа, Мексика, Саудовская Аравия, Египет, Индонезия и Китай. Доля товарной бумаги в структуре продаж в 2015г. составила 59%, в то время как доля переработанной бумаги в мешочную на сторонних заводах в Европе и России составила 41%.

Segezha Packaging – бумажные мешки

Segezha Group является производителем высококачественных мешков под брендом «Сеgezжская Упаковка» (Segezha Packaging), представляемым одним заводом в России, шестью заводами в Европе (Нидерланды, Германия, Дания, Чехия, Румыния, Италия) и двумя заводами в Турции. Segezha Packaging занимает 2-е место в Европе по производству высококачественного бумажного мешка (доля на рынке – 16,5%) и 1-е место в России (доля на рынке – 52%).

В 2015 г. была запущена новая скоростная линия по производству бумажных мешков мощностью 90 млн шт. в год, а также установлена новая высокоскоростная печатная машина. Завершается строительство современного многофункционального завода по производству бумажных мешков на площадке в г. Сальске (Ростовская область). Производственная мощность нового завода составит 90 млн мешков в год. Запуск завода будет осуществлен в 2016 г. Конвертация бумаги в мешок позволяет получать дополнительную рентабельность на тонну бумаги, являясь эффективным каналом реализации продукции.

Вятский фанерный комбинат – березовая фанера

В рамках модернизации Вятского фанерного комбината в 2015 г. была приобретена и введена в эксплуатацию новая линия ребросклеивания, которая позволила снизить удельный расход древесного сырья, обеспечить рост производительности и выпуск высших сортов фанеры.

В конце 2015 г. была начата реализация первого этапа инвестиционного проекта по строительству новых производственных мощностей в г. Киров. Березовая фанера – высокомаржинальный продукт для Segezha Group: маржа по OIBDA данного сегмента достигает 45%. В структуре выручки Segezha Group на фанеру приходится 8,4%.

Пиломатериалы

Segezha Group увеличила объем производства пиломатериалов на 26% в 2015 г. благодаря повышению операционной эффективности своих лесопильных предприятий. Объем экспорта вырос на 38% в связи с общим ростом объемов производства и благоприятным эффектом девальвации рубля. География продаж расширилась с 11 до 14 стран. Доля экспорта пиломатериалов составляет 95%. Великобритания остается самым крупным рынком для Segezha Group (30,5% доли в экспорте), Египет увеличил свою долю в структуре экспорта пиломатериалов Segezha Group до 27,1%, т.е. в 15 раз по сравнению с 2013 г.

СТРАТЕГИЯ

Segezha Group планирует активно расширять географию продаж и наращивать долю экспорта как на традиционных европейских, так и на новых рынках. В стратегическом плане приоритетным признан регион MENA (Ближний Восток и Северная Африка), а также рынки Китая, Юго-Восточной Азии и Латинской Америки. Планируется открыть собственные торговые представительства в ОАЭ и Египте.

Общая динамика производства бумаги будет сохранена с некоторым увеличением доли высокотехнологичных видов, при этом планируется наращивать собственную переработку мешочной бумаги на конвертирующих мощностях Segezha Group.

Основной целью Segezha Group в России и СНГ является рост доли на рынке бумажных мешков за счет замещения импорта и вытеснения локальных игроков. Прирост производственных мощностей Segezha Group в России составит в итоге около 54%, выход этих мощностей на полную мощность планируется к 2017 г.

Стратегия Группы предполагает строительство двух новых фанерных заводов в г. Киров на базе площадки Вятского ФК и в г. Сокол (Вологодская область). Выход на проектную мощность фанерных заводов в г. Киров намечен на 2018 г. (мощность завода составит 83,2 тыс.м³), а в г. Сокол – на 2019 г. (мощность составит 130 тыс.м³). В случае реализации проекта Segezha Group займет 4-е место на мировом рынке по объему производства березовой фанеры.

Реализация инвестиционного проекта по строительству нового Сеgezжского лесопильно-деревообрабатывающего комбината запланирована на 2016-2017 гг., что позволит увеличить объем производства пиломатериалов, а также повысить уровень обеспеченности Сеgezжского ЦБК цепой.

Стратегия Segezha Group на 2016 г. в части лесозаготовки предполагает реализацию инвестиционного проекта по обновлению лесозаготовительной и лесовозной техники, а также реализацию проекта по строительству лесных дорог. Эти шаги позволят снизить себестоимость заготовки лесосырья, увеличить объем заготовки и обеспечить сырьевую безопасность при растущих потребностях Segezha Group в лесосырье.

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ SEGEZHA GROUP

 См. таблицу на стр. 32.

Segezha Group продемонстрировала сильный рост выручки и OIBDA за полный отчетный год (на основании данных управленческой отчетности за 2014 г.) преимущественно в связи с ростом продаж по ключевым сегментам, а также ослаблением курса рубля. Доля экспортных продаж в структуре общей выручки составила 79% в 2015 г.

Segezha Group удалось нарастить продажи на новых рынках Азии и Северной Америки. Маржа OIBDA увеличилась до 17,7% в четвертом квартале 2015 г. по сравнению с 14,8% годом ранее. В 2015 г. маржа OIBDA достигла 20,4% по сравнению с 13,0% в 2014 г. (по данным управленческой отчетности).

ОАО «РТИ»

ОАО «РТИ» – крупнейший холдинг в области обороны, микроэлектроники, комплексных систем связи и безопасности, интегратор высокотехнологичных научно-производственных компаний. Предприятия ОАО «РТИ» имеют собственную R&D-инфраструктуру и реализуют уникальные по сложности и масштабу проекты в сфере радио- и космических технологий, безопасности и микроэлектроники. Группа РТИ объединяет активы ОАО «Концерн РТИ Системы» (оборонная промышленность и системы безопасности) и ОАО «НИИМЭ и Микрон» (микроэлектроника).



85%

Доля эффективного владения ОАО АФК «Система»



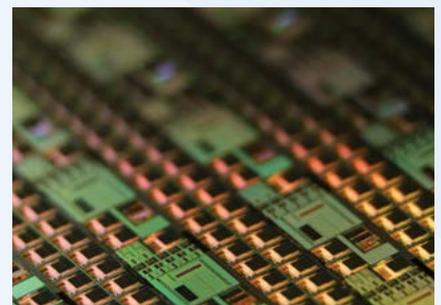
Менеджмент:

Боев С.Ф.
(Генеральный директор)

Новицкий Е.Г.
(Председатель Совета директоров)

Финансовые результаты ОАО «РТИ»

(В млн руб.)	2015	2014	Изм.
Выручка	77 287	81 028	(4,6%)
Скорректированная OIBDA	7 030	4 816	46,0%
Операционная прибыль	4 548	4 067	11,8%
Скорректированная чистая прибыль в доле АФК	(2 074)	(5 622)	-
Чистая прибыль в доле АФК	(2 074)	(3 476)	-



ОТРАСЛЬ

В сегменте оборонной промышленности ожидается значительный рост спроса на высокотехнологичные продукты. В соответствии с утвержденной государственной программой вооружений до 2020 г. суммарный объем бюджетных расходов на оборону составит около 20 трлн руб. Предполагается, что до 70% средств придется на закупки новых систем вооружений и техники.

Рынок микроэлектроники России в 2015 г. составил более 2 млрд долл. США. Российский рынок микроэлектроники составляет всего 1% от мирового. В массовых гражданских сегментах рынка в России доминируют глобальные иностранные компании. Российские микроэлектронные компании преимущественно заняты производством продукции военного и специального назначения, которая составляет около 40% общего рынка. В дальнейшем направление микроэлектроники будет поддержано растущим спросом на решения на базе RFID, в том числе со стороны государства. Спрос на полупроводниковые продукты для промышленности и телекоммуникационной отрасли стал расти, что, принимая во внимание текущие программы импортозамещения, санкционный режим и девальвацию национальной валюты, должно увеличить спрос на продукцию отечественных микроэлектронных производителей.

Российский рынок информационных и коммуникационных технологий в рублевом выражении показал положительную динамику. В среднем рост на рынке информационных и коммуникационных систем по оценкам компании прогнозируется на уровне 7% ежегодно на период до 2018 г., при этом сегмент комплексных систем безопасности является наиболее привлекательным.

БИЗНЕС ОАО «РТИ» В 2015 Г.

ОАО «РТИ», крупнейший частный оборонный концерн в РФ, из года в год укрепляет свои позиции в отрасли, что позволило компании подняться в ежегодном международном рейтинге оборонных компаний мира Defence News Top 100 с 78-го на 69-е место. Сегмент оборонных решений является для РТИ является профильным и занимает наибольшую долю в выручке и OIBDA.

«Микрон» является крупнейшим в России и СНГ производителем микроэлектронных компонентов, RFID-карт и меток. Компания выпускает более 50 млн изделий в месяц. В 2015 г. специалистами «Микрона» был разработан прототип чипа для Удостоверения личности гражданина, поставлена партия чипов для выдачи в тестовой зоне (ЮФО), а также разработаны и представлены в ФГУП «Гознак» радиочастотные метки для изготовления контрольных идентификационных знаков на продукцию, поставляемую в рамках ЕврАзЭС (меховые изделия).

В июле 2015 г. «Микрон» перезаключил контракт на поставку бесконтактных проездных билетов для наземного транспорта с ГУП «Мосгортранс», согласно которому «Микрон» поставит «Мосгортрансу» 12 млн проездных билетов.

В сентябре «Микрон» и его дочерняя компания «НИИМЭ» стали резидентами Особой Экономической Зоны (ОЭЗ) «Зеленоград». В рамках ОЭЗ «Зеленоград» «Микрон» и «НИИМЭ» реализуют инвестиционный проект по разработке технологий и освоению в производстве микросхем по топологии 65 нм. Срок реализации проекта определен 2015-2017 гг. с запуском производства в 2018 г. Вхождение в ОЭЗ «Зеленоград» снизит ставки по налоговым отчислениям для компаний-резидентов и поможет при растаможивании импортных комплектующих и оборудования.

77,3
млрд руб.



Выручка за 2015 г.

3,11
трлн руб.

Расходы на национальную оборону в 2015 г.

2015	3,11
2014	2,47

ОАО «РТИ»

(продолжение)

Дизайн-центр «Микрон» – новое направление ОАО «РТИ», занимающееся созданием микроэлектронной аппаратуры. В 2015 г. дизайн-центр «Микрон» завершил успешный запуск пилотного проекта по проектированию, разработке ПО, монтажу, пуско-наладке и сдаче в эксплуатацию Региональной системы обработки единой социальной электронной карты жителя республика Мордовия.

В апреле 2015 г. ОАО «РТИ» приобрело 45% акций инженерного центра «ИКАР», обладающего компетенциями по разработке авиационных конструкций, таких как элементы крыла и фюзеляжа, из металлов и композитов. С помощью центра «ИКАР» ОАО «РТИ» планирует разрабатывать высоконагрузочные и высокоресурсные конструкции из композитов для беспилотных летательных аппаратов, а также развивать системной инжиниринг.

СТРАТЕГИЯ

Стратегия сегмента «Оборонных решений» нацелена на рост бизнеса за счет выхода на перспективные инновационные направления рынка государственного заказа, развития и модернизации основной линейки продуктов, развития научных школ, научно-образовательной и научно-технологической экосистемы. Компания фокусируется на развитии продуктового портфеля сложных информационных систем воздушно-космической обороны, а также средств загоризонтной радиолокации воздушных, морских и наземных объектов. В качестве ключевых заказчиков сегмента компания рассматривает силовые ведомства и операторов стратегических объектов и критической инфраструктуры.

Стратегия сегмента «Микроэлектронные решения» направлена на интеграцию цикла разработки и производства микроэлектронных компонентов с процессами поставки и технической поддержки готовой к применению сенсорной аппаратуры.

Результаты деятельности «Микрон» в 2015 г.:

>350 млн
транспортных карт



Выпустил транспортных карт

1,5 млн
чипов



Поставил для биометрических загранпаспортов

5,8 млн микро-
СХЕМ промышленного применения



Поставил российским потребителям

39 типов
интегральных схем

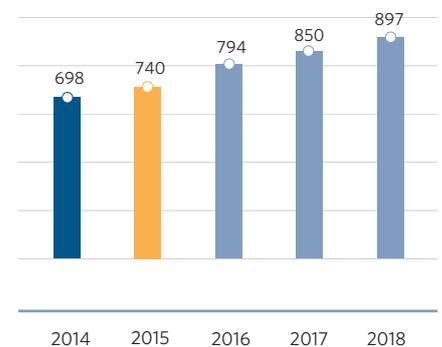


Разработал для промышленности и коммерции

ОАО «РТИ» активно развивает направление комплексных систем безопасности, основная задача ближайших лет – стать крупнейшим в России поставщиком комплексных решений освещения обстановки, мониторинга и контроля угроз, а также систем поддержки принятия решений на базе технологий и продуктов ОАО «РТИ» и партнеров. К текущим задачам сегмента также относятся наращивание доли интеллектуальной собственности в конечном продукте и развитие экспорта.

Стратегия R&D-подразделений РТИ нацелена на развитие наиболее перспективных технологий, обеспечивающих долгосрочное лидерство компании на целевых рынках, и капитализацию разработок и компетенций в форме вывода на рынок новых направлений высокотехнологичного бизнеса. РТИ планирует развивать свою R&D-сеть через приобретение, удержание и развитие ключевых компетенций и взаимодействие с ведущими разработчиками в ключевых технологических направлениях.

Рынок информационных технологий, млрд руб.



750 млн

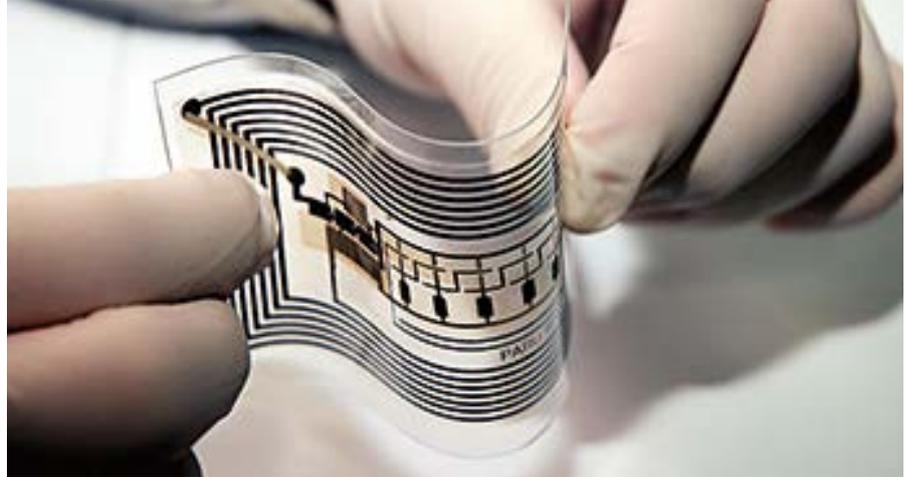


ЧИПОВ

отгрузил на экспорт в страны Юго-Восточной Азии и Европы

45 типов
интегральных схем

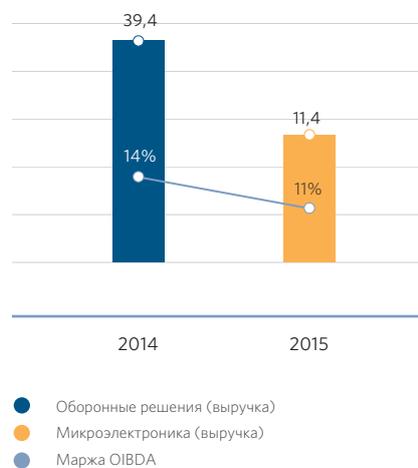
Всего выпускает предприятие

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ
ОАО «РТИ»

См. таблицу на стр. 36.

Выручка РТИ сократилась год-к-году вследствие неравномерного признания выручки по ряду долгосрочных контрактов, а также сокращения выручки в сегменте «Информационные и коммуникационные технологии» (преимущественно NVision - сегмент «ИКТ»), в частности в результате выбытия NVision из периметра консолидации РТИ в 2015 г. Без учета сегмента ИКТ, выручка РТИ в 2015 г. выросла на 11,8%. Выручка в сегменте «Оборонные решения» увеличилась на 25% год-к-году.

Скорректированный показатель OIBDA увеличился на 46,0% за отчетный год в результате высоких показателей рентабельности сегмента «Оборонные решения», а также сокращения убытка сегмента ИКТ.

Результаты ключевых сегментов
РТИ в 2015 г.

ОАО «БЭСК»

ОАО «Башкирская электросетевая компания» (далее – БЭСК) является одной из крупнейших электросетевых компаний в России. БЭСК управляет распределительными и магистральными электросетевыми активами, расположенными на территории Республики Башкортостан.

Финансовые результаты БЭСК

(В млн руб.)	2015	2014	Изм.
Выручка	14 816	14 061	5,4%
OIBDA	4 325	5 083	(14,9%)
Операционная прибыль	2 088	3 279	(36,3%)
Чистая прибыль в доле АФК	2 027	2 626	(22,8%)

Операционные результаты БЭСК

Показатели	2015	2014	%
Потери электроэнергии в магистральных сетях, %	1,38%	1,49%	- 0,11 п.п.
Потери электроэнергии в распределительных сетях, %	8,22%	8,46%	- 0,24 п.п.
Полезный отпуск из распределительных сетей, млн кВт*ч	20 013	19 683	1,7%



91%

Доля эффективного владения
ОАО АФК «Система»



Менеджмент:

Шароватов Д.В.
(Генеральный директор)

Макаров А.Ю.
(Председатель Совета директоров)

ОТРАСЛЬ⁽¹⁾

В 2015 г. выработка электроэнергии в России увеличилась на 0,2%, тогда как потребление электроэнергии снизилось на 0,4%. Одним из наиболее существенных факторов, повлиявших на снижение потребления, является температура наружного воздуха: во всех трех зимних месяцах прошлого года температура была значительно выше по сравнению с аналогичными показателями 2014 г.

Выработка электроэнергии электростанциями энергосистемы Республики Башкортостан за прошлый год сократилась на 0,4%. Тем не менее в части потребления электроэнергии в республике отмечается небольшой рост на 0,3%.

Несмотря на кризисные явления, в целом ожидается, что уровень потребления электроэнергии в Башкирии сохранится на стабильном уровне за счет того, что крупнейшими потребителями в регионе являются стабильные в части энергонагрузок предприятия нефтеперерабатывающей отрасли, а также с усилиями властей по созданию благоприятного инвестиционного климата. Кроме того, в последние годы имеется положительная динамика спроса на электроэнергию со стороны граждан-потребителей, связанная с повсеместным развитием малоэтажного строительства.

⁽¹⁾ По данным ОАО «СО ЕЭС»

БИЗНЕС ОАО «БЭСК» В 2015 Г.

ОАО «БЭСК» входит в десятку крупнейших электросетевых компаний России по величине передаваемой мощности. Компания занимает лидирующие позиции по сравнению с прочими территориальными сетевыми компаниями (ТСО), входящими в структуры межрегиональных сетевых компаний, по показателю общей протяженности эксплуатируемых линий электропередачи, а также по количеству подстанций, трансформаторных подстанций и распределительных пунктов.

В рамках реализации программы повышения операционной эффективности существующих электросетевых активов продолжается работа по установке приборов учета электроэнергии (АСКУЭ). Всего в рамках программы энергосбережения и энергоэффективности установлено 111 тыс. приборов, в том числе за 2015 г. успешно завершено включение 31 тыс. приборов, что привело к существенному снижению фактических потерь электроэнергии.

В части технологического присоединения потребителей сохраняется рост объемов и количество потребителей, присоединяемых к распределительным сетям.

Компания ООО «БЭСК Инжиниринг», начавшая работать в 2014 г., за 2015 г. выступила в качестве генерального подрядчика по 49 объектам группы компаний ОАО «БЭСК», что составляет более 31% от общей инвестиционной программы.

Одним из приоритетов деятельности БЭСК является консолидация электросетевых активов в Республике Башкортостан для целей укрупнения электросетевого бизнеса. В 2015 г. продолжилась работа по приобретению и получению в аренду бесхозяйных и муниципальных электросетей. В 2015 г. было заключено 17 договоров купли-продажи электросетевого оборудования, а также 30 договоров аренды электросетевых хозяйств.

По проекту «Комплексная реконструкция распределительных сетей ГО г. Уфа с внедрением Smart Grid» была завершена реализация пилотного проекта в Уфе, в том числе построено здание Центра управления сетями (ЦУС) и внедрена автоматизированная система диспетчерского управления.

В рамках проекта было заключено соглашение с Siemens AG о локализации производства электросетевого оборудования в Республике Башкортостан.

СТРАТЕГИЯ

Основным направлением инвестиционной стратегии является увеличение доли рынка на территории Республики Башкортостан за счет приобретения активов территориальных сетевых организаций (ТСО), а также расширения и модернизации существующей электросетевой инфраструктуры.

Целью инвестиционной стратегии является надежное энергоснабжение потребителей, повышение эффективности и обеспечение стабильного дивидендного потока для акционеров.

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ БЭСК

 См. таблицу на стр. 40.

Выручка БЭСК выросла на 5,4% в 2015 г. благодаря естественному росту потребления электроэнергии, а также росту числа подключений. Потребление электроэнергии увеличилось на 1,7% в 2015 г. в результате подключения новых потребителей и, частично, на фоне роста регионального валового продукта Башкортостана. Успешная реализация инвестиционной программы и ускоренное подключение к распределительным сетям позволили БЭСК увеличить число новых пользователей.

Показатель OIBDA и чистая прибыль снизились в 2015 г. в результате уменьшения доходов от продажи непрофильных активов, а также начисления дополнительных резервов по возможным спорам с контрагентами в сфере передачи и сбыта электроэнергии в 2014-2015 гг. Без учета этих единовременных факторов скорректированная чистая прибыль БЭСК увеличилась за 2015 г. на 2,5%.

14,8
млрд руб.



Выручка за 2015 г.

80
тыс. км

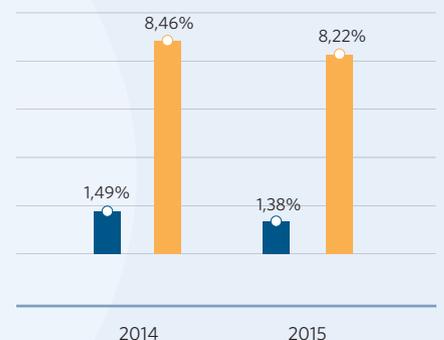


Протяженность сетей ОАО «БЭСК»

Количество технологических присоединений БЭСК, шт.



Потери в сетях



● Магистральные
● Распределительные

АО «Группа компаний «Медси»

АО «Группа компаний «Медси» (далее – «Медси») – одна из крупнейших в стране федеральных сетей частных лечебно-профилактических учреждений, предоставляющих полный комплекс услуг по профилактике, диагностике и лечению заболеваний, а также реабилитации для детей и взрослых.

Финансовые результаты Медси

(В млн руб.)	2015	2014	Изм.
Выручка	8 227	9 764	(15,7%)
ОИВДА	471	843	(44,1%)
Операционная прибыль	(161)	249	-
Чистая прибыль в доле АФК	(127)	261	-

Основные показатели	2015	2014	%
Площадь, тыс. м ²	233,2	228,7	1,98%
Посещения, тыс.	7 265,8	7 663,1	-5,18%
Оказанные услуги, тыс.	11 403,3	13 384,8	-14,80%
Средний чек, руб.	1 132,3	1 274,5	-11,16%
Выручка на 1 м ² , тыс. руб.	35,3	42,7	-17,40%



100%

Доля эффективного владения
ОАО АФК «Система»



Менеджмент:

Брусилова Е.А.
(Президент)

Лацанич В.И.
(Председатель Совета директоров)

Крупнейшая частная медицинская компания



ОТРАСЛЬ⁽¹⁾

Развитие рынка коммерческой медицины в 2015 г. было подвержено влиянию разнонаправленных тенденций. С одной стороны, недостаточное финансирование по программам обязательного медицинского страхования (ОМС) и снижение доступности бесплатной медицинской помощи стимулировали рост коммерческого сектора. Так, по данным Счетной палаты РФ, дефицит финансирования программ ОМС в 2015 г. вырос на 25% по сравнению с прошлым годом. С другой стороны, рост сдерживали макроэкономические факторы: рост инфляции, падение платежеспособного спроса, кризис рынка добровольного медицинского страхования (ДМС) в отдельных регионах страны.

В абсолютном выражении совокупный объем рынка платных медицинских услуг России в 2015 г. составил 638,8 млрд руб. При этом темпы роста снизились почти в два раза – до 12% по сравнению с 21% в 2014 г. – за счет замедления роста розничного сектора (прямые услуги физическим лицам).

Сегмент ДМС тесно связан с состоянием бизнеса и тенденциями на рынке труда. В 2015 г. среди российских работодателей, которые предлагали своим работникам соцпакет с ДМС, только 2% компаний сократили затраты на медицинское страхование.⁽²⁾ Однако 62% компаний в России не оплачивали полис ДМС сотрудникам, причем некоторые из них отказались от данных расходов в связи с кризисом. Как ожидают эксперты рынка подбора персонала, основные сокращения расходов компаний на льготы и нематериальную компенсацию для сотрудников произойдут в 2016 г.

Московский регион по-прежнему является самым крупным рынком страны: его доля в общем объеме коммерческой медицины сохранилось на уровне 25%. Рынок ДМС Москвы является также самым крупным в стране: его доля в 2015 г. составила 64% от общероссийского объема на фоне падения региональных рынков. В целом за последние шесть лет совокупный рынок коммерческой медицины Москвы увеличился в два раза.

БИЗНЕС МЕДСИ В 2015 Г. И ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ

В начале 2015 г. компания Медси столкнулась с рядом внешних вызовов, которые предопределили курс ее развития. Завершение действия государственных контрактов с 1 января 2015 г. в результате монетизации льгот госслужащим и замедление роста рынка коммерческой медицины стали основными катализаторами для реорганизации портфеля активов и усиления фокуса на развитии канала продаж физическим лицам с сохранением лидерства в канале ДМС. Замещение выручки от государственных контрактов в сегменте стационарной помощи требует значительно больше времени в силу высокой конкуренции коммерческих стационаров с государственными больницами, предлагающими более низкие тарифы. Несмотря на это, Медси удалось увеличить число коммерческих госпитализаций более чем на 49%, число проведенных операций выросло на 30%, а среднее время пребывания пациента на койке сократилось с 4,5 дней до 3,5 дней.

Высокие стандарты медицинских услуг



20
клиник
55
медпунктов



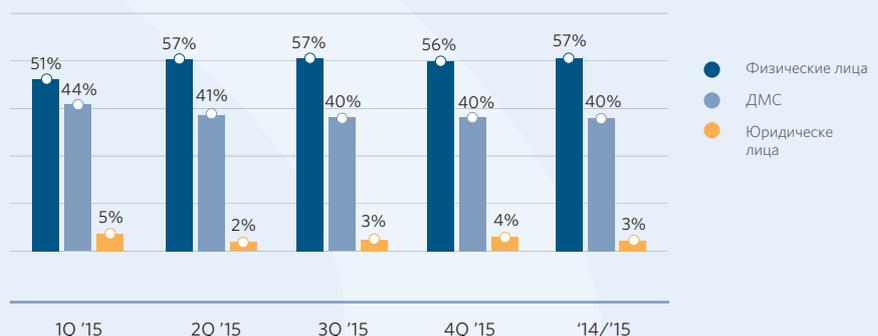
Входит в состав ГК «Медси»

>230
тыс. м²



Площадь клиник и больниц ГК «Медси»

Структура рынка платной медицины в Москве



⁽¹⁾ Источники: по данным компании

⁽²⁾ По данным компании SuperJob.ru

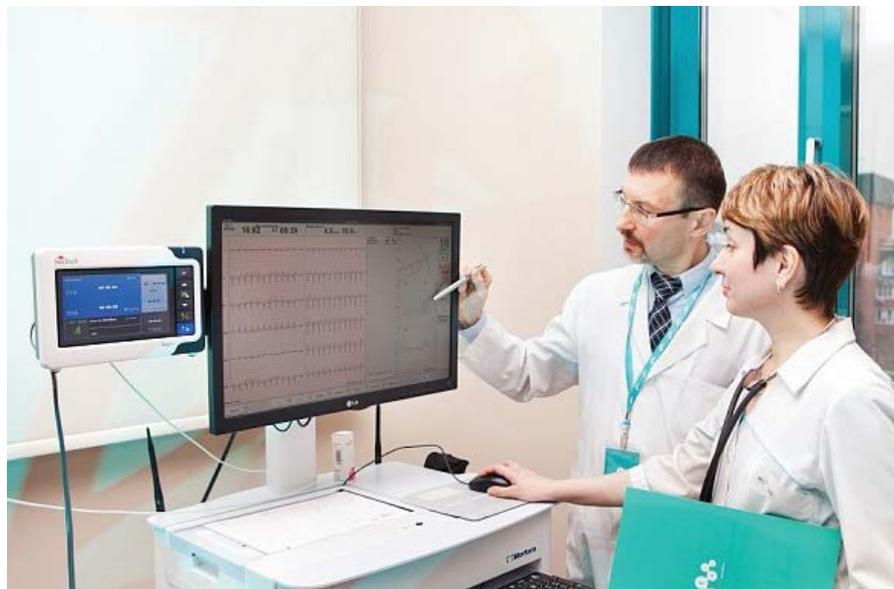
АО «Группа компаний «Медси»

(продолжение)

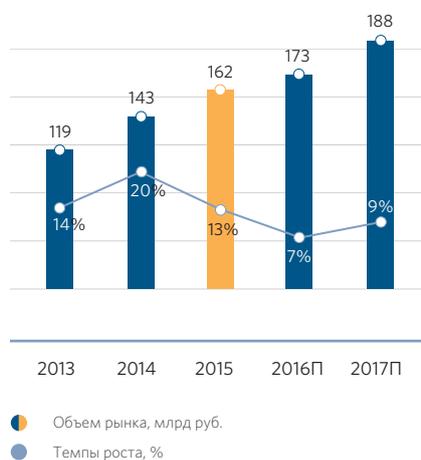
В рамках проводимой реорганизации портфеля активов компания намерена продать часть непрофильных активов, денежные средства от реализации которых могут быть направлены на reinvestиции в развитие основного медицинского бизнеса. Для осуществления инвестиционных планов рассматриваются возможности привлечения стратегических партнеров, способных выступить не только соинвестором в проекты Медси, но и усилить компетенции компании по реализации и управлению проектами, привнести дополнительную медицинскую экспертизу в ежедневную деятельность организации.

Открытие поликлинического звена в клинических больницах в 2015 г. обеспечит в дальнейшем развитие полноценных клиничко-диагностических центров на базе стационаров, максимально отвечающих потребностям пациентов, и будет являться одним из ключевых факторов эффективного развития этих активов.

