



Годовой отчет 2006

Новые точки роста  
Новая стоимость бизнеса

# Содержание

<b>Портрет Корпорации</b>	3
<b>Пять вопросов Председателю Совета директоров АФК "Система"</b>	8
<b>Пять вопросов Президенту АФК "Система"</b>	12
<b>Стратегия</b>	16
<b>Обзор операционных и финансовых результатов</b>	18
<b>Календарь событий</b>	20
<b>Риски</b>	24
<b>Корпоративное управление</b>	
Совет директоров	26
Ключевой менеджмент	32
Структура управления	36
Принципы корпоративного управления	38
Структура активов	40
<b>Акционерный капитал</b>	
Общие сведения	42
Структура акционерного капитала	42
Динамика стоимости акций	43
Дивидендная политика	43
Акционерный капитал дочерних компаний	44
<b>Социальная ответственность</b>	46
<b>Надежный фундамент</b>	
Телекоммуникации	50
Высокие технологии	54
Строительство и недвижимость	58
<b>Высокий потенциал</b>	
Розничная торговля	64
Финансы	68
Масс-медиа	72
Туризм	76
Радиотехника и космические технологии	80
<b>Другие бизнес направления Корпорации</b>	
Страхование	86
Нефть	87
Медицина	88
Биотехнологии	89
Инновации и венчурный бизнес	90
<b>Контакты</b>	92

# Портрет корпорации

## Мы создаем лидеров бизнеса

Акционерная финансовая корпорация "Система" - крупнейшая в России и СНГ публичная диверсифицированная корпорация, владеющая и управляющая пакетами акций компаний, работающих в быстрорастущих сервисных секторах экономики. В совокупности компании, контролируемые АФК "Система", обслуживают более 80 млн потребителей в России и странах СНГ, в Восточной и Западной Европе. Корпорация концентрирует усилия на развитии передовых технологий для того, чтобы максимально увеличить долгосрочную доходность для акционеров. Корпорация также считает развитие передовых технологий своим основным вкладом в экономическое развитие России и других рынков, на которых она работает.

После проведенного в феврале 2005 г. IPO 19% акций АФК "Система" участвуют в торгах на Лондонской фондовой бирже в форме Глобальных депозитарных расписок (GDR) под тикером "SSA". Акции АФК "Система" также включены в котировальный лист "Б" Московской фондовой биржи под тикером "SIST" и в котировальный лист "Б" Российской торговой системы под тикером "AFKS".

Деятельность АФК "Система" состоит из основных образующих бизнесов, которые уже являются признанными лидерами рынка, и перспективных бизнес-направлений, обладающих высоким потенциалом. На этих направлениях дочерние компании Корпорации нацелены установить долгосрочное лидерство. Образующими бизнес-направлениями Корпорации являются телекоммуникации, высокие технологии и недвижимость. Наиболее перспективными бизнесами АФК "Система" являются розничная торговля, финансы, масс-медиа и венчурное направление.

Кроме того, АФК "Система" развивает туризм, радиотехнику и космические технологии, медицину и биотехнологии. Корпорация также инвестирует в нефтяной сектор.

## Ключевые бизнес-направления

---

### Телекоммуникации

ОАО "МТС", ОАО "Комстар-ОТС", ОАО "МТТ", ЗАО "Скайлинк"

### Высокие технологии

ОАО "Ситроникс"

### Строительство и недвижимость

ОАО "Система-Галс"

### Розничная торговля

ОАО "Детский Мир - Центр"

### Финансы

АКБ "Московский банк реконструкции и развития" (ОАО)

### Масс-медиа

ОАО "Система Масс-Медиа"

### Туризм

ВАО "Интурист"

### Радиотехника и космические технологии

ОАО "Концерн "РТИ Системы"

## Другие бизнес-направления

---

### Страхование

ОАО "РОСНО"

### Медицина и биотехнологии

ЗАО "Медси", ЗАО "Биннофарм"

### Нефть

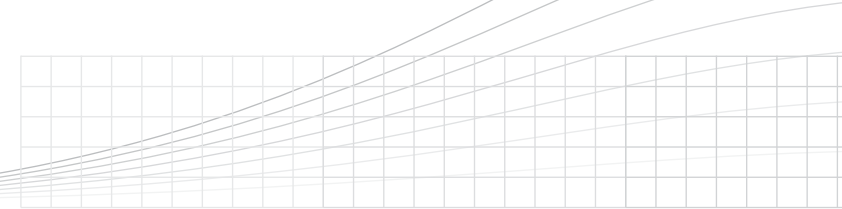
ОАО АНК "Башнефть", ОАО "Новойл", ОАО "Уфанефтехим", ОАО "Уфимский НПЗ", ОАО "Башнефтепродукт", ОАО "Уфаоргсинтез".

## Ключевые финансовые результаты деятельности АФК "Система"

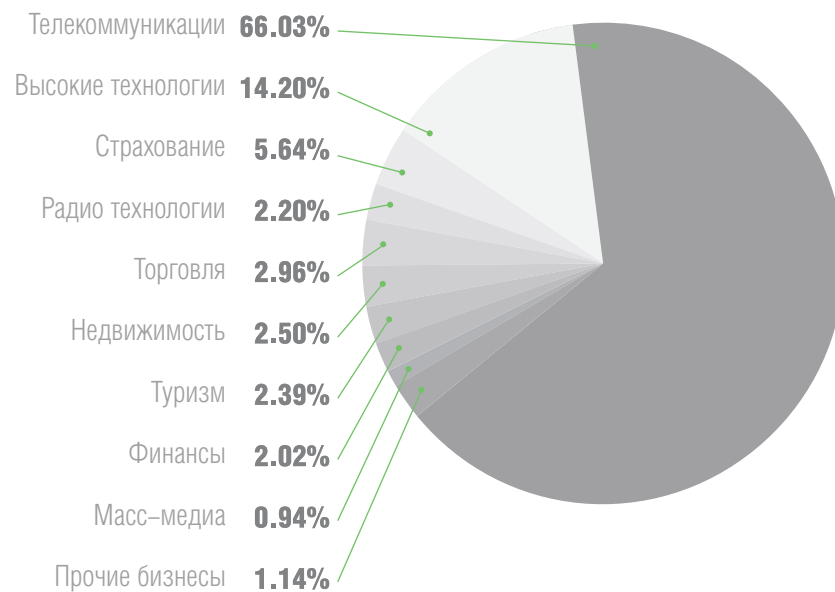
	<b>Выручка (\$, млн)</b>	<b>OIBDA<sup>1</sup> (\$, млн)</b>	<b>Чистая прибыль, (\$, млн)</b>
2006	<b>10,862.8</b>	<b>4,023.5</b>	<b>813.0</b>
2005	<b>7,593.5</b>	<b>2,982.0</b>	<b>534.4</b>
2004	<b>5,733.9</b>	<b>2,462.0</b>	<b>411.2</b>

	<b>Активы (\$, млн)</b>	<b>Акционерный капитал (\$, млн)</b>	<b>Прибыль на акцию (\$)</b>
2006	<b>20,131.5</b>	<b>4,520.7</b>	<b>85.0</b>
2005	<b>13,090.9</b>	<b>3,233.6</b>	<b>56.4</b>
2004	<b>8,823.3</b>	<b>1,442.2</b>	<b>50.8</b>

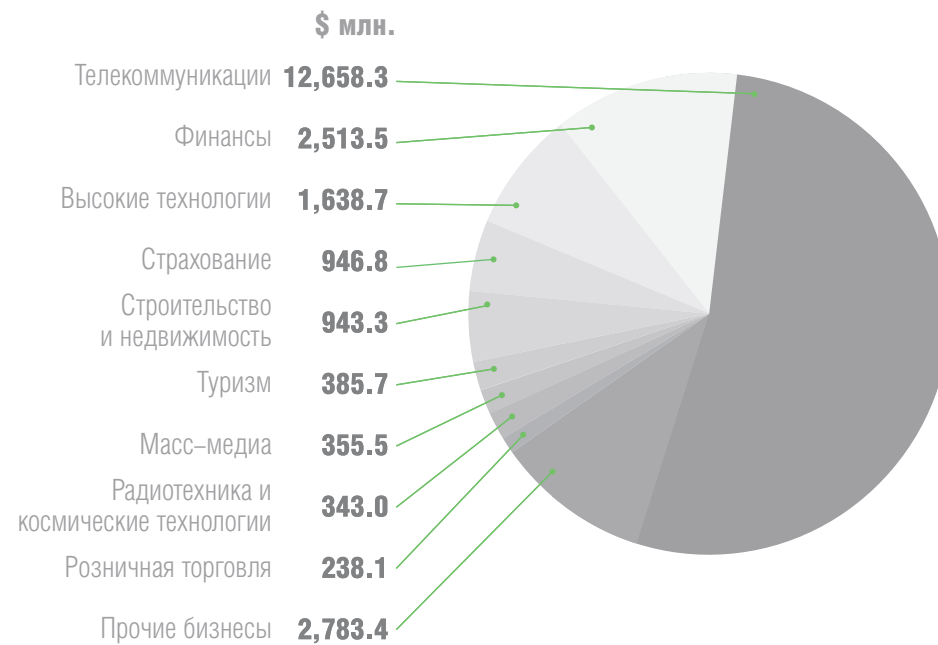
<sup>1</sup> OIBDA представляет собой прибыль от основной деятельности до вычета амортизации основных средств и нематериальных активов. Полное определение OIBDA и OIBDA, скорректированной от показателя операционной прибыли, содержится в Отчете руководства о финансовом состоянии и результатах деятельности.



## Структура выручки <sup>2</sup>



## Структура активов <sup>3</sup>



<sup>2</sup> Включая выручку по операциям между сегментами.  
<sup>3</sup> Включая эффект от операций между сегментами.





АФК "Система"



08

## Пять вопросов Председателю Совета директоров АФК "Система" <sup>1</sup>

Владимир  
Евтушенков

Председатель Совета  
директоров АФК "Система"



# Новые точки роста

## Новая стоимость бизнеса

Прошлый год внес существенные изменения в деятельность АФК "Система", как биржевой компании: львиная доля активов, принадлежащих Вашей Группе, тоже стали публичными. Это означает, что Вы предоставили инвесторам возможность выбора: сделать ставку на любую из "дочек" или вложиться непосредственно в холдинг. Как отразятся эти изменения на вашей стратегии?

Сложившаяся на сегодняшний день конфигурация нашего бизнеса в каком-то смысле уникальна: пять публичных компаний в рамках одного холдинга. И это ставит перед нами задачи принципиально иного качества и сложности.

С одной стороны, мы должны прилагать максимум усилий для роста капитализации наших биржевых дочерних подразделений, чтобы оправдать ожидания их инвесторов. С другой, - обеспечивать опережающие темпы роста непубличных компаний, поскольку именно их стремительное развитие в ближайшее время будет менять пропорции нашего портфеля. А значит, - давать возможность инвесторам входить в эти перспективные активы через акции холдинговой компании.

Если Вы планируете наращивать долю непубличных активов в корпорации за счет их опережающего роста, означает ли это, что в ближайшей перспективе Вы не готовите к IPO ни одну из своих компаний.

Выход на биржу никогда не рассматривался нами в качестве приоритетной стратегической задачи. Это - инструмент доступа к капиталу для дальнейшего развития. Причем, инструмент сложный и дорогой. На нынешнем этапе жизни корпорации мы имеем возможность обеспечивать агрессивный рост наших бизнесов и создавать их стоимость, используя самые разнообразные способы привлечения средств, не прибегая к IPO. Мы не отказываемся от биржевых перспектив для наших непубличных компаний - в принципе. Но в ближайшее время не видим в этом настоятельной необходимости.

С Вашей точки зрения, какими должны быть сценарии роста стоимости для публичных и непубличных компаний? Есть ли между этими сценариями принципиальная разница?

Я бы предложил несколько иную классификацию наших "точек роста":

- на зрелых рынках
- на быстрорастущих рынках
- на рынках с высоким потенциалом.

На всех этих рынках присутствуют бизнесы "Системы".

На зрелых рынках работают телекоммуникационные компании.

На быстрорастущих - а это весь потребительский сектор - представлены практически все наши непубличные компании: "Детский мир", "Система Масс-Медиа", "Интурист". К быстрорастущим я бы отнес также "Московский банк реконструкции и развития" и биржевую "Система-Галс".

Рынки с хорошим, но пока еще не до конца раскрытым потенциалом, - отрасли высоких технологий. И концерн "Ситроникс", и "РТИ Системы" осваивают этот трудный, высококонкурентный, но очень перспективный рынок.

Очевидно, что "точки роста" сложившегося бизнеса (такого, например, как мобильная связь), или бизнеса только зарождающегося (такого, как платное телевидение), должны быть очень разными. И количественно, и качественно. Какими Вы видите эти "точки роста"? За счет чего должна повышаться капитализация таких непохожих компаний?

На зрелых рынках, в первую очередь, за счет повышения ЭФФЕКТИВНОСТИ бизнеса. Например, новой команде менеджмента МТС удалось именно за счет этого повысить капитализацию компании за год почти вдвое. И этот ресурс использован пока не до конца. Мы считаем, Мобильные ТелеСистемы все еще недооцененными.

КОНВЕРГЕНТНЫЕ ПРОЕКТЫ, основа которых была так же заложена в прошлом году, дадут возможность не только продолжить курс на эффективность, но и создадут новые потребительские возможности, а значит и новые статьи доходов. Кроме того, мы видим огромный потенциал СИНЕРГИИ в связи с покупкой миноритарного пакета акций "Связьинвеста" нашим оператором фиксированной связи "Комстар-ОТС". Совместная разносторонняя работа над этим многообещающим проектом уже ведется.

Выход на НОВЫЕ ТЕРРИТОРИИ и рынки также остается в фокусе нашего внимания, хотя наши внутренние критерии при анализе потенциальных возможностей стали гораздо более взвешенными и жесткими. И главным из них остается - возврат на вложенный капитал.

"Точки роста" на растущих рынках - это, конечно, сами рынки.

Бурный рост потребительских отраслей, основанный на росте благосостояния российских жителей, предоставляет нам отличную базу для развития. Но наша задача - РАСТИ БЫСТРЕЕ РЫНКА. И "Детский мир", например, опередил в 2006 году общие темпы роста своей отрасли втрое. Почти в два раза быстрее рынка росла и "Система Галс".

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКСПАНСИЯ - еще один драйвер роста на этих рынках. Поскольку все наши потребительские бизнесы носят сетевой характер, выход в регионы - основа их сегодняшнего развития. Тот же "Детский мир" за прошлый год открыл супермаркеты для детей в 33 городах России. А сети платного телевидения под единым брендом "Стрим-ТВ", предоставляющие услуги более, чем 1,5 млн. семей, охватывают 37 городов страны.

Грамотное сочетание органического роста с эффектом от сделок по СЛИЯНИЯМ И ПОГЛОЩЕНИЯМ - третий инструмент роста стоимости на быстрорастущих рынках.

На рынках же с высоким потенциалом роста мы будем делать ставку на новые проекты и научные разработки, в результате которых должны возникать УНИКАЛЬНЫЕ ТОВАРНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ или услуги. В прошлом году принята новая стратегия развития нашего научно-исследовательского подразделения "Интеллект Телеком". Мы активно продвигаем работу венчурного направления. И мы ждем результатов этой деятельности, получившей в корпорации название "технологический радар", уже в ближайшее время.

Поскольку технологический прорыв невозможно осуществить без поддержки (как законодательной, так и инфраструктурной) государства, ЧАСТНО-ГОСУДАРСТВЕННОЕ ПАРТНЕРСТВО стано-

вится еще одним драйвером роста на этом рынке. Система ГЛО-НАСС, разработка которой ведется на базе Радиотехнического института, является примером именно такого сотрудничества.

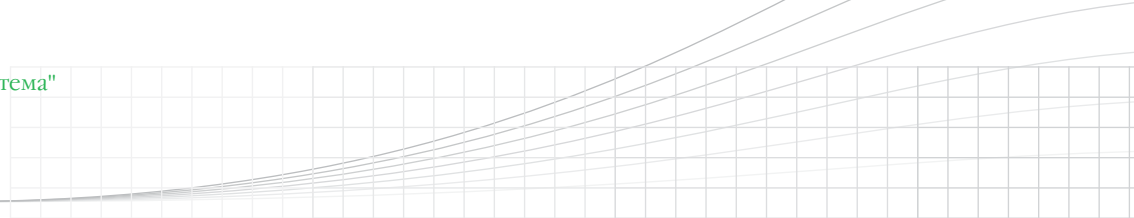
**Означает ли это, что в результате поиска перспективных "точек роста" корпорация "Система" может приступить к освоению принципиально новых отраслей или к покупке новых активов?**

Перед нами не стоит задача дальнейшего расширения нашего портфеля. Но сделать его более сбалансированным мы, безусловно, стремимся. И мы так же будем стремиться открывать новые возможности внутри существующих у нас сегодня бизнесов или на их стыках. Например, мобильное телевидение - это для нас новый рынок или нет? И это - телекоммуникации или медиа? Или медицинское подразделение, которое существует в корпорации уже много лет, но сейчас, с нашей точки зрения, стоит на пороге взрывного роста (опять-таки на волне поднимающегося потребительского спроса)?

Поэтому мы не ведем целенаправленных поисков новых возможностей в незнакомых нам отраслях. Но готовы к развитию перспективных "точек роста" внутри корпорации и на смежных территориях.

2006 год отчетливо показал, что потенциал отраслей и рынков присутствия АФК "Система" шлет нам вполне определенный вызов. И мы готовы на этот вызов ответить.

<sup>1</sup> Вопросы Председателю Совета директоров АФК "Система" были взяты из 10-ти наиболее частых вопросов представителей инвестиционного сообщества и средств массовой информации к менеджменту Корпорации, которые были заданы в ходе исследования деловой репутации АФК "Система".



# НОВЫЕ ТОЧКИ РОСТА

## Новая стоимость бизнеса



## Пять вопросов Президенту АФК "Система" <sup>1</sup>

Александр  
Гончарук

Президент АФК "Система"

# Новые точки роста

## Новая стоимость бизнеса

АФК "Система" хорошо известна рынку как "инкубатор" по выращиванию бизнесов. Три успешных IPO в течение года - с капитализацией выше 2 миллиардов долларов каждое - подвели определенный итог этой работы. Изменяются ли подходы корпорации к управлению повзрослевшими биржевыми "дочками"?

Потенциал и качество бизнеса наших публичных компаний были высоко оценены инвестиционным сообществом: капитализация "Системы Галс" и "Ситроникса" превысила при размещении 2 миллиарда долларов, "Комстара" - 3 миллиарда. Биржевая стоимость МТС в течение прошедшего года выросла с 13 до 20 миллиардов. Очевидно, что нынешний масштаб деятельности наших публичных бизнесов уже не требует от управляющей компании прежнего всестороннего контроля и глубокого погружения в их операционную деятельность. Однако, требует внимания к стратегическим вопросам. И если до сих пор ключевые показатели эффективности для этих предприятий были многочисленными и детальными, то новую КРИТЕРИАЛЬНУЮ БАЗУ составляют всего несколько КРІ, зато - фундаментальных. Основной, интересующий управляющую компанию, показатель - рост капитализации.

Готова ли корпорация, опираясь на свой успешный опыт, приступить к выращиванию следующего поколения лидеров?

Лидерство на рынках нашего присутствия всегда было стратегией "Системы". Для его обеспечения - помимо нашего стремления - требовалось наличие нескольких определяющих условий: благоприятной рыночной ситуации, источников финансирования, продуманной программы действий и сильной команды. Сегодня у наших непубличных компаний есть все необходимые СОСТАВЛЯЮЩИЕ ЛИДЕРСТВА. Прогноз роста потребительских рынков - а именно на них работают и "Детский мир", и "Система Масс-медиа", и Московский банк реконструкции и Развития и "Интурист" - исключительно оптимистичен. У всех бизнес-направлений тщательно проработаны планы М&А и просчитана стратегия органи-

ческого роста. "Система" готова вкладывать в эти бизнесы значительные суммы - из 3 миллиардов долларов инвестиций, определенных нашим бюджетом на 2007 год, не меньше половины предназначено именно для быстрого роста непубличных компаний. Менеджерские команды демонстрируют высокую эффективность решения задач, поставленных акционерами. Поэтому, мы не сомневаемся в перспективах этих компаний.

2006 год был отмечен существенным обновлением команды топ-менеджеров АФК "Система" как на уровне операционных компаний, так и на уровне корпоративного центра. Вы удовлетворены результатами работы новых управленцев? И каким образом корпорация планирует влиять на их эффективность в дальнейшем?

Для такой корпорации, как "Система", сосредоточенной в основном в сервисных высокотехнологических отраслях, эффективность менеджмента - ключевой фактор успешности. На каждом этапе развития компании требуются специалисты разного профиля и разной квалификации. Выход на мировые рынки капитала, выработка актуальной стратегии, обострение конкуренции, консолидация целых отраслей, функционирование в условиях прозрачности - все это наши сегодняшние реалии. И мы отдаем себе отчет в том, что рост капитализации корпорации и ее операционных компаний напрямую зависит от управленческих действий менеджмента.

Именно поэтому мы постоянно совершенствуем не только управленческую структуру корпорации, но и СИСТЕМУ МОТИВАЦИИ кадров. Весь прошлый год мы оптимизировали разграничение полномочий между бизнесами и корпоративным центром, прорабатывали и внедряли в наших компаниях опционные и бонусные программы, просчитывали параметры персональной эффективности менеджеров и укрепляли команду.

Наши финансовые результаты - главный итог этой работы.