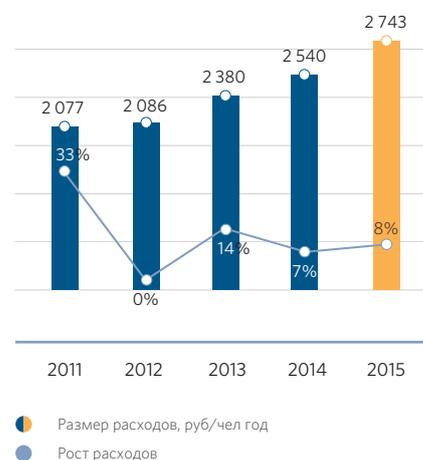
Одним из наиболее значимых событий года стало открытие второго флагманского консультационно-диагностического центра (КДЦ) на Красной Пресне в декабре 2015 г. КДЦ рассчитан на 1,8 млн посещений в год и обладает современной технологической базой для оказания широкого спектра медицинских услуг в рамках амбулаторного лечения, а также позволяет осуществлять высокотехнологичные операции в рамках дневного или круглосуточного стационара.



Объем рынка коммерческой медицины в Москве (включая ДМС)



Динамика среднедушевых расходов населения на медицинские услуги



СТРАТЕГИЯ

Стратегия развития Медси направлена на рост компании опережающими рынком темпами, в первую очередь за счет повышения операционной эффективности, а также за счет экспансии в наиболее перспективные регионы. Долгосрочная стратегия развития предполагает повышение эффективности действующих активов Медси, которое будет сопряжено с инвестициями в образование, новые технологии, обновление материально-технической базы клиник и расширение производственных мощностей.

Важным элементом реализации стратегии также является завершение начавшейся в 2014 г. программы переоснащения медицинских центров современным оборудованием, а также развитие детских клиник, в результате чего планируется увеличение доли на рынке детской медицины в Москве.

В рамках утвержденной стратегии развития компании как федеральной сети перед менеджментом Медси стоит задача увеличения доли на региональных рынках. Компания определила более 10 стратегически важных городов, куда она намерена осуществлять экспансию в среднесрочной перспективе. Планируется создание партнерств с локальными игроками либо через сделки M&A, либо через открытие собственных клиник на арендованных площадях.

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ МЕДСИ

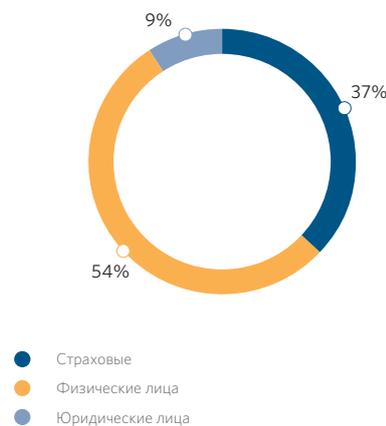
 См. таблицу на стр. 42.

Выручка Медси сократилась в результате прекращения в конце 2014 г. контракта на обслуживание госслужащих, на который приходилось 24% от общей выручки. Тем не менее, привлечение новых клиентов частично компенсировало этот эффект, доля услуг физическим лицам составила 37% от выручки в 2015 г. по сравнению с 24% в 2014 г. Выручка от предоставления услуг физическим лицам увеличилась на более чем 26% в 2015 г. на фоне роста числа посещений в этом сегменте на 29%.

На OIBDA и маржу OIBDA также повлияло завершение крупного государственного контракта в связи со снижением загрузки некоторых активов. Значительный рост рентабельности OIBDA год-к-году в четвертом квартале 2015 г. стал результатом оптимизации административных расходов Медси.

Крупнейший актив Медси, клинично-диагностический центр (КДЦ) на Белорусской, обеспечил 26% от общей выручки в 2015 г. Маржа OIBDA КДЦ составила 41%, загрузка увеличилась на 2 процентных пункта год-к-году до 66% в 2015 г.

Выручка МЕДСИ по клиентам за 2015 г.



>1 800
врачей



Работают в центрах ГК «Медси»

>7 800
операций



Проведено в 2015 г.

Выручка МЕДСИ по активам за 2015 г.



Активы в сельском хозяйстве

Активы ОАО АФК «Система» в секторе сельского хозяйства включают в себя АО Агрохолдинг «Степь» (100%) и совместное предприятие RZ Agro.

ОТРАСЛЬ⁽¹⁾

По итогам 2015 г. сельскохозяйственная отрасль России выросла на 2,9%. Рост был обеспечен очередным высоким урожаем зерновых и масличных, а также увеличением производства птицы и свинины.

Урожай зерновых и зернобобовых культур в 2015 г. стал третьим за постсоветскую историю после рекордов 2008 и 2014 гг. Несмотря на более сложные по сравнению с предшествующим годом погодные условия, было собрано 104,3 млн т зерновых и зернобобовых культур. В 2015 г. Россия обеспечила 5% мирового производства и 10% экспорта зерновых культур, при этом сохраняется тенденция к росту доли российских зерновых на мировом рынке. Доля российской пшеницы на мировом рынке составляет 8% в производстве и 15% в экспорте.⁽²⁾

Мировой рынок сельхозпродукции претерпевает серьезные изменения. Рост курса доллара и евро делает невыгодной закупку американской, канадской и европейской пшеницы, в то время как Россия становится лидером по объемам экспорта зерна. Лидирующие позиции России на международном рынке подкрепляются глобальными трендами: с одной стороны – снижением конкурентоспособности американской и европейской пшеницы из-за роста курса доллара и евро и переориентацией американского производства на кукурузу и с другой стороны – высокой конкурентоспособностью российской пшеницы по цене и качеству.

Крайне неблагоприятным фактором для сельхозпроизводителей стало резкое падение цен на мировом рынке зерновых, что оказало отрицательное влияние на рентабельность продаж.

Прошедший год характеризовался исторически низкими ценами на сельскохозяйственное сырье на мировом рынке: в 2015 г. был достигнут шестилетний минимум цен.

По мнению большинства экспертов и участников рынка, в 2016 г. сельское хозяйство в России продолжит рост, но он ограничится 2-3%, то есть останется примерно на уровне 2015 г. По оценкам Министерства сельского хозяйства РФ, урожай зерна в 2016 г. должен составить не менее 105 млн т.



50%

Доля эффективного владения ОАО АФК «Система» в RZ Agro



100%

Доля эффективного владения ОАО АФК «Система» в АО «Агрохолдинг «Степь»



Менеджмент

RZ Agro:

МакФарлан С.

(Генеральный директор)

Шульц Т.

(Председатель Совета директоров)



Менеджмент

АО Агрохолдинг «Степь»:

Аверин К.М.

(Генеральный директор)

Узденов А.М.

(Председатель Совета директоров)



RZ Agro Holding (далее RZ Agro или «РЗ Агро») – один из крупнейших производителей зерна и масличных культур на юге России с земельным банком площадью 99 тыс. га, совместно контролируемый ОАО АФК «Система» и членами семьи Луис-Дрейфус. В настоящее время под управлением «РЗ Агро» находятся шесть хозяйств, которые объединены в три региональных кластера в Ростовской области и Ставропольском крае.



АО Агрохолдинг «Степь» (далее «Агрохолдинг «Степь») объединяет ряд сельскохозяйственных предприятий, расположенных в Краснодарском крае, с земельным банком в управлении составляющим 37,6 тыс. га. Деятельность Агрохолдинга «Степь» разделена на четыре направления: растениеводство, животноводство, садоводство и овощеводство.

⁽¹⁾ Источник: Минсельхоз РФ, FAS USDA, WASDE - 550, данные Росстата.

⁽²⁾ Источник: Росстат, USDA, RGU.



Краснодарский край - важнейший сельскохозяйственный регион страны :

7% валовой
продукции

Валовой продукции сельского хозяйства России,
1-ое место в России



40% по сбору
фруктов

Лидер по валовому сбору в России



10% по сбору
зерна

Лидер по валовому сбору в России



15% производства
семян подсолнечника

Лидер по производству в России



17,3% по сбору
сахарной свеклы

Лидер по валовому сбору в России



37% производства
виноградных вин

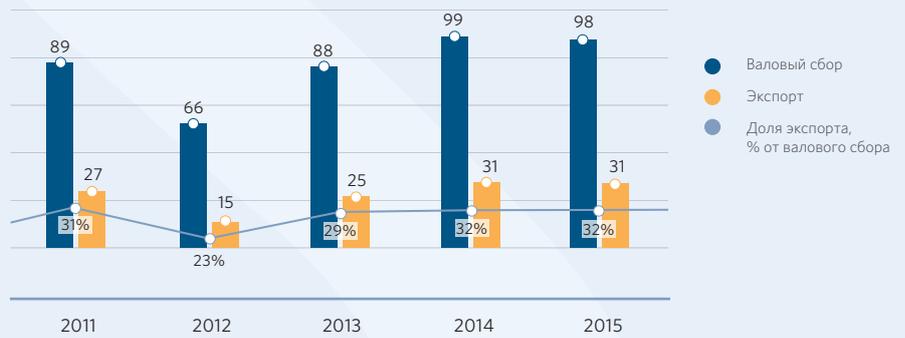
Лидер по производству в России



Валовый сбор зерновых
и зернобобовых культур в России,
млн тонн



Валовый сбор и экспорт зерновых РФ,
млн тонн



Активы в сельском хозяйстве

(продолжение)

БИЗНЕС АО АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ» В 2015 Г.

Все компании, входящие в состав Агрохолдинга «Степь», за исключением тепличного хозяйства АО Агрокомбинат «Южный», находятся в северной зоне Краснодарского края. Юг России, в особенности Краснодарский край, по своим природно-климатическим условиям является лучшим регионом для развития сельского хозяйства.

Общий земельный банк Агрохолдинга «Степь» по состоянию на конец 2015 г. составил 37,6 тыс. га (включая животноводческую компанию ОАО «Родина» и две садоводческие компании, вошедшие в состав Агрохолдинга в конце 2015 г.)

Земли, используемые Агрохолдингом, относятся к развивающимся землям, доля которых в мировом объеме обрабатываемых земель, согласно данным ООН, составляет лишь 10%. Остальные обрабатываемые земли в мире в той или иной степени деградируют.

Примерно 40% урожая зерна озимой пшеницы было отгружено на экспорт, 60% реализовано на внутреннем рынке России. Ключевыми факторами высокой урожайности в Агрохолдинге «Степь» в 2015 г. явились высокая культура земледелия, использование передовых агротехнологий, постоянная работа над повышением плодородия почв, а также благоприятные погодные условия. По оценке Кубанского государственного аграрного университета, почвы земельного банка Агрохолдинга «Степь» являются лучшими в Краснодарском крае по качеству микрофлоры.

НОВЫЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЕ АКТИВЫ

В конце 2015 г. в Агрохолдинг «Степь» вошли четыре новые компании, представляющие три направления в сельском хозяйстве: садоводство, молочное животноводство и тепличное овощеводство.



Растениеводство	Животноводство	Садоводство	Овощеводство
(Краснодарский край)	(Краснодарский край)	(Краснодарский край)	(Карачаево-Черкесская Республика)
5 компаний	1 компания (вошла в состав Агрохолдинга в декабре 2015 г.)	2 компании (вошли в состав Агрохолдинга в ноябре 2015 г.)	1 компания (вошла в состав Агрохолдинга в декабре 2015 г.)
Доля АФК «Система» 85%	Доля АФК «Система» 85%	Доля АФК «Система» 85%	Доля АФК «Система» 100%

Средняя урожайность основных культур Агрохолдинга «Степь», т/га (без учета приобретенных в конце 2015 г. активов)

Культура	2015	2014	%	Средняя по Краснодарскому краю, 2015 г.
Свекла сахарная	50,0	54,1	-7,6%	46,6
Пшеница озимая	6,8	6,7	+1,5%	5,6
Ячмень озимый	6,6	5,9	+11,9%	5,9
Кукуруза	7,5	7,7	-2,6%	5,6

Операционные результаты RZ Agro

Культура	2015 г.	2014 г.	%
Свекла сахарная	198,6	216,7	-8,4%
Пшеница озимая	81,4	81,5	-0,1%
Ячмень озимый	7,9	9,9	-20,2%
Кукуруза	23,5	14,6	+61,0%
Подсолнечник	7,8	11,6	-32,8%
Кормовые культуры	49,9	34,5	+44,6%
Прочие культуры	1,8	4,7	-61,7%
Итого	370,9	373,4	-0,7%

Тепличное овощеводство

АО Агрокомбинат «Южный»

(Карачаево-Черкесская Республика, п. Усть-Джегута)

1. Доля овощей, производимых в тепличных комплексах, демонстрирует активный рост. Выход в потенциально высокодоходный сегмент с/х отрасли.
2. АО Агрокомбинат «Южный» является крупнейшим производителем овощей закрытого грунта в России с площадью теплиц 144 га в Карачаево-Черкессии.

Актив характеризуется сформированным рынком сбыта овощей, хорошим техническим состоянием большинства теплиц, а также квалифицированной управленческой командой. В 2015 г. компания заработала 2,2 млрд. руб. выручки. ОАО АФК «Система» планирует постепенно заменить теплицы на более современные, что может принести двукратное повышение производительности и снижение удельных затрат.

Садоводство

ОАО «Трудовое» ООО «Питомник «Сады Кубани»

Краснодарский край, Ленинградский район

1. Диверсификация с/х бизнеса ОАО АФК «Система». Выход в импортозамещающий сегмент с/х отрасли.
2. ОАО «Трудовое» является собственником фруктовых садов, производителем фруктов, входит в топ-5 производителей яблок в России. Десертные яблоки высокого качества составляют около 97% урожая.

ООО «Питомник «Сады Кубани» является владельцем инфраструктуры хранения и товарной переработки. Общий земельный банк в собственности составляет 1 771 га. Земельный банк действующих садов интенсивного типа и инфраструктуры – 630 га. Суммарные мощности холодильников по хранению урожая фруктов – 16 тыс. т, при этом дополнительные 7,9 тыс. т находятся в процессе строительства. Действует линия сортировки и калибровки плодов AWETA мощностью переработки 22 тыс. т за сезон. В 2015 г. проведена модернизация, позволяющая производить упаковку яблок не только в короба по 15 кг, но и в контейнеры по 4-6 шт.

Молочное животноводство

ОАО «Родина»

Краснодарский край, Каневской район

1. Снижение рисков растениеводства за счет вертикальной интеграции. Выход в импортозамещающий сегмент с/х отрасли.
2. ОАО «Родина» является лидером по производству молока в Краснодарском крае – 31,1 тыс. т в 2015 г., а также лидером по производительности в России – 10,8 т молока на 1 фуражную корову.

Земельный банк ОАО «Родина» составляет 9 800 га, в том числе земли сельхозназначения – 9 540 га, в том числе оборудованные под орошение – 1 084 га.

Животноводческий комплекс на 8 000 голов крупного рогатого скота, в том числе:

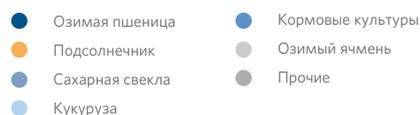
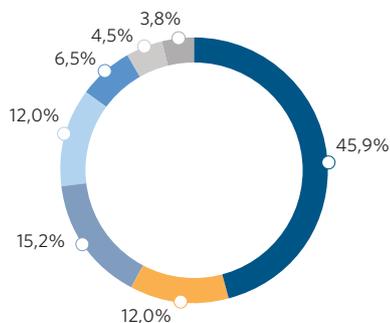
- четыре современные фермы 4-го поколения с кормовыми площадками, сено и силосохранилищами, навозохранилищами
- 2 973 фуражных коров, 1 100 бычков,
- производство молока – не менее 30 тыс. т в год,
- производство мяса – не менее 1 500 т в год,
- возможность производства племенных нетелей 1 500 голов в год

Высокопродуктивное поголовье с надоем не менее 10 тыс. литров на корову.

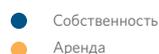
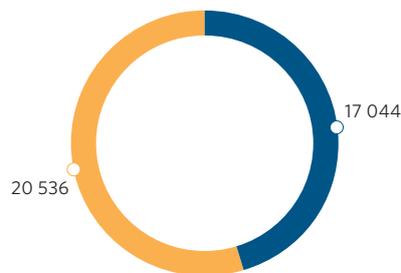
Собственная репродукция поголовья.

Собственное производство качественных кормов.

Структура посевных площадей Агрохолдинга «Степь» в 2015 г.⁽¹⁾



Земельный банк Агрохолдинга «Степь», га



⁽¹⁾ Без учета активов, приобретенных в конце 2015г.)

Активы в сельском хозяйстве

(продолжение)

БИЗНЕС ГРУППЫ RZ AGRO В 2015 Г.

В 2015 г. валовое производство в хозяйствах RZ Agro составило 272 тыс. т (всего на 9% ниже рекордного урожая 2014 г.), в том числе было собрано 168 тыс. т основной культуры – пшеницы. Хозяйства группы работали в разных погодных условиях, повлиявших на ход и результаты производства.

Все хозяйства группы укрепили свои позиции в районах присутствия как по валовому производству, так и по финансовым показателям.

Рекордный по объему урожай был собран в хозяйствах кластера Ростов-Юг (Зерноградский район Ростовской области). План производства был перевыполнен на 13%. ОАО «Донское» и ОАО «Конный завод имени Первой Конной Армии» являются лидерами района по валовому производству зерновых. В целом за последние три года в данных хозяйствах урожайность возросла на 36%, объем производства увеличился на 60%. Рост производства потребовал увеличения мощностей для хранения урожая зерновых, и в 2015 г. были введены дополнительные складские площади.

На востоке Ростовской области растениеводы столкнулись с погодными проблемами в период осенней посевной. Порядка 35-40% площадей с озимыми культурами не успело взойти до ухода в зиму, что предопределило недобор плановых показателей по зерновым культурам. Вместе с тем хозяйства группы на востоке Ростовской области показали хороший финансовый результат благодаря ряду других культур (лен, кориандр). В севооборот хозяйств в кластере Ростов-Восток была введена новая культура – сафлор, урожай которой превысил плановые показатели.

Стратегия продаж RZ Agro в текущем маркетинговом году (2015/2016 маркетинговый год завершается в июне 2016 г.) строится с учетом сложившейся на мировом рынке зерна ситуации снижения цен под давлением больших урожаев последних лет. Опираясь на имеющийся опыт и инструменты прогнозирования ценовых трендов на мировом рынке, коммерческий отдел RZ Agro обеспечил своевременную продажу основной части

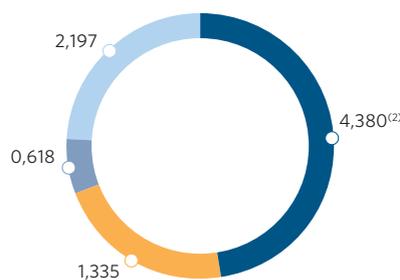
урожая, с тем чтобы минимизировать снижение доходности продаж в условиях понижения цен. В качестве инструмента митигации рисков, связанных с колебаниями мировых цен, использован механизм хеджирования цены на зерно на мировых биржах. По состоянию на 1 марта 2016 г. в РЗ Агро продано 95% товарного объема.

В текущем году была расширена география экспортных поставок. Помимо традиционных направлений (Турция, Египет, Армения), организованы поставки в Ливан, Албанию, страны Африканского континента.

Операционные результаты RZ Agro

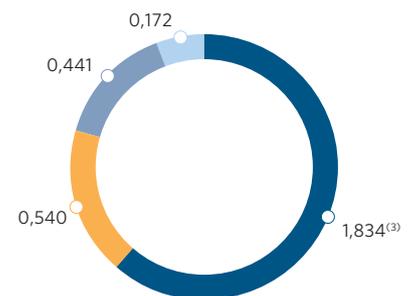
Показатель	2015	2014	%
Общий земельный банк, га	100 000	100 000	0%
Земля в собственности, %	68%	66%	+2%
Пашни в обработке, %	91%	91%	0%
Валовое производство, тыс. т	272	300	-9%
Урожайность пшеницы, т/га	4,1	4,5	-9%
Урожайность подсолнечника, т/га	2,3	2,3	0%
Урожайность кукурузы, т/га	4,7	3,6	+31%

Сельско хозяйственные активы АФК «Система» (агрегированно)⁽¹⁾ Выручка 2015 г.



- Производство зерна
- Животноводство
- Садоводство
- Овощеводство

Сельско хозяйственные активы АФК «Система» (агрегированно)⁽¹⁾ OIBDA 2015 г.



- Производство зерна
- Животноводство
- Садоводство
- Овощеводство

⁽¹⁾ Агрегированные данные за 2015г. новых активов и RZ Agro (который не консолидируется в отчетность АФК)

⁽²⁾ Выручка RZ Agro (не консолидируется в отчетность АФК) в размере 2,5 млрд руб. и сегмента производства зерна (консолидируется в отчетности АФК) в размере 1,9 млрд руб.

⁽³⁾ OIBDA RZ Agro составила 1,1 млрд руб., OIBDA сегмента производство зерна в размере 0,7 млрд руб.

В 2015 г. Группа РЗ Агро впервые участвовала и победила в государственном тендере на поставку пшеницы. Была осуществлена закладка 27 тыс. т в интервенционный фонд.

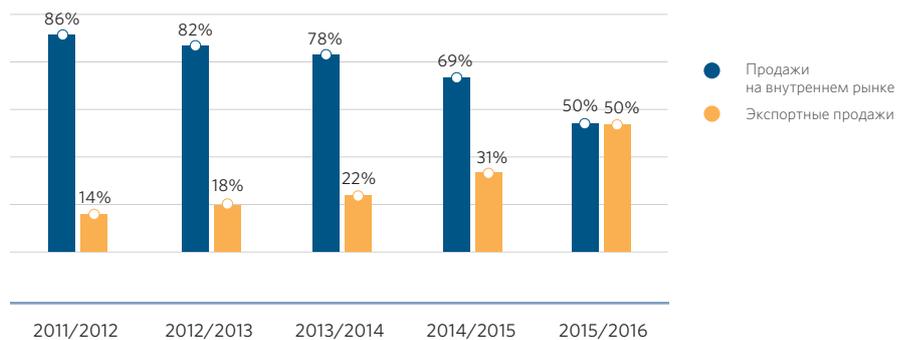
В сентябре 2015 г. был опубликован рейтинг агрохолдингов России по результатам работы в 2014 г., согласно которому Группа РЗ Агро вошла в Топ-3 по показателю «EBITDA margin» и в Топ-5 по показателю «Net margin».

СТРАТЕГИЯ RZ AGRO

Операционная стратегия RZ Agro нацелена на повышение эффективности. В 2015 г. было принято решение о строительстве семенного завода и развитии программы капельного орошения. Цель первого этапа (2016-2019 гг.) – обеспечение до 100% посевов озимой пшеницы в кластере Ростов-Юг семенами «Супер-Элита» и «Элита». Задача проекта – получение высококачественного семенного материала для обеспечения собственного производства, роста урожайности и снижения издержек. В 2016 г. планируется запуск первоклассного семенного калибровочного завода по производству семян пшеницы и озимого ячменя, адаптированных под долгосрочную производственную программу RZ Agro. Также в конце 2015 г. была утверждена программа реализации пилотного проекта «Капельное орошение» в ОАО «СП Новотроицкое» (кластер «Ставрополь-Запад») на 2015/2016 производственный год. Выращивание кукурузы на орошаемом участке площадью 100 га с использованием системы капельного орошения позволит значительно увеличить урожайность с 5,2 т/га (оценочно) до 15-20 т/га на орошаемых землях. В случае успешной реализации пилотного проекта в 2016/2017 производственном году площадь под капельным орошением будет увеличена до 300 га.



Объем продаж для прямого экспорта РЗ Агро



АО «Таргин»

АО «Таргин» (далее – «Таргин») – крупный российский многопрофильный нефтесервисный холдинг. Он состоит из управляющей компании и четырех дочерних предприятий – ООО «Таргин Бурение», ООО «Таргин КРС», ООО «Таргин Логистика», ООО «Таргин Механосервис».

Финансовые результаты ООО «Таргин»

(В млн руб.)	2015	2014	Изм.
Выручка	25 538	27 516	(7,2%)
ОIBDA	3 330	3 109	7,1%
Операционная прибыль	1 711	1 786	(4,2%)
Чистая прибыль/(убыток) в доле АФК	1 156	1 032	12,0%



100%

Доля эффективного владения
ОАО АФК «Система»



Менеджмент:

Закиров К.Ф.
(Генеральный директор)

Черный М.Д.
(Председатель Совета директоров)



ОТРАСЛЬ⁽¹⁾

Рынок нефтесервисных услуг в России в 2015 г. вырос на 8% с 880 млрд руб. до 950 млрд руб. Затраты на услуги сервисных компаний растут небольшими темпами при консервативном прогнозе цен на нефть. Основная доля рынка (около 40%) приходится на подразделение вертикально-интегрированных нефтяных компаний.

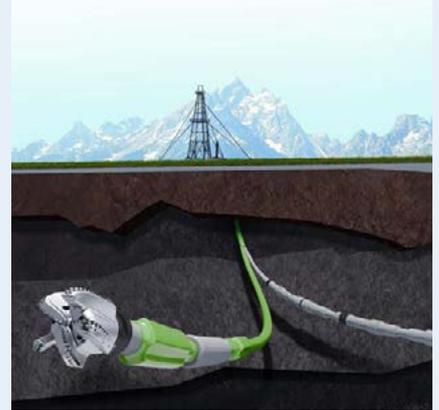
Продолжается курс на сокращение конкурентного рынка нефтесервисных услуг за счет включения операторов в состав нефтяных компаний: в 2015 г. ОАО «Роснефть» приобрело российские активы Trican Well Service. Основная предпосылка этого процесса – возможность для нефтяных компаний получить гарантированный доступ к мощностям по минимальным ценам. Такое развитие ситуации ограничивает конкуренцию и сокращает потенциал развития приобретаемых активов.

Ключевыми тенденциями нефтесервисного рынка в 2015 г. стали поддержание добычи на традиционных месторождениях, положительная динамика роста объема добычи, откладывание проектов новых месторождений (Восточная Сибирь), разработка трудноизвлекаемых запасов и шельфовых проектов, а также увеличение давления на цены со стороны заказчиков из-за роста общего уровня расходов и сокращения доступа к кредиту в связи с санкциями.

Основную долю в структуре услуг на нефтесервисном рынке России занимает бурение (30% в общем объеме услуг). Удержание добычи в рамках 530-540 млн т в год требует роста ввода новых скважин. Объемы эксплуатационного бурения в России в 2015 г. выросли на 11,5%, разведочного бурения – на 8%. Объемы горизонтального бурения в России постоянно растут: в 2015 г. его доля достигла уже 30%.

Развитие колтюбинга (гибких насосно-компрессорных труб, ГНКТ) связано в первую очередь с ростом и усложнением сегмента гидроразрыва пласта (ГРП). Наряду с операциями ГРП катализатором российского колтюбингового рынка также можно считать бурение новых скважин. Растет количество скважин, заканчиваемых с применением гибкой трубы. Поскольку сегмент колтюбинга напрямую связан с сегментом ГРП и ростом объемов горизонтального бурения, именно эти два фактора будут определять развитие колтюбинга. Среднегодовой прирост колтюбинговых операций составляет 10%, а пик количества операций ожидается в 2017 г.

После введения ограничений и запретов на поставки в России различных видов оборудования, Правительством РФ была принята программа поддержки инвестиционных проектов, реализуемых в России на основе проектного финансирования. Эта программа была разработана с целью увеличения объемов кредитования организаций реального сектора экономики на долгосрочных и льготных условиях.



25,2
млрд руб.



Выручка ключевых сегментов за 2015 г.⁽²⁾

18 тыс.
сотрудников



Работает в составе АО «Таргин»

>130
видов услуг



Видов нефтесервисных услуг

Крупнейшие игроки нефтесервисного рынка России



⁽¹⁾ Использованы материалы www.rbc.ru, www.renergy.ru, www.cttimes.org, www.kommersant.ru.

⁽²⁾ За исключением вышедшего сегмента.

АО «Таргин»

(продолжение)

БИЗНЕС АО «ТАРГИН» В 2015 Г.

Суммарная выручка ключевых сегментов⁽¹⁾ холдинга в 2015 г. увеличилась на 7% до 25,2 млрд руб. Рост OIBDA и чистой прибыли составил 7,1% и 12% соответственно.

В сегменте «Бурение» наблюдается рост производственной программы, что обусловлено вводом в эксплуатацию пяти новых буровых установок (одна установка на 320 т и четыре установки по 120 т). Незначительный рост производственной программы по сегменту «Текущий и капитальный ремонт скважин» связан с выходом на рынок Сербии (заказчик – компания NIS). Среди заказчиков холдинга в 2015 г., помимо ПАО АНК «Башнефть», были такие компании, как ПАО «Газпром нефть», ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз», ОАО «НК «Роснефть», ПАО «Татнефть».

Согласно исследованию делового журнала РБК, «Таргин» входит в число 500 крупнейших компаний России, а дочернее предприятие «Таргин Бурение», согласно данным Минпромторга РФ, – в число наиболее эффективных российских буровых подрядчиков.

Рейтинговое агентство RAEX (Эксперт РА) присвоило рейтинг кредитоспособности (долгосрочной кредитоспособности) компании «Таргин» на уровне А+ (очень высокий уровень кредитоспособности), третий подуровень; прогноз по рейтингу – стабильный.

Компания успешно работает в основных нефтегазоносных провинциях РФ: Волго-Уральской, Западно-Сибирской и Тимано-Печорской. Начата работа по освоению зарубежных рынков: предоставляются сервисные услуги по текущему и капитальному ремонту скважин сербской национальной нефтяной компании NIS.

Показатели	Ед. изм.	2015	2014	%
Сегмент Бурение				
Буровые бригады	шт.	38	37	2%
Проходка	тыс.м	480	407	18%
Сдача скважин	скв.	240	193	24%
Сегмент ТКРС				
Бригады ТКРС	шт.	154	153	1%
Программа работ	тыс. ч	1 168	1 158	1%
Сегмент Транспорт				
Кол-во техники	ед.	4 824	5 009	-4%
Программа работ	тыс. ч	12 482	12 466	0%
Сегмент ТКРС				
Капитальный ремонт НПО, НКТ, НШ	тыс. шт.	612	532	15%
Тех. обслуживание НПО	тыс. шт.	30	33	-9%
Услуги по полимерному покрытию труб	тыс. м	621	579	7%

В рамках совместной межправительственной российско-саудовской комиссии по торгово-экономическому и научно-техническому сотрудничеству между «Таргином» и группой компаний Wafat Al Tawasul подписан меморандум о взаимопонимании по созданию на территории Саудовской Аравии современного производства высокотехнологичного нефтепромыслового оборудования.

Подписаны меморандумы о взаимопонимании об участии «Таргина» в проектах по строительству скважин и ремонту электроцентробежных насосов в Иране.

Нефтесервисный холдинг «Таргин» состоит в группе по импортозамещению при Минпромторге России по гидроразрыву пласта и заканчиванию скважин. Компания также сотрудничает с Фондом «Сколково», что позволяет иметь ранний доступ к новым технологическим идеям и поддержке фонда по инфраструктуре и финансированию для своих проектов.

⁽¹⁾ За исключением вышедшего сегмента «Строительство».

СТРАТЕГИЯ

Стратегия развития нефтесервисного холдинга включает приведение существующего парка техники и оборудования в соответствие с современными требованиями рынка, а также инвестиции в новые виды деятельности и партнерство с технологическими компаниями. Основной фокус стратегии – расширение продуктового портфеля для получения больших возможностей для сотрудничества с заказчиками. Реализация инвестиционной программы позволит за несколько лет довести технологическую оснащенность до уровня лучших отраслевых показателей.

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ АО «ТАРГИН»



См. таблицу на стр. 52.

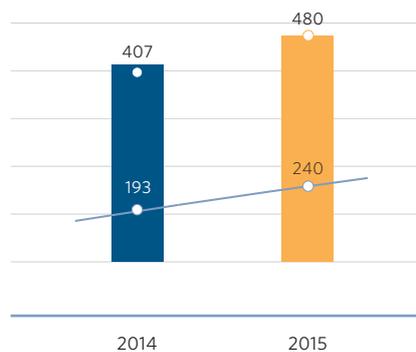
Выручка «Таргина» снизилась за отчетный год вследствие выбытия сегмента «Строительство». Выручка основных сегментов (без сегмента «Строительство») в 2015 г. увеличилась на 7,1% преимущественно благодаря росту в сегменте «Бурение» – объемы бурения увеличились на 18% за год.

Значительный рост показателей OIBDA и маржи OIBDA за полный год были достигнуты благодаря увеличению выручки от высокомаржинальных услуг, успешной деятельности по капитальному ремонту скважин в Сербии и оптимизации структуры бизнеса. Отношение административных расходов к выручке за полный 2015 г. составило 1,9%.

В 2015 г. «Таргин» продолжил модернизацию и расширение парка буровых установок и специализированного оборудования на протяжении отчетного периода.



Операционные результаты «Таргин», сегмент «Бурение»



● Сдача скважин, шт.
● Проходка, тыс. м

+7,1%

Рост OIBDA в 2015 г.



+12%

Рост чистой прибыли в 2015 г.



Sistema Shyam TeleServices Limited (SSTL)

Sistema Shyam TeleServices Limited (SSTL) – CDMA оператор мобильной связи, предоставляющий телекоммуникационные услуги на территории Индии под брендом МТС.



57%

Доля эффективного владения
ОАО АФК «Система»



Менеджмент:

Савченко С.П.

(Генеральный директор)

Горбунов А.Е.

(Председатель Совета директоров)

Финансовые результаты SSTL

(В млн руб.)	2015	2014	Изм.
Выручка	13 965	8 480	64,7%
Скорректированная OIBDA	(2 395)	(3 112)	-
Операционный убыток	(3 227)	(16 592)	-
Скорректированный чистый убыток в доле АФК	(7 721)	(10 202)	-
Чистый убыток в доле АФК	(7 721)	(18 460)	-

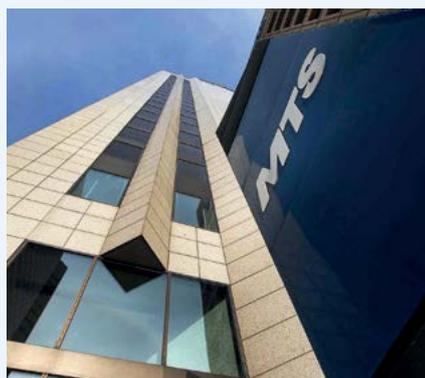
ОТРАСЛЬ

Телекоммуникационный рынок Индии в 4 кв. 2015 г. продолжил медленный, но устойчивый рост за счет абонентов GSM и ускоренного развития сегмента передачи данных. Впервые общее число абонентов в Индии превысило 1 млрд при общем проникновении услуг на уровне 78,8%. Активная абонентская база за год увеличилась на 8,9%.

Абонентская база и рыночная доля стандарта CDMA сократилась на 1,1%. Несмотря на уход с рынка в 2012–2013 гг. нескольких компаний, в стране по-прежнему работают 12 операторов мобильной связи, из которых 8 работают в стандарте GSM, 3 – в двух технологиях (GSM-CDMA) и один (SSTL) – только в стандарте CDMA. Три крупнейших оператора Индии (Bharti Airtel, Vodafone и Idea) укрепили свои позиции в 2015 г.: совокупная доля рынка по абонентам превысила 59,7%.

Доходы от голосовых услуг снижаются в связи со снижением средней стоимости минуты трафика (ARPM): в конце марта 2015 г. регулятор понизил ставку расчетов за интерконнект трафика на 30%, а также установил верхнюю границу на ставку расчетов за роуминг.

Доходы от передачи данных остаются ключевым драйвером роста отрасли (рост на 36% за год) благодаря развитию 3G сетей (охватывают 3/4 населения⁽¹⁾), снижению затрат на строительство сетей (законодательно разрешена совместная эксплуатация сетей, в конце 2015 г. – совместное использование частот одного и того же диапазона), росту поставок смартфонов (из них 1/3 с поддержкой 4G⁽²⁾).



⁽¹⁾ Источник: GSMA report. The Mobile Economy of India 2015

⁽²⁾ Источник: CMR

За 2015 г. рост трафика, генерируемого мобильными широкополосными услугами 2G и 3G, составил 13% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, число активных 3G/EVDO абонентов передачи данных выросло на 12%. К декабрю 2015 г. проникновение услуг передачи данных в Индии составило 9% (2010 г.: 0,96%).

Текущее проникновение смартфонов на рынке Индии еще достаточно низкое – 22%, но доля поставок смартфонов в 2015 г. выросла с 36% до 38%. Агрессивный рост поддерживается активным продвижением 3G/4G оборудования производителей Asus, Micromax, Samsung, ZTE, Lenovo и других, при этом цены на смартфоны варьируются от 40 до 150 долл. США. Стоимость смартфонов 4G практически сравнялась со стоимостью смартфонов 3G, в связи с чем поставки устройств 4G выросли на 74% – каждый третий смартфон был смартфон 4G.

В перспективе LTE услуги станут доминирующими на рынке в связи с запуском сетей 4G ведущими операторами (Airtel, Idea, Vodafone) и единой ценой на 3G/4G тарифные планы. В 2016 г. ожидается дальнейшее усиление конкуренции на рынке в связи с выходом еще одного 4G-оператора Rjio с агрессивными ценами на оборудование и тарифными планами.

В 2015 г. начался процесс консолидации отрасли. 2 ноября 2015 г. была подписана сделка о слиянии телеком бизнеса SSTL с RCOM в обмен на 10% миноритарный пакет в RCOM, что позволит RCOM получить недостающий частотный спектр в 9 округах. С декабря 2015 г. идет процесс получения всех разрешений и одобрений госорганов Индии.

RCOM и Rjio подписали соглашение о совместном использовании и обмене частотами, а также рассматривают возможность присоединения Airtel к данному альянсу. Videосон продал права на частоты в округах Гуджарат, Уттар Прадеш Западу телеком оператору Idea, ведутся переговоры о продаже частот еще в 4-х округах.

Для повышения эффективности использования ограниченных частотных ресурсов Правительством Индии утверждены документы, разрешающие

куплю-продажу спектра и совместное использование частот между операторами. В январе 2016 г. Правительство Индии объявило о планах проведения нового частотного аукциона в мае-июне 2016 г., на котором планируется выставить беспрецедентно большое количество частот (2142 МГц) в 7-ми диапазонах (700, 800, 900, 1 800, 2 100, 2 300 и 2 500 МГц).

БИЗНЕС SSTL В 2015 Г.

В 2015 г. наиболее существенных успехов компания достигла в развитии передачи данных. Технология EVDO Revision B пока остается конкурентоспособной по отношению к 3G.

Число абонентов мобильной передачи данных выросло на 0,3 млн (+18%) и составило 1,9 млн на конец 2015 г. В течение года SSTL проводил обновление тарифной линейки, что позволило увеличить долю высокодоходных абонентов передачи данных на предоплаченных тарифах до 30%.

Общая абонентская база⁽¹⁾ SSTL снизилась на 11% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года до 8,0 млн за счет оттока мобильных голосовых абонентов: за год база сократилась на 1,3 млн, составив 6,1 млн. Благодаря мероприятиям по удержанию голосовых абонентов (М-Бонус, новый голосовой тариф STV 27/28) в декабре 2015 г. расчетный отток снизился до 4% против 6% в 3 кв. 2015 г.

Проникновение услуг передачи данных в Индии



СТРАТЕГИЯ

Основным приоритетом SSTL в 2016 г. является неорганическое развитие путем консолидационной сделки с Reliance Communications (RCOM). В части органического развития SSTL в 2016 г. главной задачей является поддержание текущего уровня CDMA-бизнеса до планируемого закрытия сделки с RCOM.

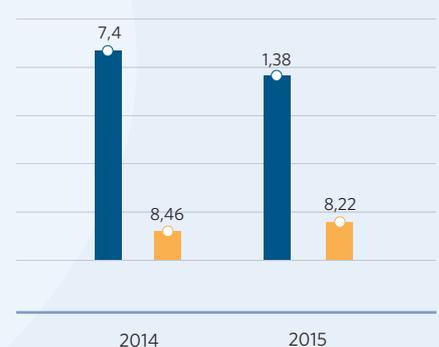
ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ SSTL

См. таблицу на стр. 56.

Выручка SSTL выросла на 64,7% в 2015 г. в основном благодаря ослаблению курса рубля и росту выручки от передачи данных. В последнем квартале года общая выручка от неголосовых услуг снова увеличилась на 28% год-к-году в индийских рупиях.

Убыток по показателю OIBDA существенно сократился в 2015 г. по сравнению с предыдущим годом благодаря росту выручки от передачи данных, оптимизации расходов на маркетинг и продажи, а также сокращению расходов на интерконнект. В четвертом квартале 2015 г. SSTL вышла на положительное значение OIBDA во всех операционных округах Индии, однако операционная прибыль была нивелирована расходами на уровне холдинга. Услуги высокоскоростной передачи данных SSTL охватывают свыше 1 250 городов в 9 округах.

Абонентская база SSTL, млн



● Абоненты голосовой связи
● Абоненты передачи данных

⁽¹⁾ Рассчитана по шестимесячной активности абонентов

АО «Биннофарм»

АО «Биннофарм» (далее – «Биннофарм») – фармацевтическая компания, управляющая крупнейшим в России промышленным производством лекарственных средств в соответствии с международными стандартами качества GMP (Good Manufacturing Practice).



74%

Доля эффективного владения
ОАО АФК «Система»



Менеджмент:

Чупин А.Н.

(Генеральный директор)

Зубов Д.Л.

(Председатель Совета директоров)

Финансовые результаты АО «Биннофарм»

(В млн руб.)	2015	2014	Изм.
Выручка	1 660	2 485	(33,2%)
ОIBDA	193	322	(40,0%)
Операционная прибыль / (убыток)	21	136	(84,4%)
Чистая прибыль/ (убыток) в доле АФК	(68)	(26)	-

ОТРАСЛЬ⁽¹⁾

Рост фармацевтического рынка России в 2015 г. замедлился: среднегодовой рост в рублях за 2008-2014 гг. составил 14%, в то время как рост за 2015 г. составил 8%. В натуральном выражении объем рынка сократился на 4,4%, т.е. рост в денежном выражении произошел за счет инфляции.

Темпы роста коммерческого сегмента в 2015 г. оказались выше, чем рынка государственных закупок (9,4% и 6,4% соответственно) в основном за счет опережающего роста цен на розничные препараты. Средний рост цен в коммерческом сегменте по итогам года составил 16%, в сегменте государственных закупок – 6%, что обусловлено ценовыми ограничениями (регулируемыми предельными ценами на жизненно важные лекарства).



⁽¹⁾ Источник: DSM

Доля иностранных лекарств на российском рынке остается высокой, по итогам 2015 г. составил около 75% в стоимостном выражении. При этом курс на импортозамещение на фармацевтическом рынке остается приоритетным для Правительства РФ. Ключевой мерой поддержки российских производителей в 2015 г. стало принятие постановления, вводящего запрет на участие иностранных препаратов в государственных тендерах в случае поступления двух и более заявок о поставке лекарственных средств, производимых в России.

В 2016 г., по ожиданиям большинства экспертов, продолжится умеренный рост рынка в рублевом эквиваленте. Фактором роста останется увеличение средней цены лекарственных препаратов, которое будет происходить на фоне сокращения количества упаковок.

Помимо этого, в следующем году ожидается снижение доли иностранных лекарственных средств за счет ограничения доступа к госзакупкам, стимулирования локализации производства и падения курса рубля.

БИЗНЕС АО «БИННОФАРМ» В 2015 Г.

Основными приоритетами Биннофарма в 2015 г. были разработка новой стратегии развития на перспективу 2016-2020 гг. и формирование новой управленческой команды для достижения поставленных долгосрочных целей. Были созданы подразделения R&D и сформирован перспективный портфель препаратов: в конце года инициирована регистрация семи новых препаратов.

В рамках новой стратегии была создана собственная система продвижения продукции, включая региональную сеть медицинских представителей. В результате уже к концу 2015 г. Биннофарм продемонстрировал резкий рост продаж собственных продуктов. Продажи продукции сторонних производителей, напротив, были сокращены. Акцент на собственных препаратах привел к росту рентабельности бизнеса.

В октябре Биннофарм подписал договор с АО «Национальная иммунобиологическая компания» на поставку вакцины против Гепатита В («Регевак») объемом

6 млн доз (в 2014 г. Биннофарм поставил 4,5 млн доз «Регевака»). Продолжилась работа и с иностранными партнерами: в ноябре было подписано соглашение с Fresenius Kabi о полной локализации производства препарата «Кетостерил» сроком до 2023 г.

СТРАТЕГИЯ

Основные операционные задачи, стоящие перед Биннофармом в 2016 г., – активное продвижение собственных препаратов в розничном сегменте в пульмонологии и неврологии, увеличение продаж и экспорт лекарственных препаратов в страны ЕАЭС.

«Биннофарм» планирует сохранить объем продаж вакцины против Гепатита В, а также продолжить развитие компетенций в сфере R&D.

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ АО «БИННОФАРМ»

См. таблицу на стр. 58.

Выручка Биннофарма уменьшилась в 2015 г. преимущественно в результате планового сокращения менее маржинальных продаж по дистрибуции, а также снижением цен на вакцины собственного производства.

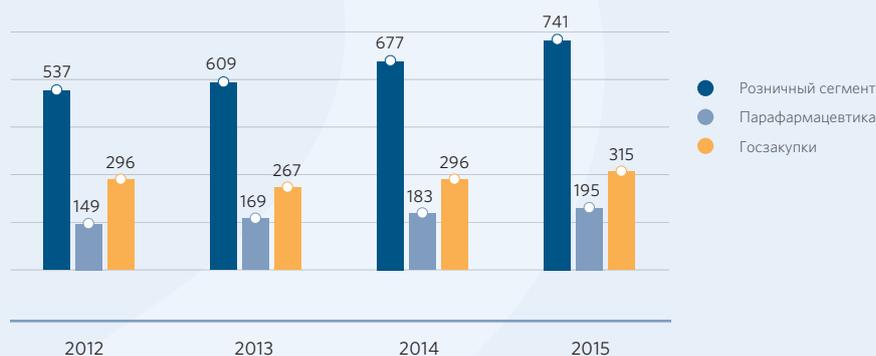
Снижение OIBDA по итогам года, помимо сокращения выручки, обусловлено ростом коммерческих и административных расходов, а также формированием соб-

ственной службы продвижения и продаж. Показатель OIBDA «Биннофарма» восстановился уже в четвертом квартале 2015 г. в результате роста доли собственной продукции в общей структуре выручки. Ранее в 2015 г. «Биннофарм» подписал контракт с АО «Национальная иммунобиологическая компания» на поставку 6 млн доз вакцины Регевак В, что превышает уровень поставленных вакцин за весь 2014 г.

Количество упаковок, млн уп.



Рынок лекарств России, млрд руб.



ПАО «МТС-Банк»

ПАО «МТС-Банк» (далее – «МТС-Банк») осуществляет банковскую деятельность на территории России, предоставляя частным лицам и корпоративным клиентам полный спектр финансовых услуг. Банк занимает твердые позиции среди крупнейших банков России (топ-44 по активам), являясь системно значимым оператором рынка платежей, кредитования и сбережений.



87%

Доля эффективного владения
ОАО АФК «Система»



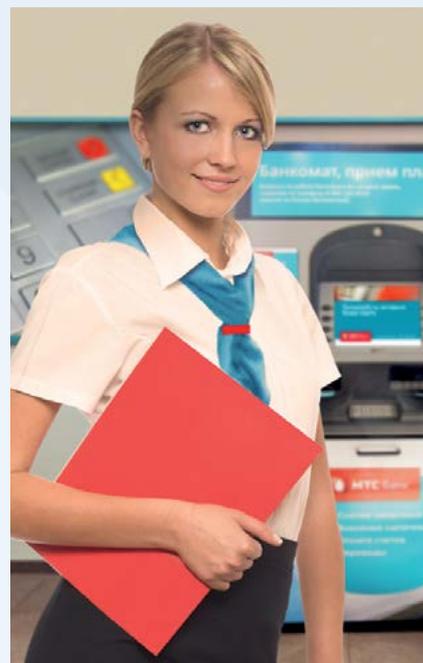
Менеджмент:

Розанов В.В.
(Председатель Совета директоров)

Филатов И.В.
(Председатель Правления)

Финансовые результаты ПАО «МТС Банк»

(В млн руб.)	2015	2014	Изм.
Выручка	25 619	26 965	(5,0%)
ОIBDA	(16 969)	(14 571)	-
Операционный убыток	(17 658)	(15 252)	-
Чистый убыток в доле АФК	(15 282)	(12 392)	-



ОТРАСЛЬ⁽¹⁾

В 2015 г. банковский сектор России находился под давлением различных факторов, затруднивших получение банками прибыли. К таким факторам относятся в том числе и введенные против российских компаний санкции, снижение ВВП России почти на 4%, отзывы лицензий регулятором, необходимость создания дополнительных резервов на потери по судам.

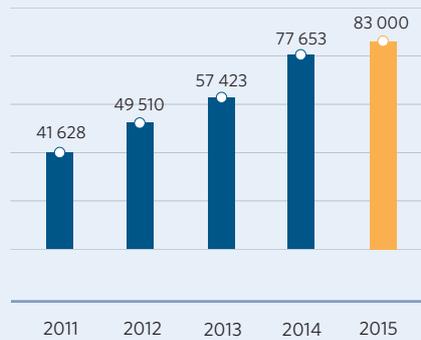
Вследствие девальвации национальной валюты банковская система столкнулась со снижением уровня достаточности капитала, который приблизился к минимальному значению.

Еще одним негативным фактором для банковского сектора в 2015 г. стало ухудшение качества кредитов во всех сегментах. Ускорился рост доли просроченной задолженности, и для многих банков необходимость создавать резервы стала серьезным фактором убыточности в 2015 г. Кроме этого, в течение всего года наблюдалось сокращение кредитного портфеля и снижение темпов роста розничного кредитования, вызванное ростом ставок, снижением реальных доходов населения и ухудшением потребительских настроений.

Снижение ключевой ставки Банка России с 17% до 11% позволило снизить стоимость пассивов кредитных организаций. Однако удорожание стоимости ресурсов для конечного потребителя способствовало снижению активности клиентов. Сейчас банки делают ставку на качественных заемщиков – как физических, так и юридических лиц, – ограничивая необеспеченное кредитование. В связи с этим обострилась борьба за клиентов во всех секторах экономики.

В течение 2015 г. основными направлениями в повышении эффективности финансового сектора являлись: стратегическое сокращение расходов, технологические инновации и эффективный риск-менеджмент.

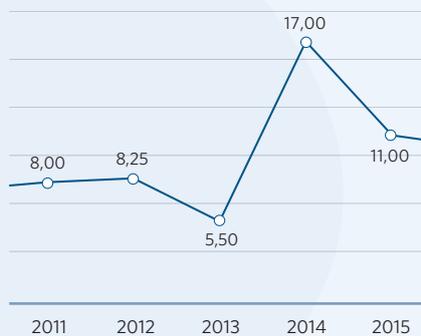
Активы банковского сектора, млрд руб.



Вклады физ. лиц, млрд руб., РФ



Ключевая ставка ЦБ, %



33 301
млрд руб.

Корпоративные кредиты в 2015 г., РФ

2015	33 301
2014	29 536

10 684
млрд руб.

Кредиты физическим лицам в 2015 г., РФ

2015	10 684
2014	11 330

⁽¹⁾ Источник: регулярное информационно-аналитическое издание Банка России «Обзор банковского сектора Российской Федерации».

ПАО «МТС-Банк»

(продолжение)

БИЗНЕС МТС-БАНКА В 2015 Г.

В 2015 г. МТС-Банк столкнулся с ухудшением качества кредитов по всем сегментам, что привело к росту объемов резервов. Это стало основным фактором, повлиявшим на отрицательный результат по итогам 2015 г.

Несмотря на снижение совокупного кредитного портфеля, в течение 2015 г. МТС-Банк вынужденно проводил консервативную политику в сфере кредитования под влиянием текущих экономических условий, что привело к снижению объема новых выданных по всем кредитным сегментам, что в перспективе, однако, будет способствовать формированию более качественного кредитного портфеля.

Кроме того, МТС-Банк последовательно реализует комплекс мероприятий, направленных на увеличение доходности проводимых им операций, включая повышение эффективности скоринговых программ; обновление линейки кредитных продуктов и запуск перекрестных продаж.

В 2015 г. МТС-Банк показал убыток, что в первую очередь связано с формированием резервов по кредитам, выданным крупным корпоративным заемщикам. Реализация консервативной политики резервирования направлена на поддержание высоких показателей устойчивости. Отношение накопленных резервов к портфелю кредитов составило на конец 2015 г. 38% по сравнению с 24% на конец 2014 г. Норматив достаточности капитала МТС-Банка остается самым высоким в отрасли.

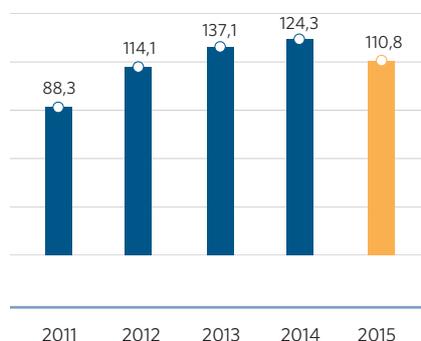
В декабре 2015 г. состоялась докапитализация МТС-Банка со стороны Агентства по страхованию вкладов. Размер привлеченного в капитал второго уровня составил 7,2 млрд руб. Основным условием предоставления капитала является целевое кредитование стратегически важных для российской экономики отраслей, ипотеки и МСБ (малый и средний бизнес) не менее чем на 1% в месяц от объема кредитного портфеля банка. В декабре 2015 г. розничные кредитные продажи МТС-Банка достигли уровня предкризисного августа 2014 г.

СТРАТЕГИЯ

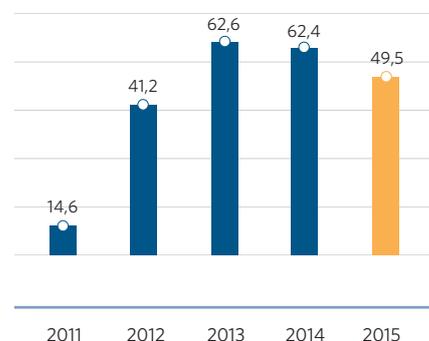
Операционная стратегия МТС-Банка заключается в сохранении универсального профиля своих портфелей и осуществлении кредитования широкого спектра частных и корпоративных клиентов с минимальной толерантностью к рискам. Технологические платформы банка позволяют тесно сотрудничать с ведущим российским оператором мобильной связи – ПАО «МТС», создавая уникальные расчетные продукты. Использование современных технологий оценки кредитных рисков позволяют банку достаточно интенсивно масштабировать свои кредитные и расчетные продукты.

Показатель	2015	2014	%
Портфель «МТС-Деньги», млн руб.	15 583	20 716	(24,7%)
Портфель розничных кредитов, млн руб.	59 446	73 169	(18,8%)
Процентные доходы, млн руб.	20 455	25 102	(18,5%)
Комиссионные доходы, млн руб.	5 817	5 444	6,9%
Норматив Н1.0	18,3%	16,1%	n/a

Кредитный портфель ПАО «МТС-Банк», млрд руб.



Портфель розничных кредитов ПАО «МТС-Банк», млрд руб.



В 2015 г. МТС-Банк получил средства, выделенные АСВ на поддержание банковского сектора. Во исполнение обязательств перед АСВ банк планирует наращивать корпоративное кредитование в военно-промышленной, пищевой, химической, машиностроительной, приборостроительной, инфраструктурной и др. отраслях.

Начиная с 2015 г., МТС-Банк активно развивает направление факторинга, ставшего популярным у клиентов ввиду ограниченного доступа к банковскому кредитованию. Портфель факторинговых активов стремительно растет за счет использования потенциала сотрудничества с поставщиками МТС, «Детского мира», Concert Club и других компаний Группы АФК «Система». Факторинговый бизнес также активно развивается за счет сотрудничества с российскими представительствами крупнейших международных FMCG и DIY сетей.

В 2016 г. также продолжится процесс сокращения издержек МТС-Банка, начатый в 2015 г.



ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПАО «МТС БАНК»

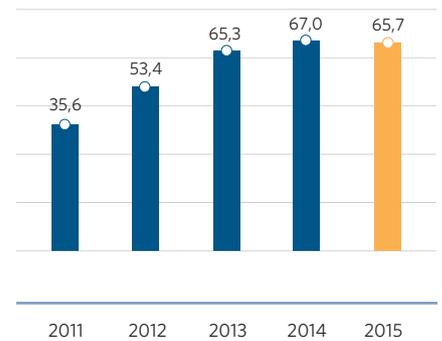
 См. таблицу на стр. 60.

В 2015 году выручка МТС Банка снизилась на 3,6% и процентные доходы сократились на 18,5%. На убыток по показателю OIBDA в 2015 г. значительно повлияло начисление резервов по портфелю кредитов юридическим лицам. В 2015 г. доля юридических лиц в общих расходах на создание резервов составила 62%.

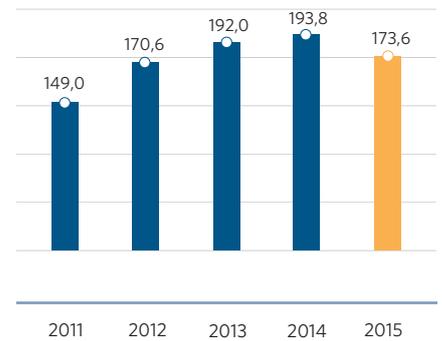
Банк продолжал сокращать расходы на протяжении года. Административные расходы снизились на 16,2% в четвертом квартале 2015 г. и на 9,2% в 2015 г.

Кредитный портфель МТС Банка⁽¹⁾ до вычета резервов сократился на 11,4% в 2015 г., поскольку банк продолжил оптимизировать структуру баланса и сокращать риски.

Депозиты физических лиц ПАО «МТС-Банк», млрд руб.



Активы ПАО «МТС-Банк», (Итого млрд руб.)



⁽¹⁾ На неконсолидированной основе.

Активы в области недвижимости

Бизнес ОАО АФК «Система» в секторе недвижимости представлен рядом компаний, ключевые из которых – АО «Лидер-Инвест», АО «Бизнес-Недвижимость» и АО «Мосдачтрест». Стратегия ОАО АФК «Система» в сфере недвижимости нацелена на повышение стоимости портфеля недвижимости и дальнейшую монетизацию через рентный доход, девелопмент и продажи.

113,8 тыс.
договоров



Заключено договоров Купли-Продажи на рынке вторичного жилья в 2015 г.⁽¹⁾

19,6 тыс.
договоров



Заключено договоров долевого участия⁽¹⁾



Менеджмент

АО «Лидер-Инвест»:

Рубцов Е.Г.

(Президент)

Евтушенков Ф.В.

(Председатель Совета директоров)



Менеджмент

АО «Мосдачтрест»:

Кащеев И.Н.

(Генеральный директор)

Шишкин С.А.

(Председатель Совета директоров)



Менеджмент

АО «Бизнес-Недвижимость»:

Шабдурасулов И.В.

(Генеральный директор)

Моносов Л.А.

(Председатель Совета директоров)



АО «Лидер-Инвест» – девелоперская компания, реализующая проекты жилой и коммерческой недвижимости в Москве. Объем портфеля составляет 30 проектов площадью более 1,0 млн м². Приоритетное направление бизнеса – строительство жилой недвижимости.



АО «Мосдачтрест» занимается предоставлением в аренду и эксплуатацией коттеджей в Серебряном Бору. Приоритет для компании – развитие качества предоставляемых услуг арендаторам.



АО «Бизнес-Недвижимость» занимается управлением, сдачей в аренду и эксплуатацией коммерческой недвижимости.

⁽¹⁾ По данным Федеральной службы государственной регистрации.

ОТРАСЛЬ

Рынок офисной недвижимости

В 2015 г. площадь введенных в эксплуатацию офисов снизилась в два раза по сравнению с 2014 г. Многие проекты на ранних этапах строительства заморожены или пересматриваются, активность на действующих строительных площадках значительно снизилась. Такое снижение связано с экономическими предпосылками – сложной ситуацией с реализацией помещений. Абсолютное большинство объектов, которые будут построены в 2016 и 2017 гг., изначально планировались к вводу в 2015 г.

Уровень вакантных площадей на конец 2015 г. соответствует аналогичному периоду 2014 г. как следствие снизившегося спроса на фоне общеэкономического кризиса. За 2015 г. доля класса А увеличилась с 28% до 29%, а доля класса В+ снизилась с 46% до 45%.

Начиная со второй половины 2015 г. показатель чистого поглощения, отражающий изменение занимаемых арендаторами офисных площадей, вышел из отрицательной зоны и за последние три месяца вырос на 121 тыс. м². Увеличение показателя достигнуто в первую очередь благодаря росту спроса на дополнительные офисные помещения в высококачественных объектах. Несмотря на положительную динамику, потребности арендаторов в новых площадях по-прежнему оцениваются как слабые. По итогам 2015 г. общий объем чистого поглощения оказался почти в 3,5 раза меньше по сравнению с показателем прошлого года.

В условиях низкой активности арендаторов и избыточного предложения собственники объектов недвижимости были вынуждены корректировать стоимость аренды до уровня платежеспособного спроса. Средний уровень ставок аренды на качественные офисные помещения снижался в течение всего года.

Стоит отметить, что после активного падения арендных ставок в 4 квартале 2014 г. - 1 квартале 2015 г., начиная со второго полугодия 2015 г. темпы снижения стоимости аренды сократились.

Рынок жилой недвижимости

Прошедший год ознаменовался существенным увеличением объемов предложения на рынке новостроек во многом благодаря активному освоению промышленных зон Москвы. Большинство завершенных в 2015 г. комплексов представляют собой масштабные проекты, реализуемые на бывших производственных площадках. За год общее количество квартир в продаже увеличилось на 65%: с 15 750 до 26 000 шт.⁽¹⁾

Ввиду ужесточения в 2015 г. конкуренции новые комплексы выходили на рынок с существенным дисконтом, что привело к понижению средней цены м² во второй половине 2015 г. Кроме того, квартирография проектов сместилась в сторону меньших типологий и площадей квартир, что привело к существенному снижению бюджетов покупки квартир. По итогам года средняя цена м² на первичном рынке жилья бизнес-класса уменьшилась на 5,5%, сегмент комфорт-класса остался на уровне годовой давности⁽²⁾.