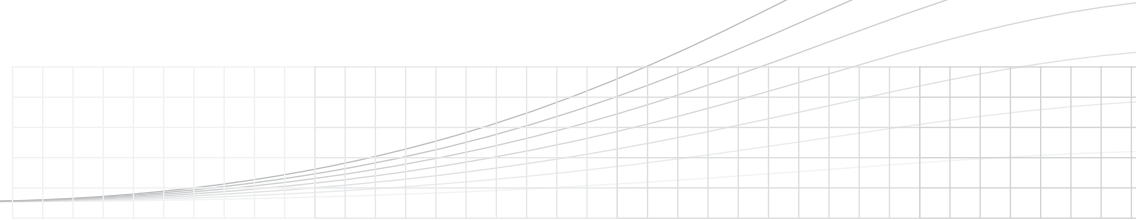
Помимо уверенных финансовых показателей итогам прошлого года стали две знаковые для российского рынка сделки: покупка блокирующего пакета акций "Связьинвеста" и продажа доли "Росно". Первая сделка подчеркнула последовательность стратегии корпорации на телекоммуникационном рынке. Вторая - своей беспрецедентной ценой продемонстрировала умение "Системы" не только выгодно входить в активы, но и выгодно выходить. Как Вы оцениваете долгосрочные последствия этих событий для развития корпорации?

Обе сделки потребовали от менеджмента АФК "Система" невероятного напряжения и высокого профессионализма. Консолидация в рамках "Системы Телеком" всех современных видов связи позволила нам накопить уникальный ОТРАСЛЕВОЙ ОПЫТ. И мы отчетливо видим, какие возможности для синергии и конвергентных услуг открывает взаимодействие со "Связьинвестом": и технические, и организационные, и финансовые. Мы убеждены, что это сотрудничество даст возможность для рывка не только обеим нашим компаниям, но и отрасли в целом. Что касается "Росно", мы удовлетворены итогом взаимодействия с нашим многолетним надежным партнером - немецкой страховой группой "Альянс". Совместными согласованными усилиями мы создали не просто успешную компанию, мы создали лучший в России страховой бренд. Это очень ценный опыт, потому что в условиях глобальной экономики входным билетом на высококонкурентные рынки будут не только сильные продукты, но и сильные бренды.

Вероятно, создание сквозного бренда в рамках "Системы Телеком" - уникального для российского рынка проекта - продиктовано, в том числе, и этими соображениями? И как этот новый опыт Вы планируете использовать в дальнейшем?

Для корпорации, бизнесы которой сосредоточены в основном на потребительских рынках, трудно переоценить значение этого шага. Ключевым элементом стратегий операционных компаний сегодня становится не технологии, а клиент, его запросы, его удобство. А главный инструмент создания коммуникации с клиентом - ПОСТРОЕНИЕ БРЕНДА. Мы продолжим активно развивать высокотехнологичный бренд "Ситроникс". 2007 год станет стартовым для продвижения национального бренда платного телевидения "Стрим-ТВ". Наши старейшие бренды "Детский мир" и "Интурист" тоже должны наполниться новыми смыслами. Поиск новых "точек роста" в управленческой эффективности, в кадровой политике, в формировании стратегии, - наша сегодняшняя задача. И мы надеемся, что наши инвесторы и наши акционеры по достоинству оценят наши усилия.

<sup>1</sup> Вопросы Президенту АФК "Система" были взяты из 10-ти наиболее частых вопросов представителей инвестиционного сообщества и средств массовой информации к менеджменту Корпорации, которые были заданы в ходе исследования деловой репутации АФК "Система".



# Новые точки роста

## Новая стоимость бизнеса

# Стратегия

## Стратегические цели:

### **Укрепление лидирующих позиций на ключевых рынках:**

АФК "Система" продолжает концентрировать свои усилия на тех бизнес-направлениях, которые уже являются лидерами в своих секторах, или могут стать лидерами в быстрорастущих сегментах рынка в обозримом будущем. Лидерство в сервисных отраслях, в сегменте высоких технологий позволяет Корпорации максимально использовать потенциал своих брендов для выхода на новые отраслевые и географические рынки и внедрять новые высококачественные услуги, которые повышают рентабельность Корпорации.

### **Диверсификация портфеля бизнесов Корпорации:**

Диверсификация по всем бизнес-направлениям позволила АФК "Система" максимально увеличить свое присутствие на многих растущих потребительских рынках. Сегодня Корпорация стремится сбалансировать бизнесы внутри своего портфеля. В последние годы постоянно растет доля выручки бизнес-направлений вне телекоммуникационного сегмента. Корпорация собирается и дальше укреплять эту тенденцию, развивая существующие бизнесы в растущих сегментах.

### **Поддержание высокого уровня денежных поступлений от находящихся в управлении бизнесов:**

В последние годы АФК "Система" реструктурировала бизнес-направления, что позволило Корпорации консолидировать активы и создать прозрачные и эффективные управляющие компании во всех основных бизнес-направлениях. Корпорация продолжает работать в этом направлении, чтобы наращивать темпы роста выручки и прибыли в своих операционных компаниях.

### **Сохранение прочной и стабильной финансовой позиции:**

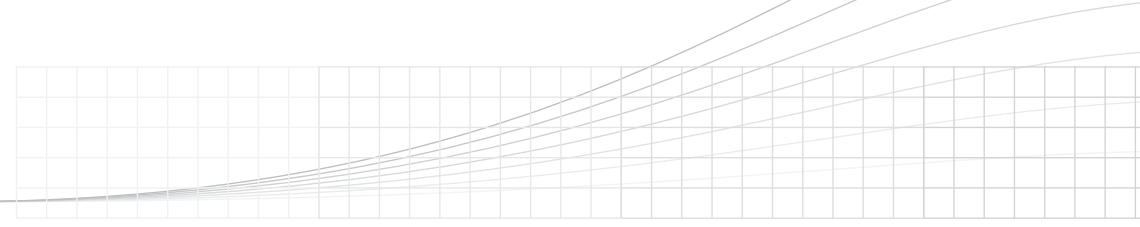
Комплексный подход к обеспечению финансовой прозрачности, профессиональное управление размерами и структурой долга Корпорации и ее бизнес-направлений, а также долгосрочное финансо-

вое планирование способствуют обеспечению прочной финансовой позиции АФК "Система". Корпорация продолжает следовать установленным жестким критериям уровней заимствования с целью обеспечения оптимальной структуры консолидированной задолженности и усиления долгосрочной финансовой устойчивости.

### **Поддержание высочайших стандартов корпоративного управления:**

Задолго до первичного размещения своих акций на Лондонской фондовой бирже в феврале 2005 г., Корпорация взяла на себя обязательство по уровню корпоративной прозрачности, превышающие законодательные требования. Она продолжает обеспечивать высочайшие стандарты корпоративного управления и раскрытия информации как на корпоративном уровне, так и на уровне бизнес-направлений. Это обеспечивает эффективность управления Корпорацией, увеличивает ликвидность как ее собственных акций, так и котирующихся на биржах акций ее дочерних предприятий, и предоставляет возможность осуществлять заимствования на самых выгодных условиях.





## Стратегические принципы:

### **Создание или приобретение перспективных компаний:**

Концентрируя внимание на развитии существующих бизнесов, Корпорация постоянно изучает возможности приобретения компаний, которые могут усилить существующие бизнес-направления или создать новые рынки, где возможна синергия с уже существующими бизнесами АФК "Система".

### **Активное участие в развитии компаний:**

АФК "Система" увеличивает стоимость бизнес-направлений, предоставляя дочерним компаниям значительные финансовые и управленческие ресурсы. Корпорация неоднократно демонстрировала способность увеличивать стоимость компаний в целом ряде бизнес-направлений и делать из них лидеров в своих сегментах рынка.

### **Привлечение финансовых ресурсов для инвестиций в развитие компаний:**

Корпорация давно присутствует на мировых рынках капитала и использует различные финансовые инструменты для привлечения ресурсов. АФК "Система" играет важную роль в привлечении иностранных инвестиций в Россию для укрепления высокотехнологичных и сервисных отраслей экономики.

### **Определение четких сценариев по возврату инвестиций:**

Когда АФК "Система" инвестирует в бизнес, она определяет четкую стратегию возврата инвестиций, направленную на увеличение стоимости компаний в интересах акционеров и вывод компаний на новый уровень развития. Сценарии возврата могут включать продажу акций, принадлежащих АФК "Система", стратегическому инвестору; IPO или интеграцию в уже существующие бизнес-направления.

# Обзор операционных и финансовых результатов

Краткое описание финансовых и операционных результатов за 2006 г. в соответствии с US GAAP. Операционные и финансовые результаты для каждого бизнес-направления описаны во второй части настоящего Годового отчета.

## Основные показатели за год:

- Консолидированная выручка увеличилась на 43% до \$10,9 млрд.
- Показатель OIBDA вырос на 35% до \$4,0 млрд.
- Прибыль от основной деятельности увеличилась на 40% до \$2,7 млрд.
- Чистая прибыль выросла на 52% до \$813 млн.
- Консолидированные активы возросли на 54% до \$20,1 млрд.
- Прибыль на одну акцию выросла на 51% до \$85,0.

## Обзор операционной деятельности

Консолидированная выручка АФК "Система" выросла в 2006 г. на 43% до \$10,862 млрд. в связи с высокими результатами деятельности бизнес-направления Телекоммуникации и с быстрым ростом выручки нетелекоммуникационных бизнесов Корпорации. Доля нетелекоммуникационных направлений в консолидированной выручке Корпорации составила в 2006 г. 31%, по сравнению с 22% в 2005 г. Органический рост за год составил 35% или \$10,8 млрд., исключая бизнесы, приобретенные или проданные с конца четвертого квартала 2005 г.

Показатель OIBDA Корпорации по сравнению с прошлым годом увеличился на 35%, с \$2,982 млрд. до \$4,023 млрд. Маржа по OIBDA снизилась с 39,3% до 37% в результате увеличения доли низкомаржинального бизнеса. Операционная прибыль корпорации выросла на 40% с \$2,0 млрд. до 2,7\$ млрд. Операционная маржа выросла на 25% по сравнению с 26% ростом в 2005 г.

Консолидированный уровень расходов на амортизацию основных средств и нематериальных активов увеличился в 2006 г. на 26%. Данный рост был вызван увеличением амортизируемых активов на балансе Корпорации и объявленным ранее пересмотром предполагаемых сроков полезного использования аналогового оборудования

МГТС. Общие и административные расходы увеличились в 2006 г. на 43%, с \$1,414 млн. до \$2,016 млн. В составе общих и административных расходов за 2006 г. отражена справедливая оценка неденежных компенсаций сотрудникам Корпорации в размере \$153,0 млн. Эффективная налоговая ставка выросла в 2006 г. с 29% до 35% в результате эффекта прибыли от курсовых разниц, признаваемых в соответствии с российскими правилами налогового учета, введения программы поощрений в виде льготного приобретения акций и опционов, переоценки опциона "put and call" также как списания инвестиций в "Бител", которые не являются расходами, уменьшающими налогооблагаемую прибыль.

Изменение доли миноритарных акционеров отражает изменения в чистой прибыли и структуре владения в компаниях Корпорации.

В 2006 г. чистая прибыль выросла на 52% с \$534 млн. до \$813 млн. Одноразовые затраты включают списание инвестиций МТС в "Бител" (Кыргызстан) в размере \$170 млн. (за вычетом доли миноритариев в размере \$150 млн.) и неденежные расходы в сумме \$60 млн. в связи с выпуском опциона "put and call" при приобретении блокирующего пакета ОАО "Связьинвест".

Средневзвешенное количество обыкновенных акций увеличилось с 9,475,980 штук в 2005 г. до 9,570,050 штук в 2006 г. Показатель базовой и разводненной прибыли на одну акцию в 2006 г. увеличился на 67%, с \$56,4 до \$94,4.

## Финансовые показатели

За 2006 г. поступление денежных средств от операционной деятельности АФК "Система" выросло на 19% и достигло \$2,097 млрд.

Расход денежных средств на инвестиционную деятельность в 2006 г. составил \$5,3 млрд. Его основными компонентами стали капитальные затраты в размере \$2,4 млрд. по сравнению с \$2,5 млрд. в 2005 г. Корпорация израсходовала \$631 млн. на приобретение других бизнесов.

Поступление денежных средств от финансовой деятельности в 2006 г. составило \$3,4 млрд. В основном, это средства, полученные от первичного размещения ОАО "Комстар-ОТС" в феврале 2006 г. и первичного размещения ОАО "Система-Галс" в ноябре 2006 г., а также дополнительное финансирование, привлеченное Корпорацией.

Чистая задолженность АФК "Система" на 31 декабря 2006 г. составила \$6,3 млрд. по сравнению с \$3,9 млрд. на 31 декабря 2005 г.

## Кредитные рейтинги

Независимые рейтинговые агентства учитывают ряд ключевых параметров, характеризующих финансовую стабильность Корпорации и ее дочерних структур, включая сумму общей задолженности, текущие обязательства, текущую и будущую потребность в ликвидности и объемы финансовых потоков. Рейтинги можно также рассматривать как независимую оценку стратегических установок Корпорации и ее позиций относительно конкурентов в стратегических бизнес-направлениях. Рейтинги также учитывают качество и структуру корпоративного управления и соблюдение интересов миноритарных акционеров. Кроме того, рейтинги отражают общую ситуацию на рынке. Например, присвоенные России суверенные кредитные рейтинги могут рассматриваться как ориентир для оценки общих рисков для страны.

### Рейтинги АФК "Система"

Рейтинговое агентство	Дата присвоения рейтинга	Рейтинг	Прогноз
S&P	24 марта 2005 г.	BB-	Стабильный
Fitch Ratings	28 апреля 2006 г.	B+	Положительный
Moody's	19 ноября 2003 г.	B1	Стабильный

### Рейтинги операционных компаний

ОАО "МТС"			
S&P	24 марта 2005 г.	BB-	Стабильный
Moody's	10 декабря 2001 г.	Ba3	Стабильный
ОАО "МГТС"			
S&P	24 марта 2005 г.	BB-	Стабильный
Moody's	19 января 2006 г.	Ba3	Стабильный
ОАО "Ситроникс"			
Fitch	14 февраля 2006 г.	B-	Стабильный
Moody's	16 февраля 2006 г.	B3	Стабильный
АКБ "МБРР" (ОАО)			
Fitch	14 апреля 2006 г.	B	Стабильный
Moody's	14 декабря 2004 г.	B1	Стабильный

# КАЛЕНДАРЬ СОБЫТИЙ

## Январь

Компания "Комстар" объявила о приобретении своей дочерней компанией "Комстар-ОТС", предоставляющей услуги фиксированной телефонной связи, 100% акций "Контраст-Телеком" - ведущего оператора фиксированной связи города Сергиев Посад и Сергиево-Посадского района - одного из самых крупных районных образований в Московской области.

Компания "РОСНО" приобрела 51% акций Страховое Закрытое Акционерное Общество "Медэкспресс" - лидера рынка добровольного медицинского страхования в Северо-Западном регионе России. Сумма сделки составила \$6,6 млн.

ОАО "Система Масс-Медиа" приобрела две компании в Нижнем Новгороде - Интернет-провайдера ГК "Сенди" и оператора кабельного телевидения "Информсервис". Общая сумма двух сделок составила \$6,3 млн. На базе приобретенных компаний АФК "Система" планирует расширять свое присутствие на региональных рынках цифрового телевидения и широкополосного доступа в Интернет.

## Февраль

Компания "Комстар" успешно провела IPO на Лондонской фондовой бирже, выручив свыше \$1 млрд. В результате IPO около 35% акций "Комстар-ОТС" находятся в свободном обращении. Успешный выход компании на биржу ознаменовал завершение первой стадии реструктуризации, сопровождавшей объединение активов АФК "Система" в области фиксированной связи под управлением "Комстар-ОТС", проведенное в конце 2005 года.

25 февраля Совет директоров АФК "Система" одобрил предложения по изменению в составе Совета директоров и топ-менеджменте компании. Владимир Евтушенков был назначен председателем Совета директоров, а Александр Гончарук - президентом АФК "Система". Бывший председатель Совета директоров Евгений Новицкий продолжил работу в качестве члена Совета директоров Корпорации.

"Система Масс-медиа" и ее дочерняя компания ECU GEST приобрели по 90% и 10%, соответственно, компаний JIR Broadcast и JIR Inc., являющихся держателями 100% акций компании "Объединенные кабельные сети" (ОКС), за \$145,9 млн. "Объединенные кабельные сети" - оператор платного телевидения и провайдер широкополосного доступа в интернет, обслуживающий 724 000 клиентов в 17 регионах России.

## Март

Компания "Комстар" объявила о приобретении 100% пакета акций ООО "Юнител", цена сделки составила \$4,8 млн. Компания "Юнител" - крупный подмосковный альтернативный оператор фиксированного радиодоступа, предоставляющий услуги цифровой телефонной связи и доступа в интернет.

АФК "Система" завершила ранее объявленное приобретение 44 564 собственных акций, что составило 0,46% от общего числа акций холдинга, находящихся в свободном обращении. Сумма сделки составила \$50,892 млн. Приобретение акций осуществляла "Система Финанс", 100% дочерняя компания холдинга.

ВАО "Интурист" приобрел 20% акций Гостиницы "Космос" в Москве за \$20,8 млн., увеличив тем самым свой контрольный пакет до 63,4% акций гостиницы. Данная сделка была совершена в рамках развития группы управления гостиничным бизнесом, которая входит в бизнес-направление Туризм.

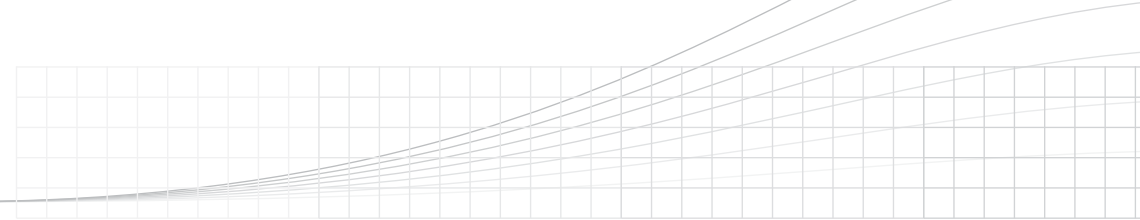
Концерн "РТИ Системы" приобрел 50% плюс одну акцию компании "УралЭлектро" и 100% акций компании "УралЭлектро-К", сумма сделки составила \$5,4 млн. Обе компании занимаются производством электронного оборудования.

Компания "Детский мир" завершила приобретение 99% акций компании "Тирекс Девелопмент", владеющей 30% акций дочерней структуры холдинга "Дом игрушки". Сделка, сумма которой составила \$2,4 млн., была проведена в рамках стратегии АФК "Система", направленной на выкуп миноритарных пакетов акций компаний, входящих в холдинг, с целью повышения эффективности бизнеса.

## Июнь

"Ситроникс" приобрел 51% акций компании Intracom Telecom, провайдера телекоммуникационных решений и услуг, работающего в Восточной Европе и на Ближнем Востоке. Общая сумма сделки составила \$150,6 млн., в том числе \$43,9 млн. были выплачены после комплексной юридической экспертизы компании. Кроме того, "Ситроникс" заключил опционное соглашение о покупке оставшихся 49% акций Intracom Telecom.

"Комстар" приобрел 100% акций альтернативного оператора фиксированной связи ООО "Астелит" за \$7,8 млн. "Астелит" имеет лицензии



на оказание интегрированных услуг фиксированной связи в 51 регионе России, обслуживает крупных корпоративных клиентов и владеет собственной оптоволоконной сетью в городах присутствия протяженностью более 200 км. После совершения сделки компания "Астелит" была переименована в "М-Телеком".

"Система Масс-медиа" продала свою долю акций газеты "Метро", выручив \$1,9 млн. Эта сделка состоялась в рамках стратегии по продаже непрофильных активов, неотносящихся к услугам платного телевидения, контента и рекламы.

## Июль

АФК "Система" продала компанию "Глорели", владевшую 35% акций компании "Система-Инвест", - собственника акций энергетических компаний в Республике Башкортостан, принадлежащих АФК "Система". Сумма сделки составила \$201 млн.

Компания МТС приобрела у Glaxen Corp. 75% акций компании "Дагтелеком" за \$14,7 млн. "Дагтелеком", оператор мобильной связи стандарта GSM-900, работает на территории Дагестана и обслуживает 1,7 млн абонентов. Население Дагестана составляет 2,6 миллионов человек.

Компания Intourist Overseas Limited приобрела 51% акций турецкого туроператора Tatilya Turizm Seyahat за \$0,3 млн. долларов.

## Август

АФК "Система" приобрела 81,25% акций ЗАО "Салес", владельца контрольных пакетов акций компаний, входящих в холдинг "Пермские моторы". Сумма сделки составила \$122 млн. "Пермские моторы" - один из крупнейших российских производителей авиационных двигателей и турбин. Участие в холдинге усилит производственные возможности компании и позволит расширить товарный ассортимент на бизнес-направлении "Радиотехника и аэрокосмические технологии".

АФК "Система" продала принадлежавшие ей 8% акций компании МТК (КОМКОР), а также дополнительные 3%, приобретенные у третьей стороны после 30 июня 2006 года, выручив в общей сложности \$20 млн. долларов.

## Октябрь

АФК "Система" выкупила дополнительную эмиссию акций компании WaveCrest Group Enterprises Ltd. (WaveCrest), в результате чего стала владельцем 66% акций компании. Сумма сделки составила 20 млн. фунтов стерлингов. WaveCrest предоставляет телекоммуникационные услуги корпоративным клиентам и физическим лицам по комму-

тируемым каналам и услуги IP-телефонии. В результате этой сделки Корпорация получила важный зарубежный актив и укрепила свои позиции на международном рынке телекоммуникационных услуг.