По данным Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии, спрос на столичном рынке вторичного жилья уменьшился на 30%: в 2015 г. заключено 113 769 договоров купли-продажи по сравнению с 162 038 в 2014 г. На рынке первичного жилья удалось избежать столь серьезного падения благодаря государственной программе поддержки ипотечной ставки, а также реакции застройщиков на изменения

экономической ситуации в виде акций и скидок. Количество заключенных договоров долевого участия снизилось на 18%: с 24 029 в 2014 г. до 19 611 в 2015 г.⁽³⁾

Рынок аренды высокобюджетной недвижимости

Аренда престижного жилья в Московском регионе по результатам 2015 г. подешевела до уровня кризисного 2009 г.⁽⁴⁾. В сравнении с 2013 г. падение средней арендной ставки составило 40%. В 2016 г. количество сделок с элитной недвижимостью в Москве сохранится на уровне 2015 г.⁽⁵⁾. Предполагается, что на ставки продолжат влиять валютные курсы, однако резкой коррекции не прогнозируется.

Основной тенденцией рынка земли в пределах Московской области по состоянию на 2015 г. можно назвать падение ликвидности⁽⁶⁾. Для продажи участка некоторые собственники идут на предоставление скидок до 20-30%. Изменилась и структура спроса на землю: доля продаж участков без подряда на строительство выросла за год с 72% до 79%. При этом впервые за 5 лет произошло снижение спроса в данном сегменте – на 15%. По прогнозам аналитиков, в 2016 г. стоимость земельных участков будет снижаться, причем снижение может быть значительным – до 25% в годовом выражении.

Средний уровень цен в сегменте бизнес и комфорт класса, тыс. руб./м²



⁽¹⁾ Источник: «Метриум Групп».

⁽²⁾ Источник: «Метриум Групп».

⁽³⁾ Источник: «Росреестр».

⁽⁴⁾ По данным РБК. Недвижимость (со ссылкой на Savills).

⁽⁵⁾ По информации Savills Россия.

⁽⁶⁾ По данным компании «Пилгрим девелопмент».

Активы в области недвижимости

(продолжение)

БИЗНЕС В 2015 Г.

АО «Бизнес-Недвижимость»

АО «Бизнес-Недвижимость» обладает уникальным пулом объектов недвижимости: особняки в центре Москвы, офисные и торговые помещения, бизнес-центры, расположенные практически в каждом округе столицы, производственно-складская недвижимость в Москве и Московской области. Общий портфель объектов под управлением на конец 2015 г. составил 433 тыс. м². АО «Бизнес-Недвижимость» в 2015 г. сдало в аренду 25 653 м², реализовало проект по продаже одного объекта внешнему покупателю, а также передало в АО «Лидер-Инвест» 16 объектов для реализации проектов девелопмента.

АО «Бизнес-Недвижимость»

Операционные показатели АО «Бизнес-Недвижимость»	2015	2014	%
Площади под управлением, тыс. м ²	446	569	- 22%
Аренда МГТС, тыс. м ²	141,2 ⁽¹⁾	228,8	- 38%
Аренда внешних контрагентов, тыс. м ²	116,3	91,8	+ 27%

АО «Лидер-Инвест»

Операционные показатели АО «Лидер-Инвест»	2015	2014	%
Количество проектов в продаже, шт.	8	3	167%
ВСЕГО заключено ДДУ, руб.	5 810 377 103	1 593 409 940	265%
ВСЕГО продана квартир, м ²	22 649,88	7 283,7	211%
ВСЕГО продано квартир, шт.	325	113	188%

АО «Лидер-Инвест»

На конец 2015 г. портфель девелоперских проектов «Лидер-Инвест» состоял из 30 проектов общей площадью более 1,0 млн м².

К концу года было завершено строительство и введены в эксплуатацию три жилых дома общей площадью 39 тыс. м², а также офисное здание площадью 31 тыс. м². Общий объем подписанных в 2015 г. договоров долевого участия составил 22 650 тыс. м² квартир общей стоимостью 5,8 млрд руб.

АО «Мосдачтрест»

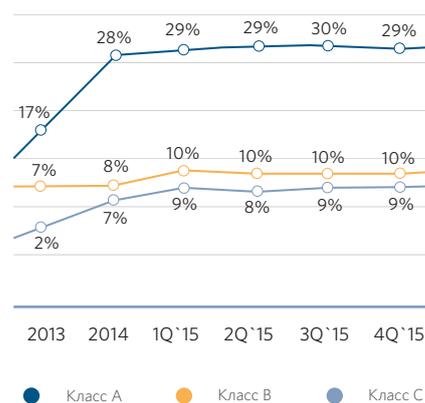
Основными активами АО «Мосдачтрест» являются земельные участки в Серебряном Бору (19,9 га) и 187 коттеджей общей площадью 38 948 м².

Основная масса объектов Серебряного Бора находится в удовлетворительном состоянии, однако на некоторых проявляются признаки технического и морального износа.

Ремонт и модернизация коттеджей – основная задача АО «Мосдачтрест» на ближайший год. Для поддержания арендного фонда в хорошем состоянии разрабатывается план проведения полной инвентаризации объектов, составление графика текущих и капитальных ремонтов объектов, что позволит удержать имеющихся арендаторов.

В 2015 г. АО «Мосдачтрест» закрыло сделки по продаже нерентабельных активов, расположенных в Московской области, на общую сумму 367,4 млн руб., а также продолжило развитие базы активов: были приобретены земельные участки в Солнечногорском районе Московской области (58,9 Га), а также завершён первый этап строительства по проекту охотничьего хозяйства «Клинское».

Динамика уровня вакантных площадей



⁽¹⁾ Основная причина снижения – выбытие активов в «Лидер-Инвест» (75,9 тыс. м²) и передача 3 объектов в совместные инвестиционные проекты (12 тыс. м²).

СТРАТЕГИЯ

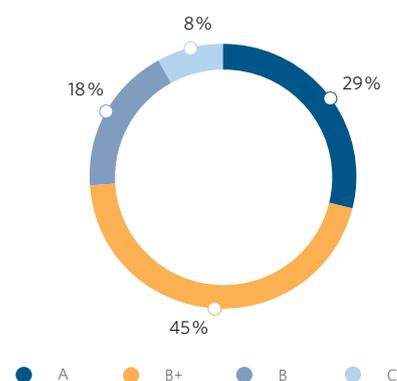
В первом полугодии 2016 г. завершается реорганизация АО «Бизнес-Недвижимость», в результате которой произойдет ее объединение с АО «Рент-Недвижимость». В результате консолидации АО «Бизнес-Недвижимость» сможет стать собственником около 430 тыс. м² коммерческой недвижимости. В 2016 г. планируется осуществить частичный текущий ремонт на 33 объектах и реконструировать объект на Милютинском переулке в Москве. Общая сумма вложений может достигнуть 400 млн руб.

Основная часть ремонтных работ на остальных объектах относится к текущему ремонту входных групп и ремонту инженерных систем. 44 объекта будут сдаваться в аренду в текущем состоянии. В 2016 г. в соответствии со стратегией развития планируется монетизация нескольких объектов недвижимости. В первом полугодии 2016 г. также планируется закрытие сделки по продаже объекта по адресу 1-й Красносельский пер., 15/17, стр. 1.

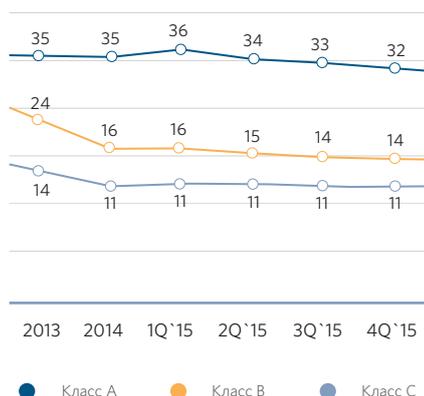
В 2016 г. АО «Лидер-Инвест» планирует ввести в эксплуатацию пять объектов жилых домов площадью 87,4 тыс. м² и начать строительство 17 жилых объектов общей площадью не менее 200 тыс. м². Дополнительно два масштабных проекта – Нагатино I-Land и Лобачевского 120 – находятся на стадии предпроектной проработки. Прогнозируемый объем продаж в 2016 г. может составить более 70 тыс. м². Кроме строительной деятельности, АО «Лидер-Инвест» планирует привлечь арендаторов для имеющихся офисных площадей. Целевой уровень площадей, сданных в аренду к концу года, составляет 80%.

Операционная стратегия АО «Мосдачтрест» включает поиск покупателей активов в Московской области, включая арендные поселки Барвиха, Жаворонки и Трудовая, а также повышение эффективности бизнес-процессов арендной деятельности, включая изменение подхода к арендному ценообразованию и повышение эффективности работы службы эксплуатации.

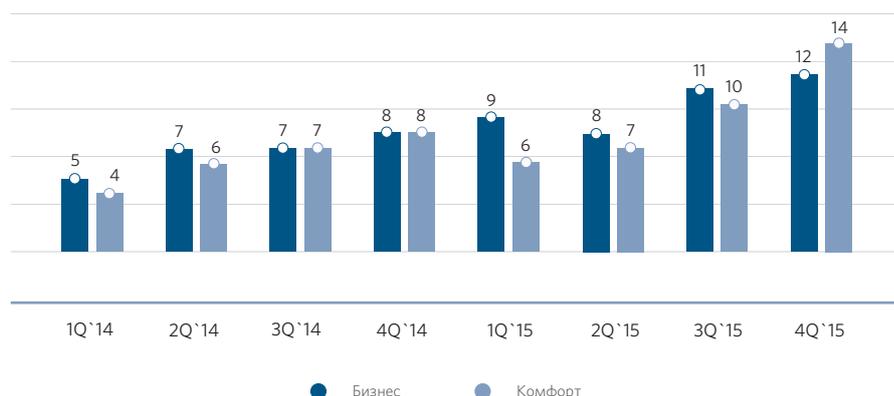
Структура предложения офисных объектов по классам на конец 2015 г.



Динамика арендных ставок, тыс. руб./м²/год



Объем предложения новостроек Москвы за 2014-2015 гг., тыс. шт.



АО «СГ-транс»

АО «СГ-транс» (далее - «СГ-транс») – ведущий железнодорожный оператор по транспортировке нефтегазовых и нефтехимических грузов, прежде всего сжиженных углеводородных газов. Компания занимает лидирующие позиции по количеству специализированного вагонного парка для перевозки данных грузов. В управлении СГ-транса также находятся и другие грузовые железнодорожные вагоны: нефтебензиновые цистерны, танк-контейнеры, платформы и полувагоны.



50%

Доля эффективного владения
ОАО АФК «Система»



Менеджмент:

Калетин С.В.
(Президент)

Узденов А.М.
(Председатель Совета директоров)

ОТРАСЛЬ

Объем грузовых железнодорожных перевозок в 2015 г. снизился на 1,1% и составил 1,215 млрд тонн⁽¹⁾. Сокращение объемов погрузки продолжается третий год подряд под влиянием неблагоприятной экономической ситуации и снижения уровня промышленного производства. Сильнее всего сократились объемы перевозок строительных грузов, лома, черных металлов, нефтяных грузов. Снижение железнодорожных перевозок нефтяных грузов на 2,3% стало следствием сокращения общего объема производства нефтепродуктов

в результате налогового маневра, а также ввода новых трубопроводных мощностей. Погрузка угля, минеральных удобрений, руды цветных металлов и лесных грузов в 2015 г., напротив, выросла по сравнению с предшествующим годом. Тенденция к росту сохранилась в перевозках сжиженных углеводородных газов (СУГ) (основном сегменте деятельности СГ-транса), объем которых вырос на 4,4% по сравнению с 2014 г. При этом объем перевозок СУГ в вагонах СГ-транса рос быстрее, чем в целом по сегменту, что позволило увеличить долю компании на рынке с 30% в 2014 г. до 32% в 2015 г.



⁽¹⁾ Данные РЖД.

Рост выпуска СУГ⁽¹⁾ способствовал стабилизации спроса на газовые цистерны, что привело к сокращению профицита парка и росту суточной арендной ставки⁽²⁾ на газовые цистерны в среднем на 10% в конце 2015 г. относительно 2014 г.

В сегменте полувагонов сохраняется устойчивый профицит парка, однако принятые в конце 2015 г. законодательные меры по запрету продления срока службы вагонов могут привести к сокращению профицита.

БИЗНЕС АО «СГ-ТРАНС» В 2015 Г.

На конец 2015 г. в управлении АО «СГ-транс» находилось 29 829 грузовых вагонов, что на 12,4% меньше, чем годом ранее. Для исполнения своих обязательств перед клиентами компания в условиях продолжающейся в отчетном периоде волатильности арендных ставок на грузовые вагоны активно использовала инструмент аренды подвижного состава. Доля арендованных вагонов в общей структуре парка под управлением на конец 2015 г. составила 43%.

В 2015 г. объем погрузки АО «СГ-транс» снизился на 4%, что явилось следствием спада на рынках производства и перевозки нефтепродуктов. В то же время благодаря росту эффективности управления парком в отчетном периоде наблюдался рост грузооборота компании.

В целях повышения конкурентоспособности АО «СГ-транс» расширил перечень оказываемых услуг, предоставив клиентам и партнерам возможность заказывать транспортировку химических грузов и сжиженных углеводородных газов (СУГ) в танк-контейнерах. Компания работает с данным видом подвижного состава с конца 2013 г., в отчетном периоде в оперировании СГТ находилось около 700 танк-контейнеров и 350 фиттинговых платформ. На сегодняшний день данной услугой уже воспользовались такие клиенты АО «СГ-транс», как группа компаний «СИБУР», ОАО «Уфаоргсинтез», ЗАО «ННК» и ряд других.

СТРАТЕГИЯ

В условиях негативной экономической ситуации на рынке грузовых железнодорожных перевозок при снижении объемов перевозимых грузов и росте профицита парка, обновленная стратегия АО «СГ-транс» направлена на сохранение доходности парка. Целевыми сегментами останутся перевозки СУГ и нефтяных грузов.

В сегменте перевозок сжиженных газов запланирована реализация стратегии органического роста, предусматривающая рост доли рынка за счет увеличения объема погрузки в рамках существующих долгосрочных договоров с ведущими производителями СУГ.

В сегменте перевозок нефтяных грузов СГ-транс планирует максимально эффективно задействовать собственный парк за счет оптимизации логистики, снижения простоя вагонов и развития долгосрочных договорных отношений с существующими клиентами. Основная цель компании заключается в сохранении доходности цистерн на снижающемся рынке.

Вагонный парк АО «СГ-транс» по типу владения



19,4
млрд руб.



Выручка за 2015 г.⁽³⁾

36,6
млрд тонн/км

Грузооборот СУГ АО «СГ-транс»

2015	36,6
2014	35,7

19,7
тыс. тонн

Объем погрузки АО «СГ-транс»

2015	19,7
2014	20,5

19,6
млн тонн

Динамика перевозок СУГ на сети РЖД в России

2015	19,6
2014	18,7

⁽¹⁾ ЦДУ ТЭК.

⁽²⁾ ИА «Промышленные грузы».

⁽³⁾ АФК «Система» владеет 50% ОАО «СГ-транс» и не консолидирует компанию в своих финансовых результатах.

Прочие инвестиции

CONCEPT GROUP

Concept Group – динамично развивающийся ритейлер, созданный в 2005 г. и занимающий сегодня ведущие позиции на рынках женской и детской одежды в России. Группа использует мультибрендовую и мультимедийную модель бизнеса, которая обеспечивает стабильный рост выручки за счет диверсификации поступлений, а также способствует повышению эффективности операционной деятельности.

9,8
млрд руб.



Выручка Компании по итогам 2015 г.

Портфель Concept Group включает в себя четыре бренда: бренд детской одежды Acoola, бренды женской одежды и аксессуаров Concept Club и Bestia, а также бренд женского нижнего белья Infinity Lingerie. Продукция группы реализуется в розничных сетях Acoola и Concept Club (собственные и франчайзинговые магазины), через оптовых партнеров, а также онлайн в собственных и партнерских интернет-магазинах. На конец 2015 г. розничная сеть Acoola насчитывала 201 магазин (142 собственных и 59 франчайзинговых), розничная сеть Concept Club – 214 магазинов (95 собственных и 119 франчайзинговых). Головной офис Concept Group находится в Санкт-Петербурге.

За разработку коллекций отвечает профессиональная команда дизайнеров и конструкторов Concept Group. Производство осуществляется на зарубежных партнерских фабриках в Китае, Бангладеш и Узбекистане с обязательным контролем качества.

По итогам 2015 г. выручка группы выросла на 35% и составила 9,8 млрд руб., из которых 5,2 млрд руб. приходится на розничную сеть, 2,9 млрд руб. – на оптовый канал, 1,5 млрд руб. – на франчайзинг, а 196 млн руб. – на онлайн продажи.

В отчетном году было открыто 73 магазина сети Acoola (54 собственных и 19 франчайзинговых) и 21 магазин сети Concept Club (8 собственных и 13 франчайзинговых). Показатель сети Acoola like-for-like, отражающий динамику продаж в сопоставимых магазинах, в 2015 г. продемонстрировал рост на 23%, Concept Club – рост на 7%, несмотря на спад на рынках детской и женской одежды на 5% и 7% соответственно⁽¹⁾.

ООО «ГРУППА КРОНШТАДТ»

ООО «Группа Кронштадт» (далее – «Группа Кронштадт») – российский лидер в сфере разработки и производства высокотехнологичной продукции в ряде стратегически важных областей: авиационное и эксплуатация воздушного транспорта, навигация и связь, оборона, обеспечение национальной безопасности, предотвращение чрезвычайных ситуаций, добыча, переработка и транспортировка полезных ископаемых, профтехобразование, культура.

Группа Кронштадт входит в состав Группы АФК «Система» с конца 2015 г. и объединяет ряд инновационных предприятий, которые, используя собственный интеллектуальный и инженерный потенциал, создают высокотехнологичную продукцию, конкурентоспособную как на российском, так и на зарубежном рынках. ОАО АФК «Система» приобрела Группу Кронштадт, так как ее деятельность комплементарна по отношению к высокотехнологическому бизнесу Группы АФК «Система» и обладает высоким потенциалом роста. Кроме того, состоявшееся приобретение позволит Группе Кронштадт выйти в такие сегменты рынка, как проектирование летательных аппаратов и коммерческих беспилотных систем, тренажеров и обучающих комплексов, бортового управляющего и навигационного оборудования. Компания также получит возможность развивать перспективное в долгосрочном плане направление симуляции и моделирования реальных технических процессов.

На Группу Кронштадт приходится от 25 до 50% российского рынка в сегменте авиационных тренажеров и технических



средств подготовки, в зависимости от типа тренажеров. Наиболее сильные позиции у компании – в сегменте комплексных вертолетных тренажеров, в том числе на системе подвижности.

В краткосрочной перспективе ОАО АФК «Система» планирует провести выделение непрофильных активов из Группы Кронштадт (в первую очередь отдельных объектов недвижимости), а также сформировать современную структуру бизнеса и реализовать план по повышению операционной эффективности.

⁽¹⁾ По данным организации Euromonitor International.

OZON HOLDINGS LIMITED

В 2014 г. ОАО АФК «Система» и ПАО «МТС» приобрели по 10,8% акций Ozon Holdings Limited. Холдинг владеет Ozon.ru (одним из лидеров российской интернет торговли) и Ozon.Travel (ведущим онлайн трэвел-агентством в России).

В интернет-магазине Ozon.ru можно заказать любой из более 3,5 млн различных товаров. Ассортимент постоянно расширяется. Ключевыми категориями являются книги, электроника, детские и спортивные товары, товары для дома. Ежедневно интернет-магазин посещает более 700 тыс. покупателей. Сеть доставки Ozon.ru покрывает более 100 млн человек в России, также Ozon.ru осуществляет доставку товаров за рубеж.



13,5
млрд руб.



Выручка Компании по итогам 2015 г.

Выручка группы в 2015 г. выросла на 30% и достигла 13,5 млрд руб. За 2015 г. доля транзакций с мобильных устройств выросла с 21% до 33% от общего числа операций. По результатам исследования GFK-Яндекс.Маркет, проведенного осенью 2015 г. среди покупателей российских интернет-магазинов, 32% опрошенных делали покупки в Ozon, при этом 20% назвали Ozon любимым интернет-магазином.

ОАО ВАО «ИНТУРИСТ»

ОАО ВАО «Интурист» (далее - «Интурист») успешно работает и динамично развивается в сегменте гостиничного бизнеса, специализируясь на управлении и развитии гостиничных объектов, как в России, так и за рубежом.

В настоящее время под управлением Интуриста находятся семь гостиниц с общим номерным фондом 2 501 номера. Сегодня Интурист - это сеть гостиниц категории три/четыре звезды, диверсифицированная по нескольким городам России. В Москве компания представлена крупнейшим гостиничным комплексом «ГК «Космос». Кроме того, активы компании представлены за рубежом такими отелями, как Principe Forte Dei Marmi в Италии в люксовом сегменте, Savoy Westend Hotel 5* в Чехии и Leopard Lodge в Намибии.



7 гостиниц



Находятся под управлением Интуриста с общим номерным фондом 2 501 номера.

На конец 2015 г. под управлением компании находились такие активы, как «Алтай Резорт» (новейший природно-оздоровительный комплекс, расположенный на северо-западе Республики Алтай), крупнейший отель Карелии «Онега Палас» и открывшийся в 2014 г. современный отель «Интурист Коломенское». В 2015 г. за счет новой операционной стратегии, внедренной в сентябре 2014 г., были улучшены операционные показатели в комплексе «Алтай Резорт» - рост выручки более чем на 40%.

Основным внешним драйвером роста в 2015 г. для российских активов «Интуриста» стал рост внутреннего туризма, а для зарубежных активов - замещение потоков туристов из России и Украины на потоки из стран Европы и США.

Основные факторы риска

В Корпорации внедрена интегрированная система управления рисками (ERM), построенная с учетом международных стандартов, рекомендаций и лучших практик риск-менеджмента. Данная система призвана предоставить разумную гарантию достижения стратегических целей и обеспечить поддержание уровня риска в пределах, приемлемых для акционеров и менеджмента ОАО АФК «Система».

В своей деятельности Корпорация может столкнуться с разнообразными рисками, являющимися следствием проявления процессов и факторов, влияние на которые со стороны ОАО АФК «Система» представляется ограниченным или невозможным. При этом Корпорация может принимать меры по снижению негативных последствий в случае реализации того или иного риска. Таким образом, эффективная оценка существующих рисков и вероятности их реализации, а также эффективное управление рисками становятся важной составляющей стратегии компаний Группы АФК «Система».

ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ (ERM) В ГРУППЕ АФК «СИСТЕМА»

В рамках ежеквартальных ERM процедур риск-менеджеры компаний Группы АФК «Система» формируют реестры рисков компаний и консолидированный реестр рисков Группы, осуществляют приоритизацию и агрегирование рисков в портфели, формирование и анализ динамики карты рисков, а также проводят анализ влияния существенных рисков на финансовые показатели отдельных компаний и Группы АФК «Система» в целом с использованием методов моделирования.

В отношении всех рисков, входящих в реестр рисков Группы АФК «Система», разработаны планы по управлению рисками (планы митигации) и реагирования с перечнями заранее подготовленных мероприятий.

Планы по управлению рисками (планы митигации) и реагирования дополняются, корректируются и утверждаются Подкомитетом по рискам ОАО АФК «Система».

Отчеты по управлению рисками выносятся на рассмотрение профильных коллегиальных органов Корпорации не реже одного раза в квартал. Каждый такой отчет содержит переоценку рисков, оценку эффективности планов митигации и реагирования, а также определение потенциальных рисков зон («зон внимания») на следующие периоды.

Внешние риски

Риски, связанные с изменениями в политической и экономической обстановке в Российской Федерации, являются существенными для ОАО АФК «Система» в связи с тем, что большая часть бизнеса Корпорации связана с деятельностью на территории РФ. Многие из дочерних предприятий ведут свою деятельность в странах с переходной экономикой, включая Украину, Узбекистан, Армению, Беларусь, Туркменистан и Индию, и поэтому также подвержены существенным внешним рискам.



ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ

Деятельность ОАО АФК «Система» неразрывно связана с состоянием мировой экономики и ситуацией на финансовых рынках. В частности, наблюдается зависимость от колебаний цен на экспортируемые Российской Федерацией нефть, газ и другие сырьевые товары. Дальнейшее ослабление курса рубля по отношению к доллару США и евро на фоне снижения цен на нефть, действующего режима санкций и увеличения оттока капитала из РФ может стать причиной роста расходов и/или сокращения выручки, что в свою очередь затруднит достижение финансовых показателей и выполнение долговых обязательств компаниями Группы АФК «Система».

Отток иностранных инвестиций из РФ на фоне снижения суверенного кредитного рейтинга международными рейтинговыми агентствами и существующие ограничения для работы иностранных компаний в РФ, связанные с введением режима санкций, могут 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.

Сохранение режима санкций, а также ограничения доступа российских банков и компаний к иностранному заемному капиталу в среднесрочном периоде могут существенно увеличить текущий дефицит ликвидности на рынке и привести к дальнейшему повышению процентных ставок, что может затруднить привлечение финансирования для осуществления деятельности компаний Группы АФК «Система» и рефинансирование долговых обязательств Корпорации и портфельных компаний.

Неблагоприятные макроэкономические условия во многих странах присутствия компании могут привести к необходимости переоценки гудвилла («goodwill») по некоторым активам Корпорации и портфельных компаний.

Валютный контроль и ограничения в сфере репатриации капитала могут оказать негативное влияние на бизнес Группы АФК «Система», осложнив движение капитала, что может привести к снижению стоимости инвестиций Группы АФК «Система» в Российской Федерации.

Возможное признание несостоятельным одного или нескольких российских или зарубежных банков в связи с недостаточным доступом к финансированию может привести к сокращению источников заемных средств для Корпорации и ее портфельных компаний, а также к прямым финансовым потерям средств, находящихся на счетах таких банков.



ПОЛИТИЧЕСКИЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ

За отчетный год влияние геополитических рисков на деятельность Корпорации и ее портфельных компаний существенно увеличилось. Такие инструменты, как протекционизм и экономические санкции, которые зачастую применяются непредсказуемым образом для решения геополитических задач, сказались негативно на показателях компаний.

Риски межгосударственных конфликтов значительно возросли по сравнению с началом 2014 г., как с точки зрения вероятности их возникновения, так и с точки зрения воздействия, которое они могут оказать на различные сферы деятельности компаний Группы АФК «Система». В частности, по этой причине страховщики могут установить для компаний Группы АФК «Система» повышенные страховые премии или отказать в страховании определенных рисков, что может привести к ухудшению финансовых результатов.

Введение санкций в отношении России ряда российских компаний может послужить причиной сбоев в функционировании международных расчетных систем или полного прекращения их деятельности, что в свою очередь может привести к невозможности осуществления расчетов Корпорацией и ее портфельными компаниями и снижению инвестиционной привлекательности ОАО АФК «Система».

Возможный рост социальной напряженности в регионах присутствия компаний Группы АФК «Система» может привести к снижению прибыли Корпорации.



ЮРИДИЧЕСКИЕ РИСКИ

Существует риск непредсказуемых судебных и административных решений в отношении деятельности Группы АФК «Система», который может негативно повлиять на бизнес Группы. Данный риск вызван множеством факторов, в том числе:

1. возможными несоответствиями и двусмысленностями в отношении:
 - федеральных или иных законов;
 - подзаконных актов, издаваемых органами исполнительной власти государств, на территории которых осуществляется деятельность компаний Группы АФК «Система»;
 - региональных и местных нормативно-правовых актов;
2. 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;
3. влиянием политических, социальных и иных внешних факторов на судебную систему;
4. возможными избирательными или произвольными административными решениями государственных органов.

Неполнота существующей законодательной базы в сфере корпоративного права и регулирования рынка ценных бумаг на рынках присутствия ОАО АФК «Система» в будущем может стать причиной ограничения возможностей для привлечения капитала и для управления, владения и контроля за деятельностью портфельных компаний.

Учитывая присутствие иностранных акционеров, отсутствие ясности в отношении применения 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 между Россией, Беларуссией и Казахстаном в отношении деятельности Группы АФК «Система» может сказаться негативно.

Существует риск внесения изменений в законодательство стран, на рынках которых присутствуют компании Группы АФК «Система», вызванный возможными изменениями в правовом регулировании международной торговли и международных инвестиций со стороны иностранных государств или международных организаций. В частности, членство Российской Федерации во Всемирной торговой организации может привести к непредсказуемым законодательным и иным изменениям на рынках присутствия Корпорации и ее портфельных компаний.

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

Миноритарные акционеры дочерних компаний ОАО АФК «Система» могут оспорить сделки Корпорации, а также проголосовать против совершения таких сделок, что может ограничить возможности ОАО АФК «Система» по совершению инвестиционных сделок и проведению реструктуризации бизнеса.

В случае если Федеральная антимонопольная служба Российской Федерации придет к заключению, что ОАО 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.



НАЛОГОВАЯ СИСТЕМА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Налоговое законодательство и налоговая практика на рынках присутствия ОАО АФК «Система» характеризуются сложностью и неопределенностью,

поскольку она подвержена частым изменениям и неоднозначным толкованиям. Истолкование действий Корпорации как возможного нарушения налогового законодательства может оказать негативное влияние на деятельность Группы АФК «Система».

Российское законодательство о трансфертном ценообразовании может внести изменения в систему ценообразования компаний Группы АФК «Система» и повлечь за собой дополнительные налоговые обязательства в отношении некоторых сделок.

С 1 января 2015 г. вступили в действие новые правила налогообложения в Российской Федерации нераспределенной прибыли контролируемых иностранных компаний и прибыли от косвенной продажи российской недвижимости, а также новая концепция бенефициарного собственника и новые критерии определения статуса налогового резидента для юридических лиц. В течение 2015 г. эти правила неоднократно пересматривались, причем внесенные в них изменения имели обратную силу. В результате применения новых правил налогообложения у компаний Группы могут возникнуть дополнительные налоговые обязательства ввиду неопределенности трактовки закона, а также ввиду отсутствия правоприменительной практики.



РЫНКИ ЦЕННЫХ БУМАГ

Осложнение геополитической ситуации, введение санкций в отношении российских компаний, ухудшение макроэкономической ситуации и отток капитала и инвесторов с российского рынка оказали влияние на стоимость российских компаний в 2014-2015 гг.. В связи с указанными обстоятельствами доступ ОАО АФК «Система» к средствам инвесторов через рынки ценных бумаг может и в дальнейшем сократиться в результате введения секторальных санкций в отношении российских компаний в областях деятельности компаний Группы АФК «Система» и/или осторожного подхода инвесторов к российским компаниям в целом. В частности, способность ОАО АФК «Система» привлекать финансирование путем размещения облигаций может быть ограничена, что может привести к недостаточности оборотных средств и инвестиционного ресурса Корпорации, что может сказаться на ее финансовых результатах.

Риски, связанные с деятельностью ОАО АФК «Система»



РЕАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ

Стратегия Корпорации нацелена на построение сбалансированного и диверсифицированного портфеля активов на рынках, на которых ОАО АФК «Система» имеет экспертизу и иные конкурентные преимущества. Бизнес-стратегия также предусматривает налаживание сотрудничества с международными и российскими партнерами. Несмотря на наличие утвержденной стратегии, поставленные цели, такие как построение эффективной системы управления портфельными компаниями или реализация новых инвестиционных возможностей, могут быть не достигнуты или достигнуты частично. Недостижение целей стратегии ОАО АФК «Система» может оказать давление на ожидаемые финансовые показатели Корпорации.

Развитие компаний Группы АФК «Система» зависит от таких факторов, как 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». Недостатки в любом из этих факторов могут оказать негативное влияние на развитие компаний Группы АФК «Система» и финансовые результаты Корпорации.



ПРИБРЕТЕНИЕ, ИНТЕГРАЦИЯ, ОТЧУЖДЕНИЕ ИЛИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ АКТИВОВ

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

Приобретение активов может усилить давление на денежную позицию Корпорации и повлечь необходимость привлечения стороннего финансирования.

Задержки при реализации инвестиционных сделок или срыв их реализации может оказать негативное влияние на достижение ОАО АФК «Система» стратегических целей, что также может отразиться на результатах деятельности, финансовое состояние и инвестиционную привлекательность Корпорации.

ОАО АФК «Система» может столкнуться с проблемами при построении системы управления и контроля новых активов. Основные риски в этой области включают:

- невозможность эффективно интегрировать операционные активы и персонал приобретенной компании,

- невозможность установить и интегрировать необходимые механизмы контроля, в том числе в отношении логистики и дистрибуции,
- конфликты между акционерами,
- враждебность и/или неготовность к сотрудничеству со стороны менеджмента и персонала приобретенного актива,
- потеря клиентов приобретенного актива.

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

При отчуждении активов Корпорация может столкнуться со следующими основными рисками:

- задержка реализации или срыв сделки, в том числе в результате отсутствия 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 ее финансовых результатах.



МЕНЕДЖМЕНТ И КЛЮЧЕВОЙ ПЕРСОНАЛ

Реализация стратегии ОАО АФК «Система» во многом зависит от знаний и опыта профессиональной команды менеджмента. Отсутствие профессиональной и мотивированной команды менеджеров может оказать негативное влияние на бизнес, результаты деятельности, финансовое состояние и перспективы развития Корпорации.



ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ОТ ДОЧЕРНИХ И ЗАВИСИМЫХ КОМПАНИЙ

Финансовые показатели Корпорации зависят от возможностей компаний Группы АФК «Система» генерировать денежные потоки, необходимые для обслуживания финансовых обязательств, погашения 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.



ЗАВИСИМОСТЬ ОТ РЕЗУЛЬТАТОВ ОАО «МТС»

Финансовые результаты ОАО АФК «Система» в значительной степени зависят от результатов ОАО «МТС», поэтому снижение показателей ОАО «МТС» может повлечь за собой снижение показателей ОАО АФК «Система». Любые события, оказывающие негативное воздействие на бизнес ОАО «МТС», могут негативно сказаться на текущем будущем состоянии бизнеса ОАО АФК «Система», а также снизить финансовые показатели Корпорации.



ПРИВЛЕЧЕНИЕ КАПИТАЛА ИЛИ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Денежные потоки со стороны портфельных компаний могут оказаться недостаточными для покрытия запланированных инвестиционных расходов Корпорации, в связи с чем будет возникать необходимость привлечения стороннего финансирования, что в свою очередь может замедлить реализацию стратегии ОАО АФК «Система».



ОГРАНИЧИТЕЛЬНЫЕ КОВЕНАНТЫ

Соглашения ОАО АФК «Система» и компаний Группы АФК «Система» по кредитам и долговым ценным бумагам содержат ограничительные ковенанты. Такие ковенанты налагают ограничения на привлечение дополнительного долгового финансирования, обременение имущества залогом, продажу активов и сделки с аффилированными лицами. Данные ковенанты могут также накладывать ограничения на операционную деятельность ОАО АФК «Система», в том числе на финансирование капитальных затрат, либо ограничивать возможности своевременного погашения долга или осуществления выплат по обязательствам. Любое ненамеренное нарушение ограничительных ковенантов может привести к возникновению у кредиторов Корпорации и/или портфельных компаний права требовать досрочное погашение таких кредитов и оказывать давление на финансовые показатели Корпорации.



ЛИЦЕНЗИИ И РАЗРЕШЕНИЯ

Деятельность компаний Группы АФК «Система» регулируется различными государственными органами и ведомствами в отношении 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 или разрешений не будут приостановлены или отозваны на каких бы то ни было основаниях. Любые из этих обстоятельств могут иметь существенные негативные последствия для деятельности ОАО АФК «Система».



ПРИВАТИЗИРОВАННЫЕ КОМПАНИИ

В структуре бизнеса ОАО АФК «Система» есть ряд приватизированных компаний, в том числе компании ОАО «МГТС», ОАО ВАО «Интурист», ОАО «БЭСК», ООО «Таргин», ОАО «РТИ» и некоторые иные предприятия в технологическом и сельскохозяйственном секторах. Отдельные компании Группы АФК «Система» владеют приватизированными активами. Вероятно также, что и в будущем Корпорация и/или ее портфельные компании будут участвовать в процессах приватизации. Поскольку российское законодательство, касающиеся вопросов приватизации, остается не окончательно ясным, может быть непоследовательным или содержать внутренние противоречия (например, существуют противоречия между федеральными и региональными нормами о приватизации), приватизация компаний или активов может быть потенциально оспорена, в том числе избирательно.

Если правомерность приватизации какой-либо из компаний или активов будет оспорена, и ОАО АФК «Система» или ее портфельная компания не смогут отстоять свою позицию в споре, существует риск потери доли участия в соответствующей компании или ее активах, что может иметь существенное негативное влияние на бизнес, финансовое состояние, результаты деятельности или перспективы развития Корпорации.



АНТИКОРРУПЦИОННЫЕ НОРМЫ

Деятельность ОАО АФК «Система» и ряда портфельных компаний подпадает под действие антикоррупционного законодательства в тех юрисдикциях, в которых она ведет свою деятельность, включая нормативно-правовые акты Российской Федерации, а также может подпадать под действие Закона Великобритании о борьбе со взяточничеством (UK Bribery Act) и/или Закона США о коррупции за рубежом (FCPA). Любое расследование в связи с возможными нарушениями FCPA, UK Bribery Act или других антикоррупционных законов США, Великобритании или иных юрисдикций может негативно повлиять на репутацию, бизнес, финансовое состояние и результаты деятельности ОАО АФК «Система».



КОНКУРЕНЦИЯ СО СТОРОНЫ ДРУГИХ КОМПАНИЙ

Все отрасли деятельности портфельных компаний ОАО АФК «Система» подвержены конкуренции со стороны других компаний. В сегментах телекоммуникаций, высоких технологий, банковской деятельности, розничной торговли, медиа, туризма, частной медицины и фармацевтики наблюдается высокая конкуренция между компаниями в России и других странах. Неспособность компаний Группы АФК «Система» эффективно конкурировать может оказать негативное влияние на бизнес, результаты деятельности, финансовое состояние и перспективы развития Корпорации.



КАЧЕСТВО БРЕНДА И РЕПУТАЦИЯ

Развитие и поддержание узнаваемости брендов компаний Группы АФК «Система» является важнейшей составляющей формирования общественного мнения о текущих и будущих продуктах и услугах компаний Группы. ОАО 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.

Корпоративное управление

- 81 Общее собрание акционеров
- 84 Совет директоров
- 88 Комитеты при Совете директоров
- 92 Президент
- 93 Правление
- 95 Комитеты при Президенте
- 97 Особенности системы риск-менеджмента, внутреннего контроля и аудита
- 99 Особенности развития системы корпоративного управления в 2015 г.

Принципы корпоративного управления

Важными элементами стратегии Корпорации как для инвестиционной компании является обеспечение функционирования системы корпоративного управления и поддержание информационной прозрачности на уровне самых высоких мировых стандартов. Именно это позволяет ОАО АФК «Система» привлекать партнеров и инвесторов на условиях взаимного доверия, а также помогает увеличивать возврат на собственный капитал за счет высокой эффективности управленческих решений.

Для достижения этих целей в основу системы корпоративного управления ОАО АФК «Система» положены следующие базовые принципы:

- прозрачность и понятность управленческих процессов для инвестиционного сообщества и бизнес-партнеров;
- прозрачная дивидендная политика;
- профессионализм Совета директоров и его активное участие в стратегическом планировании, управлении и контроле бизнес-процессов;
- наличие и исполнение установленных процедур принятия инвестиционных решений;
- особое внимание Совета директоров ко всем сделкам со связанными сторонами;
- гармоничное развитие корпоративного управления в компаниях Группы АФК «Система».

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

Принципы и процедуры корпоративного управления ОАО АФК «Система» закреплены в Уставе и ряде публично доступных внутренних документов, которые в совокупности определяют структуру и компетенцию органов управления и контроля Корпорации. Кодекс корпоративного управления и Кодекс Этики ОАО АФК «Система» содержат дополнительные обязательства Корпорации в области прозрачности, социальной ответственности, а также этических принципов ведения бизнеса.

ОАО АФК «Система» прилагает все усилия для приведения практики корпоративного управления в соответствие с рекомендациями, изложенным в Кодексе корпоративного управления, рекомендованном Письмом Банка России от 10 апреля 2014 г. N 06-52/2463⁽¹⁾, а также

в Кодексе корпоративного управления Великобритании (The UK Corporate Governance Code)⁽²⁾. Анализ соответствия практики корпоративного управления ОАО АФК «Система» рекомендациям, изложенным в российском Кодексе корпоративного управления и Кодексе корпоративного управления Великобритании приводится в Приложениях 5 и 6 к настоящему Годовому отчету. В случаях, когда практика корпоративного управления ОАО АФК «Система» отклоняется от таких рекомендаций, приводится объяснение того, каким иным образом Корпорация обеспечивает соблюдение баланса интересов, закрепленного в применимых стандартах корпоративного управления.

ОАО АФК «Система» постоянно осуществляет мониторинг соответствия элементов своей системы корпоративного управления требованиям Правил листинга Московской биржи, обязательным для Корпорации в силу включения ее ценных бумаг (акций и облигаций) в список ценных бумаг, допущенных к торгам на Бирже.

⁽¹⁾ Текст Кодекса корпоративного управления доступен по следующему адресу: http://www.cbr.ru/sbrfr_new/files/legislation/letters/2014/Inf_apr_1014.pdf

⁽²⁾ Текст Кодекса корпоративного управления Великобритании (The UK Corporate Governance Code) доступен по следующему адресу: <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code-2014.pdf>

Общее собрание акционеров

Высшим органом управления ОАО АФК «Система» является Общее собрание акционеров («ОСА»). Его деятельность и компетенция регулируется законодательством Российской Федерации об акционерных обществах, положениями Устава и внутренними документами Корпорации, прежде всего Положением об Общем собрании акционеров ОАО АФК «Система».

ПРИНЦИПЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

Процедура проведения ОСА направлена на обеспечение соблюдения прав акционеров и отвечает всем требованиям применимого законодательства, а также лучшим мировым практикам корпоративного управления.

Информация и материалы к собранию предоставляются акционерам на русском и английском языках, а также публикуются на официальном сайте ОАО АФК «Система» в сети Интернет (www.sistema.ru; www.sistema.com). Акционеры получают сообщение о предстоящем собрании вместе с бюллетенями для голосования. Места проведения Общего собрания акционеров ОАО АФК «Система» всегда расположены вблизи от главного офиса Корпорации, а в течение последних трех лет (2013-2015 гг.) ОСА в форме совместного присутствия проводились непосредственно в главном офисе Корпорации.

СОБЛЮДЕНИЕ ПРАВ АКЦИОНЕРОВ

ОАО АФК «Система» стремится обеспечить максимальный уровень защиты прав акционеров на участие в управлении Корпорацией – прежде всего на участие в работе Общего собрания акционеров и голосование по вопросам повестки дня ОСА – и на получение прибыли в форме дивидендов.

В целях обеспечения права акционеров на участие в работе Общего собрания акционеров и в соответствии с Уставом Корпорации сообщение о проведении Общего собрания акционеров ОАО АФК «Система» совместно с бюллетенем для голосования направляется всем акционерам заблаговременно – не менее чем за 30 дней до даты проведения собрания. Все материалы по вопросам повестки дня ОСА публикуются на сайте Корпорации на русском и английском языках (www.sistema.ru; www.sistema.com) в те же сроки. Сообщение о проведении ОСА, бланки бюллетеней и все материалы также направляются номинальным держателям в электронном виде.

Бюллетень может быть заполнен акционером и направлен по почте в ОАО АФК «Система» по указанному в нем адресу до проведения собрания. Голоса акционеров, проголосовавших таким образом, будут учтены при подведении итогов голосования.

Акционеры также имеют возможность проголосовать в электронной форме (в случае если их депозитарий предоставляет такую услугу).

Владельцы глобальных депозитарных расписок ОАО АФК «Система» имеют возможность проголосовать по вопросам повестки дня ОСА посредством проху-голосования в установленном порядке через банк-депозитарий, обслуживающий программу GDR ОАО АФК «Система». В 2015 г. таким банком-депозитарием являлся Deutsche Bank AG. В 2016 г. ОАО АФК «Система» планирует произвести смену банка-депозитария.

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

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

Результаты голосования по вопросам повестки дня ОСА, проводимого в форме совместного присутствия, объявляются на самом собрании до его закрытия. Акционеры также могут ознакомиться с результатами голосования на сайте Корпорации в течение одного дня с даты составления протокола ОСА.

Важной гарантией права акционера на участие в управлении ОАО АФК «Система» является право доступа к документам, которые Корпорация обязана хранить в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах». Для осуществления этого права акционеру необходимо направить письменный запрос в адрес Корпоративного секретаря ОАО АФК «Система» с просьбой предоставить доступ к интересующим документам. После согласования времени предоставления акционеру будут предоставлены требуемые им документы. При предоставлении конфиденциальных документов акционер также передает Корпорации письменное обязательство о неразглашении конфиденциальной информации, что является гарантией защиты прав всех акционеров Корпорации. В случае изготовления копий документов расходы Корпорации возмещаются акционером в размере 10 руб. за страницу.

Акционеры, владеющие существенным пакетом акций (не менее 2% от уставного капитала), имеют право на внесение предложений в повестку дня ОСА, а также на выдвижение кандидатов в состав органов управления и контроля Корпорации⁽¹⁾. Предложения касательно вопросов повестки дня годового Общего собрания акционеров ОАО АФК «Система», включая любые приложения к ним, требующиеся в соответствии с Положением об Общем собрании акционеров ОАО АФК «Система» и другими внутренними документами Корпорации, принимаются в письменном виде в течение 100 дней после окончания финансового года⁽²⁾. Кандидатуры для избрания в состав органов управления и контроля Корпорации, предложенные акционерами, предварительно обсуждаются Комитетом по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО АФК «Система».

Для соблюдения прав акционеров на получение прибыли в форме дивидендов Корпорация заранее объявляет сумму дивидендов, рекомендованных к выплате Советом директоров ОАО АФК «Система», и дату составления списка акционеров для целей указанной выплаты. Таким образом, акционеры имеют возможность распоряжаться своими акциями с учетом ожидающихся дивидендных выплат.

ДИВИДЕНДНАЯ ПОЛИТИКА

При определении рекомендованного размера дивидендов Совет директоров ОАО АФК «Система» руководствуется Положением о дивидендной политике, утвержденным в октябре 2011 г. В соответствии с указанным Положением, размер дивидендов составляет не менее 10% от размера чистой прибыли Группы АФК «Система» за предыдущий финансовый год в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности и не менее 10% от размера чистой денежной прибыли от инвестиционных сделок Корпорации за тот же период (специальные дивиденды).

После окончания 2015 года Совет директоров ОАО АФК «Система» утвердил Положение о дивидендной политике ОАО АФК «Система» в новой редакции, согласно которой размер дивидендов, рекомендуемый Советом директоров, составляет в совокупности по результатам отчетного года сумму, соответствующую дивидендной доходности по обыкновенным акциям ОАО АФК «Система» не менее 4%, но при этом не менее 0,67 руб. на каждую обыкновенную акцию Корпорации. Такой подход позволяет Корпорации выплачивать дивиденды в предсказуемом объеме, что обеспечивает прозрачность определения размера дивидендов и повышает инвестиционную привлекательность ОАО АФК «Система».

Подробные сведения о размере начисленных и выплаченных дивидендов за периоды с 2010 по 2015 г. содержатся в разделе 3.6. настоящего Годового отчета.

⁽¹⁾ Акционеры, являющиеся владельцами 10 и более % голосующих акций Общества, также имеют право требовать проведения внеочередного Общего собрания акционеров.

⁽²⁾ В случае проведения внеочередного Общего собрания акционеров, повестка дня которого содержит вопрос об избрании Совета директоров, акционеры, владеющие достаточным пакетом акций, 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.

ПРОВЕДЕНИЕ ОБЩИХ СОБРАНИЙ АКЦИОНЕРОВ В 2015 Г. И ИХ РЕЗУЛЬТАТЫ

17 февраля 2015 г. было назначено проведение внеочередного Общего собрания акционеров Корпорации в форме заочного голосования. В повестку дня Общего собрания были включены следующие вопросы:

1. об утверждении Положения об Общем собрании акционеров ОАО АФК «Система» в новой редакции;
2. об утверждении Положения о Совете директоров ОАО АФК «Система» в новой редакции.

Собрание было признано несостоявшимся в связи с отсутствием кворума для его проведения и повторно не проводилось.

27 июня 2015 г. состоялось годовое Общее собрание акционеров ОАО АФК «Система». В повестку дня Общего собрания были включены следующие вопросы:

1. утверждение порядка ведения собрания;
2. утверждение годового отчета, годовой бухгалтерской отчетности, в том числе отчета о прибылях и об убытках (отчета о финансовых результатах) Общества за 2014 г.;

3. распределение прибыли, утверждение размера дивидендов по акциям Общества, формы их выплаты, порядка выплаты, даты, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов;
4. избрание членов Ревизионной комиссии Общества;
5. избрание членов Совета директоров Общества;
6. утверждение аудиторов Общества;
7. утверждение Положения об Общем собрании акционеров ОАО АФК «Система» в новой редакции;
8. утверждение Положения о Совете директоров Открытого акционерного общества «Акционерная финансовая корпорация «Система» в новой редакции;
9. утверждение Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ОАО АФК «Система», в новой редакции;
10. определение количественного состава Совета директоров ОАО АФК «Система».

В годовом Общем собрании акционеров ОАО АФК «Система» приняли участие акционеры, в совокупности обладающие 81,57% голосов, в том числе держатели ГДР, обладающие 9,47% голосов.

Годовое Общее собрание акционеров:

Утвердило годовой отчет и годовую бухгалтерскую отчетность за 2014 г.

Направило на выплату дивидендов 4 млрд 535 млн 500 тыс. руб., что составило 47 копеек на каждую обыкновенную акцию ОАО АФК «Система»

Избрало Ревизионную комиссию и Совет директоров

Утвердило аудиторов

Приняло решения об утверждении Положения об Общем собрании акционеров, Положения о Совете директоров и Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ОАО АФК «Система», в новой редакции

Совет директоров

Совет директоров ОАО АФК «Система» несет ответственность за стратегическое управление Корпорацией: разрабатывает планы стратегического и финансового развития, определяет принципы и критерии инвестирования, оценивает эффективность исполнительного руководства и риски, утверждает принципы системы корпоративного управления, одобряет отдельные сделки и осуществляет контроль над деятельностью Корпорации в целом. Компетенция Совета директоров закреплена в Уставе ОАО АФК «Система».

Состав Совета директоров, избранный 27 июня 2015 г.⁽¹⁾



Евтушенков
Владимир Петрович
Председатель СД



Боев Сергей Федотович
Заместитель
Председателя СД



Дикки Брайан⁽²⁾



Дубовсков
Андрей Анатольевич



Евтушенков
Феликс Владимирович



Зубов
Дмитрий Львович



Кланвильям Патрик⁽¹⁾



Кочарян
Роберт Седракович⁽¹⁾



Креке Жанно⁽¹⁾



Мандельсон Питер⁽¹⁾



Маннингс Роджер⁽¹⁾



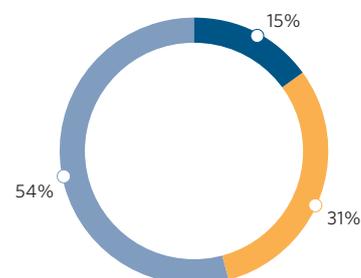
Шамолин
Михаил Валерьевич



Якобашвили
Давид Михайлович⁽¹⁾

СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Состав Совета директоров ОАО АФК «Система», действующий на 31 декабря 2015 г., был избран на годовом Общем собрании акционеров ОАО АФК «Система», состоявшемся 27 июня 2015 г. Большинство (54%) членов Совета директоров является независимыми директорами.



- **Исполнительные директора:**
Евтушенков Ф.В., Шамолин М.В.
- **Неисполнительные директора:**
Евтушенков В.П., Дубовсков А.А., Зубов Д.Л., Боев С.Ф.
- **Независимые директора:**
Дикки Б., Кланвильям П., Кочарян Р.С., Креке Ж., Мандельсон П., Маннингс Р., Якобашвили Д.М.

⁽¹⁾ Краткие биографические данные и сведения о доле членов Совета директоров в уставном капитале ОАО АФК «Система» см. в Приложении 1.

⁽²⁾ Независимые директора, отвечающие критериям независимости, установленным Правилами листинга Московской биржи.

ИЗМЕНЕНИЯ В СОСТАВЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

По сравнению с корпоративным годом 2014-2015 из состава Совета директоров вышли Гончарук А.Ю., Хольцман М. и Чурук С. В состав Совета директоров, избранный Общим собранием акционеров 27 июня 2015 г., вошли Президент ПАО «МТС» Дубовсков А.А., независимый директор Кланвильям П. и член Правления, руководитель Инвестиционного портфеля ОАО АФК «Система» Евтушенков Ф.В. Кланвильям П. избран в состав Совета директоров по предложению группы миноритарных акционеров Корпорации.

ЗАСЕДАНИЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Заседания Совета директоров ОАО АФК «Система» проходят регулярно в соответствии с утвержденным годовым планом работы. План работы Совета директоров составляется исходя из цикла стратегического планирования и отчетности ОАО АФК «Система». Дополнительные вопросы, например, об одобрении сделок, включаются в повестки дня плановых заседаний Совета директоров ОАО АФК «Система» в рабочем порядке. В случае возникновения необходимости в срочном рассмотрении вопросов проводятся внеочередные заседания. Формирование плана работы Совета директоров и включение в него дополнительных вопросов относится к компетенции Председателя Совета директоров ОАО АФК «Система».

За отчетный период Совет директоров Корпорации рассмотрел вопросы по следующим основным направлениям: Стратегия развития ОАО АФК «Система»:

1. Стратегия развития ОАО АФК «Система».
2. Структура портфеля активов ОАО АФК «Система».
3. Цикл стратегического планирования в Группе компаний АФК «Система».
4. Инвестиционная политика и приоритетные направления инвестиций в 2015-2016 гг.
5. Стратегия развития и создание стоимости основных портфельных активов ОАО АФК «Система»:
 - телекоммуникационные активы;
 - нефтесервисные активы;
 - банковские активы;
 - транспортные активы;
 - высокотехнологические активы;
 - активы в сфере недвижимости;
 - активы в сфере здравоохранения;
 - фармацевтические активы;
 - электросетевые активы;
 - сельскохозяйственные активы;
 - гостиничные активы;
 - активы в деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной отрасли;
 - потребительские (розничные) активы, в том числе активы в области электронной торговли.
6. Результаты деятельности ОАО АФК «Система» и исполнение бюджета.
7. Бюджетное планирование, утверждение консолидированного бюджета ОАО АФК «Система» и ключевых показателей эффективности менеджмента на 2016 г.
8. Функциональная стратегия в области управления финансами и финансового планирования.
9. Размещение ценных бумаг (биржевых облигаций).
10. Управление рисками и возможностями в Корпорации.
11. Отчет Департамента внутреннего контроля и аудита.
12. Кадровые вопросы, управление персоналом и мотивация персонала.
13. Функциональная стратегия в области связей с инвесторами и общественностью.
14. Снижение дисконта ОАО АФК «Система».
15. Функциональная стратегия в области корпоративной безопасности.
16. Оценка уровня корпоративного управления, в том числе результаты оценки работы Совета директоров ОАО АФК «Система» и Комитетов Совета директоров.
17. Корпоративная социальная ответственность ОАО АФК «Система».
18. Обязательные корпоративные процедуры, в том числе созыв годового Общего собрания акционеров и планирование деятельности Совета директоров.
19. Состав Комитетов Совета директоров
20. Утверждение внутренних документов.
21. Одобрение сделок.
22. Участие в инвестиционных фондах.

Совет директоров ОАО АФК «Система» провел 11 заседаний в 2015 г.: 8 плановых очных заседаний, а также 3 внеплановых заседания, проведенных в форме заочного голосования. Всего в 2015 г. Совет директоров Общества рассмотрел 91 вопрос повестки дня.

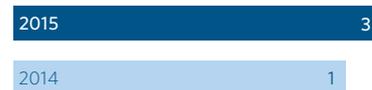
8 заседаний

Количество проведенных очных заседаний



3 заседания

Количество проведенных заочных заседаний



40 вопросов

Количество вопросов согласно плану работы СД



91 вопрос

Количество рассмотренных на заседаниях СД вопросов



Тематика вопросов, рассмотренных Советом директоров в 2015 г.



Большинство рассмотренных вопросов в повестке дня заседаний Совета директоров ОАО АФК «Система» в 2015 г. касалось бизнес-стратегии Корпорации и ее портфельных компаний, одобрения сделок (включая участие в капитале компаний Группы АФК «Система») и корпоративного управления. Преобладание таких вопросов отражает основные области деятельности Корпорации как инвестиционной компании. Совет директоров уделяет особое внимание рассмотрению новых инвестиционных проектов (сделок) и выстраиванию портфельной стратегии в условиях замедления экономической активности, а также развитию портфельных компаний, в том числе развитию системы корпоративного управления.

26 вопросов

Бизнес-стратегии, инвестиции, новые виды деятельности



6 вопросов

Кадровые назначения и кадровая политика



10 вопросов

Корпоративное управление и ценные бумаги



25 вопросов

Одобрение сделок



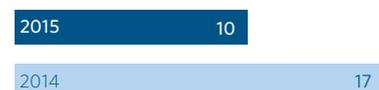
3 вопроса

Утверждение внутренних документов



10 вопросов

Участие в ДЗК, группах, объединениях; филиалы



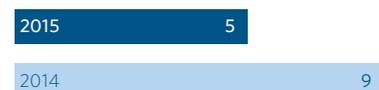
6 вопросов

Финансовая отчетность, планирование и аудит



5 вопросов

Функциональные стратегии



ПОДГОТОВКА К ЗАСЕДАНИЯМ И КВОРУМ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Процедура подготовки и проведения заседаний Совета директоров в ОАО АФК «Система» призвана обеспечить максимально эффективное использование времени и опыта членов Совета директоров для принятия решений по вопросам развития Корпорации. Материалы по вопросам повестки дня предоставляются членам Совета директоров ОАО АФК «Система» не менее чем за десять дней до заседания, что дает членам Совета директоров достаточное

время для формирования взвешенной позиции. Большинство вопросов повестки дня (в том числе вопросы об одобрении сделок) в обязательном порядке предварительно обсуждается на заседаниях Комитетов Совета директоров Корпорации.

Стандартной практикой для Корпорации является проведение встреч членов Совета директоров с докладчиками и менеджментом в форме свободного обсуждения накануне заседания Совета директоров. В ходе таких встреч члены Совета директоров имеют возможность

получить разъяснения по материалам к каждому из вопросов повестки дня заседания, а также уточнить предварительные позиции сторон по голосованию.

Заседания Совета директоров ОАО АФК «Система» проходят при высокой явке членов Совета директоров. В 2015 г. средний кворум заседаний составил 86,7%.

Участие членов Совета директоров ОАО АФК «Система» в заседаниях Совета директоров и Комитетов в 2015 г.

	Совет директоров	Комитет по стратегии	Комитет по аудиту, финансам и рискам	Комитет по назначениям, вознаграждениям и корп. управлению	Комитет по этике и контролю	Комитет по связям с инвесторами и дивидендной политике
Участие в заседаниях						
Евтушенков В.П.	10/11 ⁽¹⁾	11/11	–	–	–	–
Боев С.Ф.	9/11	7/11	12/12	–	5/7	–
Гончарук А.Ю. ⁽²⁾	0/4	0/6	–	0/5	0/4	–
Дикки Б.	11/11	–	–	8/8	6/7	–
Дубовсков А.А. ⁽³⁾	6/7	4/5	–	–	–	–
Евтушенков Ф.В. ⁽³⁾	6/7	4/5	–	–	1/3	–
Зубов Д.Л.	11/11	–	–	5/8	–	–
Кланвильям П. ⁽³⁾	7/7	–	–	–	–	1/1
Кочарян Р.С.	11/11	5/11	–	8/8	6/7	–
Креке Ж.	11/11	–	6/6	4/5	–	6/6
Мандельсон П.	9/11	–	7/12	–	–	3/5
Маннингс Р.	11/11	–	12/12	8/8	7/7	6/6
Хольцман М. ⁽²⁾	0/4	–	0/6	–	–	0/5
Чурук С. ⁽²⁾	3/4	–	1/6	–	1/4	–
Шамолин М.В.	11/11	10/11	–	–	–	1/6
Якобашвили Д.М.	11/11	10/11	11/12	2/3	–	6/6

⁽¹⁾ Первая цифра отражает количество заседаний, в которых член Совета директоров принимал участие, вторая — общее количество заседаний, в которых он мог принять участие.

⁽²⁾ В составе Совета директоров ОАО АФК «Система» 27 июня 2015 г.

⁽³⁾ В составе Совета директоров ОАО АФК «Система» 27 июня 2015 г.

Комитеты Совета директоров

Начиная с 2011 г. членами Комитетов, как правило, являются только члены Совета директоров ОАО АФК «Система». При формировании Комитетов в первую очередь принимаются во внимание специализированные компетенции членов Совета директоров.

При Совете директоров ОАО АФК «Система» действуют пять Комитетов:

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

Основная роль Комитетов состоит в содействии Совету директоров в подготовке и принятии решений в функциональных областях в соответствии со своей компетенцией, а также в предварительном, более детальном изучении вопросов, выносимых на рассмотрение Совета директоров. Как правило, заседания Комитетов (кроме Комитета по стратегии) проходят в день, предшествующий дате проведения заседания Совета директоров.

Комитеты Совета директоров пользуются широкими процедурными полномочиями, имеют право привлекать независимую внешнюю экспертизу, получать любую информацию от исполнительного руководства Корпорации в рамках своей компетенции и использовать иные ресурсы Корпорации, а также давать поручения менеджменту Корпорации.

КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИИ

В состав Комитета по стратегии входят семь членов Совета директоров ОАО АФК «Система» и один внешний эксперт по бизнес-стратегии: **Евтушенков В.П.** (Председатель Комитета), Боев С.Ф., Дубовсков А.А., Евтушенков Ф.В., Кочарян Р.С., Шамолин М.В., Якобашвили Д.М., Чирахов В.С. (Генеральный директор ПАО «Детский мир»).