"Комстар" объявил о приобретении дочерней компанией "Комстар - Украина" 100% акций двух украинских операторов связи - "DG Tel" и "Технологические системы". Общая сумма сделок составила \$4,7 млн. Приобретение украинских операторов способствовало расширению деятельности компании на быстроразвивающемся рынке фиксированной связи Украины.

"Комстар" объявил о приобретении 75% плюс одна акция транзитного оператора связи Callnet и принадлежащего ему интернет-провайдера Cornet. Компании составляют вторую по величине группу альтернативных операторов связи на рынке телекоммуникационных услуг Армении. Сделка была совершена в рамках стратегии компании по выходу на быстроразвивающиеся рынки телекоммуникаций стран СНГ.

"Комстар" объявил о приобретении 1 605 500 обыкновенных акций компании МГТС, что составило 2,01% обыкновенных акций компании или 1,68% общего числа акций компании. В результате сделки доля компании, принадлежащая "Комстар-ОТС", возросла до 66,88% обыкновенных акций, что соответствует 55,73% от общего числа акций.

АФК "Система" через свою дочернюю компанию "Система Финанс" завершила приобретение 2% собственных акций на сумму \$239 млн.

Корпорация приобрела 167 131 (1,73%) обыкновенных акций по цене размещения у нескольких членов Совета директоров компании. Сумма приобретения составила около \$207 млн. АФК "Система" планирует направить приобретенные акции на реализацию опционной программы для руководства Корпорации. Кроме того, акции могут быть использованы в будущих сделках по слиянию и поглощению.

## Ноябрь

"Система-Галс" разместила глобальные депозитарные расписки на Лондонской фондовой бирже. По итогам IPO компания привлекла \$409 млн., которые будут вложены в ее дальнейшее развитие. "Система-Галс" стала первой российской девелоперской компанией, разместившей свои акции на международной бирже. После IPO в свободном обращении находятся около 20% акций компании. "Система-Галс" получила рекордную оценку на момент IPO среди компаний, работающих на рынке недвижимости Центральной и Восточной Европы.

## Декабрь

"Комстар - ОТС" приобрел у компании Mustcom Limited 25% плюс одну акцию - блокирующий пакет акций - компании "Связьинвест". Сумма сделки составила \$1,3 млрд. В рамках этой сделки "Комстар-ОТС" заключил кредитное соглашение с АБН АМРО Банк Н.В. на сумму \$675 млн. сроком на шесть месяцев. "Связьинвест" - холдинговая компания, объединяющая крупных региональных операторов электросвязи и крупнейшего оператора дальней связи "Ростелеком". Сделка по покупке блокирующего пакета акций холдинга была осуществлена в соответствии с объявленными накануне IPO намерениями "Комстар-ОТС" и дает возможность АФК "Система" и "Комстар-ОТС" играть существенную роль в развитии компании "Связьинвест" и регионального рынка фиксированной связи, включая обеспечение "последней мили".

"Комстар-ОТС" достиг соглашения с холдингом Intracom Holdings (ASE INTRK) о покупке 51% акций греческого интернет-провайдера Hellas On Line SA (HoL) за 47,9 млн евро.

"Интурист" приобрел 51% акций в ряде компаний, входящих в группу "Ривьера Холдинг", крупного туроператора на рынке Санкт-Петербурга. "Ривьера Холдинг" работает более чем в 20 странах мира, ежегодно обслуживая около 120 000 туристов.

В течение третьего квартала "Система Масс-медиа" приобрела несколько компаний - операторов кабельного телевидения в различных регионах России, в том числе 74% акций смоленской компании "Телерадиотехника" за \$1,2 млн., 100% акций воронежской компании "Элеко-Сервис" за \$1 млн., 100% компании "Телесат" в Нижнем Тагиле за \$0,4 млн., 74% группы операторов в Иваново за \$7,1 млн., 55% компании "Электроника" в Балаково за \$0,8 млн. и 90% компании "Саллак" в Краснодаре за \$0,2 млн. Эти приобретения продолжили стратегическую линию АФК "Система" на расширение присутствия на региональных рынках кабельного телевидения.

## События, не вошедшие в отчетный период

### Январь 2007

"Комстар-ОТС" получил лицензии на оказание услуг по передаче голоса и данных посредством IP протокола, включая предоставление сервисов WiMax, в 20 регионах России. Лицензии, действующие до 17 ноября 2011 года, дают компании возможность развивать рынок услуг нового поколения как для корпоративных, так и для частных клиентов.

"Система-Галс" объявила о заключении кредитного соглашения с банком Eurohypo AG о привлечении кредита на сумму \$187 млн. Кредитные средства будут направлены на строительство крупного торгового центра на Пулковском шоссе в Санкт-Петербурге.

### Февраль 2007

АФК "Система" объявила о приобретении 0,48% собственных акций. В общей сложности за период с марта 2006 года по февраль 2007 года компания приобрела 284 243 (2,95%) собственных акций на сумму \$347,3 млн. Приобретенные акции будут использованы в опционной программе для руководства компании, а также могут быть использованы для последующих сделок по слиянию и поглощению.

Компания "Ситроникс" провела IPO на Лондонской фондовой бирже через размещение глобальных депозитарных расписок. Капитализация компании по итогам первичного размещения акций составила \$2,35 млрд. IPO компании "Ситроникс" стало крупнейшим среди технологических компаний на мировом рынке капитала за последние пять лет и первым среди технологических компаний Восточной Европы.

Standard & Poor's присвоило АФК "Система" рейтинг "ruAA" по национальной шкале, подтвердив ее долгосрочный кредитный рейтинг 'BB-' и изменив прогноз по рейтингам компании со "стабильного" на "позитивный". Standard & Poors присвоило компании "Комстар-ОТС" долгосрочный кредитный рейтинг 'BB-', прогноз "позитивный".

АФК "Система" продала принадлежавшие ей 46,19% акций компании РОСНО немецкой компании Allianz. Доля Корпорации в РОСНО снизилась до 3%, а доля Allianz увеличилась до 97%.

## Март 2007

"Система-Галс" объявила результаты независимой оценки принадлежащих ей объектов и проектов на рынке недвижимости. По результатам оценки, проведенной компанией Cushman & Wakefield Stiles & Riabokobylko (C&WS&R), стоимость доли "Системы-Галс" в объектах и проектах рынка недвижимости за период с 30 июня 2006 года по 1 января 2007 года увеличилась на 35%.

Компания "Система-Галс" включена в базу расчета индекса RUXH (Russian Industrial Leaders Index), который является индикатором состояния российской экономики для иностранных инвесторов.

"Комстар-ОТС" объявил о получении лицензий на оказание услуг по передаче данных на территории Кемеровской, Челябинской, Новосибирской, Свердловской и Тюменской областей, Приморского и Ставропольского краев и Республики Татарстан на срок до 9 февраля 2012 года. Получение лицензий будет способствовать расширению присутствия компании на быстрорастущих рынках данных регионов.

"Комстар-ОТС" продал ЗАО "МСТ" принадлежащие ему 45% акций ЗАО "Метроком" - альтернативного оператора фиксированной связи Санкт-Петербурга. Цена сделки составила \$20 млн. "Комстар-ОТС" приобрело долю в компании "Метроком" в сентябре 2005 года за \$12,2 млн. Данная сделка была совершена в рамках стратегии, нацеленной на доведение доли в дочерних компаниях до контрольного пакета. В настоящее время "Комстар-ОТС" анализирует возможные варианты расширения своей деятельности на рынке Санкт-Петербурга.

Компания "Ситроникс" и ZTE Corporation подписали Меморандум о взаимопонимании по вопросам развития сотрудничества на российском, китайском и международном телекоммуникационных рынках. "Ситроникс" и ZTE Corporation сосредоточат свои усилия на создании центра НИОКР для проведения совместных стратегических исследований в области разработки средств связи и бытовой электроники.

ОАО "МТС" объявило о решении списать затраты, связанные с приобретением в конце 2005 г. 51% акций компании Tarino Limited, косвенного владельца киргизского оператора сотовой связи в стандарте GSM ООО "Бител". Списание составило \$150 млн.

## Апрель 2007

Решением внеочередного собрания акционеров компании "Связьинвест" Сергей Щebetов, председатель Совета директоров "Комстар-ОТС", и Антон Абугов, Первый вице-президент, руководитель комплекса стратегии и развития АФК "Система", были избраны в Совет директоров компании "Связьинвест".

"Комстар-ОТС" объявил о приобретении 100% акций "Толден Лайн", ранее принадлежавших его дочерней компании "Комстар-Директ". Сумма сделки составила \$10,2 млн.

АФК "Система" приобрела 9,75% акций компании "Ситроникс", увеличив свою долю в компании до 60%. Сделка была проведена в рамках текущей реструктуризации и плановой консолидации активов холдинга, и направлена на оптимизацию структуры собственности компании.

"Комстар-ОТС" объявил о получении 10 лицензий на оказание услуг по передаче данных в Красноярском, Краснодарском и Хабаровском краях, а также Волгоградской, Владимирской, Иркутской, Ленинградской, Тверской, Саратовской и Ульяновской областях. Получение лицензий будет способствовать расширению присутствия компании на региональных рынках.

## Май 2007

Министерство информационных технологий и связи Российской Федерации объявило о результатах тендера на право получения лицензий на оказание услуг сотовой связи третьего поколения (3G). МТС стала одной из трех компаний, которые получили федеральную лицензию с правом предоставления услуг 3G на территории России. По условиям конкурса, компании, получившие лицензии, должны приступить к оказанию услуг связи в формате 3G в течение двух лет со дня решения о выдаче лицензии. Сеть стандарта 3G в России будет являться органичным продолжением действующей в настоящее время сети 2G. Работы по развертыванию сети 3G начнутся в крупных городах России во второй половине 2007 г.

# РИСКИ

Потребительский сектор экономики России и стран СНГ, являющийся основным для бизнесов Корпорации, в последние годы демонстрирует впечатляющие темпы роста. Тем не менее, он несет в себе существенные риски, которые могут отразиться на темпах развития дочерних компаний Корпорации. Поэтому эффективная оценка и управление рисками остаются важной составляющей стратегии АФК "Система". Этот подход позволил АФК "Система" с минимальными потерями пройти через финансовый кризис 1998 года.

Риски, которые могут повлиять на бизнес Корпорации, многообразны. Они - проявление процессов и факторов, на которые АФК "Система" не может повлиять.

## Политический климат

Прошедший год в стране успешно развивалась рыночная экономика. Однако, существует риск того, что по мере приближения президентских выборов ситуация может стать менее стабильной. Усилилась нестабильность и в соседних странах СНГ, а экономика этих стран, особенно частные компании, остаются зависимыми от влияния различных политических сил.

## Экономическая ситуация

Экономическая ситуация в России способствовала дальнейшему росту рынка инвестиций и увеличению потребительского спроса. Инфляция существенно снизилась, промышленность демонстрировала впечатляющие результаты, а устойчивый рост стабилизационного фонда указывает на наличие взвешенной фискальной политики. С другой стороны, продолжалось ослабление монетарного и фискального контроля. Инфляция в целом и растущие расходы в потребительском секторе являются основными макроэкономическими рисками. Ситуация усугубляется растущими бюджетными расходами и ростом регулируемых тарифов. В странах СНГ существует риск, что позитивные экономические тенденции могут ослабнуть в результате политической нестабильности. Остается также зависимость российской экономики и экономик стран СНГ от цен на нефть и газ.

## Валютный курс

Стоимость рубля, гривны и евро по отношению к американскому доллару является еще одним риском для АФК "Система". Из-за инфляционных процессов, которые происходят в России и странах СНГ, Корпорация привязывает свои денежные активы и операции к американскому доллару. Кроме того, значительная часть капитальных вложений, операционных расходов и затрат на обслуживание задолженности номинируется в долларах США. В России и Украине тарифы на услуги компаний АФК "Система" также рассчитываются в долларовом эквиваленте. Существует также риск того, что Центральный Банк РФ не будет контролировать номинальный валютный курс, чтобы защитить национальные компании от потери конкурентоспособности.

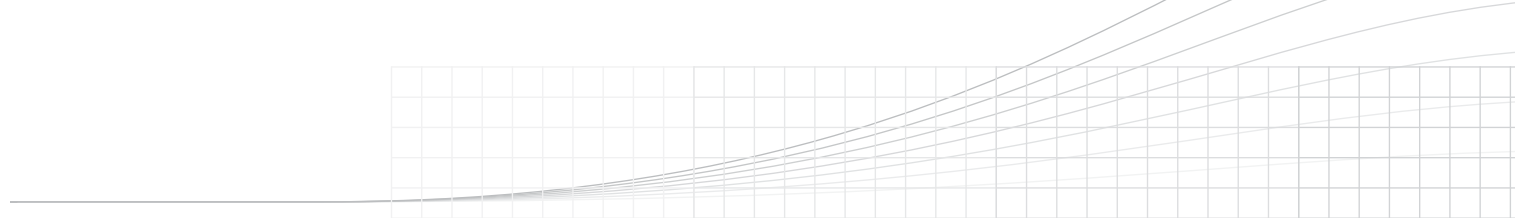
## Фондовые рынки

АФК "Система" считает, что существует риск того, что акции российских компаний будут расти медленнее аналогов на других развивающихся рынках. Основными причинами этого являются методы формирования их справедливой оценки и текущий уровень ликвидности российского рынка. Существует также риск уменьшения притока капитала в связи с глобальным снижением ликвидности, политическими рисками, высокими оценками рынков и т.п.

## Процентная ставка и прочие кредитные риски

Изменения процентной ставки в России могут существенно повлиять на стоимость заимствований и условия привлечения дополнительно капитала. АФК "Система" ведет бизнес в капиталоемких отраслях, поэтому изменения в стоимости заимствований могут негативно сказаться на развитии Корпорации. Кроме того, если суверенный кредитный рейтинг России будет понижен, это может оказать негативное влияние на рейтинг Корпорации и увеличить стоимость заимствований на мировых финансовых рынках.





Владимир Евтушенков  
Председатель Совета  
директоров



Александр Гончарук  
Член Совета директоров



# Корпоративное управление Совет директоров

Евгений Новицкий  
Член Совета директоров



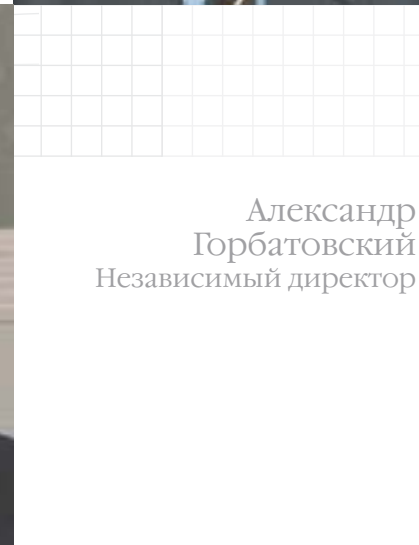
Александр Лейвиман  
Член Совета директоров



Стивен Ньюхаус  
Независимый директор



Александр  
Горбатовский  
Независимый директор



Вячеслав Копьев  
Заместитель Председателя  
Совета директоров



Дмитрий Зубов  
Заместитель Председателя  
Совета директоров



Сергей Дроздов  
Член Совета директоров



Николай Михайлов  
Независимый директор



Рон Зоммер  
Независимый директор



# Совет директоров

Совет директоров подотчетен Годовому собранию акционеров и является основным органом корпоративного управления АФК "Система". В его задачи входят: определение стратегии развития Корпорации; постановка четких качественных и количественных целей перед исполнительным менеджментом Корпорации и контроль за их выполнением; эффективное управление активами компании; назначение ключевых руководителей; постоянное совершенствование процесса корпоративного управления и контроль за финансовой отчетностью и аудитом.

Действующий состав Совета директоров АФК "Система" был утвержден на Годовом собрании акционеров 30 июня 2006 г. В интересах обеспечения прозрачности и четкости процедур корпоративного управления из 11 членов Совета директоров четыре являются независимыми директорами, а еще четверо - членами Совета директоров без управляющих функций.

## **Владимир Евтушенков**

Председатель Совета директоров

Владимир Евтушенков родился в 1948 г. в Смоленской области. В 1973 г. он окончил Московский химико-технологический институт им. Д.И.Менделеева, в 1980 г. - экономический факультет МГУ, где защитил диссертацию на степень доктора экономических наук.

С 1975 по 1982 гг. г-н Евтушенков работал заместителем директора и главным инженером Карачаровского завода пластмасс, с 1982 по 1987 гг. - главным инженером, а потом первым заместителем генерального директора НПО "Полимербыт". В 1987 г. он был назначен начальником Технического управления Мосгорисполкома, в 1988 г. - начальником Главного управления по науке и технике Мосгорисполкома, а в 1990 г. - председателем Московского городского комитета по науке и технике.

В 1993 г. г-н Евтушенков основал АФК "Система". Со дня ее существования до 1995 г. он занимал должность Президента Корпорации, а с января 1994 года по январь 2005 года являлся Председателем Совета директоров. Перед IPO на Лондонской фондовой бирже г-н Евтушенков занял должность Президента АФК "Система", а в феврале 2006 г. он был вновь избран Председателем Совета директоров. Г-н Евтушенков является основным акционером ОАО АФК "Система".

С 2000 г. Владимир Евтушенков вошел в члены Бюро Правления Российского Союза промышленников и предпринимателей, а с 2001 г. возглавляет Комитет по промышленной политике РСПП. С 2002 г. он является членом Правления Торгово-промышленной палаты РФ, а также член Правительственной комиссии по научно-инновационной политике Совета по науке и высоким технологиям при Президенте РФ и Национального Совета по корпоративному управлению. В 2004 г. Владимир Евтушенков избран Председателем Попечительского Совета Фонда развития Государственного Русского Музея.

## **Александр Гончарук**

Член Совета директоров

Александр Гончарук родился в 1956 г. в Севастополе. В 1978 г. он с отличием окончил Севастопольское Высшее Военно-морское инженерное училище, а в 1987 г. также с отличием - Военно-Морскую Академию им. А. Гречко. С 1987 по 1991 гг. г-н Гончарук состоял на службе в Главном штабе ВМФ в должности старшего офицера. Затем он возглавил акционерное страховое общество "Лидер".

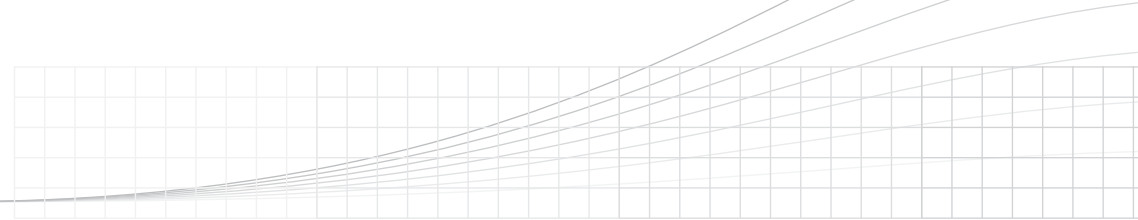
Г-н Гончарук является членом Совета директоров АФК "Система" с 1996 г., с 1995 по 1998 гг. он - Вице-президент Корпорации. Г-н Гончарук занимал в компании следующие позиции: Председатель Совета директоров МТС (в 1998 г. и с 2002 по 2003 гг.), Заместитель Председателя Совета директоров АФК "Система" (в 1997 г. и в первой половине 1999 г.). Г-н Гончарук возглавил ЗАО "Система Телеком" с 1998 по 2003 гг., а с 2003 по 2006 гг. - ОАО "Концерн "Ситроникс". Кроме работы в Совете директоров АФК "Система" г-н Гончарук избран в Советы директоров ЗАО "Система Телеком", ОАО "Ситроникс", ОАО "Система-Галс" и ЗАО "Медси" с февраля 2006 г. Александр Гончарук является Президентом АФК "Система".

## **Евгений Новицкий**

Член Совета директоров

Евгений Новицкий родился в 1957 г. в Томской области. В 1985 г. он окончил МВТУ им. Баумана. В 1989-1990 гг. изучал менеджмент в МГИМО и Manchester Business School (The University of Manchester, Великобритания).

В 1985-1987 гг. г-н Новицкий работал инженером-математиком в МВТУ им.Баумана, а в 1987-1990 гг. учился в аспирантуре МВТУ, участвуя в научно-технических проектах, связанных с оборонной промышленностью. В 1991-95 гг. он руководил созданием и выпуском серии отечественных компьютеров, а также организацией сборки компьютеров IBM на заводе "Квант" (г. Зеленоград), участвовал в конверсионном проекте по мирному использованию модифицированного ракетносителя на базе военного комплекса "СС-20". Г-н Новицкий являл-



ся Председателем Совета директоров ИВК, российской компании, работающей в сфере информационных технологий. Он - автор монографии и ряда публикаций, является членом попечительского совета МГТУ им. Баумана.

Г-н Новицкий работает в АФК "Система" с 1995 г. До января 2005 г. он являлся Президентом Корпорации. С января 2005 г. по февраль 2006 г. г-н Новицкий занимал должность Председателя Совета директоров АФК "Система", а с февраля 2006 г. - член Совета директоров. Он также является Председателем Советов директоров двух дочерних компаний Корпорации - ОАО "Система-Инвест" и ОАО "РТИ-Системы".

### **Дмитрий Zubov**

Заместитель Председателя Совета директоров

Дмитрий Zubov родился в 1954 году в Горьковской области.

В 1977 г. окончил Московский авиационный институт им. С.Орджоникидзе, доктор экономических наук.

В 1978-79 гг. работал на Луховицком машиностроительном заводе мастером, в 1979-1983 гг. - секретарем комитета ВЛКСМ. С 1983 по 1986 гг. руководил Всесоюзной школой подготовки бригадиров комсомольско-молодежных коллективов, в 1986-1988 гг. работал в отделе рабочей молодежи ЦК ВЛКСМ, в 1988-1989 гг. руководил Всесоюзным центром МЖК. В 1989-1991 гг. занимал должность заместителя генерального директора Всесоюзного центра кино и телевидения для детей и юношества. В 1992-1996 гг. являлся генеральным директором АОЗТ "Алон", затем занимал руководящие должности в Мосэксимбанке, ОАО "Ай-Би-Эн-Система" и ЗАО "Промхиминвест".