Доля независимых членов СД в составе Комитета



Комитет проводит обсуждение и анализ стратегических вопросов управления Группой АФК «Система», а также осуществляет контроль цикла стратегического планирования в ОАО АФК «Система» и ее дочерних обществах, включая:

- рассмотрение методологии стратегического планирования;
- предварительное утверждение стратегии и стратегических целей Корпорации;
- рассмотрение слияний и присоединений, а также крупных инвестиционных проектов.

Комитет осуществляет предварительное рассмотрение:

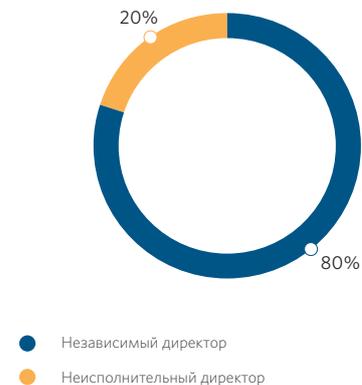
- всех проектов по слияниям и присоединениям в Группе АФК «Система», денежное выражение которых превышает US\$ 100 млн;
- всех проектов компаний Группы АФК «Система», связанных с выходом на новые географические или отраслевые рынки присутствия;
- всех проектов компаний Группы АФК «Система» с существенным участием государства.

В 2015 г. было проведено 11 заседаний Комитета по стратегии, на которых были рассмотрены 16 вопросов, касающихся развития портфельных компаний ОАО АФК «Система».

КОМИТЕТ ПО АУДИТУ, ФИНАНСАМ И РИСКАМ

В состав Комитета по аудиту, финансам и рискам входят пять членов Совета директоров ОАО АФК «Система»: **Маннингс Р.** (Председатель Комитета), Боев С.Ф., Креке Ж., Мандельсон П., Якобашвили Д.М.

Доля независимых членов СД в составе Комитета



Роджер Маннингс, Председатель Комитета по аудиту, финансам и рискам, имеет обширный опыт в области аудита финансовой отчетности.

Комитет проводит детальное обсуждение и анализ вопросов управления ОАО АФК «Система» в следующих областях:

- составление и аудит финансовой отчетности Корпорации;
- взаимодействие с внешними аудиторами Корпорации;

- оценка системы управления рисками и соблюдения применимых законодательных требований в области финансовой отчетности, аудита и планирования;
- бюджетный процесс и финансовое моделирование;
- внутренний аудит;
- функционирование системы оповещения о потенциальных случаях недобросовестных действий;
- предварительная оценка сделок, выносимых на рассмотрение Совета директоров.

В 2015 г. было проведено 16 заседаний Комитета по аудиту финансов и рискам (в том числе три совместных заседания с Комитетом по этике и контролю), на которых были рассмотрены 66 вопросов, в том числе:

- 32 вопроса, касающихся оценки отдельных сделок, выносимых на рассмотрение Совета директоров ОАО АФК «Система»;
- 13 вопросов, касающихся подготовки и аудита финансовой отчетности и контроля над этими процессами;
- 7 вопросов, касающихся процессов финансового планирования и управления рисками;
- 6 вопросов, касающихся взаимоотношений с внешними аудиторами, их отбора и оценки результатов их деятельности;
- 5 вопросов, касающихся процессов внутреннего контроля, аудита и системы оповещения о потенциальных случаях недобросовестных действий;
- 3 организационных вопроса.

Комитет по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ОАО АФК «Система» проводит оценку качества аудиторских услуг по результатам аудита финансовой отчетности ОАО АФК «Система» и дает предварительные рекомендации в отношении выбора аудиторов Общества и стоимости предлагаемых услуг. В дальнейшем Совет директоров, основываясь на мнении Комитета, дает рекомендации Общему собранию акционеров в отношении кандидатуры внешнего аудитора Корпорации.

КОМИТЕТ ПО НАЗНАЧЕНИЯМ, ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

В состав Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению входят пять членов Совета директоров ОАО АФК «Система»: **Кочарян Р.С.** (Председатель Комитета), Дикки Б., Зубов Д.Л., Маннингс Р., Якобашвили Д.М. Президент ОАО АФК «Система» Шамолин М.В. участвует в заседаниях Комитета в качестве постоянно приглашенного члена Совета директоров и не голосует по вопросам, выносимым на рассмотрение Комитета.

Доля независимых членов СД в составе Комитета



Комитет содействует формированию и реализации кадровой политики Корпорации, а также способствует поддержке и развитию эффективной системы корпоративного управления в соответствии с международными стандартами, что позволяет повышать качество принимаемых в Корпорации решений. Комитет проводит детальное обсуждение и анализ вопросов управления ОАО АФК «Система» в следующих областях:

- предварительное рассмотрение кандидатов:
 - в состав Совета директоров ОАО АФК «Система»;
 - на позиции топ-менеджмента Корпорации и ее портфельных компаний;

- в составы советов директоров портфельных компаний;
- на позицию Корпоративного секретаря Корпорации;

- политика мотивации и вознаграждения работников Корпорации;
- оценка результатов деятельности менеджмента и определение параметров премирования работников Корпорации;
- система корпоративного управления Корпорации и портфельных компаний, работа по защите прав и интересов акционеров.

В 2015 г. Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению провел восемь заседаний (в том числе одно совместное заседание с Комитетом по этике и контролю), на которых было рассмотрено 28 вопросов, в том числе:

- 10 вопросов, касающихся системы корпоративного управления в Группе АФК «Система»;
- 9 вопросов, касающихся кадрового процесса и предварительного рассмотрения кандидатур на позиции высших должностных лиц ОАО АФК «Система», а также в составы советов директоров и на должности индивидуальных исполнительных органов портфельных компаний;
- 7 вопросов, касающихся функционирования системы мотивации, оценки деятельности и премирования работников ОАО АФК «Система»;
- 2 вопроса, касающихся предварительного рассмотрения проектов внутренних документов Корпорации.

Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ОАО АФК «Система» организует процедуру оценки работы Совета директоров. Оценка проводится по десяти основным критериям в целях выявления элементов в составе или организации работы Совета директоров, которые нуждаются в усовершенствовании. Ежегодно на основе результатов оценки на отдельном заседании Комитета формируется план развития систем корпоративного управления Корпорации на год, который затем представляется Совету директоров Корпорации для утверждения.

4,02 балла



Общая оценка организации работы
(на основании 5-бальной шкалы)

Очередная оценка работы Совета директоров была проведена в мае 2015 г. В результате проведенного анализа Совету директоров была дана общая оценка 4,02 по пяти-бальной шкале (в 2014 г. – 4,19).

По итогам оценки работы Совета директоров на 2016 г. в плане работы по усовершенствованию систем корпоративного управления были отражены следующие направления:

- включение во внутренние документы Корпорации норм о вынесении на рассмотрение Совета директоров вопросов об одобрении существенных (как для Корпорации, так и для Группы АФК «Система» в целом) сделок
- мероприятия по дальнейшему вовлечению членов Совета директоров в процесс оценки топ-менеджмента компаний Группы. Данные мероприятия должны быть завершены до конца 2016 г.

Роль Комитета в процессе выдвижения кандидатур для избрания в состав Совета директоров Корпорации была уточнена в 2015 г. Комитет осуществляет предварительную оценку кандидатов на предмет их соответствия критериям независимости и возможного вклада кандидата в работу Совета директоров и в деятельность ОАО АФК «Система» в целом. В связи с этим акционерам, выдвигающим кандидатов в состав Совета директоров, рекомендуется в разумные сроки организовать собеседование кандидата с Комитетом. Для формирования мнения о кандидате Комитет может принимать во внимание различные факторы, в том числе профессиональный опыт, наличие экспертных знаний и/или функциональных навыков, деловую и профессиональную репутацию, независимость и способность формировать самостоятельные суждения. Также учитываются потребности Совета директоров в навыках, экспертных знаниях и опыте, которыми обладает кандидат, и наличие у кандидата объективной возможности для полноценного участия в работе Совета директоров. Комитет предоставляет лицу, предложившему того или иного кандидата, отзыв о кандидате или оценку кандидата в форме обмена мнениями. Такой отзыв или такая оценка может содержать рекомендацию Комитета относительно избрания предлагаемого кандидата в состав Совета директоров Корпорации.

Комитет регулярно проводит мониторинг возможных кадровых потребностей компаний Группы АФК «Система» и ее кадрового резерва.



КОМИТЕТ ПО ЭТИКЕ И КОНТРОЛЮ

В состав Комитета по этике и контролю входят пять членов Совета директоров ОАО АФК «Система»: **Боев С.Ф.** (Председатель Комитета), Дикки Б., Евтушенков Ф.В., Кочарян Р.С., Маннингс Р.

Доля независимых членов СД в составе Комитета



Комитет проводит детальное обсуждение и анализ вопросов управления ОАО АФК «Система» в следующих областях:

- внутренний контроль и аудит (совместно с Комитетом по аудиту, финансам и рискам);
- обеспечение корпоративной безопасности;
- мониторинг соблюдения требований Кодекса этики Корпорации;
- система противодействия коррупции в компаниях Группы АФК «Система».

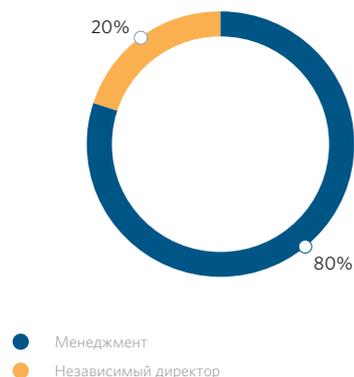
В 2015 г. было проведено семь заседаний Комитета по этике и контролю, на которых рассмотрен 21 вопрос, в том числе:

- 5 вопросов, касающихся внутренних проверок в компаниях Группы АФК «Система» и качества контрольной среды;
- 4 вопроса, касающихся функциональной стратегии в области внутреннего контроля;
- 4 вопроса, касающихся системы предупреждения и противодействия коррупции;
- 2 вопроса, касающихся корпоративной безопасности и противодействия мошенничеству;
- 6 организационных вопросов.

КОМИТЕТ ПО СВЯЗЯМ С ИНВЕСТОРАМИ И ДИВИДЕНДНОЙ ПОЛИТИКЕ

В состав Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике входят пять членов Совета директоров ОАО АФК «Система»: **Якобашвили Д.М.** (Председатель Комитета), Кланвильям П., Креке Ж., Маннингс Р., Шамолин М.В.

Доля независимых членов СД в составе Комитета



Комитет проводит детальное обсуждение и анализ вопросов управления ОАО АФК «Система» в следующих областях:

- поддержание эффективных связей с финансовым сообществом и органами государственной власти, а также повышение инвестиционной привлекательности ценных бумаг ОАО АФК «Система»;
- дивидендная политика ОАО АФК «Система», в том числе формирование рекомендаций Совету директоров Корпорации в отношении суммы подлежащих выплате дивидендов;
- защита прав и интересов акционеров ОАО АФК «Система».

В 2015 г. было проведено восемь заседаний Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике, на которых было рассмотрено 11 вопросов, в том числе:

- 6 вопросов, касающихся мониторинга рынка и мер по росту капитализации;
- 3 вопроса по взаимодействию с инвестиционным сообществом и рекомендациям в отношении размера дивидендов;
- 1 вопрос по корпоративной социальной ответственности;
- 1 организационный вопрос.

Президент

Президент ОАО АФК «Система» является постоянно действующим единоличным исполнительным органом управления, основной задачей которого является осуществление руководства текущей деятельностью Корпорации и решение вопросов, не относящихся к компетенции Общего собрания акционеров, Совета директоров и Правления Корпорации. Деятельность Президента направлена на обеспечение прибыльности Корпорации, а также соблюдения прав и законных интересов ее акционеров. В своей деятельности Президент подотчетен Совету директоров и Общему собранию акционеров ОАО АФК «Система».



Шамолин Михаил Валерьевич

Президент ОАО АФК «Система»,
Председатель Правления

Родился в **1970 г.** в Москве.

В **1992 г.** окончил Московский автомобильно-дорожный институт.

В **1993 г.** получил второе высшее образование в Российской академии государственной службы при Президенте РФ.

В **1996-1997 гг.** прошел программу подготовки для высших руководителей в школе бизнеса Wharton Business School в области финансов и управления.

В **1998-2004 гг.** работал в международной консалтинговой компании McKinsey&Co.

В **2004-2005 гг.** являлся Управляющим директором ферросплавного бизнеса корпорации «Интерпайп» (Украина).

В **2005-2011 гг.** последовательно занимал должности Вице-президента по продажам и абонентскому обслуживанию, Вице-президента – директора бизнес-единицы «МТС Россия» и Президента ОАО «МТС».

Назначен на должность Президента ОАО АФК «Система» 10 марта **2011 г.** По истечении трехлетнего срока полномочий 15 марта **2014 г.** был вновь назначен Советом директоров на должность Президента и Председателя Правления ОАО АФК «Система» со сроком полномочий три года.

Входит в состав Попечительского Совета Благотворительного фонда «Система».

С 10 марта 2011 г. Президентом ОАО АФК «Система» является Шамолин Михаил Валерьевич. 15 марта 2014 г. Совет директоров принял решение о его переназначении на пост Президента Корпорации сроком на три года.

Правление

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

Состав Правления ОАО АФК «Система»⁽¹⁾



Шамолин
Михаил Валерьевич
Председатель Правления



Васильков Николай
Александрович⁽²⁾



Витчак Елена
Леонидовна



Евтушенков
Феликс Владимирович

В сентябре 2015 г. Совет директоров переизбрал Правление в связи с истечением срока полномочий предыдущего состава Правления. Количественный состав Правления Корпорации – 14 человек.



Корчунов Валентин
Александрович



Моносов Леонид
Анатольевич



Мубаракшин Олег
Сайдашович



Горбунов Александр
Евгеньевич



Розанов Всеволод
Валерьевич



Узденов Али
Муссаевич



Черный Михаил
Давидович



Чуйков Евгений
Валерьевич



Шишкин Сергей
Анатольевич



Шукшин Владимир
Семенович

⁽¹⁾ По состоянию на 31 декабря 2015 г. Краткие биографические данные и сведения о долях участия членов Правления в уставном капитале ОАО АФК «Система» см. в Приложении 1.

⁽²⁾ После окончания отчетного периода в марте 2016 г. прекращены полномочия члена Правления Корпорации Василькова Н.А.

31 заседание



Проведено заседаний в 2015 г.

72 вопроса



Вопросы, рассмотренные на повестке дня

Основные направления:

1. Предварительное рассмотрение вопросов, выносимых на заседание Совета директоров, в частности:
 - стратегия развития ОАО АФК «Система»;
 - структура портфеля активов ОАО АФК «Система»;
 - цикл стратегического планирования в Группе компаний АФК «Система»;
 - стратегия развития и создание стоимости основных портфельных активов ОАО АФК «Система»;
 - функциональные стратегии ОАО АФК «Система»;
 2. Управление долгом и инвестиционными ресурсами Корпорации.
 3. Управление рисками и карта рисков.
 4. Участие в инвестиционных проектах.
 5. Рассмотрение параметров сделок, для совершения которых не требуется одобрение Совета директоров или Общего собрания акционеров Корпорации.
- исполнение бюджета и бюджетное планирование;
 - корпоративная социальная ответственность ОАО АФК «Система»;
 - утверждение внутренних документов;
 - одобрение отдельных сделок;

ИЗМЕНЕНИЯ В ПЕРСОНАЛЬНОМ СОСТАВЕ ПРАВЛЕНИЯ ОАО АФК «СИСТЕМА» В 2015 Г.

В 2015 г. в составе Правления Корпорации произошел ряд изменений:

Васильков Н.А.	07 февраля 2015 г.	Избран в состав Правления, кандидатура согласована на должность Вице-президента, Руководителя Комплекса по стратегии ОАО АФК «Система».
Хеккер М.	10 февраля 2015 г.	Прекращены полномочия члена Правления.
Абугув А.В.	27 июня 2015 г.	Прекращены полномочия члена Правления.
Бакстер К.	27 июня 2015 г.	Прекращены полномочия члена Правления.
Теребенин А.Б.	13 сентября 2015 г.	Прекращены полномочия члена Правления.
Чуйков Е.В.	13 сентября 2015 г.	Избран в состав Правления, кандидатура согласована на должность Вице-президента, Руководителя Комплекса корпоративных коммуникаций ОАО АФК «Система».
Шукшин В.С.	13 сентября 2015 г.	Избран в состав Правления.
Горбунов А.Е.	11 декабря 2015 г.	Избран в состав Правления, кандидатура согласована на должность Вице-президента ОАО АФК «Система».
Корчунов В.А.	11 декабря 2015 г.	Избран в состав Правления, кандидатура согласована на должность Вице-президента, Руководителя Инвестиционного портфеля ОАО АФК «Система».
Черный М.Д.	11 декабря 2015 г.	Избран в состав Правления, кандидатура согласована на должность Вице-президента, Руководителя Инвестиционного портфеля ОАО АФК «Система».
Шишкин С.А.	11 декабря 2015 г.	Избран в состав Правления, кандидатура согласована на должность Вице-президента, Руководителя Комплекса корпоративного управления ОАО АФК «Система».
Дроздов С.А.	11 декабря 2015 г.	Прекращены полномочия члена Правления.

Комитеты при Президенте

Комитеты при Президенте 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.

В целях совершенствования процесса принятия управленческих решений в ОАО АФК «Система» действуют Комитеты при Президенте:

- Комитет по финансам и инвестициям;
- Тендерный комитет;
- Комитет по кадрам;
- Комитет по безопасности;
- Комитет по внутреннему контролю;
- Комитет по дисциплине.

КОМИТЕТ ПО ФИНАНСАМ И ИНВЕСТИЦИЯМ

Комитет по финансам и инвестициям решает следующие задачи:

- рассмотрение всех инвестиционных проектов Корпорации и отдельных проектов портфельных компаний на этапах от возникновения идеи до завершения проекта;
- утверждение финансовой модели, бизнес-плана, ключевых показателей эффективности инвестиционных проектов;

- составление рекомендаций о целесообразности реализации проектов или возможного выхода из них, а также об источниках их финансирования;
- рассмотрение условий привлечения внешнего финансирования Корпорации и портфельных компаний

Комитет состоит из семи членов. Председателем Комитета является Президент Корпорации Шамолин М.В., заместителем Председателя – Старший вице-президент, Руководитель Комплекса финансов и инвестиций Розанов В.В.

Комитет провел 56 заседаний в 2015 г.

При Комитете по финансам и инвестициям был сформирован Подкомитет по рискам, в ведении которого находится оценка рисков Корпорации и компаний Группы АФК «Система», а также контроль выполнения планов действий по управлению рисками.

Подкомитет по рискам состоит из девяти членов. Председателем Подкомитета по рискам является Управляющий директор по управлению рисками и закупочной деятельности ОАО АФК «Система» Носова Н.К.

Подкомитет по рискам провел 10 заседаний в 2015 г.

ТЕНДЕРНЫЙ КОМИТЕТ

Тендерный комитет решает следующие задачи:

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

Комитет состоит из восьми членов. Председателем Комитета является Старший вице-президент, Руководитель Комплекса финансов и инвестиций ОАО АФК «Система» Розанов В.В., заместителем Председателя – Управляющий директор по управлению рисками и закупочной деятельности ОАО АФК «Система» Носова Н.К.

Тендерный комитет провел 36 заседаний в 2015 г.

КОМИТЕТ ПО КАДРАМ

Комитет по кадрам решает следующие задачи:

- рассмотрение и формирование предложений по вопросам разработки политик и внутренних документов Корпорации и портфельных компаний в области управления персоналом;
- координация деятельности структурных подразделений Корпорации и портфельных компаний, ответственных за управление персоналом;
- оценка кандидатов на руководящие позиции;
- оценка эффективности сотрудников Корпорации и результатов их деятельности.

Комитет состоит из восьми членов. Председателем Комитета является Президент ОАО АФК «Система» Шамолин М.В., Заместителем Председателя – Вице-президент, Руководитель Департамента по управлению персоналом Витчак Е.Л.

Комитет провел 18 заседаний в 2015 г.

КОМИТЕТ ПО БЕЗОПАСНОСТИ

Комитет по безопасности рассматривает вопросы, связанные с реализацией политики в области обеспечения безопасности Корпорации и компаний Группы АФК «Система».

В состав Комитета входит 31 член. Председателем Комитета является Вице-президент, Руководитель Департамента по безопасности и информационным технологиям ОАО АФК «Система» Шукшин В.С.

Комитет провел 4 заседания в 2015 г.

КОМИТЕТ ПО ВНУТРЕННЕМУ КОНТРОЛЮ

Комитет по внутреннему контролю рассматривает вопросы координации деятельности подразделений внутреннего контроля Корпорации и ее портфельных компаний.

Комитет состоит из 24 членов. Председателем Комитета является Вице-президент, Руководитель Департамента внутреннего контроля и аудита ОАО АФК «Система» Гурьев А.И.

Комитет провел 6 заседаний в 2015 г.

КОМИТЕТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Комитет по дисциплине рассматривает вопросы, связанные с контролем соблюдения сотрудниками Корпорации и компаний Группы АФК «Система» требований трудового законодательства, внутренних документов, а также выполнения решений органов управления. Комитет также вырабатывает мнения о наличии или отсутствии оснований для привлечения сотрудников к дисциплинарной ответственности.

В состав Комитета входят шесть членов. Председателем Комитета является Президент ОАО АФК «Система» Шамолин М.В., Заместителем Председателя – Вице-президент, Руководитель Департамента внутреннего контроля и аудита ОАО АФК «Система» Гурьев А.И.

Комитет провел 3 заседания в 2015 г.

Особенности системы риск-менеджмента, внутреннего контроля и аудита

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

В основе системы риск-менеджмента ОАО 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 материалности 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 Компании.

Процедуры риск-менеджмента ОАО АФК «Система» осуществляются специально сформированной для этих целей группой по управлению рисками.

Ежеквартальный мониторинг системы управления рисками в Корпорации осуществляется на уровне Правления и Подкомитета по рискам ОАО АФК «Система» в форме рассмотрения результатов выполнения митигационных

планов и планов реагирования, а также в форме переоценки идентифицированных и/или вновь выявленных рисков.

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

СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ КОРПОРАЦИИ

Процесс внутреннего контроля в Корпорации включает в себя все уровни управления Корпорации и включает Совет директоров, Комитеты Совета директоров и менеджмент ОАО АФК «Система», включая Департамент внутреннего контроля и аудита.

В феврале 2015 г. Совет директоров ОАО АФК «Система» утвердил Положение о системе внутреннего контроля, которое является документом высшего уровня, формализующим основные принципы организации внутреннего контроля как непрерывного и интегрированного процесса, в осуществление которого вовлечены все подразделения и органы управления Корпорации.

Основными задачами системы внутреннего контроля являются:

- создание 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 подходом «три линии защиты» эффективность системы внутреннего контроля Корпорации (помимо Совета директоров и топ-менеджмента Корпорации) обеспечивается на трех уровнях:

- **Уровень 1:** Руководители функциональных комплексов, работники Корпорации – отвечают за оценку и управление рисками, а также выстраивание эффективной системы внутреннего контроля;
- **Уровень 2:** Подкомитет по рискам, финансовый контроль, контроль закупочной деятельности, Служба безопасности, комплаенс-контроль (сопровождение проектов, исполнительская дисциплина) – отвечают за контроль внедрения эффективной практики управления рисками и внутреннего контроля, а также обеспечение соответствия применимым нормам;
- **Уровень 3:** Департамент внутреннего контроля и аудита проводит независимую оценку эффективности системы внутреннего контроля, процедур управления рисками и системы корпоративного управления.

В рамках системы внутреннего контроля все работники Корпорации несут ответственность за эффективное исполнение контрольных процедур и мероприятий по управлению рисками в соответствии с должностными инструкциями и требованиями внутренних нормативных документов.

ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

Функция внутреннего аудита в Корпорации и компаниях Группы АФК «Система» входит в сферу ответственности Департамента внутреннего контроля и аудита, подчиняющегося Совету директоров (функционально) и Президенту ОАО АФК «Система» (административно). Руководитель Департамента назначается на должность и освобождается от должности Президентом на основании решения Совета директоров ОАО АФК «Система» после получения предварительного согласования Комитета по этике и контролю Совета директоров Корпорации. Руководитель Департамента является сертифицированным внутренним аудитором (Certified Internal Auditor) с опытом работы в профессии более 15 лет.

Основными задачами Департамента внутреннего контроля и аудита являются:

- содействие акционерам и менеджменту в совершенствовании системы внутреннего контроля путем осуществления регулярных проверок эффективности систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления Корпорации;
- содействие в достижении стратегических целей Корпорации наиболее эффективными способами;
- предоставление руководству и акционерам Корпорации объективной информации о наличии и вероятности наступления внутренних рисков;
- повышение уровня информированности руководства Корпорации о результатах деятельности компаний Группы АФК «Система»;
- контроль выполнения акционерных целей Корпорации и компаний Группы АФК «Система».

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

- проведение независимых проверок отдельных операций, процессов, а также проверок подразделений;
- оценка эффективности системы внутреннего контроля;

- оценка эффективности системы управления рисками;
- оценка эффективности системы корпоративного управления, в том числе мероприятий по недопущению нарушений законодательства, обеспечению соблюдения требований нормативных документов, профессиональных и этических стандартов, а также разработка рекомендаций по ее совершенствованию;
- разработка рекомендаций по устранению выявленных недостатков, а также осуществление контроля за их исправлением;
- экспертиза и оценка материалов инвестиционных проектов на соответствие действующим нормативным документам, проведение планового и внепланового мониторинга выполнения показателей проектов;
- обеспечение бесперебойного функционирования программы оповещения о недостатках и нарушениях («Единая горячая линия»);
- администрирование расследований, в том числе самостоятельное проведение расследований;
- проверка соблюдения требований внутренних нормативных документов Корпорации;
- проверка исполнения поручений Правления и Президента Корпорации;
- проведение контрольно-проверочных мероприятий по фактам, имеющим признаки дисциплинарного проступка и/или нарушения исполнительской дисциплины и/или конфликтной ситуации в Корпорации или компаниях Группы АФК «Система».

Департамент внутреннего контроля и аудита наделен всеми необходимыми ресурсами и полномочиями для осуществления указанных функций.

Департамент внутреннего контроля и аудита тесно взаимодействует с внешними аудиторами ОАО АФК «Система», осуществляя координацию и консультацию при составлении годового плана проверок Департамента в части оценки эффективности системы внутреннего контроля при составлении финансовой отчетности, а также при обсуждении и оценке выявленных рисков.

В 2015 г. Департаментом внутреннего контроля и аудита было проведено 34 плановых и внеплановых проверок для оценки эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками. По результатам проверок Департамента не было выявлено недостатков или рисков, которые могли бы повлиять на устойчивость деятельности ОАО АФК «Система».

Отчеты по результатам деятельности Департамента внутреннего контроля и аудита за первое полугодие 2015 г. и полный 2015 г. были предоставлены Комитету по аудиту, финансам и рискам и Комитету по этике и контролю Совета директоров ОАО АФК «Система»⁽¹⁾. Отчет Департамента внутреннего контроля и аудита по итогам 2015 г. был рассмотрен Советом директоров ОАО АФК «Система» 12 марта 2016 г.

ВНЕШНИЙ АУДИТ

В соответствии с решением Комитета по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ОАО АФК «Система» в Корпорации установлены процедуры отбора внешних аудиторов для целей проведения аудита финансовой и бухгалтерской отчетности ОАО АФК «Система». Ежегодно Комитет по аудиту, финансам и рискам проводит оценку качества аудиторских услуг. В случае если качество услуг действующего аудитора признано недостаточным, Комитет по аудиту, финансам и рискам организует тендер для выбора нового аудитора. В случае если качество услуг действующего аудитора признано удовлетворительным, с действующим аудитором проводятся переговоры о стоимости аудиторских услуг на следующий период. При этом для обеспечения достаточной объективности и непредвзятости аудитора Комитет по аудиту, финансам и рискам Совета директоров ОАО АФК «Система» принял решение о проведении тендера на предоставление услуг аудитора не реже, чем один раз в пять лет.

⁽¹⁾ Совместное заседание Комитетов.

Особенности развития системы корпоративного управления в 2015 г.

В 2015 г. в состав Совета директоров ОАО АФК «Система» были избраны 13 членов, 7 из которых отвечают критериям независимости в соответствии с требованиями Московской Биржи и Кодекса корпоративного управления Российской Федерации.

В состав Совета директоров были избраны следующие независимые директора:

1. Дикки Брайан;
2. Кланвильям Патрик;
3. Кочарян Роберт Седракович;
4. Креке Жанно;
5. Мандельсон Питер;
6. Маннингс Роджер;
7. Якобашвили Давид Михайлович.



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

Кандидатура одного из независимых директоров – Патрика Кланвильяма – была предложена группой миноритарных акционеров Корпорации. После представления предложенного кандидата Комитету по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению Совет директоров Корпорации включил г-на Кланвильяма в список для голосования по вопросу об избрании членов Совета директоров.

В 2015 г. Корпорация выплатила дивиденды в соответствии с действующим Положением о дивидендной политике ОАО АФК «Система». Размер дивидендов составил 4 млрд 535 млн 500 тыс. руб., что составляет 0,47 руб. на каждую обыкновенную акцию ОАО АФК «Система» (9,40 руб. на каждую глобальную депозитарную расписку ОАО АФК «Система»). Дивидендная доходность на дату принятия решения о выплате дивидендов Общим собранием акционеров (27 июня 2015 г.) составила 2,36%.

Корпорация привела систему корпоративного управления в соответствие с применимыми требованиями законодательства и новыми Правилами листинга Московской Биржи. В частности, было изменено содержание понятия независимого директора, используемое в Положении о Совете директоров ОАО АФК «Система», а также введен целый ряд процедурных и материальных уточнений в полномочия Комитетов Совета директоров Корпорации.

В 2015 г. была регламентирована процедура выдвижения кандидатов для избрания в состав Совета директоров ОАО АФК «Система» и, в особенности, подробно описана роль Комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению в этом процессе. Комитет осуществляет предварительную оценку кандидатов на предмет их соответствия критериям независимости и возможного вклада в работу Совета директоров ОАО АФК «Система».

Акционерам, выдвигающим кандидатов в состав Совета директоров, рекомендуется в разумные сроки обеспечить возможность собеседования кандидата с Комитетом. Комитет предоставляет лицу, предложившему того или иного кандидата, отзыв о кандидате или оценку кандидата в форме обмена мнениями. Такой отзыв или такая оценка может содержать рекомендацию Комитета относительно избрания предлагаемого кандидата в состав Совета директоров Корпорации.

Корпорация расширила требования к своим сотрудникам, в особенности к топ-менеджерам, в области соблюдения этических норм ведения бизнеса и предотвращения конфликтов интересов. С октября 2015 г. в ОАО АФК «Система» предусмотрена процедура обязательной ежегодной этической аттестации (заполнение декларации по этике и конфликту интересов) для сотрудников Корпорации.

Политика в области вознаграждения членов совета директоров и высших должностных лиц

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

Вознаграждения и компенсации членам Совета директоров ОАО АФК «Система» за работу в первом полугодии 2015 г. предоставлялись на основании Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Корпорации, утвержденного решением Общего собрания акционеров ОАО АФК «Система» 30 июня 2006 г. (Протокол № 1-06), с дополнениями, внесенными решением внеочередного Общего собрания акционеров ОАО АФК «Система» 16 февраля 2009 г. (Протокол № 1-09). Указанное Положение предусматривает следующие формы вознаграждений и компенсаций:

- За участие в заседаниях Совета директоров и Комитетов, включая компенсации расходов, связанных с участием в заседаниях Совета директоров.
- За исполнение обязанностей Председателя и заместителей Председателя Совета директоров, а также за исполнение обязанностей Председателей Комитетов Совета директоров.
- Вознаграждение по итогам работы за год 250 000 или 325 000 долл. США, в зависимости от статуса налогового резидента, половина которой выплачивается акциями.
- Дополнительное вознаграждение в размере 0,1% от роста капитализации ОАО АФК «Система» за год.

27 июня 2015 г. Общее собрание акционеров ОАО АФК «Система» утвердило Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Корпорации, в новой редакции.

В соответствии с указанным Положением начиная с 2015-2016 корпоративного года, устанавливается новая система вознаграждений и компенсаций, выплачиваемых членам Совета директоров ОАО АФК «Система», состоящая из следующих элементов:

1. Основное вознаграждение за работу в Совете директоров в размере 13,7 млн руб. или 17,8 млн руб., в зависимости от статуса налогового резидента. Основное вознаграждение выплачивается членам Совета директоров в денежной форме ежеквартально равными долями.
2. Вознаграждения за исполнение обязанностей Председателя (350 тыс. руб. в квартал) и заместителей Председателя Совета директоров (140 тыс. руб. в квартал), а также за исполнение обязанностей Председателей Комитетов Совета директоров (70 тыс. руб. в квартал). Вознаграждение за исполнение дополнительных обязанностей выплачивается членам Совета директоров в денежной форме ежеквартально.
3. Дополнительное вознаграждение за работу в Совете директоров в форме обыкновенных акций ОАО АФК «Система», выплачиваемое в зависимости от достижения инвестиционных показателей Корпорации:
 - среднее арифметическое показателей TSR и iTSR не ниже значения CoE⁽¹⁾;
 - показатель TSR не ниже уровня изменения индекса MSCI (ΔMSCI), при том, что показатель iTSR превышает или равен показателю CoE.

Членам Совета директоров ОАО АФК «Система» компенсируются расходы, связанные с исполнением функций, в том числе связанные с участием в заседаниях Совета директоров и Комитетов Совета директоров Корпорации.

ОАО АФК «Система» страхует ответственность членов Совета директоров ОАО АФК «Система».

ОАО АФК «Система» не предоставляет кредитов членам Совета директоров ОАО АФК «Система».

ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ОАО АФК «СИСТЕМА»

Система материальной краткосрочной (до одного года) мотивации высших должностных лиц ОАО АФК «Система» в 2015 г. состояла из следующих элементов:

- ежемесячный должностной оклад, устанавливаемый в соответствии с внутренней системой должностей;
- премиальное вознаграждение, выплачиваемое за реализацию проектов и создание денежной прибыли. Выплата вознаграждения осуществляется исходя из результатов индивидуальной деятельности работников и наличия положительного денежного потока, сгенерированного проектами, реализованными Инвестиционными портфелями, функциональными комплексами и департаментами ОАО АФК «Система». Выплаты составляют до 20% от реализованной денежной прибыли, превышающей целевую доходность.

Система материальной долгосрочной (свыше одного года) мотивации высших должностных лиц ОАО АФК «Система» в 2015 г. включает трехлетнюю программу долгосрочного материального поощрения (2015-2017 гг.). Программа нацелена на увеличение акционерной стоимости ОАО АФК «Система» и создание дополнительных предпосылок для сохранения долгосрочных трудовых и корпоративных отношений между Корпорацией и ее менеджментом.

⁽¹⁾ По итогам 2015 г. данный инвестиционный показатель достигнут, т.к. среднее арифметическое показателей TSR и iTSR составило 26,9% и показатель CoE составил 14,6%. Показатель CoE означает минимальный уровень доходности, который компания должна обеспечить своим акционерам за ожидание прибыли и риск. CoE рассчитывается как сумма безрисковой доходности (например, доходность государственных облигаций) и премии за риск, связанной с вложением в фондовый рынок, с учетом структуры капитала рассматриваемого актива и странового риска.

В рамках программы за ее участниками закрепляется определенное количество фантомных акций, которые передаются частями по мере достижения ОАО АФК «Система» целевых акционерных показателей. Передача акций происходит ежегодно в течение пяти лет с начала действия программы.

В ОАО АФК «Система» не предусмотрены выплаты повышенных компенсаций Президенту или прочим высшим должностным лицам сверх уровня, установленного трудовым законодательством РФ, в случае прекращения трудовых отношений.

В ОАО АФК «Система» не предусмотрена выплата вознаграждения за работу членов исполнительного руководства в составе Правления.

Корпорация не предоставляет кредитов высшим должностным лицам ОАО АФК «Система».

ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ, ВЫПЛАЧЕННЫЕ ВЫСШИМ ДОЛЖНОСТНЫМ ЛИЦАМ ОАО АФК «СИСТЕМА» В 2015 Г.⁽¹⁾

В 2015 г. членам Совета директоров ОАО АФК «Система» были выплачены вознаграждения и компенсации в следующем размере:

Вознаграждение в форме денежных средств	630 769 427 руб. ⁽²⁾	Вознаграждение за работу в Совете директоров и исполнение дополнительных обязанностей, а также заработная плата и премия по итогам 2015 г. ⁽³⁾ .
Вознаграждение в форме обыкновенных акций ОАО АФК «Система»	187 381 041 руб.	Акции, выплаченные в качестве вознаграждения членам Совета директоров по итогам работы в 2014-2015 корпоративном году ⁽⁴⁾ , а также вознаграждение в рамках программы долгосрочного материального поощрения.
Компенсация расходов, понесенных в связи с исполнением членами Совета директоров своих обязанностей	2 771 634 руб.	

В 2015 г. членам Правления ОАО АФК «Система» было выплачено вознаграждение в следующем размере⁽⁵⁾:

Вознаграждение в форме денежных средств	2 639 907 058 руб.	Указанная сумма включает в себя заработную плату и премию ⁽⁶⁾ .
Вознаграждение в форме обыкновенных акций ОАО АФК «Система»	632 975 030 руб.	Акции, выплаченные в рамках программы долгосрочного материального поощрения.

⁽¹⁾ Все суммы в настоящем разделе указаны без вычета применимого налога на доходы физических лиц.

⁽²⁾ Сумма включает в себя вознаграждение, выплаченное по итогам 2014-2015 корпоративного года, в размере рублевого эквивалента фиксированных сумм в долларах США по курсу Банка России, установленному на дату выплаты (см. выше в настоящем разделе).

⁽³⁾ За исключением членов Совета директоров ОАО АФК «Система», являвшихся членами Правления ОАО АФК «Система».

⁽⁴⁾ В размере рублевого эквивалента фиксированных сумм в долларах США по курсу Банка России, установленному на дату выплаты (см. выше в настоящем разделе).

⁽⁵⁾ Включая Президента ОАО АФК «Система».

⁽⁶⁾ Премия по итогам 2015 г. была выплачена сотрудникам ОАО АФК «Система» в январе 2016 г.

Социальная ответственность

ОАО АФК «Система», как компания, которая оказывает существенное воздействие на развитие многих отраслей российской экономики, общество и окружающую среду, рассматривает корпоративную социальную ответственность (далее – «КСО») как стратегическую платформу устойчивого развития, позволяющую интегрировать успешный бизнес с базовыми общечеловеческими ценностями и потребностями общества.



1,35
млрд руб.

Объем социальных инвестиций
Группы АФК «Система»



ОТВЕТСТВЕННЫЙ ИНВЕСТОР

Наряду с финансово-экономическими показателями, в своей инвестиционной практике ОАО АФК «Система» учитывает социальные, экологические и управленческие (environmental, social, corporate governance, ESG) факторы для соблюдения баланса интересов всех заинтересованных сторон, ключевыми из которых являются: акционеры и инвесторы, государство, сотрудники, потребители, партнеры и поставщики, местные сообщества и некоммерческие организации.

Системный подход к построению добросовестных и взаимовыгодных отношений с заинтересованными сторонами на основе требований деловой этики

ТОП-5
ренкинга

Рэнкинга «Лидеры корпоративной
благотворительности»



Социально ответственный подход
Корпорации к ведению бизнеса
предусматривает:

Эффективные инвестиции в развитие производства, ориентированные на повышение конкурентоспособности ОАО АФК «Система» в интересах бизнеса и экономики в целом

Заботу об окружающей среде

Вклад в развитие местных сообществ, в том числе путем создания взаимовыгодных социальных партнерств в регионах присутствия Корпорации

Обеспечение безопасности труда и инвестирование в развитие человеческого потенциала

Улучшение качества жизни за счет инновационного развития бизнеса и внедрения новых технологий

Информационную открытость и прозрачность, развитие социальной отчетности



Как участник Российской сети Глобального договора ООН (UN Global Compact) ОАО АФК «Система» полностью разделяет закрепленные в нем принципы ответственной деловой практики

в области прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды и борьбы с коррупцией. Корпорация вносит последовательный вклад в достижение глобальных целей устойчивого развития,

принятых на 70-ой Генеральной ассамблее ООН в сентябре 2015 г., по следующим приоритетным направлениям:

Цели устойчивого развития ООН

Вклад ОАО АФК «Система»

Обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех.

Инвестиции в человеческий капитал и развитие образования, поддержка и профориентация молодежи – главные приоритеты ОАО АФК «Система». Флагманская программа КСО «Лифт в будущее» реализуется Корпорацией на долгосрочной основе и направлена на формирование кадрового резерва для высокотехнологичных и наукоемких отраслей.

Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте.

В Группу ОАО АФК «Система» входит крупнейшая в РФ сеть частных клиник ОАО ГК «Медси», которая внедряет современные методы диагностики и лечения пациентов и реализует социальные проекты, направленные на продвижение здорового образа жизни, в т.ч. флагманский проект «Будь здоров с МЕДСИ!».

Обеспечение доступа к недорогим, надежным, устойчивым и современным источникам энергии для всех.

Входящая в Группу АФК «Система» «Башкирская электросетевая компания» (ОАО «БЭСК») реализует уникальный для России проект комплексной модернизации электросетевой инфраструктуры с использованием элементов «умных сетей» (Smart Grid) в городе Уфе. Внедрение новейших технологий, включая создание высокоинтегрированных интеллектуальных электрических сетей нового поколения, призвано повысить надежность и эффективность системы транспорта электроэнергии и снизить уровень потерь электрической энергии.

Содействие неуклонному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех.

ОАО АФК «Система» и ее дочерние компании обеспечивают работой около 0,2% от всех занятых в экономике РФ, создавая условия для трудоустройства и профессионального развития разных категорий персонала. Корпорация уделяет повышенное внимание повышению управленческих компетенций в сфере высокотехнологичного и наукоемкого бизнеса на базе Высшей школы управления и инноваций Московского государственного университета им. М.В.Ломоносова (ВШУИ МГУ), которая готовит современных специалистов для работы на глобальном рынке инновационных товаров и услуг.

Ответственный инвестор

Создание прочной инфраструктуры, содействие обеспечению всеохватной и устойчивой индустриализации и внедрению инноваций.

В Группу АФК «Система» входит целый ряд высокотехнологичных компаний, реализующих инфраструктурные проекты в сфере телекоммуникаций, электроэнергетики, разрабатывающих и выпускающих наукоемкую продукцию в таких сферах, как микроэлектроника, радиотехника и т.д. В интересах модернизации экономики страны ОАО АФК «Система» в сотрудничестве с ГК «Росатом», ФГУП «Российский федеральный ядерный центр-ВНИИЭФ» и ФИОП РОСНАНО развивает совместный проект – Технопарк «Саров», где реализуется не имеющая аналогов в РФ государственно-частная программа финансирования инновационных проектов и действует Инновационный Технологический Центр «Система-Саров», являющийся исследовательским центром ОАО АФК «Система». По итогам 2015 г. количество резидентов Технопарка достигло 60 компаний с общим количеством персонала более 730 человек и совокупной выручкой 1,2 млрд руб. Основные направления технологической специализации Технопарка включают информационные технологии, энергоэффективные технологии, сенсоры и автоматизацию, новые материалы и покрытия.

Защита, восстановление экосистем суши и содействие их рациональному использованию, рациональное управление лесами, борьба с опустыниванием, прекращение и обращение вспять процесса деградации земель и прекращение процесса утраты биологического разнообразия.

ОАО АФК «Система» и ее дочерние компании разрабатывают и внедряют в регионах и городах России комплексные высокотехнологичные решения, направленные на создание «умной» и безопасной среды. В частности, компанией «СИТРОНИКС-КАСУ» были разработаны Комплексная автоматизированная система обеспечения безопасности населения и Интеллектуальные транспортные системы для города Москвы.

По итогам 2015 г. ОАО АФК «Система» была признана лауреатом Международной инвестиционной премии «Инвестиционный ангел» в специальной номинации «За вклад в достижение целей устойчивого развития». Премия вручается с 2011 г. Всемирной Организацией Устойчивого развития (World Organization for Development, WOD) – международной неправительственной организацией, имеющей специальный консультативный статус при Экономическом и Социальном Совете Организации Объединенных Наций (ЭКОСОС ООН).

ОАО АФК «Система» является одним из крупнейших налогоплательщиков в России. Общая сумма налоговых поступлений от Корпорации за 2015 г. в федеральный и региональные бюджеты составила 88,4 млрд руб. Активно взаимодействуя с российскими регионами, в 2015 г. ОАО АФК «Система» заключила новые соглашения о социально-экономическом сотрудничестве с Архангельской, Вологодской, Иркутской и Кировской областями, предусматривающие реализацию совместных инициатив и проектов

на основе государственно-частного партнерства, направленных на создание благоприятных условий развития экономической, инвестиционной и социальной сферы.

В своей практической деятельности Корпорация руководствуется концепцией социальной ответственности, сформулированной Российским союзом промышленников и предпринимателей в «Социальной хартии российского бизнеса» и международном стандарте ISO 26000: 2010 «Руководство по социальной ответственности». Вопросы КСО и благотворительной деятельности входят в повестку Совета директоров ОАО АФК «Система», который определяет стратегические цели и оценивает эффективность социальных инвестиций. Общие требования к ответственному ведению бизнеса определяются Кодексом Этики, новая редакция которого была утверждена Советом директоров Корпорации 31 октября 2015 г. Также были обновлены корпоративные политики в области социальной ответственности и благотворительности, дополненные, в том числе,

в части антикоррупционных процедур. С целью совершенствования деятельности в области социальной ответственности и управления устойчивым развитием, укрепления интеграции между дочерними компаниями и внедрения лучших практик КСО в июле 2015 г. ОАО АФК «Система» совместно с ПАО «МТС» впервые провели в Москве семинар на тему «КСО – основа устойчивого развития бизнеса», который собрал более 50 представителей компаний Группы. На семинаре были представлены результаты проведенного весной 2015 г. КСО-аудита Группы АФК «Система», по итогам которого особо отмечены лучшие социальные проекты дочерних компаний.

Социальные инвестиции и благотворительность



Основным инструментом социального инвестирования Корпорации является созданный в 2003 г. Благотворительный фонд «Система», входящий в ТОП-10 крупнейших благотворительных организаций РФ. Главная задача Фонда – достижение максимальной эффективности социальных и благотворительных вложений. Фонд разрабатывает стратегию социального инвестирования, планирует масштабные общекорпоративные программы, аккумулирует необходимые средства, формирует портфель проектов в сфере науки и образования, культуры и искусства, сохранения и развития духовного наследия, охраны здоровья и социальной поддержки, физической культуры и спорта, а также обеспечивает их реализацию. Приоритет в программе Фонда имеют инфраструктурные, системообразующие проекты всероссийского охвата, способные обеспечить значимые изменения в социальной сфере.

Объем финансирования благотворительных проектов Фонда в 2015 г. составил более 540 млн руб., а совокупный объем социальных инвестиций Корпорации с учетом расходов дочерних компаний ОАО АФК «Система» достиг 1,35 млрд руб.

По итогам 2015 г. ОАО АФК «Система» вошла в ТОП-5 рейтинга «Лидеры корпоративной благотворительности», публикуемого деловой газетой «Ведомости», Форумом Доноров и международной аудиторско-консалтинговой сетью фирм PricewaterhouseCoopers, и заняла 2 призовых места в конкурсе лучших благотворительных программ. Проект поддержки Государственного Русского музея занял 2 место в номинации «Лучшая программа, направленная на поддержку современного искусства и культуры»; за создание корпоративного Волонтерского центра Благотворительный фонд «Система» занял 3 место в номинации «Лучшая программа, способствующая развитию волонтерства в России».

>540
млн руб.



Объем финансирования благотворительных проектов Фонда

в ТОП-10
организаций



Благотворительный фонд «Система» среди крупнейших благотворительных организаций РФ

«Лифт в будущее» – инновации и таланты для высокотехнологичных отраслей

Приоритетным направлением социальных инвестиций ОАО АФК «Система» является развитие науки, образования и просвещения. На протяжении пяти лет Корпорация реализует флагманскую КСО-программу «Лифт в будущее», призванную помочь талантливой российской молодежи в выборе будущих профессий, осуществлении научных исследований и внедрении результатов технического творчества.

Через поддержку талантливых школьников, студентов и их педагогов, ориентированных на естественнонаучные, инженерно-технические области знаний и проектную работу в этих сферах, программа «Лифт в будущее» содействует развитию высоких технологий в России и созданию кадрового резерва для высокотехнологичных российских компаний, в том числе, входящих в Группу АФК «Система». Всероссийская программа стартовала в 2011 г. в партнерстве с Московским государственным университетом им. М.В. Ломоносова и через год получила поддержку Президента РФ В.В. Путина в рамках партнерства «Лифта в будущее» с Агентством стратегических инициатив (АСИ). В настоящее время проект реализуется при поддержке региональных администраций в 11 субъектах Российской Федерации. Принять участие в нем могут школьники и студенты из любого региона страны.

В 2015 г. ключевыми партнерами программы «Лифт в будущее» выступили 14 компаний Корпорации. Представители АФК «Система», РТИ, Технопарка «Саров», «Микрона», МТС, БЭСК, «Бизнес-Недвижимости», «Детского мира», «Биннофарма», «Медси», «Таргина», СТРИМ, МГТС, «Лидер-Инвеста» приняли участие в мероприятиях программы с лекциями, мастер-классами и экспертизой проектов по таким направлениям, как информационные и телекоммуникационные технологии, медицина и биотехнологии, транспорт, промышленные технологии и новые материалы, среда жизни человека и общество, энергетика.

В ежегодном Всероссийском конкурсе региональных молодежных проектов «Система приоритетов» приняли участие свыше 1000 старшеклассников и обучающихся в организациях среднего профессионального образования из более чем 40 регионов РФ. Победители конкурса получили гранты на участие в научно-образовательных школах «Лифт в будущее». В 2015 г. было проведено 3 научно-образовательные школы, в которых прошли обучение 750 участников со всей страны. В рамках «Лифта в будущее» также были организованы:

- конкурс методических разработок преподавателей «Наставник» (13 победителей);
- конкурс для студентов, молодых ученых и аспирантов «Intellect2ALL» (58 проектов-победителей);

- конкурс студенческих интернет-стартапов (4 проекта-победителя получили места в Бизнес-инкубаторе РЭУ им. Г.В. Плеханова)
- программа стажировок для молодых специалистов «Шаг к успеху».

Лучшие проекты участников программы были представлены на Всероссийский форуме «Будущие интеллектуальные лидеры России» в Ярославле.

Интегральной частью «Лифта в будущее» стал проект «Шахматы в школах», инициированный Международной шахматной федерацией (ФИДЕ) и поддержанный Благотворительным фондом «Система». В феврале 2015 г. было подписано соглашение между Фондом и НП «Шахматы в школах» о содействии включения шахмат в российскую школьную программу, в том числе разработку школьных учебников и приложений, методических пособий для преподавателей, а также организацию молодежных шахматных турниров. В июле Благотворительный фонд «Система» выступил партнером проведения Международного дня шахмат в Москве с участием Президента ФИДЕ Кирсана Илжумжинова.

На протяжении нескольких лет Благотворительный фонд «Система» сотрудничает с Европейским университетом в Санкт-Петербурге. В 2015 г. поддержка была оказана в рамках университетской программы содействия перспективным образовательным инициативам, ведущим научным и образовательным центрам России.



Дочерние компании ОАО АФК «Система» также реализуют масштабные инициативы в сфере профориентации молодежи, поддержки образования и инноваций. МТС, «Медси», «Детский мир» и Группа «Кронштадт» выступили партнерами крупнейшего в Европе парка игрового обучения для детей «Кидзания», который открылся в Москве в декабре 2015 г., организовав интерактивные образовательные площадки, где юные посетители могут освоить навыки реальных профессий.

Группа МТС при участии ряда компаний Корпорации (МТС Банк, «Медси», СТРИМ и др.), успешно развивает кроссфункциональную платформу «Телеком Идея» для выявления и поддержки талантливой молодежи, работающей над проектами в области информационно-коммуникационных технологий и услуг, которые могут быть востребованы в коммерческой, социальной и государственной сферах. С 2011 г. в конкурсе молодежных инноваций приняли около 900 команд, более десятка проектов получили поддержку, в т.ч. финансовую. С каждым годом расширяется география и круг партнеров «Телеком Идея». В 2015 г. впервые прошел конкурсный отбор среди ИТ-стартапов Беларуси, а российский конкурс «Телеком Идея» был интегрирован с федеральным акселератором технологических стартапов GenerationS, организуемым Российской венчурной компаний (ОАО «РВК»). В результате проекты, отобранные по результатам многоступенчатой экспертизы, получили широкие возможности по привлечению инвестиций.

В марте 2015 г. ОАО АФК «Система», ПАО «МТС» и SSTL при поддержке Высшей школы экономики (НИУ ВШЭ) и Московской школы управления СКОЛКОВО провели Международный инновационный молодежный саммит, посвященный новейшим технологиям и перспективам кооперации в области инноваций в телекоммуникационной сфере. Участниками саммита стали победители конкурса «Телеком Идея Индия», российские участники «Телеком Идеи» прошлых лет, студенты и сотрудники высших учебных и научно-исследовательских учреждений, молодые разработчики прорывных технологий и предприниматели двух стран. Победители индийского конкурса 2014 г. приехали в Москву в образовательный телеком-тур, который является главной наградой для участников «Телеком Идея».

В свою очередь, победители V юбилейного конкурса «Телеком Идея» из России отправились в образовательный тур в Израиль. Кроме того, компания МТС во второй раз провела конкурс «Телеком Идея ЮНИОР» для школьников 7-11 классов. Участники из Москвы, Московской и Самарской областей, Читы, Нижнего Новгорода, Барнаула, Таганрога, Пятигорска и Обнинска моделировали город будущего на основе современных инфокоммуникационных технологий, позволяющих сделать городскую среду более комфортной, удобной, безопасной и экологичной. Авторы лучших идей получили путевки в научно-образовательную школу «Лифт в будущее», где смогли доработать свои проекты при помощи опытных наставников.

На протяжении нескольких лет ГК «РТИ» осуществляет проект по созданию довузовского сегмента системы воспроизводства высококвалифицированных специалистов. Комплексная программа работы со школьниками, студентами и молодыми специалистами в сотрудничестве с профильными учебными заведениями предполагает профориентацию учащихся в «периметре» ОАО «РТИ», вовлечение школьников в проектную деятельность, создание и сопровождение инженерных лицейских классов; подготовку в профильные технические ВУЗы (МФТИ, МАИ, МГТУ, МИРЭА). Действующая на факультете радиотехники и кибернетики МФТИ (НИУ) базовая кафедра «Интеллектуальные информационные радиофизические системы» стала флагманом исследовательского, образовательного, кадрового сопровождения деятельности для всех дочерних компаний ОАО «РТИ». С целью стимулирования научно-технического творчества сотрудников ежегодно присуждается премия имени академика А.Л. Минца за научно-технические достижения как теоретического, так и прикладного характера. ОАО «НИИМЭ и Микрон», входящее в отраслевой холдинг РТИ, ведет постоянную профориентационную работу среди молодежи Зеленограда и других городов РФ. В 2015 г. было проведено 25 профориентационных экскурсий на предприятие, которые посетили более 500 человек.

В 2015 г. нефтесервисный холдинг «Таргин» и ОАО «БЭСК» заключили договоры о сотрудничестве с Уфимским государственным нефтяным техническим университетом о взаимодействии в сфере образовательной, научно-исследова-

>150 тыс.
человек



Общая аудитория программы «Лифт в будущее»

>500
партнеров



Партнеров программы «Лифт в будущее»

тельской и инновационной деятельности, профориентации и содействия трудоустройству выпускников. АО «Таргин» также подписало соглашение с Фондом «Сколково» о создании центра исследований и разработок. В интересах поиска перспективных инновационных решений и развития компетенций начинающих стартап-команд, реализующих проекты в сфере высоких технологий, компания выступила региональным партнером Всероссийского стартап-тура (RST), организованного «Фондом Сколково», Федеральным агентства по делам молодежи, Фондом содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, Ассоциацией инновационных регионов России, Агентством стратегических инициатив, РВК и Фондом инфраструктурных и образовательных программ «Роснано». ГК «Медси» выступила одним из ключевых партнеров открытой дискуссионной площадки Digital Health, организованной Высшей школой маркетинга и развития бизнеса Национального исследовательского университета Высшей школы экономики (НИУ ВШЭ) для стимулирования рынка цифровой медицины в РФ через обмен знаниями и совместный поиск новых идей экспертным медицинским сообществом, инноваторами и инвесторами.

В рамках партнерства с Фондом «Улыбка» компания SSTL поддерживает программу «Миссия образования», предоставляя мобильный широкополосный доступ в Интернет для расширения возможностей детей из неблагополучных семей, обучающихся в 23 образовательных центрах Индии. Этот уникальный проект, запущенный в 2012 г., охватил более чем 16 800 детей к концу 2015 г.

Забота о ветеранах – социальное партнерство и сохранение памяти о Победе

Важной составляющей социальной политики ОАО АФК «Система» является улучшение качества жизни и помощь незащищенным группам населения. К 70-летию Победы в Великой Отечественной войне Корпорация запустила масштабную программу по поддержке ветеранов и сохранению исторической памяти о подвиге народа.

В мае 2015 г. было подписано трехстороннее соглашение между Правительством Москвы, Московским городским Советом ветеранов войны, труда, Вооруженных Сил и правоохранительных органов и ОАО АФК «Система», открытое для присоединения новых участников, которое положило начало широкому социальному партнерству государства, бизнеса и НКО в сфере поддержки ветеранов и патриотического воспитания молодежи.

Ключевым направлением совместной работы стала программа «Забота о ветеранах» Благотворительного фонда «Система», Департамента труда и социальной защиты населения г. Москвы, Совета ветеранов и Группы компаний «Медси». В рамках программы доступ к бесплатным медицинским услугам получили более 500 участников войны, прикрепленных к клиникам крупнейшей частной медицинской сети в Москве, а также прошедших специально разработанную для них двухнедельную программу медицинской реабилитации в подмосковном Санатории Группы компаний «Медси» Отрадное.

Накануне Дня Победы прошла волонтерская акция «Помоги ветерану!», в ходе которой более 200 волонтеров Корпорации посетили свыше 100 ветеранов в Москве, Химках, Мытищах, Щелково, Ногинске, Красноармейске, Егорьевске, Томилино, вручили им продуктовые наборы к праздничному столу, оказали адресную помощь на дому и записали для будущих поколений бесценные воспоминания о войне. На основе собранных сотрудниками более 300 живых свидетельств о войне Группа МТС выпустила «Книгу Памяти», печатные экземпляры которой были переданы на хранение в библиотечный фонд Государственного исторического музея.

В рамках просветительского проекта «Живая история» более 1000 воспитанников детских домов Москвы, Московской, Владимирской и Тверской областей приняли участие в бесплатных историко-патриотических экскурсиях, организованных Благотворительным фондом «Система» с помощью волонтеров Корпорации в Центральном музее Великой Отечественной войны 1941–1945 гг., Центральном музее Вооруженных Сил РФ и Государственном центральном музее современной истории России.

Ко Дню Победы была приурочена и обширная программа чествования фронтовиков. 28 апреля в Центральном доме ученых состоялся традиционный корпоративный прием для ветеранов войны и труда. В 2015 году Благотворительный фонд «Система» впервые реализовал практику адресной доставки ценных подарков ветеранам Великой Отечественной войны.

На торжественном мероприятии почетным гостям были вручены именные сертификаты на получение необходимой бытовой техники, которую ветераны выбрали сами. 16 мая в концертном зале Центрального музея ВОВ на Поклонной горе состоялся благотворительный праздничный концерт «Салют Победы!», организованный АФК «Система» и МТС совместно с Советом ветеранов для более чем 250 фронтовиков из 12-ти административных округов Москвы. ОАО АФК «Система» также выступила партнером программы чествования ветеранов авиации и космонавтики «Крылья Победы» в рамках официального открытия Международного авиакосмического салона МАКС-2015 в г. Жуковском. В рамках акции «Волонтерский сад Победы» волонтеры Корпорации приняли участие в благоустройстве территории 4-х подшефных детских домов Москвы, Московской и Тверской областей, где были организованы праздничные встречи детей и ветеранов.

Всего более 400 сотрудников 22 компаний Группы АФК «Система», приняли участие в качестве волонтеров в поздравлении и оказании адресной помощи ветеранам, создании «Книги Памяти», проведении экскурсий в музеях военной истории для воспитанников детских домов, проведении исторических викторин о Великой Отечественной войне в школах Москвы и других мероприятиях.



Культура, историческое и духовное наследие

В течение многих лет ОАО АФК «Система» и Благотворительный фонд «Система» участвуют в крупных проектах, направленных на развитие отечественной культуры, сохранение художественных и исторических ценностей, а также укрепление межкультурных связей. Фонд оказывает помощь ведущим российским музеям, музыкальным и театральным коллективам, финансирует восстановление памятников архитектуры, поддерживает детский кинематограф.

С 2003 г. главным объектом социальных инвестиций ОАО АФК «Система» в культурной сфере является один из ведущих центров отечественной художественной культуры – Государственный русский музей в г. Санкт-Петербурге, обладающий крупнейшим собранием русского изобразительного искусства. В рамках долгосрочного соглашения, действующего до 2023 г., на поддержку Русского музея ежегодно направляется до 30 млн руб. Благодаря многолетнему партнерству стало возможным создание уникальной сети информационно-образовательных центров «Русский музей: виртуальный филиал» и современного Мультимедийного центра музея в здании Западного Павильона кордегардии Михайловского замка. Цель проекта, реализуемого при поддержке Благотворительного фонда «Система» и компании МТС, – привлечение широкой зрительской аудитории к ценностям российской культуры, историческому прошлому России через свободный доступ к электронно-цифровым материалам, формирование единого культурно-информационного пространства через внедрение новейших компьютерных технологий. В 2015 г. было открыто 20 новых виртуальных филиалов Русского музея в РФ и за рубежом (в Чили, Румынии, Испании и Кубе), а их общее количество достигло 177.