В АФК "Система" работает с 1999 г., с 2000 г. Заместитель Председателя Совета директоров. Председатель Совета директоров ОАО "Система-Галс", "ПСО "Система-Галс" и ЗАО "Системный проект".

### **Вячеслав Копьев**

Заместитель Председателя Совета директоров

Родился 6 апреля 1954 г. в Москве. В 1977 г. окончил факультет кибернетики МИФИ. В 1993 г. окончил факультет правоведения Российской академии управления. В 1994 году с отличием окончил экономический факультет Международной академии маркетинга и менеджмента. Г-н Копьев имеет степень кандидата технических наук (1982 г.), кандидата юридических наук (1994 г.) и является автором более 70-ти научных трудов.

В 1977 г. с должности старшего инженера МИФИ был направлен на комсомольскую работу в Красногвардейский РК ВЛКСМ. С 1980 по 1989 гг. являлся заместителем председателя Московского городского совета молодых ученых и специалистов и Московского городского совета по развитию научно-технического творчества молодежи при исполкоме Моссовета. В 1989 г. был избран первым секретарем МГК ВЛКСМ, в 1990 году - вторым секретарем ЦК ВЛКСМ. С 1989 г. занимал руководящие должности в правлении Союза научных и инженерных обществ, в 1992-97 гг. - директор по международным связям и инновационной деятельности. С 1990 по 1997 гг. - Председатель совета директоров АО "Спутник", с 1995 г. - заместитель председателя исполкома Российско-Британской Торгово-промышленной палаты.

В 1997 г. г-н Копьев был назначен вице-президентом АФК "Система", с 2000 по 2003 гг. - старшим вице-президентом, руководителем Комплекса формирования внешней бизнес-среды. С 2003 г. - Заместитель Председателя Совета директоров АФК "Система", Председатель Совета директоров ОАО СММ, ВАО "Интурист" и ИД "Литературная газета", а также входит в состав Совета директоров ИА "Росбалт", ОАО "Гостиничный комплекс "Космос" и ЗАО "Стрим-Контент".

### **Александр Лейвиман**

Член Совета директоров

Александр Лейвиман родился 29 января 1949 г. в г. Черновцы. В 1972 г. окончил Московский химико-технологический институт им. Менделеева.

В 1972-1973 гг. работал заместителем начальника цеха "Мосбытхимма", в 1975-1977 гг. - старшим научным сотрудником института НИПИОТСТРОМ (г. Новороссийск), в 1978-1992 гг. занимал ряд руководящих должностей на Химическом заводе (г. Черновцы). С 1992 г. - заместитель генерального директора инновационного фонда Мэрии г. Москвы.

В АФК "Система" г-н Лейвиман работает с 1993 г., в 1996-1997 гг. возглавлял АО "Система-Инвест", в 1997-1999 гг. - ВАО "Интурист". В 1999 по 2002 гг. - Первый вице-президент АФК "Система", руководитель финансово-инвестиционного комплекса. В 2003-2006 гг. - Генеральный директор ОАО "Система Масс-медиа". Г-н Лейвиман является членом Совета директоров ОАО "Система Масс-медиа" и Thema Production (Люксембург).

## **Николай Михайлов**

Независимый директор

Николай Михайлов родился в 1937 г. в Брянской области. В 1961 г. он окончил МВТУ им.Баумана. С 1961 г. работал на оборонных и научно-производственных предприятиях. В 1979-87 гг. возглавлял НИИ Радиоприборостроения, в 1987-92 гг. - Международную акционерную Корпорацию "Вымпел" (ранее - Центральное научно-производственное объединение "Вымпел"). В 1996-97 гг. работал в должности заместителя секретаря Совета Безопасности РФ, затем - статс-секретаря - Первого заместителя министра обороны РФ. Является членом Совета директоров АФК "Система" с 2001 г.

Г-н Михайлов имеет степень доктора экономических наук (1967 г.), профессора (1992 г.), гранд-доктора философии (1997 г.) и является автором более 100 научных трудов в области больших радиоэлектронных систем. Он действительный член (академик) ряда отраслевых и международных академий. Более 10 лет заведовал кафедрой в МФТИ.

Лауреат Государственной премии СССР (1984 г.), Государственной премии Российской Федерации (1997 г.), награжден орденами "Трудового Красного Знамени", "Знак Почета", "За заслуги перед Отечеством" IV степени, рядом медалей.

Г-н Михайлов является членом Совета директоров АФК "Система" с 2000 г. В 2001 г. он работал Советником Председателя Совета директоров. Г-н Михайлов входит в члены Советов директоров "РТИ Системы", ОАО "Камов", ОАО "НИИ Стали", ОАО "Система Венчур", ОАО "Сиртроникс", ОАО "Дубна-Система" и ОАО "Квазар-Микро".

## **Сергей Дроздов**

Член Совета директоров

Родился 29 ноября 1970 г. в Архангельске. В 1993 г. окончил Государственную академию управления (ГАУ) им. С.Орджоникидзе, имеет степень кандидата экономических наук. В 1994-95 гг. возглавлял управление финансовых инноваций и маркетинга Фонда имущества г. Москвы.

Г-н Дроздов года работает в АФК "Система" с 1995. В 1995-98 гг. он руководил департаментом развития и инвестиций Корпорации, в 1998-2002 гг. был вице-президентом, исполняющим обязанности президента, первым вице-президентом АО "Система-Инвест". С мая 2002 г. г-н Дроздов был назначен исполняющим обязанности первого вице-президента - руководителем департамента корпоративной собственности Корпорации. В сентябре 2002 г. г-н Дроздов назначен Директором и Первым вице-президентом АФК "Система", руководителем имущественного комплекса. Сергей Дроздов занимает ряд других руководящих должностей в компаниях Корпорации, в том числе: Председателя Совета директоров группы компаний "Детский Мир", ОАО "Ре-

едр", ОАО "Детский Мир - Центр", а также является членом Советов директоров ОАО "Система Телеком", ОАО "Система-Галс", ЗАО "Системный проект", ОАО "Система-Инвест" и ЗАО "Группа компаний "Медси".

## **Александр Горбатовский**

Независимый директор

Александр Горбатовский родился в 1954 г. в Москве. В 1978 г. он окончил Московский энергетический институт, а в 1988 г. - Московский институт управления им. С. Орджоникидзе. С 1971 по 1980 гг. г-н Горбатовский работал на рабочих и инженерных должностях на различных московских предприятиях. С 1980 по 1988 гг. - на партийной работе. Работал вторым секретарем РК ВЛКСМ, секретарем партийного комитета НПО "Полимербыт", инструктором отдела тяжелой промышленности и энергетики МГК КПСС. С 1988 г. - директор механического завода № 3 НПО "Промвентиляция" (в дальнейшем ОАО "ММЗ № 3"), председатель Совета директоров "ММЗ № 3".

В период с 1993 по 1997 гг. г-н Горбатовский возглавлял АО ФПК "Кедр-М", а с 1997 по 2002 гг. - ОАО "Система-Нефть". Он является Директором АФК "Система" с августа 2004 г.

## **Рон Зоммер**

Независимый директор

Рон Зоммер родился в 1949 г. в Израиле. Он изучал математику в Венском Университете, где в 1971 г. получил докторскую степень. Начало профессиональной деятельности г-на Зоммера связано с компанией Nixdorf Group в Нью-Йорке, Падерборне и в Париже. В 1980 г. он занял пост управляющего директора в немецком филиале Sony Group. В 1986 г. Рон Зоммер стал председателем правления Sony Deutschland, а впоследствии, в 1990 г., был назначен Президентом и Главным операционным директором Sony Corporation в США. В 1993 г. г-н Зоммер был переведен в Sony Europe на ту же позицию. С мая 1995 по июль 2002 г. г-н Зоммер являлся Председателем правления компании Deutsche Telekom AG. Рон Зоммер является членом Совета директоров компании Motorola, членом наблюдательных советов компаний Munich Re и Celanese, а также членом международного консультативного совета Blackstone Group. С мая 2003 г. он занимает пост Председателя международного консультативного совета АФК "Система". Рон Зоммер был избран Независимым директором, членом Совета директоров АФК "Система" в июне 2005 г.

## Стивен Ньюхаус

Независимый директор

Стивен Ньюхаус родился в 1947 г. Г-н Ньюхаус учился в Йельском Университете, где в 1969 г. получил степень бакалавра искусств с отличием. После службы офицером военно-морского флота США в 1969-1972 гг. он продолжил обучение в Гарвардской Школе Бизнеса и в 1975 г. получил степень магистра со знаком отличия в области управления бизнесом.

В 1975-1979 гг. г-н Ньюхаус работал в отделении инвестиционных банковских услуг First Boston Corporation. Он является Директором Harbor Point Limited, базирующейся на Бермудах компании повторного страхования, и Shanghai AJ Trust Company, китайской группы, предоставляющей финансовые услуги.

Г-н Ньюхаус ранее занимал должности президента Morgan Stanley и председателя Совета директоров Morgan Stanley International Inc., холдинга, объединяющего все дочерние компании Morgan Stanley за пределами Северной Америки.

Г-н Ньюхаус начал деятельность в компании Morgan Stanley в 1979 г., он стал управляющим директором в 1988 г., вице-президентом - в 1997 г., президентом Morgan Stanley International - в 2000 г., президентом Morgan Stanley - в декабре 2003 г. В этой должности он проработал до апреля 2005 г. В течение трех лет до назначения президентом Morgan Stanley он также являлся вторым Президентом и Главным операционным директором Morgan Stanley's Institutional Securities and Investment Banking Group (Группы Morgan Stanley по ценным бумагам учреждений и инвестиционным банковским услугам), которая включает глобальные акции учреждений, постоянный доход учреждений и инвестиционные банковские операции Morgan Stanley. В 1998 г. г-н Ньюхаус был утвержден членом Комитета по управлению (Management Committee) контролирующей компании Morgan Stanley.

## Комитеты Совета директоров

При Совете директоров существует пять комитетов, задача которых курировать в интересах акционеров основные вопросы, влияющие на развитие Корпорации. При Совете директоров работают: Комитет по стратегии, Комитет по аудиту, Комитет по вознаграждениям и назначениям, Комитет по корпоративному поведению, Комитет по связям с инвесторами.

Комитет по стратегии занимается стратегическими вопросами, влияющими на развитие АФК "Система" и ее операционных дочерних компаний. Комитет анализирует финансовую стратегию и работу финансовых подразделений, стратегию и проекты бизнес-направлений, а также деятельность подразделений центральной управленческой структуры Корпорации.

Комитет по аудиту курирует подготовку финансовой отчетности, выполнение финансовых показателей и финансовый аудит АФК "Система" и ее дочерних компаний. Кроме того, Комитет осуществляет надзор за работой внешних аудиторов, дает рекомендации по назначению и по размерам вознаграждения внешних аудиторов.

Комитет по вознаграждениям и назначениям дает Совету директоров рекомендации по назначениям на руководящие посты, выбирает кандидатов для избрания в Советы директоров дочерних и аффилированных компаний. Кроме того, Комитет разрабатывает политику Корпорации в области мотивационных программ, включая рекомендации по зарплатам и вознаграждениям руководителей высшего звена.

Комитет по корпоративному поведению разрабатывает предложения по дальнейшему совершенствованию корпоративных норм поведения в АФК "Система" и ее дочерних компаниях, а также рекомендации, касающиеся вопросов устойчивого развития, корпоративной ответственности и раскрытия информации. Комитет анализирует вопросы корпоративного управления в дочерних компаниях и разрабатывает стандартную внутреннюю документацию.

Комитет по связям с инвесторами разрабатывает политику в области коммуникаций с инвестиционным сообществом. Он также подкрепляет функционирование связей АФК "Система" соответствующей документацией и разрабатывает рекомендации, касающиеся конкретных вопросов отношений с инвесторами.

# Корпоративное управление Ключевой менеджмент



Александр Гончарук  
Президент



Антон Абугов  
Первый вице-президент,  
руководитель комплекса  
стратегии и развития



Алексей Буянов  
Старший вице-президент,  
руководитель финансово-  
инвестиционного  
комплекса



Руслан Алмакаев  
Вице-президент,  
руководитель комплекса  
экономической и  
информационной  
безопасности



Сергей Дроздов  
Старший вице-президент,  
руководитель  
имущественного комплекса

Сергей Черемин  
Вице-президент,  
руководитель комплекса  
внешних связей



Денис Муратов  
Вице-президент по  
инновациям и науке



## Ключевой МЕНЕДЖМЕНТ

Правление АФК "Система" подотчетно Совету директоров и отвечает как за текущее управление Корпорацией, так и за осуществление определенной Советом директоров стратегии развития АФК "Система".

### **Александр Гончарук** Президент АФК "Система"

Александр Гончарук родился в 1956 г. в Севастополе. В 1978 г. он с отличием окончил Севастопольское Высшее Военно-морское инженерное училище, а в 1987 г. также с отличием - Военно-Морскую Академию им. А. Гречко. С 1987 по 1991 гг. г-н Гончарук состоял на службе в Главном штабе ВМФ в должности старшего офицера. Затем он возглавил акционерное страховое общество "Лидер".

Г-н Гончарук является членом Совета директоров АФК "Система" с 1996 г., с 1995 по 1998 гг. он - Вице-президент Корпорации. Г-н Гончарук занимал в компании следующие позиции: Председатель Совета директоров МТС (в 1998 г. и с 2002 по 2003 гг.), Заместитель Председателя Совета директоров АФК "Система" (в 1997 г. и в первой половине 1999 г.). Г-н Гончарук возглавил ЗАО "Система Телеком" с 1998 по 2003 гг., а с 2003 по 2006 гг. - ОАО "Концерн "Ситроникс". Кроме работы в Совете директоров АФК "Система" г-н Гончарук избран в Советы директоров ЗАО "Система Телеком", ОАО "Ситроникс", ОАО "Система-Галс" и ЗАО "Медси" С февраля 2006 г. Александр Гончарук является Президентом АФК "Система".

### **Антон Абугов** Первый Вице-президент, руководитель комплекса стратегии и развития

Антон Абугов родился в 1976 г. Он окончил Академию народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации. В 1995 г. г-н Абугов принимал участие в разработке инфраструктуры и нормативной базы фондового рынка России.

В 1995 - 2002 гг. Антон Абугов работал в должности Директора департамента корпоративных финансов компании "Объединенная Финансовая Группа", где реализовал ряд крупных проектов по привлечению финансирования, стратегическому консультированию, слиянию и

поглощению компаний в различных отраслях промышленности России и Восточной Европы. В 1999 г. он являлся советником компании РАО "ЕЭС России".

С 2003 по 2006 гг. г-н Абугов - Управляющий директор АКБ "Росбанк", руководил Управлением корпоративных финансов. До этого он был партнером компании "Евразия Кэпитал Партнерз", где курировал инвестиционные проекты в области телекоммуникаций в Восточной Европе, а также в области нефтехимии в России. С 1997 по 2006 гг. г-н Абугов являлся стратегическим советником группы компаний "ТА-ИФ" - одной из крупнейших финансово-промышленных групп России. С августа 2006 г. назначен на должность первого вице-президента АФК "Система", входит в состав Совета директоров ОАО "Ситроникс".

### **Алексей Буянов**

Старший вице-президент, руководитель финансово-инвестиционного комплекса

Алексей Буянов родился в 1969 г. в Москве. В 1992 г. он окончил Московский физико-технический институт (МФТИ) по специальности "прикладная математика и физика", с 1992 по 1994 гг. являлся стажером-исследователем Института проблем механики (ИПМ) РАН.

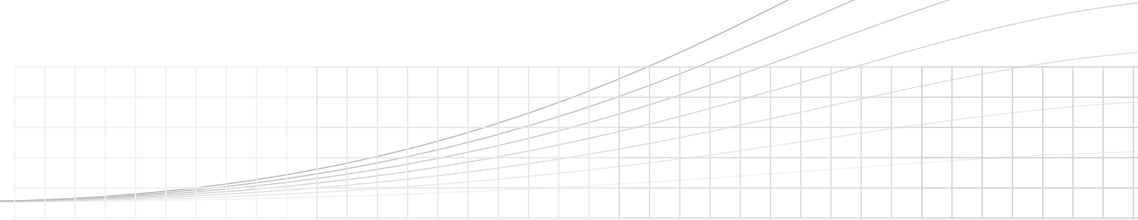
Г-н Буянов работает в АФК "Система" с 1994 г. В 1994-95 гг. он занимал различные должности в имущественном комплексе Корпорации, а в 1995 г. был назначен начальником управления ЗАО "Система-Инвест", затем - Вице-президентом ЗАО "Система-Инвест. С 1998 по 2002 гг. г-н Буянов являлся вице-президентом МТС, в 2002 г. - вице-президент АФК "Система" - руководитель департамента финансовых реструктуризаций. В сентябре 2002 г. г-н Буянов занимает должность Первого вице-президента АФК "Система" - руководителя финансово-инвестиционного комплекса.

Алексей Буянов - Член Совета директоров ОАО "МТС", ОАО РОСНО, ЗАО "Система Телеком", АКБ "МБРР", ОАО "АльянсРОСНО Управление Активами", East-West United Bank, ЗАО "Система-Галс", ОАО "Детский мир - Центр" и "Системный проект".

### **Сергей Дроздов**

Старший вице-президент, руководитель имущественного комплекса

Родился 29 ноября 1970 г. в Архангельске. В 1993 г. окончил Государственную академию управления (ГАУ) им. С.Орджоникидзе, имеет степень кандидата экономических наук. В 1994-95 гг. возглавлял управление финансовых инноваций и маркетинга Фонда имущества г. Москвы.



Г-н Дроздов года работает в АФК "Система" с 1995. В 1995-98гг. он руководил департаментом развития и инвестиций Корпорации, в 1998-2002 гг. был вице-президентом, исполняющим обязанности президента, первым вице-президентом АО "Система-Инвест". С мая 2002 г. г-н Дроздов был назначен исполняющим обязанности первого вице-президента - руководителем департамента корпоративной собственности Корпорации. В сентябре 2002 г. г-н Дроздов назначен Директором и Старшим вице-президентом АФК "Система", руководителем имущественного комплекса. Сергей Дроздов занимает ряд других руководящих должностей в компаниях Корпорации, в том числе: Председателя Совета директоров группы компаний "Детский Мир", ОАО "Реестр", ОАО "Детский Мир - Центр", а также является членом Советов директоров ОАО "Система Телеком", ОАО "Система-Галс", ЗАО "Системный проект", ОАО "Система-Инвест" и ЗАО "Группа компаний "Медси".

### **Сергей Черемин**

Вице-президент, руководитель комплекса внешних связей

Сергей Черемин родился в 1963 г. в Кисловодске. В 1989 г. он с отличием окончил МГИМО по специальности "международная журналистика" и аспирантуру факультета международных экономических отношений МГУ по специальности "мировая экономика". В 1992 г. г-н Черемин проходил стажировку в Университете Нью-Йорка по программе "инвестиции и международные расчеты", а в 1993 г. - в Университете Фейрфилда (США) по программе подготовки банковских специалистов.

В 1991-1992 гг. г-н Черемин - первый заместитель председателя правления КБ "Принтбанк", 1992-1998 гг. - Председатель правления Московского экспортно-импортного банка, 1998-2000 гг. - Вице-президент Уральского трастового банка, 2000-2003 гг. - советник президента, а затем Президент КБ "Северо-Восточный Альянс". С июня 2004 г. Сергей Черемин назначен Председателем Правления АКБ "МБРР", а с апреля 2005 г. - Председателем Совета директоров АКБ "МБРР" и руководителем комплекса внешних связей АФК "Система".

### **Руслан Алмакаев**

Вице-президент, руководитель комплекса экономической и информационной безопасности

Руслан Алмакаев родился в 1963 г. в Харькове. В 1994 г. окончил Харьковский государственный университет, в 2003 г. - Краснодарский государственный университет по специальности "систематизатор макроэкономических процессов"

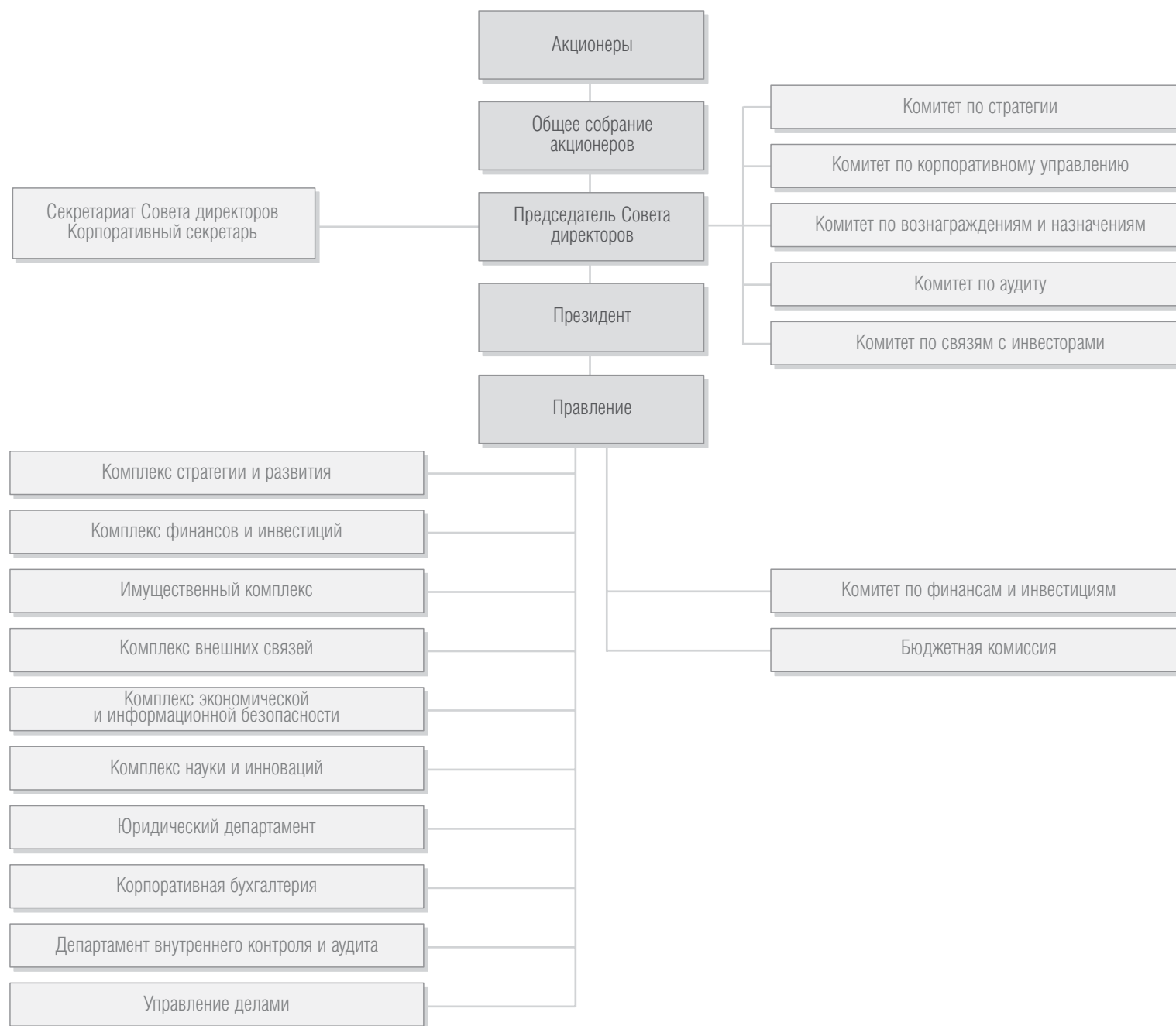
В 1993-2002 гг. г-н Алмакаев работал заместителем генерального директора АОЗТ "Торгово-промышленная компания "Евразия", помощником депутата Госдумы РФ, заместителем генерального директора регионального общественного фонда защиты служащих ВВС и работников авиакомплекса "Российский авиафонд". В 2002-2003 гг. Руслан Алмакаев возглавлял департамент некорпоративных реструктуризаций АФК "Система". Он является председателем Совета директоров ЗАО "Системный проект" и ОАО "НТР "Регион", а также - член Совета директоров ОАО "Система-Инвест"

### **Денис Муратов**

Вице-президент по инновациям и науке

Денис Муратов родился в 1970 г. в Свердловске (Екатеринбурге). Он окончил Свердловский архитектурный институт и Университет технологий Чалмерса (Гетеборг, Швеция). С 1992 по 2004 гг. г-н Муратов работал в Швеции, где возглавлял компании Anton Invest AB, Nordic Industrial Development AB, Scantat AB, Media Resources International Scandinavia AB. В 2004 г. г-н Муратов был назначен Генеральным директором инновационно-производственного технопарка "Идея" в Казани, а также являлся советником первого вице-премьер-министра Республики Татарстан по экономическим вопросам. В феврале 2006 г. он назначен Вице-президентом АФК "Система" по инновациям и науке. Г-н Муратов - председатель Советов директоров ЗАО "Биннофарм" и ОАО "Система Венчур", а также член Советов директоров ОАО "Сиртоники", ОАО "Дубна-Система" и ОАО "Интеллект Телеком".

# Корпоративное управление Структура управления



# Корпоративное управление

## Принципы корпоративного управления

АФК "Система" создает лидеров бизнеса, поэтому поддержание систем корпоративного управления на уровне мировых стандартов и постоянное совершенствование этих стандартов обеспечивают важное конкурентное преимущество как для Корпорации, так и для ее дочерних компаний. Управляя портфелем ведущих бизнес-направлений сектора потребительских услуг, АФК "Система" задает высокие стандарты для своих операционных компаний, которые динамично развиваются, выходят на кредитный и фондовые рынки. В свою очередь, директора АФК "Система" установили высочайшие стандарты прозрачности, а Корпорация постоянно демонстрирует способность оперативно реагировать на изменения рыночной ситуации и добиваться наибольшей эффективности и прозрачности своего бизнеса.

Крупная корпорация - это сложный механизм. Чтобы эффективно ею управлять требуется высокий уровень профессионализма, скрупулезности и оперативных навыков при принятии решений. Необходимый набор процедур корпоративного управления позволяет менеджерам и директорам добиваться поставленных целей, направленных на эффективное развитие бизнеса, при этом сохраняя прозрачность компании, соблюдая интересы миноритарных акционеров, разграничение полномочий и обеспечивая коллективный подход к принятию решений. Все это имеет возрастающее значение для современной корпорации.

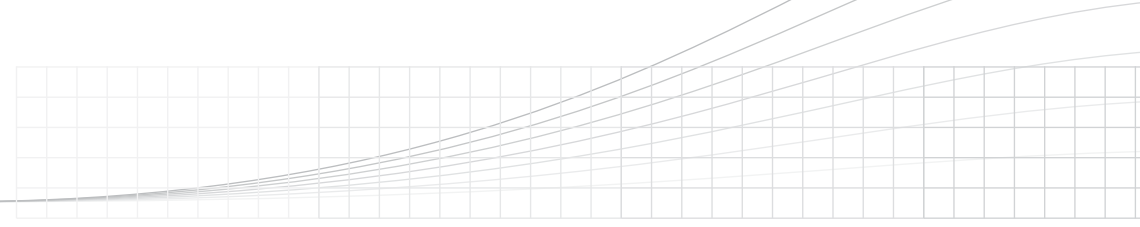
Основопологающие принципы и процедуры корпоративного управления АФК "Система" закреплены в Уставе Корпорации. Они определяют то, каким образом Корпорация поддерживает отношения и диалог с инвесторами, сотрудниками, деловыми партнерами, клиентами и органами государственной власти. Советом директоров были утверждены Этический кодекс и Кодекс корпоративного поведения, соблюдение которых является обязательным для директоров и менеджеров.

В АФК "Система" разработан и утвержден Советом директоров порядок работы каждого уровня управления, включая Годовое и Внеочередное собрания акционеров, Совет директоров, Президента, Правление, Ревизионную комиссию и т.д. Оговорены четкие правила раскрытия информации, дивидендной политики, процедур внутреннего финансового контроля, формирования комитетов при Совете директоров, управления рисками и их снижения, проведения крупных сделок и обмена информацией на всех уровнях внутри компании.

Публичный статус, который АФК "Система" получила после IPO на Лондонской фондовой бирже в феврале 2005 г. накладывает на Корпорацию дополнительные обязательства, связанные с правилами листинга на фондовых биржах и законодательством по рынкам ценных бумаг в Великобритании и России. Но еще задолго до IPO, АФК "Система" стремилась перевыполнить минимальные требования. Корпорация с 1997 г. начала вести финансовую отчетность в соответствии с требованиями US GAAP, а в 2001 году был сформирован первый наблюдательный комитет при Совете директоров. В 2002 году, за три года до IPO, АФК "Система" стала первой российской компанией, которая опубликовала список основных акционеров.

Эти шаги были предприняты АФК "Система" не только для привлечения капитала и выстраивания отношений с деловыми партнерами. Основатели Корпорации твердо убеждены, что ее долгосрочный успех опирается на взаимовыгодные отношения со всеми заинтересованными сторонами. Построение бизнеса, основанного на инновациях, напрямую зависит от развития в России конкурентоспособной экономики. Это, наряду со многими другими факторами, определяет тесную связь между успешным корпоративным управлением и социальной ответственностью.

С одной стороны, Устав и другие нормативные документы регламентируют все стороны деятельности компании. С другой стороны, они рассчитаны на гибкий подход, который позволяет адаптировать их к быстроизменяющейся рыночной ситуации. Как и любое конкурентное преимущество, высокие стандарты и инновационный подход к корпоративному управлению требуют постоянных изменений. АФК "Система" старается привлечь новых инвесторов, которые максимально увеличили бы цену и ликвидность ее акций, в условиях высококонкурентного глобального рынка. Только в России, согласно последним оценкам, существует около 25 000 открытых акционерных обществ. Суверенный кредитный рейтинг страны достиг инвестиционного уровня, а на быстрорастущих рынках ценных бумаг и долговых рынках резко вырос уровень размещений. В 2006 г. 16 размещений привлекли около \$20 млрд. Эти данные включают ряд компаний потребительского сектора, чьи акции котируются на российских биржах, а также несколько международных размещений.



Сама АФК "Система" стала важнейшей движущей силой бума IPO. Размещение акций входящего в Корпорацию оператора беспроводной связи МТС на Нью-Йоркской фондовой бирже в 2000 году стало первым IPO российской компании после экономического кризиса 1998 года. Первичное размещение акций АФК "Система" на Лондонской фондовой бирже в феврале 2005 года стало на тот момент крупнейшим российским IPO, привлекшим в сумме \$1,56 млрд. Размещение акций интегрированного оператора фиксированной связи "Комстар - ОТС" через год стало вторым по величине. Результаты размещений компаний "Система-Галс" и "Ситроникс" установили высокие стандарты для соответствующих секторов.

Эти успешные размещения продемонстрировали способность АФК "Система" не только соответствовать жестким требованиям к раскрытию информации и управлению, но и перевыполнить их. Теперь АФК "Система" и компании Корпорации конкурируют на мировой арене с компаниями аналогичных сегментов и инновационными компаниями, действующими на развивающихся рынках. Наряду с достижением соответствующих финансовых показателей, АФК "Система" демонстрирует портфельным инвесторам, что вне зависимости от доли их участия в акционерном капитале, их финансовые и юридические права и интересы будут максимально защищены и они смогут участвовать в управлении Корпорацией.

Обеспечение стандартов корпоративного управления и достижение высоких финансовых показателей способствуют укреплению доверия к Корпорации со стороны российского и международного инвестиционных сообществ. Это позволяет АФК "Система" обращаться к опыту ведущих международных консультантов и вести постоянный диалог с серьезными инвесторами. В АФК "Система" большое значение придается развитию эффективных коммуникаций с инвесторами. В 2003 году Корпорация создала Департамент по связям с инвесторами, главной задачей которого является предоставление инвесторам, кредитуемым организациям, аналитикам, деловой прессе и другим заинтересованным аудиториям необходимой информации о финансовой и инвестиционной деятельности АФК "Система".

Работа директоров и менеджеров АФК "Система" направлена на обеспечение максимальной доходности капиталовложений в акции и облигации Корпорации. В Корпорации действует дивидендная политика, направленная на регулярную выплату дивидендов, а также реинвестирование прибыли в развитие для обеспечения устойчивого роста капитализации Корпорации. АФК "Система" работает над увеличением ликвидности и стоимости своих ценных бумаг, а также ведет постоянный диалог с инвесторами. Корпорация организует Дни инвестора и "роад-шоу" в России и мировых финансовых центрах. Кроме того, АФК "Система" периодически проводит исследования для определения состава и размера своей акционерной базы, чтобы более эффективно информировать настоящих и потенциальных акционеров.

Эффективное корпоративное управление означает, что Корпорация принимает во внимание все заинтересованные аудитории. Быстрый рост Корпорации, постоянное расширение географии бизнеса, выход в новые сектора рынка, расширение продуктового ряда - все это способствует расширению заинтересованных аудиторий. В свою очередь, менеджмент и директора АФК "Система" прикладывают дополнительные усилия, чтобы интересы этих групп принимались во внимание при принятии решений в Корпорации. Поэтому исполнительные и законодательные органы местного и федерального уровней, а также социальный сектор являются важными партнерами Корпорации.

В апреле 2006 года Российский институт директоров и рейтинговое агентство Эксперт РА подтвердили высший рейтинг "А", ранее присвоенный корпоративному управлению АФК "Система". В своем отчете эксперты высоко оценили уровень как финансовой, так и нефинансовой отчетности Корпорации, внимание к интересам всех заинтересованных аудиторий и общий уровень корпоративной ответственности.

# Корпоративное управление

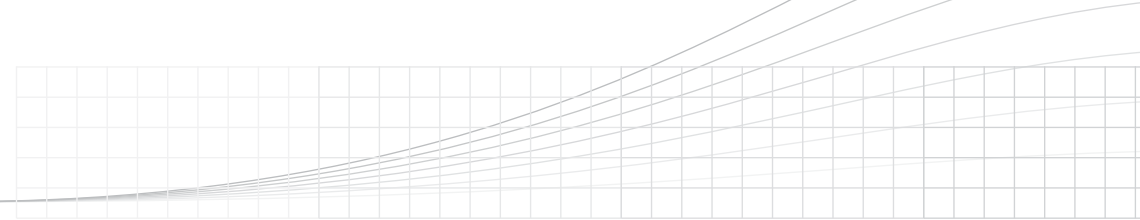
## Структура активов

На следующей странице приведена таблица, в которой отражено участие АФК "Система" в капитале ее крупнейших дочерних и аффилированных структур, где Корпорации принадлежат более 20% обыкновенных акций. Таблица составлена по состоянию на 31 декабря 2006 г.

С момента окончания отчетного периода, в феврале 2007 г. АФК "Система" продала 17,5% своих акций в ОАО "Ситроникс" через IPO на Лондонской фондовой бирже, на Московской фондовой бирже и в Российской торговой системе.

21 февраля 2007 года АФК "Система" объявила о продаже 46,19% акций РОСНО группе Allianz. По итогам сделки участие АФК "Система" в акционерном капитале РОСНО сократилось до 3%.





<b>Компания</b>	<b>% обыкновенных акций в собственности АФК "Система"</b>
<b>Телекоммуникации</b>	
ОАО "Мобильные ТелеСистемы"	53
ОАО "Комстар-ОТС",	59
ОАО "МГТС"	33
ЗАО "Скайлинк"	50
ОАО "МГТ"	43
ОАО "Связьинвест"	25
<b>Медицина</b>	
ЗАО "Медси"	67
ОАО "Медси-П"	74
<b>Высокие технологии</b>	
ОАО "Ситроникс"	85
<b>Строительство и недвижимость</b>	
ОАО "Система-Галс"	80
<b>Страхование</b>	
ОАО "РОСНО"	49
<b>Финансы</b>	
АКБ "Московский банк реконструкции и развития" (ОАО)	95
East-West United Bank S.A., Luxembourg	51

<b>Компания</b>	<b>% обыкновенных акций в собственности АФК "Система"</b>
<b>Розничная торговля</b>	
ОАО "Детский Мир - Центр"	100
Детский Мир	75
<b>Масс-медиа</b>	
ОАО "Система Масс-медиа"	100
<b>Туризм</b>	
ВАО "Интурист"	66
<b>Радиотехника и космические технологии</b>	
ОАО "Концерн "РТИ Системы"	100
<b>Нефть</b>	
ОАО АНК "Башнефть"	21
ОАО "Уфимский НПЗ"	24
ОАО "Новойл"	27
ОАО "Уфанефтехим"	23
ОАО "Уфаоргсинтез"	23
ОАО "Башнефтепродукт"	25
<b>Биотехнологии</b>	
ЗАО "Биннофарм"	100

# АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

## Общие сведения об акционерном капитале

Открытое акционерное общество "Акционерная финансовая корпорация "Система" зарегистрировано Московской регистрационной палатой 16 июля 1993 г. ОАО АФК "Система" зарегистрировано по адресу: Москва, ул. Пречистенка, д. 17/8/9, строение 1.

Уставный капитал Корпорации составляет 868 500 000 рублей и состоит из 9 650 000 обыкновенных акций номинальной стоимостью 90 рублей.

Акции АФК "Система" внесены в листинг Лондонской фондовой биржи в форме Глобальных депозитарных расписок (GDR) под тиккером "SSA", имеющих соотношение 50 GDR за одну обыкновенную акцию. Акции АФК "Система" также торгуются в Российской торговой системе под тиккером "AFKS" и на Московской фондовой бирже под тиккером "SIST".

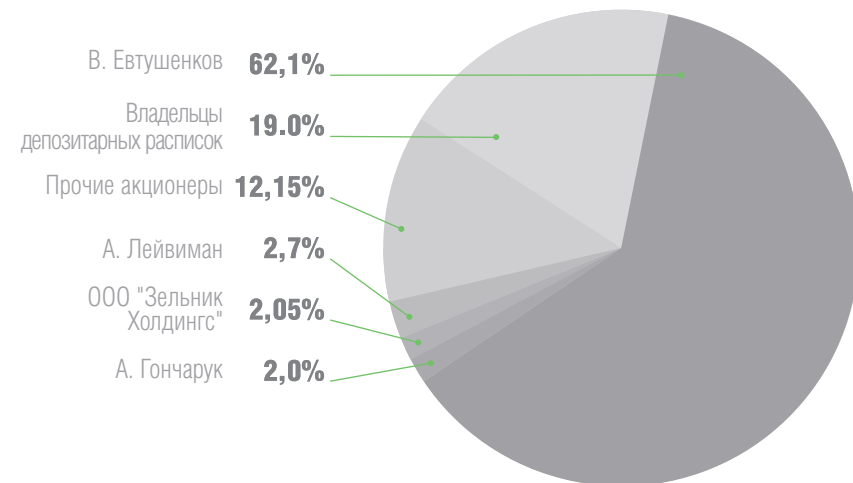
По состоянию на конец 2006 г. на финансовом рынке торговались облигации нескольких займов, выпущенные дочерними структурами Корпорации.

## Структура акционерного капитала

По состоянию на 31 декабря 2006 г. в реестре акционеров зарегистрировано 34 лица, в том числе 26 владельцев и 8 номинальных держателей. Данные о держателях Глобальных депозитарных расписок (GDR), как правило, не сообщаются Корпорации. Поэтому в АФК "Система" действует постоянная процедура идентификации акционеров. Идентификация акционеров направлена на повышение прозрачности Корпорации и обеспечение большей ликвидности ее акций на российских и международных биржах.

В период с марта 2006 г. до середины февраля 2007 г. АФК "Система" приобрела 284 243 собственные акции, что составляет 2,95% от общего количества акций. На консолидацию Корпорация потратила \$347,3 млн. АФК "Система" скупает собственные акции под опционную программу для руководства компании, а также не исключает возможность их использования при определенных будущих слияниях и поглощениях.

Структура акционерного капитала по состоянию на 31 декабря 2006 г.



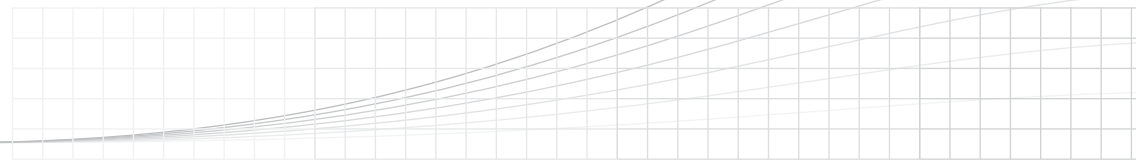
## Динамика цен на акции

С момента IPO на Лондонской фондовой бирже в феврале 2005 года 19% процентов акций Корпорации находятся в свободном обращении в виде Глобальных депозитарных расписок (GDR). В листинге Лондонской фондовой бирже расписки АФК "Система" торгуются под тикером "SSA". Пятьдесят GDR эквивалентны одной обыкновенной акции.

Акции АФК "Система" также торгуются в Российской торговой системе под тикером "AFKS" и на Московской фондовой бирже под тикером "SIST". Обыкновенные акции АФК "Система" являются компонентом технического индекса МФБ.

В целом за 2006 год цена GDR АФК "Система" на Лондонской фондовой бирже выросла на 26,6%: с \$23,5 2 января до \$32 в последний день торгов 2006 года 29 декабря 2006 г. Пик цены за период 12 месяцев пришелся на 28 декабря. Самая низкая в 2006 году цена за GDR, \$18,1, была зафиксирована 26 июля. Рост цен на акции объясняется позитивными новостями о деятельности Корпорации, в частности, промежуточными финансовыми результатами. Рекордная цена была достигнута после объявления результатов 3-го квартала, объявленных 21 декабря. На рост акций влияли также общие тенденции в российской экономике и желание инвесторов вкладывать в акции компаний, работающих на развивающихся рынках.

АФК "Система" содействует тому, чтобы существующие и потенциальные инвесторы перед принятием решений о покупке и продаже акций получали рекомендации от независимых финансовых экспертов. Акции АФК "Система" и находящиеся в обращении облигации отслеживаются аналитиками многих российских и международных инвестиционных компаний. Регулярно обновляемый список этих аналитиков и их контактная информация опубликованы на сайте [www.sistema.ru](http://www.sistema.ru).



## Дивидендная политика

Для разработки рекомендаций ежегодному общему собранию акционеров по размерам выплаты дивидендов Совет директоров руководствуется существующей дивидендной политикой, которая была утверждена в августе 2005 г. Рекомендуемый объем выплат устанавливается на уровне около 2% от консолидированной чистой прибыли Корпорации по стандартам US GAAP. Эта дивидендная политика отражает стремление АФК "Система" платить хорошие дивиденды, сохраняя при этом возможность реинвестировать прибыль для поддержания устойчивого развития.

На Годовом собрании, состоявшемся 30 июня 2006 г., акционеры утвердили денежный дивиденд в размере 28,0 руб. на акцию (эквивалентный \$1,03 на акцию или \$ 0,02 на GDR) за 12 месяцев, окончившихся 31 декабря 2005 г. В сумме подлежащие выплате дивиденды составили 270,2 млн. руб. (\$ 9,98 млн.), что равняется примерно 2% консолидированной чистой прибыли АФК "Система" за 2005 г. по стандартам US GAAP.