Еще одним ярким совместным проектом Благотворительного фонда «Система» и Русского музея является ежегодный Международный фестиваль садово-паркового искусства «Императорские сады России». В 2015 г. он был посвящен странам, через которые проходил знаменитый «Шелковый путь».

В июле на территории Михайловского сада были представлены экспозиции стран Азиатско-Тихоокеанского региона, Средней Азии, Ближнего зарубежья и России. В Международный день благотворительности 5 сентября Русский музей при поддержке корпоративных волонтеров «Системы» также провел для жителей Санкт-Петербурга просветительский квест в знаменитом Летнем саду.

С 23 апреля по 6 июля 2015 г. в Государственном Русском музее при поддержке ОАО АФК «Система» и Благотворительного фонда «Система» прошла выставка «Идет война народная. Искусство 1941–1945 гг.», на которой были представлены произведения, созданные советскими художниками в годы войны. В день официального открытия экспозиции к юбилею Великой Победы ОАО АФК «Система» при участии волонтеров компаний МТС и «СТРИМ» организовала торжественный прием для ветеранов ВОВ, тружеников тыла и жителей блокадного Ленинграда. Первыми посетителями выставки стали гости из Санкт-Петербургского государственного стационарного учреждения социального обслуживания «Дом ветеранов войны № 2» и Дома ветеранов сцены имени М.Г. Савиной Управления делами Президента Российской Федерации. Для них была проведена индивидуальная экскурсия, подготовлены праздничные подарки и представлена возможность совершать бесплатные звонки однополчанам, родным и близким в других городах.

Благотворительный фонд «Система» также принял участие в создании первого в стране бронетанкового полигона под открытым небом на территории Государственного военно-исторического музея-заповедника «Прохоровское поле» в Белгородской области, на месте одного из крупнейших танковых сражений Великой Отечественной войны. В 2014 г. на заседании оргкомитета «Победа» под председательством Президента России было принято решение о создании танкодрома, который был торжественно открыт заместителем Председателя Правительства РФ Дмитрием Рогозиным 16 мая 2015 г.



Корпорация вносит существенный вклад в сохранение и возрождение значимых объектов культурно-исторического наследия в регионах России. С 2014 г. Благотворительный фонд «Система» поддерживает Валаамский научно-исследовательский церковно-археологический и природный музей-заповедник и участвует в восстановлении одного из древнейших архитектурных памятников и центров духовного развития Руси – Спасо-Преображенского Валаамского ставропигиального мужского монастыря в Республике Карелия. За два года объем пожертвований составил 25 млн руб. Эти средства пошли в основном на благоустройство центральной усадьбы и территории монастыря на о. Валаам. Также в 2015 г. при поддержке Фонда был проведен первый Свято-Владимирский Валаамский фестиваль православного пения «Просветитель», посвященный 1000-летию преставления Крестителя и Просветителя Руси святого равноапостольного Владимира.

Особую актуальность в год литературы получил федеральный социально-образовательный проект МТС «Мобильная библиотека». Более чем в 45 регионах РФ размещены виртуальные «книжные полки», с которых можно бесплатно скачать в электронном формате на мобильные устройства книги для детей, русскую и зарубежную классику.

Корпоративное волонтерство на пользу общества

За последние два года корпоративное волонтерское движение получило широкое распространение в Группе АФК «Система» как важный ресурс КСО, инструмент реализации социальных, благотворительных проектов и повышения нематериальной мотивации персонала. Для многих дочерних компаний корпоративное волонтерство стало неотъемлемой частью корпоративной культуры, а средний уровень вовлеченности сотрудников в добровольческую деятельность вырос в полтора раза и достиг порядка 7% от общей численности персонала, что соответствует максимальному уровню проникновения волонтерства среди россиян⁽¹⁾.

Высокая динамика роста численности участников волонтерского движения, в первую очередь, связана с деятельностью созданного в июне 2014 г. корпоративного Волонтерского центра Благотворительного фонда «Система» как интегратора и координатора общекорпоративных добровольческих проектов. В 2015 г. было проведено 55 волонтерских мероприятий, в которых приняли участие более 500 сотрудников ОАО АФК «Система» и 11 дочерних компаний, оказавших помощь 8200 благополучателям. Волонтерский центр привлек к своей работе 16 внешних социальных партнеров.

Крупнейшим корпоративным волонтерским мероприятием является эко-субботник, который прошел 30 мая 2015 г. под лозунгом «Энергия Системы» на территории Санатория «Медси» Отрадное и был посвящен 70-летию Победы. Свыше 2 тыс. сотрудников ОАО АФК «Система», 27 дочерних компаний Корпорации и членов их семей приняли участие в благоустройстве территории здравницы, в которой отдыхают ветераны. Топ-менеджеры Корпорации совместно с представителями Совета ветеранов заложили мемориальную Аллею Победы; для фронтовиков силами волонтеров был организован праздничный концерт, а для детей – мастер-классы, спортивные игры, спектакль волонтерского кукольного театра «Детского мира».



Помимо поддержки ветеранов и организации акций ко Дню Победы, волонтеры Корпорации традиционно принимают активное участие в оказании помощи детям, находящимся в трудной жизненной ситуации, социализации и профориентации воспитанников подшефных детских домов. Так, благодаря усилиями добровольцев Корпорации, благотворительному вкладу компаний МГТС, МТС, «Медси» и Благотворительного фонда «Система» был приобретен многофункциональный садовый трактор стоимостью 500 тыс. руб. для расчистки и благоустройства 4 га территории Красно-Дубравского дома-интерната «Журавушка». Для проживающих в интернате детей-инвалидов чемпионы Паралимпийских игр и волонтеры провели спортивный праздник равных возможностей.

В рамках программы профессиональной ориентации для воспитанников 7 подшефных детских домов совместно с Московской Государственной Художественно-Промышленной Академией им. С.Г. Строганова, МИА «Россия сегодня» и Национальной службой новостей было проведено 10 специальных мероприятий с лекциями, мастер-классами и экскурсиями, а десятки подопечных из детских домов Москвы получили уникальную возможность пройти стажировку на радио и в информационном агентстве.

Крупнейшими в 2015 г. стали благотворительные акции «Рюкзак для первоклассника» и «Елка желаний». К 1 сентября с помощью волонтеров было собрано более 50 тыс. школьных принадлежностей на сумму свыше 1 млн руб. для воспитан-

ников 25 детских домов Москвы, Московской области, регионов Центрального и Северо-Западного федеральных округов. К Новому году сотрудники-доноры из дочерних компаний ОАО АФК «Система» собрали более 800 подарков. В ходе 7 волонтерских туров добровольцы доставили подарки и устроили новогодние праздники для 8 детских домов Москвы, Тверской, Владимирской и Ярославской областей.

Ко Дню защиты детей Благотворительный фонд «Система» совместно с ГК «Медси» и АНО «Больничные клоуны» провели в Московском международном Доме музыки благотворительный спектакль «Доктор Айболит», гостями которого стали более 300 подопечных детских домов, а также дети из многодетных и малообеспеченных семей и со сложными заболеваниями. В дни осенних школьных каникул Благотворительный фонд «Система» организовал для школьников детских домов посещение музыкального спектакля «Поколение Маугли», который прошел в Москве 15 октября на сцене Государственного Кремлевского дворца в рамках совместного проекта компании МТС и Благотворительного Фонда Константина Хабенского. Акция имела двойной социальный эффект: деньги, вырученные с продажи билетов, были направлены на лечение онкологических заболеваний у детей, а 500 билетов на сумму более 700 тыс. руб. отправлены в детские дома Москвы и Подмоскovie. В декабре в Государственном академическом Малом театре России по инициативе Благотворительного фонда «Система» прошел традиционный благотворительный новогодний праздник, в котором

⁽¹⁾ По данным Фонда Общественное Мнение.



~7%

вовлечено

Вовлечено в корпоративное волонтерское движение от общей численности персонала



55

мероприятий

Проведено Волонтерским центром БФ «Система» за 2015 г.



приняли участие 700 детей из 12 социальных учреждений Москвы и Тверской области. Кроме того, Волонтерский центр Благотворительного фонда «Система» совместно с АНО «Больничные клоуны» организовал новогодние праздники для 90 детей с онкологическими и другими тяжелыми заболеваниями, находящихся длительное время в Московском областном онкологическом диспансере в Балашихе, клиниках и больницах Москвы.

Деятельность Волонтерского центра Благотворительного фонда «Система» была отмечена Национальной премией за вклад в развитие корпоративного волонтерства «Чемпионы добрых дел», инициированной Ассоциацией менеджеров и Национальным Советом по корпоративному волонтерству при поддержке Министерства экономического развития Российской Федерации.

Крупные волонтерские акции также регулярно организуют и дочерние компании ОАО АФК «Система». В декабре 2015 г. МТС и «Детский мир» провели в Центральном доме культуры железнодорожников в Москве совместную новогоднюю благотворительную елку для детей с трудной судьбой. В мероприятии приняли участие около 450 ребят из социальных учреждений Москвы, Московской области и Смоленска, в том числе воспитанники учреждений для детей с ограниченными возможностями. Волонтеры МТС показали детям сказочный спектакль, а в завершение праздника все дети получили новогодние подарки от «Детского мира». Волонтеры «Медси» в течение года принимали участие в различных инициативах, направленных на социальную

адаптацию детей с особенностями здоровья, в том числе – единственном в России инклюзивном фестивале «Гала-фест», организуемом Благотворительным фондом «Галчонок».

Поддержка детско-юношеского спорта и людей с ограниченными возможностями здоровья входят в число значимых направлений социальной ответственности Корпорации. Благотворительный фонд «Система» на протяжении многих лет помогает уникальной футбольной команде инвалидов «Олимппро», которая в 2015 г. показала высокие результаты на крупных соревнованиях: XIX Чемпионате России, Большом Кубке Кавказа и отборочных играх Кубка Лиги Европы.

В рамках сотрудничества с Региональной общественной организацией инвалидов «Перспектива» Группа МТС при участии «Детского мира» выступила инициатором проведения Первого благотворительного турнира по мини-футболу «Кубок Единства» в пользу трудоустройства молодых специалистов с инвалидностью. Чемпионат объединил на манеже футбольного клуба «Локомотив» команды учащихся специализированных учебных заведений и крупного бизнеса.

В рамках делового визита в Республику Карелия в феврале 2015 г. Председатель Совета директоров ОАО АФК «Система» Владимир Евтушенков вручил директору детско-юношеской спортивной школы г. Сортавала сертификат на приобретение спортивного горнолыжного инвентаря и оборудования на 500 тыс. руб.

В мае Благотворительный фонд «Система» подписал соглашение со Всероссийской федерацией самбо о сотрудничестве в организации и проведении «Всероссийского дня самбо». Спортивные мероприятия, направленные на популяризацию этого национального вида спорта, прошли с 15 по 18 ноября 2015 г. более чем в 100 городах России. Также Фонд выступил генеральным партнером проведения «Кубка Президента по самбо» в Манчестере (Великобритания)

Создание общих ценностей и социальный маркетинг

Стратегический подход ОАО АФК «Система» к корпоративной социальной ответственности базируется на принципах синергии и создания общих ценностей (Shared Value) – включении максимального числа дочерних компаний в проекты, которые одновременно направлены на решение общественно значимых задач и способствуют развитию бизнеса.

Яркие примеры «социального маркетинга», способствующие расширению клиентской базы и повышению лояльности потребителей, представляют запущенные несколько лет назад МТС образовательные проекты в сфере интернет-грамотности младшего и старшего поколений. В 2015 г. интерактивные выставки «Дети в Интернете», посвященные правилам безопасности в сети, прошли в Новосибирске, Пензе, Калининграде, а общая вовлеченная аудитория проведенных за 5 лет мероприятий (выставок, уроков для младших школьников, мастер-классов для учителей, открытых родительских собраний) превысила 320 000 детей, родителей и педагогов. В рамках проекта «Сети все возрасты покорны», призванного помочь людям старшего возраста в освоении современных информационных технологий и полезных онлайн-сервисов, МТС разработала специальный обучающий курс «Мобильная академия» для продвижения мобильного Интернета в среде потенциальных пользователей смартфонов и планшетов 50+. Всего за три года обучение прошли более 15 тыс. человек.

В августе 2015 г. ОАО «БЭСК» и Министерство образования Республики Башкортостан заключили новое соглашение о взаимодействии в сфере профилактики детского электротравматизма на 2015-2016 учебный год. Специалисты компании провели более 350 внеурочных занятий по предупреждению детского электротравматизма в школах по всей территории Республики. Всего было охвачено около 5250 детей. По заказу ОАО «БЭСК» в 2013-2015 гг. были созданы шесть серий обучающего мультипликационного сериала по детской электробезопасности «Приключения БЭСКмена», по мотивам мультфильма был поставлен и сыгран детский спектакль в Уфе, Кумертау, Белебее, Нефтекамске, Кушнаренково, Сибее, Белорецке. Благодаря активной реализации проекта «Безопасное детство» в 2015 г. не было допущено ни одного случая детского электротравматизма на линиях электропередачи ОАО «БЭСК».

ГК «Медси» запустила уникальный проект популяризации здорового образа жизни для корпоративных клиентов и партнеров, в рамках которого лучшие врачи и фитнес-тренеры проводят бесплатные лекции, мастер-классы и консультации для сотрудников компаний, заботящихся о здоровье персонала. В 2015 г. проект «Будь здоров с МЕДСИ!» был развернут в Группе АФК «Система»: МТС, МГТС, «МТС-банке», СТРИМ, Nvision Group, СГ-трансе, «Детском мире», OZON. Кроме того, в клиниках «Медси» для всех желающих регулярно проходят мероприятия, направленные на повышение уровня знаний населения о способах сохранения здоровья, профилактику опасных заболеваний, консультации и занятия по различным аспектам здоровья и воспитания детей в рамках «Школы мам», «Школы счастливых родителей» и т.д.



>335 тыс.
человек



Вовлеченная аудитория за 5 лет
в образовательные проекты МТС

145
млн руб.



Передано ГК «Детский Мир»
на благотворительные и социальные проекты



Например, в мае 2015 г. ГК «Медси» совместно с компанией La Roche-Posay провели социальную акцию, посвященную Всемирному дню диагностики меланомы, в ходе которой все желающие могли бесплатно пройти обследование на предмет выявления онкологических заболеваний кожи и получить консультацию врача-дерматолога. В Детской клинике «Медси» в Благовещенском переулке состоялось необычное спортивное мероприятие для малышей – Чемпионат по грудничковому плаванию, приуроченный ко Дню защиты детей, в котором приняли участие более 20 малышей в возрасте от 4 месяцев до 3,5 лет со своими родителями, в т.ч. из детских дошкольных учреждений, центров детского развития Москвы и Московской области. Компания также впервые приняла участие в масштабной новогодней благотворительной ярмарке «Душевный Vazar», где лучшие врачи клиник «Медси» – кардиологи, неврологи, маммологи, детские офтальмологи и детские врачи лечебной физкультуры – проводили бесплатную экспресс-диагностику и консультации для всех желающих, а волонтеры устраивали творческие мастер-классы.

В рамках развития системы дистанционного обслуживания и программы по сбору средств в поддержку социальных инициатив «МТС-банк» реализовал возможность осуществления онлайн-пожертвований в пользу проектов Благотворительного фонда «Система» через интернет-банк и мобильное приложение без комиссии. Первым целевым проектом, сбор средств для которого был реализован через каналы дистанционного банковского обслуживания, стала благотворительная акция «Рюкзак для первоклассника». Кроме того, «МТС-банк» продолжил работу по повышению финансовой грамотности: провел ряд образовательных мероприятий об использовании цифровых технологий в банковской сфере и при управлении личными финансами на V юбилейном Всероссийском Фестивале науки НАУКА 0+, организованном под эгидой Министерства образования и науки РФ, а также выступил партнером X Всероссийской Олимпиады по финансовому рынку и основам потребительских знаний для старшеклассников.

Активная региональная экспансия «Детского мира» сопровождается широким вовлечением клиентов в благотворительность в рамках масштабной акции «Участуйте!» по сбору в магазинах товаров для детей, попавших в трудную ситуацию, а также открытием игровых комнат для детей, находящихся на длительном лечении.

По итогам 2015 г. компания передала на благотворительные и социальные проекты 145 млн руб. (денежные средства и товары). Под опекой «Детского мира» находятся 450 социальных учреждений в более чем 150 городах России и Казахстана. На конец 2015 г. компания открыла 58 игровых комнат в 20 медицинских и социальных учреждениях. Новые игровые появились в 12 городах: Санкт-Петербурге, Калининграде, Казани, Смоленске, Туле, Ростове-на-Дону, Перми, Иванове, Нальчике, Пскове, Ярославле и Томске. Ранее игровые комнаты также были оборудованы в детских больницах Москвы, Брянска, Кургана, Петрозаводска, Рязани, Владимирской области, Твери и Дзержинска. ГК «Детский мир» также поддерживает отечественных производителей, создавая условия для продвижения на рынок качественной и доступной продукции российского производства. Компания выступает партнером Министерства промышленности и торговли РФ в проведении Всероссийского конкурса «Школьная форма», победители которого получают возможность заключить контракты на поставку формы в магазины сети.

«Зеленая экономика» и защита окружающей среды

В 2015 г. увеличилось количество экологических проектов Корпорации, основанных на принципах Shared Value. Следуя тренду на популяризацию «зеленого» образа жизни и снижение нагрузки на окружающую среду, компании Группы АФК «Система» реализуют многочисленные экологические инициативы, приносящие пользу как для природы, так и для бизнеса.

Сокольский ДОК, входящий в ГК «Сегежа», приступил к производству новейшего биоэнергетического вида топлива – брикетов из древесных опилок («кевродров»), которые не содержат вредных примесей, при сгорании оставляют менее 1% золы, а по теплотворной способности приближаются к черному каменному углю и превосходят по этому показателю бурый уголь и дрова. В дальнейших планах предприятия – реализация энергоэффективного проекта по производству топливных гранул (пеллет) с возможностью экспорта в Европу.

Инвестиции компании в модернизацию и расширение лесопромышленного комплекса неразрывно связаны с заботой о лесном фонде. Как ответственный лесопользователь ГК «Сегежа» ежегодно выполняет большой объем работ по восстановлению вырубленных участков. В 2015 г. было восстановлено более 12 тыс. га леса; затраты на лесовосстановление и обеспечение пожарной безопасности лесов превысили 96 млн руб.

Компания добровольно сертифицирует арендованный лесной фонд и цепочки поставок по международному стандарту Лесного попечительского совета (Forest Stewardship Council, FSC) – некоммерческой неправительственной организации, продвигающей ответственное управление лесами во всем мире. На конец 2015 г. по FSC было сертифицировано 99,5% лесного фонда ГК «Сегежа».

Экологичная продукция Segezha Group используется и другими компаниями Группы АФК «Система». В магазинах сети «Детский мир» покупателям теперь предлагаются пакеты из бумаги – экологически чистого материала, который не наносит вреда окружающей среде при разложении и легко утилизируется. В декабре проект стартовал в пилотном режиме в Москве и Московской области, первый тираж составил 385 тыс. эко-пакетов, часть средств от продажи которых перечисляется на поддержку программ Благотворительного фонда «Детский мир».

В рамках развития дистанционных каналов обслуживания клиентов МГТС, входящая в Группу МТС, сокращает потребление бумаги. Компания запустила совместный проект со Всемирным фондом дикой природы (WWF), в рамках которого москвичам предлагается остановить чрезмерную вырубку деревьев – отказаться от бумажных счетов в пользу электронных и сделать пожертвование на восстановление лесов. Каждые 100 руб., помогут WWF России посадить 10 деревьев. Компания планирует перечислить в Фонд один процент от средств, сэкономленных на печати бумажных счетов. На электронные счета перешло уже более 200 тыс. абонентов МГТС.



ОАО АФК «Система», ПАО «МТС» и ОАО «РТИ» впервые приняли участие в экологической акции «Сдай макулатуру – помоги лесу» в рамках международной инициативы в поддержку ответственного отношения к лесу «FSC-пятница», организовав сбор макулатуры в своих офисах и предложив сотрудникам сдать для переработки ненужную бумагу. По итогам акции компании Группы АФК «Система» в целом заняли первое место среди коммерческих организаций, собрав вместе 1 650 кг макулатуры, что позволило спасти от уничтожения 28 деревьев, сэкономить 11 550 литров воды, 6 600 кВт электроэнергии и предотвратить выброс в атмосферу 2 805 кг CO₂. Из всех компаний-участников максимальный объем бумаги собрала МТС, которая уже не первый год реализует программу «Эко-офис», направленную на внедрение принципов рационального использования электроэнергии, расходных материалов для оргтехники, раздельного сбора мусора и «экологичной» утилизации отходов, а также популяризацию бережного отношения к окружающей среде среди сотрудников. В 2015 г. МТС вошла в ТОП-5 независимого рейтинга «Зеленые офисы России», подготовленного Экобюро Greens в партнерстве с WWF России.

Сведения о расходе топливно-энергетических ресурсов

(данные по Корпоративному центру)

Вид ресурса	2015 г.		2014 г.	
	Кол-во	Сумма с НДС,	Кол-во	Сумма с НДС,
Теплоэнергия, Гкал	3 465,44	5 256,47	2 643,23	4 147,30
Электроэнергия, тыс. кВт/ч	2 684	9 069,52	3 223	12 865,29
ИТОГО:		14 325,99		17 012,59

МТС системно внедряет альтернативные источники энергии для питания объектов инфраструктуры в регионах РФ. В мае 2015 г. оператор запустил в Приморье базовую станцию, работающую на солнечной энергии, а в декабре в Ногинском районе Московской области заработала первая в России базовая станция сети LTE на водородно-воздушном топливе. Новая система питания экологически безопасна, компактна и обеспечивает до пяти раз больший срок службы, чем при использовании традиционных решений. Ветроэнергетические установки используются для обеспечения питания базовых станций МТС на берегу Баренцева моря и Онежского озера в Северо-Западном регионе, горном плато Лаго-Наки в западной части Кавказа, перевале Китовое ребро у берега Японского моря на Дальнем Востоке, на Урале и Ямало-Ненецком автономном округе. В Чеховском районе Московской области работу базовых станций обеспечивают генераторы, работающие на водородных топливных элементах, а на объектах связи на юге России установлены солнечные батареи.

На предприятии «НИИМЭ и Микрон», входящем в Группу РТИ, была внедрена комплексная система энергетического менеджмента в соответствии с требованиями международного стандарта в области управления энергией ISO 50001:2011. Микрон стал одной из первых российских высокотехнологичных компаний, внедривших этот стандарт, и в 2015 г. успешно прошел второй надзорный сертификационный аудит с положительным заключением от компании Bureau Veritas Certification. За четыре года система энергетического менеджмента позволила снизить расход электроэнергии на 27,2%, тепловой энергии – на 15,5%, потребляемой электрической мощности – на 27,3%. Еще одно направление деятельности компании связано с выпуском новой микроэлектронной продукции с улучшенными характеристиками энергосбережения, отвечающей современным экологическим стандартам.

ГК «Микрон» в сентябре 2015 г. выступила одним из главных организаторов общественной акции «На работу на велосипеде» в Зеленограде, призвав своих сотрудников и жителей города на один день сменить привычные виды городского или личного транспорта на велосипеды. Основная задача мероприятия – показать,



что велосипед может быть эффективной транспортной альтернативой в пути на работу, а также является хорошим способом поддержания физической формы, инструментом для улучшения экологии и транспортной ситуации в городе. В мероприятии приняли участие более 400 человек, в том числе 73 сотрудников компании.

На продвижение ответственного потребления нацелен проект OZON Green. Онлайн-мегамаркет OZON.RU предлагает покупателям каталог сберегающих энергию и сохраняющих природу товаров и полезные советы по «зеленому» образу жизни на каждый день из специальном разделе на сайте, который за год привлек более 6 000 новых клиентов. При этом компания не только пропагандирует экологичный образ жизни, но и поддерживает социальное предпринимательство через партнерство с проектом «Наивно? Очень!», предоставляя интернет-площадку для продажи товаров, изготовленных людьми с ограниченными возможностями.

С 2012 г. ОАО АФК «Система» поддерживает АНО «Дальневосточные леопарды», ежегодно направляя средства на реализацию природоохранных инициатив по сохранению и восстановлению популяции этого редкого вида диких кошек в Приморье, биотехнические мероприятия, совершенствование материально-технической базы и обустройство территории национального парка «Земля леопарда». На протяжении пяти лет ОАО АФК «Система» сотрудничает с Русским географическим обществом (РГО) – одной из старейших общественных

>12 тыс. га
леса



Восстановлено в 2015 г. ГК «Свежа»

>10
млн руб.



Было направлено АФК «Система» на поддержку РГО

организаций в РФ, деятельность которой направлена на изучение и сохранение природных богатств страны. В 2015 г. на поддержку РГО было направлено 10 млн руб. На эти средства проведена интегральная экологическая оценка городов и регионов РФ, а также и эколого-геохимического состояния устья Дона и ряд других исследований.

В рамках грантовой программы профинансировано создание первого электронного географического атласа Карелии, учебного пособия и аудио-уроков для слабовидящих по географии Чувашской Республики, проведение масштабной исследовательской экспедиции школьников «От Ика до Яика» в Республике Башкортостан, Карачаево-Черкесской экогеографической молодежной экспедиция, экологические просветительские мероприятия в Алтайском биосферном заповеднике и на Телецком озере.

Ответственность перед сотрудниками

ОАО АФК «Система» является одним из крупнейших работодателей РФ. В компаниях и на предприятиях группы в регионах и странах присутствия работает более 155 тыс. человек. Корпорация обеспечивает своим сотрудникам конкурентную оплату труда, дополнительные социальные гарантии, широкие возможности для профессионального и карьерного роста.

Система материальной мотивации ОАО АФК «Система» как инвестиционной компании нацелена на достижение максимальной доходности инвестиций и положительного денежного потока. Зависимость вознаграждения от реализации инвестиционных проектов позволяет объединить интересы менеджмента и акционеров ОАО АФК «Система». В соответствии с долгосрочной программой мотивации топ-менеджерам может выплачиваться вознаграждение, увязанное с ростом капитализации Корпорации, в форме обыкновенных акций.

В эпоху глобальной постиндустриальной экономики одним из важнейших конкурентных преимуществ становится кадровый потенциал, уровень развития компетенций, профессионализм и ответственная позиция руководителей. В 2015 г. был существенно усилен фокус на HR-программы и проекты, нацеленные на повышение персональной эффективности менеджмента, создание культуры развития, формирование внутреннего пула эффективных руководителей, управление персоналом через эффективную систему внутренних коммуникаций.



В 2015 г. в кадровый резерв Корпорации вошли более 2 тыс. сотрудников дочерних и зависимых компаний ОАО АФК «Система» (2% от общей численности персонала), а 22% резервистов получили внутреннее продвижение в течение года. В начале 2015 г. успешно стартовал проект «Академия Системы» по созданию пула эффективных корпоративных тренеров для развития основных бизнес-навыков и компетенций среднего и младшего менеджмента с использованием лучшей внутренней экспертизы. Такая модель дает возможность сотрудникам самостоятельно планировать свое профессиональное развитие, позволяет сделать тренинги доступными для всех компаний группы и сэкономить до 70% издержек на обучение персонала по сравнению с внешними провайдерами. Силами внутренних тренеров было разработано более 12 образовательных программ по основным навыкам менеджера и личной эффективности.

Осенью 2015 г. впервые состоялась «Неделя знаний», в рамках которой в офисе проходили мастер-классы, тренинги и интерактивные лекции ведущих тренеров и провайдеров российского рынка. В результате более 400 сотрудников ОАО АФК «Система» и дочерних компаний смогли развить свои бизнес-навыки в области лидерства, тайм-менеджмента, ведения переговоров, управления изменениями.

В октябре 2015 г. в Корпоративном университете ОАО АФК «Система» (ВШУИ МГУ) – стартовала программа профессиональной переподготовки «Лидерство в девелопменте» для руководителей компании «Лидер-Инвест».

Были разработаны новые образовательные программы по направлению «Инноватика» (управление в технических системах), которые будут реализовываться совместно с факультетами МГУ (Физического, Химического, Биологического, факультета Вычислительной математики и кибернетики, Института механики). Дальнейшее развитие получила магистерская программа «Стратегический менеджмент и инновации», новый модульный формат которой открыл возможности для обучения в МГУ им. М.В. Ломоносова менеджерам региональных дочерних компаний ОАО АФК «Система».



ОАО АФК «Система» и ПАО «МТС» традиционно удерживают лидерские позиции в рейтингах работодателей. В 2015 г. Корпорация продемонстрировала лучший показатель по количеству руководителей, вошедших в рейтинг «ТОП-1000 российских менеджеров», публикуемый ИД «Коммерсантъ»: 39 руководителей высшего звена заняли высокие места в своих профессиональных категориях. Группа МТС стала трехкратным лауреатом премии «HR-бренд - 2015».

Компания победила в номинации «Старт карьеры» как лучший работодатель для молодых специалистов и стала обладателем специальной награды «За вклад в развитие HR-брендинга», которая подтверждает вклад в развитие HR-отрасли в России. Реализуемый МТС благотворительный проект «Поколение М» одержал победу в номинации «Большое сердце». Также компания вошла в ТОП-5 рейтинга лучших работодателей России, став лидером среди телекоммуникационных компаний.

>2 тыс.
сотрудников



Вошло в кадровый резерв АФК «Система»

в ТОП-5
рейтинга



Лучших работодателей России (ПАО «МТС»)

Предупреждение

Некоторые заявления в данном отчете могут содержать предположения или прогнозы в отношении предстоящих или ожидаемых событий ОАО АФК «Система» или его дочерних и зависимых компаний. Такие утверждения содержат выражения «ожидается», «оценивается», «намеревается», «будет», «мог бы», отрицания таких выражений или другие подобные выражения. Мы бы хотели предупредить Вас, что эти заявления являются только предположениями, и реальный ход событий или результаты могут существенно отличаться от заявленных. Мы не берем на себя обязательств пересматривать эти заявления с целью соотнесения их с реальными событиями и обстоятельствами, которые могут возникнуть после вышеуказанной даты, а также отражать события, появление которых в настоящий момент не ожидается.

Из-за многих факторов действительные результаты ОАО АФК «Система» его дочерних и зависимых компаний могут существенно отличаться от заявленных в наших предположениях и прогнозах; в числе таких факторов могут быть общие экономические условия, конкурентная среда, в которой мы работаем, риски, связанные с деятельностью в России, быстрые технологические и рыночные изменения в сферах нашей деятельности, а также многие другие риски, непосредственно связанные с ОАО АФК «Система» и его деятельностью.

Контакты

ОТНОШЕНИЯ С ИНВЕТОРАМИ:

+7 495 730-66-00

+7 495 692-22-88

ПРЕСС СЛУЖБА:

+7 495 730-71-88

СПРАВОЧНАЯ СЛУЖБА:

+7 495 737-01-01

ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ОФИС:

125009 Москва, ул. Моховая, 13

АФК «Система»

Россия, 125009, Москва, ул. Моховая 13

Тел. +7 (495) 692 2288

www.sistema.com

ir@sistema.ru

© ОАО АФК «Система» 2015 г. Все права защищены