За 2003 год компания выплатила дивиденды в размере 1,3 % от консолидированной чистой прибыли по US GAAP. Дивиденды за 2004 год были одобрены в размере 2,1 % от консолидированной чистой прибыли по US GAAP.

Динамика стоимости GDR АФК "Система", цена закрытия на Лондонской фондовой бирже



## Структура акционерного капитала и динамика цен на акции дочерних компаний

### ОАО "Мобильные ТелеСистемы"

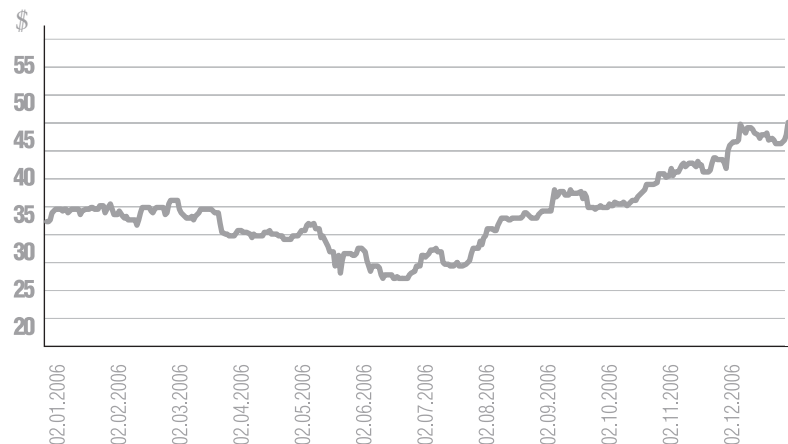
ОАО "Мобильные ТелеСистемы" (МТС) разместили американские депозитарные расписки (ADR) III уровня в ходе IPO на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE) 30 июня 2000 года. Текущее соотношение между ADR и обыкновенными акциями составляет 1:5, после дробления ADR 1:4 в январе 2005 года. Основной объем торгов акциями МТС приходится на Нью-Йоркскую фондовую биржу, где акции МТС торгуются под тиккером "МВТ".

Депозитарные расписки МТС торгуются также на Лондонской фондовой бирже под тиккером "МБЛД", на Франкфуртской фондовой бирже под тиккером "МКУ", а также на Берлинской и Мюнхенской фондовой биржах. Акции МТС торгуются на Российской Торговой Системе (РТС) в перечне внесписочных ценных бумаг, и их удельный вес в индексе РТС в марте 2006 года составил 5,7%. Обыкновенные акции МТС включены в котировальный лист "Б" на ММВБ под тиккером "МТСИ".

В настоящее время уставный капитал компании состоит из 1,993,326,138 обыкновенных акций номинальной стоимостью 0,1 руб. за акцию. По состоянию на 31 декабря 2006 года АФК "Система" принадлежали 53% акций МТС, и 46% акций находились в свободном обращении.

В первый день торгов 2006 года цена ADR МТС при закрытии составила \$35,0. Пик цены в \$50,18 пришелся на 27 декабря 2006 года, и в последний день торгов 2006 г. цена составила \$50,08. По состоянию на 31 декабря 2006 года рыночная капитализация компании составила \$19,97 млрд.

Динамика стоимости ADR ОАО "МТС", цена закрытия на NYSE



### ОАО "Комстар-ОТС"

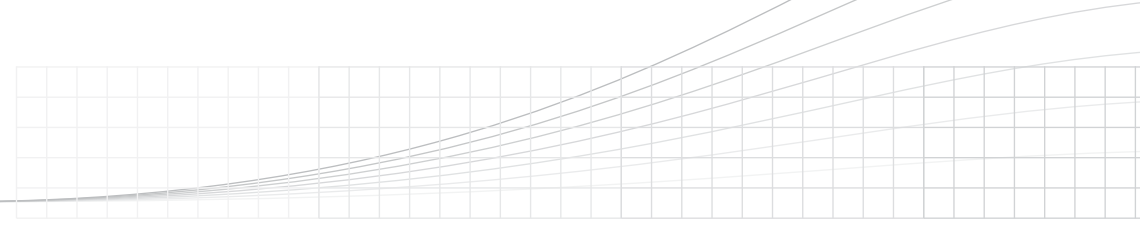
В феврале 2006 года ОАО "Комстар - Объединенные ТелеСистемы" завершил первичное публичное размещение (IPO) 146,500,000 обыкновенных акций. В их число вошли 139,000,000 акций, выпущенных путем дополнительной эмиссии, и 7,500,000 акций, проданных акционерами. Акции были допущены к торгам на Лондонской фондовой бирже (LSE) в форме Глобальных депозитарных расписок (GDR) в соотношении 1 GDR за 1 обыкновенную акцию.

В настоящее время уставный капитал "Комстар-ОТС" состоит из 417,940,860 находящихся в обращении акций номинальной стоимостью 1 рубль за акцию. По состоянию на 31 декабря 2006 года АФК "Система" как напрямую, так и косвенно, владела 59% обыкновенных акций "Комстар-ОТС". Около 34% акций "Комстар - ОТС" находятся в свободном обращении и торгуются в форме GDR на Лондонской фондовой бирже под тиккером "СМСТ". Ограниченное количество обыкновенных акций торгуются на российских фондовых биржах, в основном на Российской Торговой Системе (РТС) и Московской фондовой бирже (МФБ), также под тиккером "СМСТ".

В первый день торгов GDR ОАО "Комстар - ОТС" 7 февраля 2006 года цена акции при закрытии на Лондонской фондовой бирже составила \$6,87. Пик цены в \$8,59 пришелся на 27 декабря 2006 года. Рыночная капитализация компании на 31 декабря 2006 года составила \$3,51 млрд.

Динамика стоимости GDR ОАО "Комстар-ОТС", цена закрытия на LSE





## ОАО "Система-Галс"

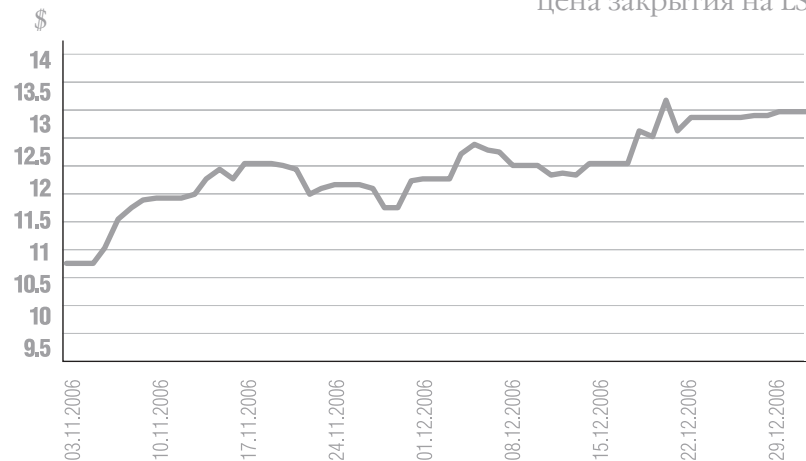
Акции ОАО "Система - Галс" в форме Глобальных депозитарных расписок (GDR) были допущены к торгам на Лондонской фондовой бирже (LSE) 8 ноября 2006 года. Компания разместила 1,738,650 акций дополнительной эмиссии и 112,171 акций, продаваемых акционерами. Кроме того, андеррайтеры исполнили over-allotment опцион на покупку 168,256 обыкновенных акций в форме GDR. Акции были предложены по цене \$10,7 за 1 GDR и \$214 за обыкновенную акцию, то есть в соотношении 20 GDR за 1 обыкновенную акцию.

Акции "Система-Галс" торгуются на Лондонской фондовой бирже (LSE) в форме GDR под тикером "HALS". Обыкновенные акции были включены в котировальный лист "В" Московской межбанковской валютной биржи (ММВБ) 9 октября 2006 года и в лист "В" Московской фондовой биржи (МФБ) 17 октября 2006 года.

В настоящее время уставный капитал ОАО "Система-Галс" состоит из 9,813,084 обыкновенных акций. По состоянию на 31 декабря 2006 года АФК "Система" принадлежали 80% обыкновенных акций ОАО "Система-Галс", и 20% находились в свободном обращении.

Акции компании продавались по цене \$10,7 за 1 GDR и достигли пика цены \$13,5 на 20 декабря 2006 года и на момент закрытия торговой сессии их цена составила \$13,3. По состоянию на 31 декабря 2006 года, капитализация компании составила \$2,61 млрд.

Динамика стоимости GDR ОАО "Система-Галс",  
цена закрытия на LSE



# Социальная ответственность

Социальная ответственность крупной Корпорации в современных условиях отражает целый комплекс взаимоотношений в рамках рыночной экономики. При этом важнейшим компонентом социальной ответственности является сама суть бизнеса Корпорации и вклад Корпорации в экономику. Кроме того, взаимодействие компании и общества находят отражение в отношении Корпорации к сотрудникам; поддержке образовательных и научных учреждений, которые готовят кадры для Корпорации; регулировании влияния деятельности Корпорации на окружающую среду. Социально ответственная компания поддерживает постоянный диалог со всеми заинтересованными сторонами - государственными структурами, регулирующими организациями, потребителями, партнерами, сотрудниками, инвесторами. Только в этом диалоге Корпорация может эффективно реагировать на возникающие у заинтересованных сторон вопросы.

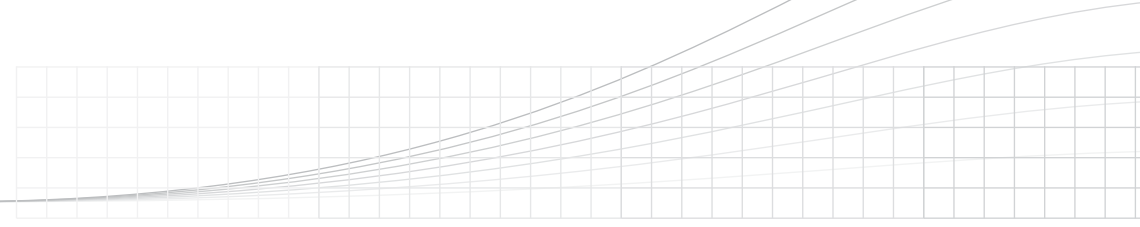
Свою главную социальную роль АФК "Система" видит в развитии бизнеса и содействии росту отечественной экономики. Социальные проекты корпорации являются неотъемлемой частью ее миссии и стратегии развития. Развивая высокотехнологичные продукты и услуги в сервисных отраслях, компания способствует развитию инновационной экономики России и ее диверсификации в условиях глобальной конкуренции. Эти продукты и услуги помогают создавать новое качество жизни, сближают интересы бизнеса с интересами потребителей, предоставляя последним лучшие жилищные условия, современное рабочее пространство, высококачественные финансовые услуги, которые помогают гражданам приобрести свое первое жилье или новый автомобиль.

АФК "Система" внесла существенный вклад в развитие отечественного рынка капитала и привлечение инвестиций в Россию. IPO корпорации и ее дочерних структур "Комстар-ОТС", "Система-Галс" и "Ситроникс" содействовало не только притоку средств в ключевые, создающие новую стоимость отрасли российской экономики, но и росту инвестиционной привлекательности российского рынка. Значительная часть привлеченных средств была направлена на поддержку динамично развивающихся сегментов рынка, способствуя созданию новых высокооплачиваемых рабочих мест и появлению новых услуг. Создание корпорацией венчурных фондов совместно с федеральными и региональными органами власти помогает найти дополнительные источники финансирования для молодых инновационных компаний. Эта работа ведется в рамках государственной стратегии по развитию высоких технологий, объявленному одним из национальных приоритетов.

Компания постоянно расширяет общественный диалог с потребителями, регулирующими органами, руководством регионов, в которых ведет свою деятельность. Необходимой составляющей этого социального диалога является политика информационной открытости, которой неуклонно придерживается АФК "Система". Корпорация публикует всю существенную информацию о своей деятельности в открытых источниках, содействуя ее максимально широкому распространению. В случае возникновения непредвиденных, форс-мажорных обстоятельств предоставление полной и исчерпывающей информации является не только обязанностью Корпорации, но и содействует успешному развитию бизнеса: ведь доверие со стороны общества критично важно для поддержания многогранных общественных отношений Корпорации.

АФК "Система" ведет конструктивный диалог с заинтересованными сторонами через деловые и общественные организации, в которых состоят сотрудники и руководители Корпорации, через средства массовой информации. В июле-августе 2006 года АФК "Система" провела опрос среди представителей заинтересованных сторон, включая органы власти, средства массовой информации, инвестиционное сообщество, работников региональных подразделений Корпорации, бизнес-партнеров и представителей некоммерческих организаций. Результаты опроса позволили оценить, как воспринимают Корпорацию представители различных сообществ, наметить пути улучшения общественного диалога и получить максимально точный ответ на важнейший вопрос: какой информации ждет общество от АФК "Система"?

Будучи высокотехнологичной компанией, работающей в потребительском секторе, Корпорация считает своим ключевым преимуществом высокий кадровый потенциал и придает большое значение качеству работы и высокой мотивации каждого из 90 000 сотрудников Корпорации. АФК "Система" гордится тем, что сотрудники разделяют философию командной работы и объединены ключевыми ценностями Корпорации. Действующая в АФК "Система" система мотивации включает в себя не только заработную плату и бонусы, но и возможность личностного и профессионального роста, уверенность в завтрашнем дне, социальную защищенность сотрудников и членов их семей.



АФК "Система" одной из первых в России создала свой корпоративный университет, который, наряду с постоянно действующей системой тренингов и образовательных программ, предоставляет возможность каждому сотруднику повысить свою квалификацию и достичь новых карьерных высот. Корпорация совместно с ведущими российскими университетами и научно-исследовательскими институтами реализует ряд обучающих программ для сотрудников, финансирует факультеты и кафедры, осуществляющие подготовку молодых специалистов для высокотехнологичных отраслей. Ежегодная оценка персонала и помощь сотрудникам в планировании профессионального роста внутри Корпорации дает возможность каждому ставить перед собой реальные цели профессионального роста и достигать их.

При определении стратегии поддержки социальных проектов АФК "Система" применяет те же критерии, что и в бизнес-проектах: социальные программы Корпорации должны приносить осязаемые результаты и в конечном счете усовершенствовать общество. Благотворительный фонд "Система", созданный для управления социальными инвестициями компании, фокусирует свое внимание на поддержке проектов в области науки и образования, сохранения культурного и художественного наследия России для будущих поколений, поддержке спорта и содействия развитию местных сообществ. Все эти направления имеют общую цель - создание более динамичного и образованного общества.

При выборе объектов поддержки Корпорация обращает внимание на уникальность и инновационность проекта. Одним из таких проектов стало создание в российских регионах информационно-образовательных центров "Виртуальный мир Русского музея". Благодаря применению современных технологий, миллионы россиян в различных регионах страны получили возможность совершить виртуальную экскурсию по залам знаменитого Государственного Русского музея. Благотворительные проекты компании охватывают самые разные сферы - от создания трехуровневой системы профессиональной подготовки специалистов и финансирования кафедр ВУЗов, готовящих специалистов для высокотехнологичных отраслей, до организации юниорских турниров по хоккею и регби и поддержки российских спортсменов-олимпийцев. Все эти проекты объединяет общая цель: они содействуют повышению престижа образования, популяризации здорового образа жизни, а значит, помогают общественному развитию.

АФК "Система" стремится соответствовать самым высоким международным стандартам устойчивого развития и социальной ответственности, внедряя данные принципы в свою повседневную деятельность. В 2002 году одной из первых среди российских компаний Корпорация подписала Глобальный договор ООН (Global Compact of the United Nations, UN - GC). В 2003 году АФК "Система" стала членом Всемирного Совета предпринимателей по устойчивому развитию (World Business Council for Sustainable Development, WBCSD). Как и другие участники Всемирного Совета, Корпорация привержена высоким стандартам прозрачности и корпоративной ответственности во всех областях ведения бизнеса.







Надежный фундамент  
Бизнес направления  
Корпорации



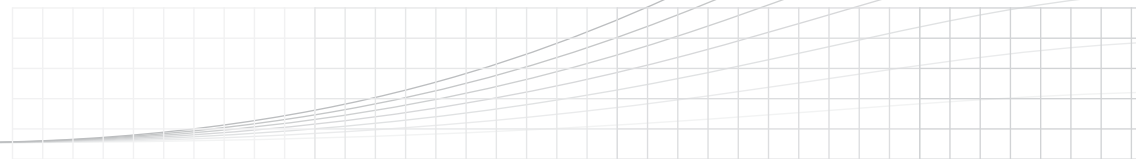
"Система Телеком" - крупнейшая телекоммуникационная группа России - обслуживает около 80 млн абонентов. В Группу входит более 50 компаний, работающих практически во всех секторах телекоммуникационного рынка.

50

## Надежный фундамент Телекоммуникации

Сергей  
Щебетов  
Генеральный директор  
ЗАО "Система Телеком"





## Рыночная ситуация

Рынок телекоммуникационных услуг на сегодняшний день остается одним из самых динамично развивающихся и конкурентных в России и странах СНГ. Во всех его сегментах существует значительный потенциал для дальнейшего роста. По данным Министерства информационных технологий и связи РФ, объем российского рынка телекоммуникаций в 2006 г. вырос по сравнению с предыдущим годом на 21% до уровня свыше \$27,5 млрд.

В 2006 г. в сегментах фиксированной и беспроводной связи наблюдался хороший рост. При этом рынок мобильной связи является наиболее насыщенным - бизнес консолидирован тремя основными операторами. Уровень проникновения мобильной телефонии к концу 2006 г. достиг 104,6%, что на 18% превышает показатель 2005 г. В России стало 151,9 млн. абонентов мобильной связи, что на 26,2 млн. больше, чем в 2005 г.

Услуги фиксированной связи для частных лиц и для корпоративных клиентов, включая телефонию, передачу данных и обеспечение высокоскоростного доступа в Интернет через широкополосные линии, динамично развиваются. При этом существует большой неудовлетворенный спрос на эти услуги. В 2006 г. показатель проникновения фиксированной связи в целом по России составил 57,2% от всех домохозяйств. Уровень проникновения широкополосного Интернета в Москве в конце 2006 г. составил 26%, а в целом по России - около 4,5%. Для сравнения, в таких странах Центральной и Восточной Европы, как Венгрия и Польша, этот показатель составляет 11% и 10,6% соответственно. В целом по России, за исключением Москвы, уровень проникновения широкополосного Интернета в 2006 г. составил около 2,0%.

Уровень конкуренции на российском телекоммуникационном рынке быстро возрастает. В этих условиях путь к увеличению доходности и к обеспечению лояльности абонентов лежит через предоставление дополнительных услуг для абонентов как фиксированной, так и беспроводной связи. Недавние изменения в российском законодательстве, регулирующем телекоммуникационный сектор, также повлияли на конкурентную ситуацию на рынке. Новые правила регулирования тарифов на услуги связи и обмен трафиком вступили в действие в октябре 2005 г. В июле 2006 г. начал действовать принцип "платит звонящий".

Рынки стран СНГ демонстрируют значительный потенциал для дальнейшего развития. В бывших советских республиках наблюдается быстрый экономический рост, высокий уровень потребительской активности. В то же время степень проникновения услуг телефонии остается низкой, по сравнению с Россией и странами Центральной и Восточной Европы. В ряде стран Центральной и Восточной Европы наблюдается хороший потенциал дальнейшего роста в определенных сегментах телекоммуникационного рынка, например, в области широкополосного Интернета. В этих странах также имеется низкокзатратная база для разработки технологий.

## Бизнес-направление

Телекоммуникации являются основным стратегическим бизнес-направлением АФК "Система". Управляющей компанией этого сегмента деятельности Корпорации является "Система Телеком", развивающая бизнес по двум основным направлениям: беспроводная и фиксированная связь. В то же время она занимается созданием конвергентных услуг внутри этих направлений и предоставляет дополнительные услуги, например, услуги Интернет-банкинга, используя синергию с другими бизнес-направлениями АФК "Система".

### Беспроводная связь

ОАО "Мобильные ТелеСистемы" (МТС) является крупнейшим активом АФК "Система" на рынке беспроводной связи и ведущим сотовым оператором в Восточной Европе. По числу абонентов МТС входит в десятку ведущих компаний мира. Компания является лидером на высококонкурентном российском рынке мобильной телефонии, ее доля рынка составляет 33,7%. МТС, через свою дочернюю компанию UMC, является также лидером рынка в Украине и одним из крупнейших игроков на рынках мобильной телефонии Беларуси, Туркменистана и Узбекистана. На 31 декабря 2006 г. число абонентов МТС в России и странах СНГ составило 73 млн.

АФК "Система" является крупнейшим акционером МТС. Корпорация владеет 53,1% ее акций. МТС включена в листинг Нью-Йоркской фондовой биржи с 2001 г. В свободном обращении находится 46,4% ее акций. Остальные 0,5% принадлежат другим инвесторам.

### Фиксированная связь

ОАО "Комстар-ОТС" - интегрированный холдинг под управлением "Системы Телеком", осуществляющий оперативное управление бизнес-направлением фиксированной связи АФК "Система", в том числе операторами - лидерами традиционного и альтернативного сегментов фиксированной связи в Москве, а также растущими региональными и зарубежными активами. "Комстар-ОТС" работает под тремя зонтичными брендами: "Комстар" (альтернативная фиксированная связь), МГТС (традиционный оператор фиксированной связи г. Москвы) и "Стрим" (высокоскоростной Интернет и контент).

Кроме того, холдинг является крупнейшим российским провайдером широкополосного доступа в Интернет для частных и корпоративных пользователей, обмена данными и IPTV (телевидение посредством Интернет-протокола), Wi-Fi и гибридных решений для технологий фиксированной и мобильной телефонии.

К концу 2006 г. у "Комстар-ОТС" насчитывалось более 4 млн. абонентов фиксированной связи и 359,895 пользователей широкополосного Интернета в Москве и Московской области. Автономные сети

"Комстар" и МГТС обеспечивают клиентов компании уникальными на рынке мощностями и формируют базу для будущей мультисервисной сети нового поколения (NGN).

В феврале 2006 г. "Комстар-ОТС" провел успешное первичное размещение акций (ИПО) на Лондонской фондовой бирже, и теперь около 35% акций компании находятся в свободном обращении. Кроме того, с декабря 2006 г. "Комстар-ОТС" является владельцем пакета 25% + 1 акция в ОАО "Связьинвест".

## Результаты

Консолидированная выручка бизнес-направления "Телекоммуникации" выросла за 2006 г. на 27% до \$7,48 млрд. В течение шести лет динамика доходов телекоммуникационного бизнеса АФК "Система" опережает темпы роста телекоммуникационного рынка. Показатель OIBDA за год вырос на 24% и достиг \$3,62 млрд.

Общая капитализация компаний, находящихся под управлением "Система Телеком" выросла почти на 50% до \$20 млрд. В то же время, доля бизнес-направления "Телекоммуникации" в совокупной выручке Корпорации составила 69%, по сравнению с 78% в 2005 г. и 80,5% в 2004 г. Это отражает долгосрочную стратегию АФК "Система" по снижению доли телекоммуникационного бизнеса в своей совокупной выручке, при этом он остается частью прочного фундамента для долгосрочного роста прибыли.

В мае 2006 г. Корпорация запустила новый сквозной бренд для всех своих компаний, работающих в бизнес-направлении "Телекоммуникации". Визуальным решением бренда стал простой и вечный символ - яйцо. Для потребителей и бизнес-партнеров он символизирует надежность, инновации и приоритет интересов клиента внутри всей Группы. Для самих компаний он представляет существующие и потенциальные синергии, которые могут помочь каждой из них достичь собственных бизнес-целей.

За прошедший год Корпорация приобрела и позже продала родственной компании первый телекоммуникационный актив за пределами России и СНГ - британского оптового оператора WaveCrest LLC. АФК "Система" также подписала соглашение о приобретении 51% акций греческого Интернет-провайдера Hellas On-Line. Эти приобретения ознаменовали превращение АФК "Система" в глобального игрока в этом секторе и предоставляют дополнительные возможности выхода на растущие рынки. Например, в Греции к концу 2006 г. уровень проникновения широкополосного Интернета являлся самым низким в Западной Европе, составляя около 6% от всех домохозяйств. В Западной Европе этот показатель в тот же период в среднем составлял примерно 36%.

## ОАО "Мобильные ТелеСистемы"

ОАО "Мобильные ТелеСистемы" (МТС) в 2006 г. превзошло все прогнозы роста рынка и принесло бизнес-направлению "Телекоммуникации" большую часть выручки. Динамичный рост доходов, международная экспансия и поддержание существующей доли рынка сопровождались назначением новой команды менеджеров, а также принятием новой долгосрочной стратегии, направленной на поддержание и увеличение доли рынка компании. Оптимизация затрат по всей компании стала основным фактором роста чистой прибыли.

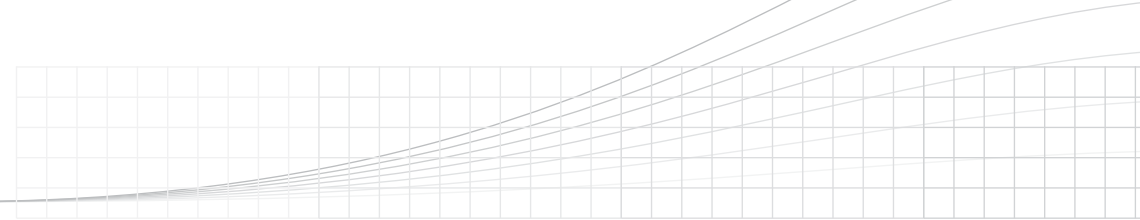
Консолидированная выручка МТС за 2006 г., рассчитанная по стандарту US GAAP, выросла на 27% до \$6,38 млрд. по сравнению с \$5,01 млрд. в 2005 г. Чистая прибыль в 2006 году снизилась на 5% и достигла \$1,08 млрд. Впервые за всю историю компания показала положительный чистый денежный поток в размере \$646 млн. В течение 2006 года компания выплатила рекордные дивиденды в размере \$562 млн. за полный 2005 г.

В апреле 2006 г. Леонид Меламед был назначен на должность Президента МТС, а Всеволод Розанов - на должность Вице-президента по финансам и инвестициям. Компания приняла стратегию "3+1", направленную на сохранение и усиление лидерства на рынке, дальнейший рост и увеличение прибыли. МТС нацелен на укрепление лидирующей позиции на российском рынке, а также на создание основ для будущего лидерства на рынках стран СНГ, отдельных приобретений на международной арене, поиск дополнительных возможностей для разработки и внедрения новых конвергентных услуг и построения вертикальной интеграции.

## ОАО "Комстар-ОТС"

В 2006 г. "Комстар-ОТС" добился впечатляющего роста выручки, а также провел первичное размещение своих акций (ИПО) и серьезную реструктуризацию. Консолидированная выручка, рассчитанная по стандарту US GAAP, выросла за год на 23% до \$1,12 млрд., по сравнению с \$907,6 млн. в 2005 г. Итоговая чистая прибыль выросла на 69% до \$178,1 млн. по сравнению с \$105,9 млн. в 2005 г.

После завершения первой стадии реструктуризации и консолидации в конце 2005 г. "Комстар-ОТС" провел успешное ИПО на Лондонской фондовой бирже в феврале 2006 г. В результате ИПО компания привлекла для дальнейшего развития компании средства в размере \$1 млрд. В 2006 г. компания создала интегрированную группу под руководством нового корпоративного центра, в которую входят пять операционных дочерних компаний: "Комстар-Москва", "Московская городская телефонная сеть" (МГТС), "Комстар-Директ", "Комстар-регионы" и "Комстар-Интернэшнл".



В 2006 г. "Комстар-ОТС" сохранил свое лидерство на московском рынке широкополосного доступа в Интернет. К концу года доля компании на этом рынке составила 38,4%.<sup>1</sup> Общее число абонентов широкополосного Интернета в Москве выросло на 44% до 359 895 человек. Доля "Стрим" на рынке платного телевидения в Москве по количеству абонентов составила в 2006 г. 18,1% по сравнению с 2,1% в прошлом году. База подписчиков "double play" (услуги по предоставлению широкополосного доступа в Интернет и платного телевидения) в Москве выросла в 12 раз, достигнув 83 328 абонентов. МГТС еще больше увеличила абонентскую базу. Количество ее частных абонентов в Москве оставило 3,6 млн. Благодаря приобретениям на Украине и в Армении "Комстар-ОТС" добавил к уже существующим корпоративным подписчикам еще 1180 клиентов.

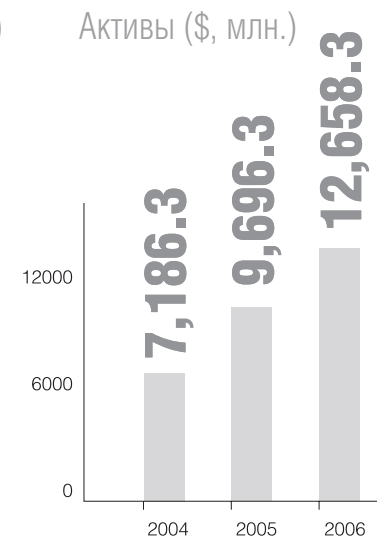
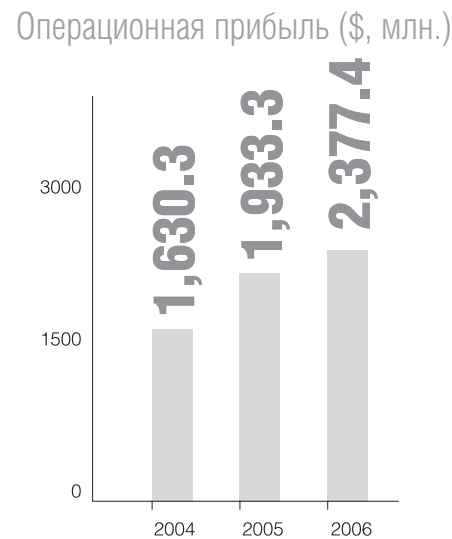
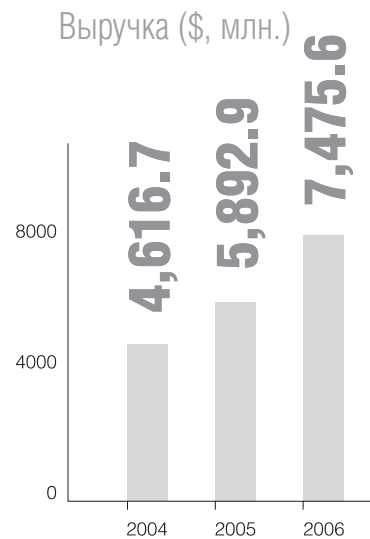
Компания усилила свои позиции в Москве и регионах РФ благодаря выводу на рынок новых продуктов и тщательно подготовленным сделкам по приобретению компаний, например, альтернативного оператора Московской области "Астелит". "Комстар-ОТС" расширил свое присутствие на украинском рынке. В 4-м квартале 2006 г. компания приобрела киевских операторов фиксированной связи DG Tel и Технологические Системы. В декабре "Комстар-ОТС" приобрел альтернативных операторов "Коллнет" и "Корнет" в Армении. Подписание в том же месяце соглашения о приобретении 51% акций Hellas On-Line открывает перед "Комстар-ОТС" возможность впервые выйти за пределы СНГ.

В конце июля Генеральным директором "Комстар-ОТС" был назначен Эрик Франке, имеющий 20-летний опыт работы в области телекоммуникаций и 10 лет проработавший на высших должностях в компаниях в России и СНГ. Кроме того, была назначена новая управляющая команда, включая Александра Горбунова - Вице-президента по стратегии и развитию, Николая Токарева - Главного финансового директора и Вольфганга Броера - Вице-президента по технологиям.

Приобретение "Комстаром" блокирующего пакета акций "Связьинвеста" в декабре 2006 г. соответствует заявленной АФК "Система" и "Комстар-ОТС" стратегии по участию в развитии традиционных российских операторов фиксированной связи. В ближайшей перспективе АФК "Система" и "Комстар-ОТС" будут работать с менеджментом "Связьинвеста" и другими инвесторами над увеличением стоимости компании и превращения ее структуры в более прозрачную и более эффективную. В среднесрочной перспективе у Группы есть потенциал для того, чтобы помочь "Связьинвесту" использовать синергии внутри холдинга и разрабатывать новые продукты. В долгосрочной перспективе АФК "Система" и "Комстар-ОТС" намерены участвовать в любой возможной приватизации или других сделках, касающихся холдинга.

<sup>1</sup> Источник: Direct Info, 4-й квартал 2006 г., включая пользователей, которые подключаются к Интернету через каналы "Комстар Директ", по количеству абонентов

Выручка, \$ **7,475.6 млн.**  
 Операционная прибыль, \$ **2,377.4 млн.**  
 Активы, \$ **12,658.3 млн.**





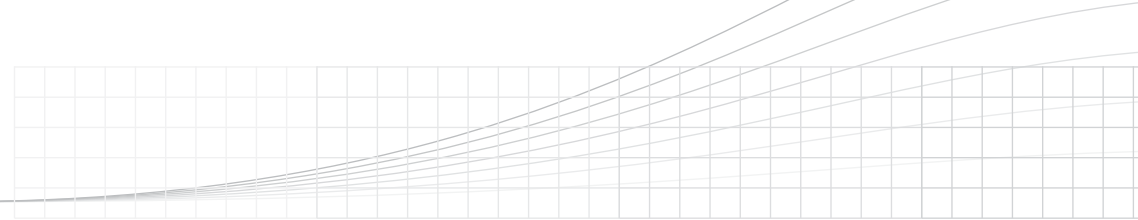
ОАО "СИТРОНИКС"  
является крупнейшей  
технологической  
компанией в  
Восточной Европе.  
IPO "Ситроникс"  
стало вторым  
по величине  
размещением среди  
технологических  
компаний за всю  
историю Лондонской  
фондовой биржи.

54

## Надежный фундамент Высокие технологии

Евгений  
Уткин  
Президент  
ОАО "Ситроникс"





## Рыночная ситуация

Бизнес-направление "Высокие технологии" АФК "Система" представлено компанией ОАО "СИТРОНИКС", которая является технологическим инноватором на быстрорастущих рынках, а также лидером в ведущих отраслевых сегментах высоких технологий. В 2006 г. это бизнес-направление в очередной раз продемонстрировало долгосрочный потенциал динамичного роста на основных рынках, где работает компания: Россия и страны СНГ, Центральная и Восточная Европа, Ближний Восток и Африка.

## Телекоммуникационные решения

По данным аналитического агентства IDC, общий объем рынка телекоммуникационного оборудования, на котором работает ОАО "СИТРОНИКС", составлял в 2005 г. в России, странах СНГ, Восточной и Центральной Европе примерно \$4,6 млрд. Отдельный показатель для российского рынка составлял около \$1,9 млрд. В этот объем включены расходы на построение фиксированных сетей нового поколения (NGN) - \$85 млн., мультиплексы с временным разделением каналов (TDM) - примерно \$422 млн., оборудование для широкополосного доступа - около \$25 млн., а также продукты, программное обеспечение и услуги для сетей WiMAX - около \$25 млн.

IDC прогнозирует, что среднегодовой темп роста ключевых международных рынков ОАО "СИТРОНИКС" составит 5,8% за период с 2005 по 2009 гг. Значительная часть этого роста происходит за счет Ближнего Востока и Африки, где согласно прогнозам IDC, в 2006 г. рост должен был достичь 39,6%, и за счет Украины и стран СНГ, где прогнозировался рост на 38,7%.

Спрос на оборудование для телекоммуникационной инфраструктуры на рынках, где работает ОАО "СИТРОНИКС", обусловлен сравнительно низким уровнем проникновения мобильной телефонии по сравнению с развитыми рынками и низким качеством инфраструктуры фиксированных линий. По данным Международного телекоммуникационного союза (ITU), проникновение мобильной телефонии в России находилось в 2005 г. на уровне 83,6% по сравнению с 37% на Украине. В 2006 г. этот уровень достиг 104,6% в России и 79,3% на Украине.<sup>1</sup> Операторы инвестируют в новое оборудование и сервисы по предоставлению мультимедийных и других дополнительных услуг, предполагая в перспективе запустить сервисы третьего поколения (3G). Инвестиции в WiMAX и другие альтернативные беспроводные и конвергентные технологии позволяют операторам предоставлять корпоративным клиентам услуги, не зависящие от инфраструктуры фиксированных линий, качество которой оставляет желать лучшего.

Низкие уровни проникновения фиксированной телефонии обусловили значительные инвестиции альтернативных операторов в инфраструктуру для предоставления услуг коммерческим клиентам и частным

лицам. Реструктуризация традиционных операторов фиксированной связи спровоцировала увеличение спроса на технологии для модернизации существующих сетей. Согласно данным Международного телекоммуникационного союза (ITU) в конце 2005 г. проникновение фиксированной связи в России составило 27,9%, а на Украине - 25,8%. На конец 2006 г. в России этот показатель достиг уровня 57,2% домохозяйств. Растущий спрос на услуги высокоскоростного широкополосного доступа в Интернет, включая IP-телефонию и игровой Интернет-бизнес, также обуславливает инвестиции в технологии. Уровень проникновения широкополосного доступа в Интернет в Центральной и Восточной Европе и в странах СНГ отстает от Западной Европы и Северной Америки. В июне 2006 г. уровень проникновения широкополосного доступа в Интернет в США составлял 17%, а в Западной Европе - 19,3% по сравнению с 2% в России, 0,1% на Украине, 2,8% в Греции и 7,5% в Чехии.<sup>2</sup>

## Информационные технологии

По прогнозам IDC, мировой рынок IT-оборудования, программного обеспечения и IT-услуг, составивший в 2006 г. \$1,17 трлн., будет расти до 2010 г. в среднем на 6,0% в год. В 2006 г. рост мирового рынка оборудования прогнозировался на уровне 7,7%, программного обеспечения - 8%, а услуг - 5,8%. По прогнозам IDC, IT рынок в Центральной и Восточной Европе в 2006 г. должен был достигнуть общего объема \$35,9 млрд. Для России аналогичный показатель составил \$14,3 млрд. Хотя в последние годы основным двигателем IT сектора в этих странах являлись закупки оборудования, предполагается, что до 2010 г. такие услуги, как системная интеграция, будут расти в Центральной и Восточной Европе наибольшими темпами - около 17,2% в год по сравнению с 13,6% в целом для рынка. Для России, согласно прогнозам IDC, аналогичный показатель составит 24,7% по сравнению с 17,8% соответственно.

## Микроэлектронные компоненты

По данным аналитического агентства Gartner мировой рынок полупроводников вырос с \$155,6 млрд. в 2002 г. до \$ 235 млрд. в 2005 г. Предполагается, что рынок будет расти за период с 2005 по 2010 гг. со скоростью 6,4% в год и достигнет \$321 млрд. В России рынок полупроводников увеличился вдвое с \$400 млн. в 2002 г. до \$800 млн. в 2005 г. Предполагается, что за период с 2006 по 2010 гг. он будет расти в среднем на 25,4% в год.<sup>3</sup> Крупнейшие потребители микроэлектронных компонентов на российском рынке - производители промышленного электронного оборудования, производители средств связи и оборонная промышленность.

<sup>1</sup> Данные для Украины за 2006 г., взятые из Business Monitor Int'l, основаны на данных операторов, исключая неактивных абонентов.

<sup>2</sup> Данные Analysis Research

<sup>3</sup> Российские данные (Издательский дом Электроника)

## Бизнес-направление

ОАО "СИТРОНИКС" - ведущий поставщик телекоммуникационных и IT-решений, включая программное обеспечение, оборудование и услуги по системной интеграции. "СИТРОНИКС" также занимает прочные позиции и является одним из ведущих поставщиков в области микроэлектронных решений. "СИТРОНИКС" работает в России и имеет устойчивое присутствие на рынках Центральной и Восточной Европы, Ближнего Востока и Африки. Большая часть акций компании принадлежит АФК "Система".

После недавнего приобретения Intracom Telecom в Греции, "СИТРОНИКС" серьезно укрепил свои позиции в Восточной Европе и наращивает свое присутствие на Ближнем Востоке и в Африке. Позиционирование компании предоставляет особенно хорошие возможности для развития на быстрорастущих рынках СНГ, Восточной Европы, Ближнего Востока и Африки (ЕЕМЕА) так же, как и в Центральной и Восточной Европе (СЕЕ).

"СИТРОНИКС" обслуживает более 3 500 клиентов, имеет представительства в 30 странах и экспортирует свои продукты и услуги более чем в 60 стран мира. В компании работают свыше 10 000 сотрудников, около 4 600 из них заняты в области исследований и разработок.

ОАО "СИТРОНИКС" разрабатывает свои телекоммуникационные решения на базе двух основных операционных компаний, расположенных в г. Праге, Чехия, и г. Афины, Греция. IT-решения и микроэлектронные компоненты разрабатываются в г. Киеве, Украина, и в г. Зеленограде, Россия, соответственно. Кроме того, у компании есть мощности по производству потребительской электроники и контрактной сборки электроники в России, Чехии и Румынии.

На домашних рынках партнерами "СИТРОНИКС" по разработке некоторых продуктов являются Cisco Systems, STMicroelectronics, Infineon и Giesecke&Devrient. Компания также сотрудничает с такими лидерами рынка, как Siemens, Ericsson, Motorola, ORACLE, Intel, Sun Microsystems и Microsoft. В числе ключевых клиентов - компании АФК "Система", такие как МТС, "Комстар-ОТС" и МТТ. Среди других клиентов компании - ОТЕ, Cosmote, Vodafone, Ericsson, Arcelor Mital (ранее Mittal Steel) и TCL.

В результате первичного размещения акций ОАО "СИТРОНИКС" на Лондонской фондовой бирже компания была оценена в \$2,3 млрд., что продемонстрировало ее превращение в лидера на рынке высоких технологий в СНГ, Центральной и Восточной Европе. Стратегия компании по-прежнему направлена на поддержание органического роста в сочетании с тщательно продуманными сделками по приобретению компаний для укрепления позиций на "домашних" рынках, получения доступа к новым компетенциям и выхода в новые отраслевые вертикали.

В рамках долгосрочной стратегии ОАО "СИТРОНИКС" будет развивать ключевые технологические сегменты: телекоммуникационные, IT и микроэлектронные решения.

ОАО "СИТРОНИКС" разрабатывает свои телекоммуникационные решения на базе двух основных операционных компаний: Sitronics Telecom Solutions, Czech Republic (до февраля 2007 г. - STROM Telecom), и приобретенной в 2006 г. Intracom Telecom, расположенной в Греции. Эти подразделения разрабатывают и производят оборудование, предоставляют программные решения и поддержку, а также предоставляют услуги по системной интеграции.

Бизнес системной интеграции строится на базе украинской группы "Квазар-Микро". "Квазар-Микро" ведет операции в нескольких странах Центральной и Восточной Европы и является базой для дальнейшего развития высокоприбыльного бизнеса системной интеграции и консалтинга в России, странах СНГ и других зарубежных странах.

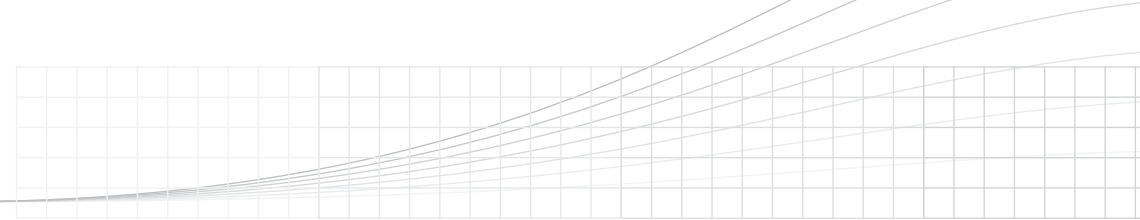
Микроэлектронное направление ОАО "СИТРОНИКС" базируется в Зеленограде на предприятиях "НИИМЭ" и "Микрон". Зеленоград на протяжении долгого времени является российским центром исследований и производства в области микроэлектроники. Кроме того, компания имеет производственную площадку в Воронеже - "ВЗПП-Микрон". Деятельность этого направления сосредоточена на производстве интегральных схем различных типов и смарт-карт для частного сектора и для государственных предприятий, работающих в аэрокосмической, оборонной, потребительской и других областях промышленности в России и за рубежом. В июле 2006 г. "СИТРОНИКС Микроэлектронные решения" запустил беспрецедентный для России проект модернизации для производства микросхем по технологии EEPROM с топологическим размером 0,18 мкм.

## Результаты

В 2006 г. сегмент "Высокие технологии" вновь стал одним из наиболее динамично растущих бизнес-направлений АФК "Система". Выручка выросла на 68% и достигла \$1,61 млрд. по сравнению с \$961,1 млн. в 2005 г. Показатель OIBDA вырос на 11% до \$172,2 млн.

Перед успешным IPO на Лондонской фондовой бирже в феврале 2007 г., в ходе которого компания привлекла \$402 млн., ОАО "СИТРОНИКС" предприняло ряд шагов по улучшению своего корпоративного управления и увеличению эффективности. Были назначены независимые директора, компания продолжила выкупать акции у миноритарных акционеров своих операционных дочерних предприятий, включая приобретение оставшихся 49% акций "ВЗПП-Микрон", что сделало ОАО "СИТРОНИКС" единоличным владельцем предприятия.





Перед IPO ОАО "СИТРОНИКС" "Европейский Банк Реконструкции и Развития" приобрел 3,7% акций компании. Помимо дополнительных средств, компания получила профессиональную поддержку банка. В начале 2006 г. компания выпустила евробонды на \$200 млн. под 7,9% годовых, одну из самых низких для российских компаний-эмитентов процентную ставку по бондам.

В феврале 2006 г. ОАО "СИТРОНИКС" усилило свой бизнес телекоммуникационных решений и расширило географию своего присутствия, приобретя греческую компанию Intracom Telecom. Эта сделка превратила ОАО "СИТРОНИКС" в лидирующего поставщика высокотехнологичных решений в Центральной и Восточной Европе. Важная роль, которую играет компания в развитии российского технологического потенциала, была подчеркнута официальным визитом Президента России Владимира Путина в г. Зеленоград.

Лидирующую роль ОАО "СИТРОНИКС" в бизнесе высоких технологий в регионе подтверждает и тот факт, что компания заключила региональный альянс с Cisco для совместной работы на быстро растущем телекоммуникационном рынке России и СНГ, а также на других быстроразвивающихся рынках в Центральной и Восточной Европе, на Ближнем Востоке и в Африке. Компания также начала строительство "под ключ" телекоммуникационной сети в Саудовской Аравии.

ОАО "СИТРОНИКС" начал внедрение телекоммуникационных решений для Vodafone в Чехии и более десяти операторов связи в регионе ЕЕМЕА, что говорит о международном масштабе его деятельности.

В 2006 г. компания также инвестировала средства в модернизацию и расширение своей инфраструктуры, открыв новые линии на заводе в

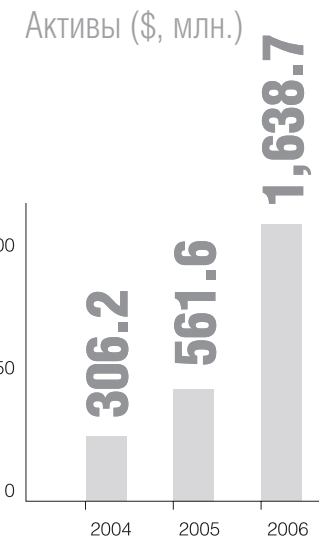
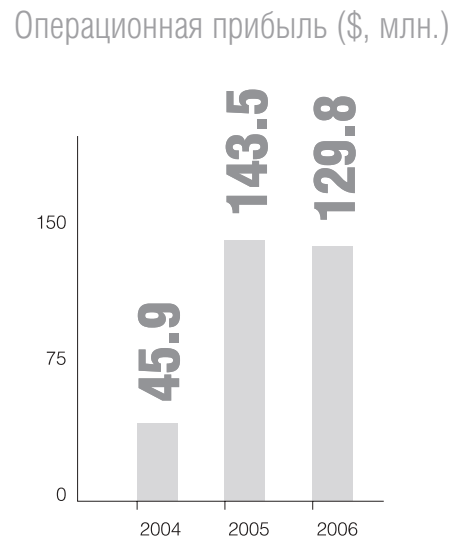
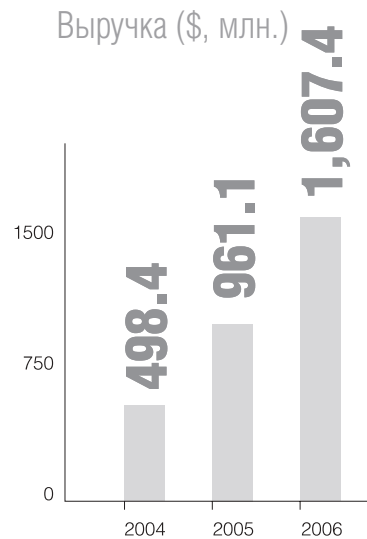
г. Вотицы (Чехия). В г. Зеленограде компания приступила к реализации беспрецедентного проекта по модернизации микроэлектронного производства с технологии 0,8 мкм до 0,18 мкм. Компания открыла новый Центр исследований и разработок в г. Зеленограде. Благодаря своим достижениям в области исследований и разработок компания получила государственный грант по НИОКР.

Создание СП с компанией Giesicke&Devrient и заключение соглашения о сотрудничестве с ST Microelectronics позволило значительно расширить спектр производимой продукции, в частности, запустить производство чип модулей и смарт-карт, включая SIM-карты, а также решения на базе RFID-технологии.

Запуск новых продуктов стал возможен благодаря приобретению Intracom Telecom, в том числе сетей для поставки контента для IPTV (телевидение через Интернет), фиксированного и беспроводного доступа. В 2006 г. был завершен ключевой пилотный проект сетей нового поколения для телекоммуникационных операторов.

ОАО "СИТРОНИКС" инвестировало средства в развитие персонала, внедряя мотивационные программы для менеджеров высшего звена и тренинговые программы для сотрудников. Совет директоров компании одобрил список топ-менеджеров "СИТРОНИКС" и его дочерних компаний, имеющих право принять участие в опционной программе, на которую выделено 7,83% акционерного капитала. Около 1300 сотрудников прошли в этом году стажировку и приняли участие в программах повышения квалификации.

Выручка, \$ **1,607.4 млн.**  
 Операционная прибыль, \$ **129.8 млн.**  
 Активы, \$ **1,638.7 млн.**





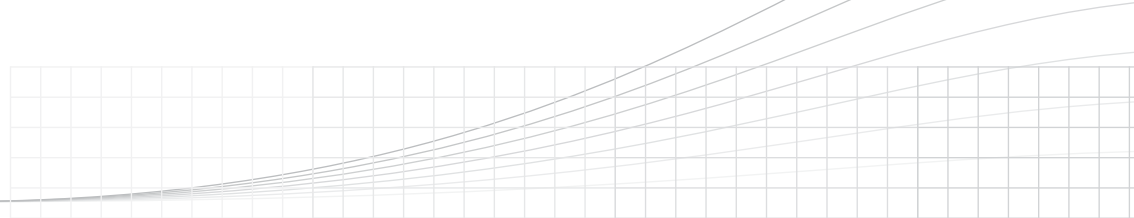
ОАО "Система-Галс" - одна из ведущих компаний на российском рынке строительства и недвижимости. IPO "Система-Галс" стало первым размещением российской девелоперской компании на основной площадке Лондонской фондовой биржи.

58

## Надежный фундамент Строительство и недвижимость

Феликс  
Евтушенков  
Президент  
ОАО "Система-Галс"





## Рыночная ситуация

Бизнес-направление Строительство и недвижимость в АФК "Система" представлено ОАО "Система-Галс". Российский рынок недвижимости переживает период бурного роста из-за продолжающегося высокого спроса на коммерческую недвижимость не только в Москве, но растущего спроса в регионах.

АФК "Система" присутствует на российском рынке строительства и недвижимости с середины 90-х годов. Это направление является одной из наиболее долгосрочных инвестиций Корпорации. Изменения, произошедшие в последние годы в Российском законодательстве, касающиеся нового строительства и собственности на недвижимость, а также благоприятные макроэкономические условия способствовали становлению и развитию одного из наиболее динамичных рынков недвижимости в мире.

Российские и зарубежные компании расширили свое присутствие в стране, и им необходимы офисы мирового уровня. Растущий средний класс инвестирует средства в современное жилье с развитой инфраструктурой, а быстрый рост рынка ипотечного кредитования еще больше подогревает спрос на недвижимость. Другое ключевое направление - строительство гостиниц в Москве и других крупных городах, в частности трехзвездочных отелей для туристов и четырех- и пятизвездочных гостиниц для бизнесменов.

К концу 2006 г. в Москве было построено или находилось в стадии завершения строительства около 1,38 млн. квадратных метров офисных помещений класса А.<sup>1</sup> Согласно данным компании Cushman & Wakefield Stiles & Riabokobylko (C&WS&R), только в Москве размер офисных помещений класса А и В в 2007 - 2008 гг. удвоится. Этих темпов все равно недостаточно, чтобы удовлетворить прогнозируемый спрос. По количеству офисных площадей высокого класса, жилых площадей и количеству номеров в гостиницах международного уровня на душу населения Москва по-прежнему существенно отстает от крупных городов стран Центральной и Восточной Европы. Доля свободных офисных помещений класса А и В составила, согласно данным Colliers, консалтинговой фирмы в области недвижимости, 1,2% и 3,5% соответственно. Это самый низкий показатель за последние 6 лет, и на 2007 г. прогнозируется его дальнейшее снижение. Все эти данные указывают на наличие высокого потенциала развития рынка.

В России продолжается "розничная революция", характеризующаяся ростом доходов и расходов населения и развитием современных розничных сетей. В 2006 г. только в Москве было открыто 11 розничных комплексов, общая торговая площадь которых 377 900 кв. метров. Таким образом, рост розничных мощностей всего за один год составил 30%.<sup>2</sup> Зарубежные и российские розничные операторы активно расширяют свое присутствие и вне Москвы. Такие крупные игроки, как Метро и группа супермаркетов X-5, выходят на развивающиеся региональные рынки, например на Урал и в Сибирь.

За пределами России, в странах СНГ, бурно развивающаяся экономика и недостаток инвестиций в современную жилую и коммерческую недвижимость создали значительный неудовлетворенный спрос.

## Бизнес-направление

ОАО "Система-Галс" является крупнейшей диверсифицированной компанией, работающей на рынке недвижимости в России и СНГ. Компания предоставляет интегрированные услуги высокого качества, работая в четырех стратегических бизнес-направлениях: девелопмент, управление проектами и строительством, управление активами и эксплуатация зданий.

В 2005-2006 гг. для консолидации бизнес-направления "Строительство и недвижимость" в целом активы Корпорации в сфере недвижимости были переведены (проданы) в управление ОАО "Система-Галс". Это способствовало построению в ОАО "Система-Галс" владельческой структуры, понятной инвесторам. В ноябре 2006 г. компания привлекла в результате IPO на Лондонской фондовой бирже необходимые финансовые ресурсы для дальнейшего развития. Сегодня стратегическая цель компании - стать крупнейшим игроком на рынке недвижимости в России и странах СНГ.

С момента своего образования в 1994 г. ОАО "Система-Галс" реализовало более 30 проектов общей площадью 250 000 кв. метров, в их числе такие знаковые объекты, как здание российского офиса DaimlerChrysler, офисный комплекс "Галс Тауэр", многофункциональный комплекс на ул. Покровка, 40, где разместились центральный офис "Трубной металлургической компании" и гостиница сети MaMaison Residence, принадлежащая "ORCO Property Group". "Система-Галс" создала диверсифицированный, хорошо сбалансированный портфель активов в быстро растущих и высокодоходных сегментах рынка недвижимости. Компания фокусируется на строительстве офисов класса А и Б, торговых центров, крупных многофункциональных комплексов, жилья бизнес-класса и коттеджных поселков.

В настоящий момент ОАО "Система-Галс" строит комплекс "Ленинградский тауэрз", состоящий из двух зданий, где будет находиться московская штаб-квартира компании Siemens. Кроме того, компания осуществляет долгосрочный проект по редевелопменту зданий, находящихся в собственности МГТС, дочерней компании "Комстар-ОТС", площади которых не используются по основному назначению вследствие внедрения современных технологий. Среди множества других проектов - реконструкция знаменитой гостиницы "Пекин" в

1 По данным Cushman & Wakefield Stiles & Riabokobylko

2 По данным Colliers International

центре Москвы, реконструкция "Центрального "Детского мира", строительство жилья бизнес-класса в Кунцево, строительство торгово-развлекательного молла "Галс-Март" ("Лето") в Санкт-Петербурге, строительство многофункционального комплекса в г. Сочи и т.д.

В июле 2006 г. доля ОАО "Система-Галс" на рынке офисной недвижимости класса А в Москве составила 9,5%, что стало самым высоким показателем для отдельно взятой компании, работающей в этом сегменте. Эта цифра включает завершенные проекты, проекты, находящиеся в стадии строительства и планируемые проекты.<sup>3</sup> На начало 2007 г. "Система-Галс" была представлена в семи городах России и Украины. Дальнейшая региональная экспансия является частью бизнес-стратегии компании.

## Результаты

Рост выручки бизнес-направления "Строительство и недвижимость" составил в 2006 г. 261%, достигнув \$282,9 млн. по сравнению с \$78,4 млн. в 2005 г. Показатель OIBDA вырос на 645% до \$93,1 млн. Подразделение Девелопмент добилось самых высоких темпов роста, его выручка составила в 2006 г. 72% от общей выручки, по сравнению с 52% в 2005 г.

Основные источники таких высоких показателей - это продажа объекта Покровка, 40, офисно-гостиничного комплекса в центре Москвы, за \$84,4 млн. и продажа жилья в комплексе Ярцевская 27 в Москве на \$20,3 млн. В комплексе Покровка, 40 цена кв. метра офисной площади составила \$4,828. Среди других важных проектов, завершенных в 2006 году, - жилой комплекс на Ельнинской, 15. Комплекс состоит из 178 квартир площадью от 55 до 250 кв. метров.

Выручка направления Управление проектами и строительством ОАО "Система-Галс" составила \$19 млн. Выручка от Управления активами выросла на 80% до \$27 млн. за счет продажи старых коттеджей в рамках реструктуризации активов и благодаря росту выручки от сдачи в аренду коттеджей. Средний уровень арендной платы вырос за 2006 г. на 39,8%, что отражает рыночную ситуацию.

В ходе публичного размещения акций (IPO) ОАО "Система-Галс" на Лондонской фондовой бирже в начале ноября 2006 г., ставшего первым листингом российской девелоперской компании на основной площадке Лондонской фондовой биржи, было привлечено \$432 млн. Спрос на акции превысил предложение более чем в пять раз. После IPO около 18% акций компании находятся в свободном обращении. В результате размещения стоимость акций ОАО "Система-Галс" достигла самой высокой отметки для IPO среди компаний из Центральной и Восточной Европы, работающих на рынке недвижимости. 70% -

80% средств, вырученных в результате IPO, планируются для инвестиций в существующие проекты, а остальная часть будет использована для сделок по слиянию и поглощению и других корпоративных нужд.

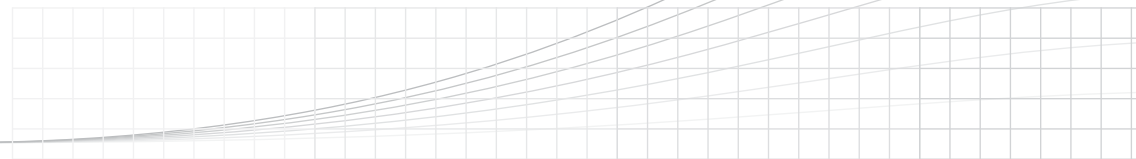
В марте 2007 г. компания "Система-Галс" объявила результаты независимой оценки своего портфеля объектов и проектов, проведенной Cushman & Wakefield Stiles & Riabokobylko. Отчет показал, что стоимость доли ОАО "Система-Галс" в объектах и проектах увеличилась на 35% в период с 30 июня 2006 года по 1 января 2007 года. C&WS&R определила, что по состоянию на 1 января 2007 года совокупная рыночная стоимость 100% владения в 88 проектах и объектах составила US\$2,547 млрд., из которой доля ОАО "Система-Галс" (за вычетом долей миноритариев) - US\$2,04 млрд.

Стратегия компании предполагает географическое расширение ее деятельности. В марте 2007 г. ОАО "Система-Галс" приобрело 67,58% акций ОАО "Пансионат с лечением Камелия", которому на правах долгосрочной аренды (49 лет) принадлежит участок общей площадью 6,3 га, расположенный по адресу: г. Сочи, Хостинский р-н, Курортный пр-т, 89. ОАО "Система-Галс" планирует построить на данном участке многофункциональный комплекс, общей площадью 60 600 кв. м, включающий в себя отель уровня 4-5\* и элитный апартамент-комплекс клубного типа, а также объекты собственной инфраструктуры.

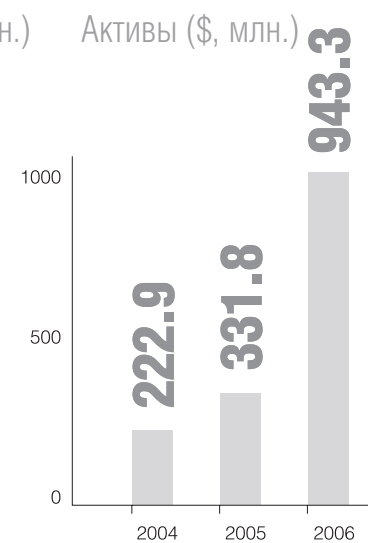
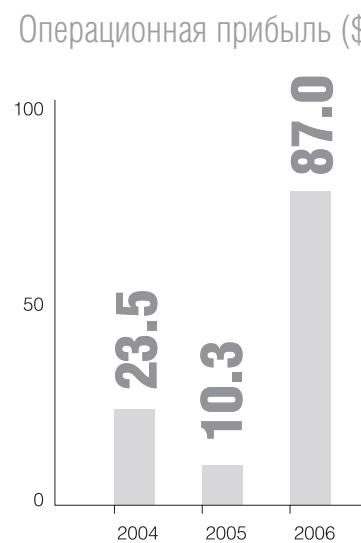
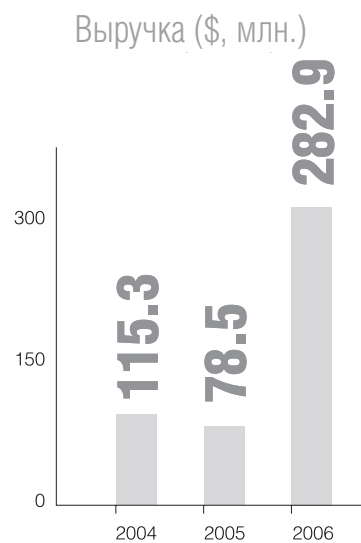
Открытие торгово-развлекательного комплекса "Детский Мир" в Казани планируется в третьем квартале 2007 г. Другим важнейшим проектом в области торговой недвижимости, завершение которого запланировано на начало 2008 года, является региональный молл "Hals Mart" ("Лето") в Санкт-Петербурге. Общая площадь комплекса - более 100,000 кв. м. По завершении строительства "Система-Галс" планирует сохранить объект в своем портфеле и получать доход от сдачи торговых площадей в аренду. В число основных арендаторов войдут: крупный оператор сетевых гипермаркетов, современный мультиплекс, магазины электроники, спортивных товаров, компьютеров и товаров для дома.

Также в 2007 г. планируется к завершению еще один проект компании - строительство коттеджного поселка Аврора в деревне Степаньково Московской области. Стоимость проекта - \$48,4 млн. Поселок, общей площадью более 90 га, включает 132 участка, а также яхт-клуб. Кроме того, ОАО "Система-Галс" занимается инфраструктурным проектом строительства Краснопресненского проспекта в Москве, который будет соединить центр столицы с МКАД. Стоимость проекта оценивается в \$1,3 млрд.

<sup>3</sup> Показатели доли рынка взяты с сайта [www.developery.ru](http://www.developery.ru)



Выручка, \$ **282.9 млн.**  
Операционная  
прибыль, \$ **87.0 млн.**  
Активы, \$ **943.3 млн.**







Высокий потенциал  
Бизнес направления  
Корпорации



"Детский мир" - крупнейшая в России сеть магазинов детских товаров. По состоянию на 31 декабря 2006 года сеть насчитывала 65 магазинов в 33-х российских городах.

64

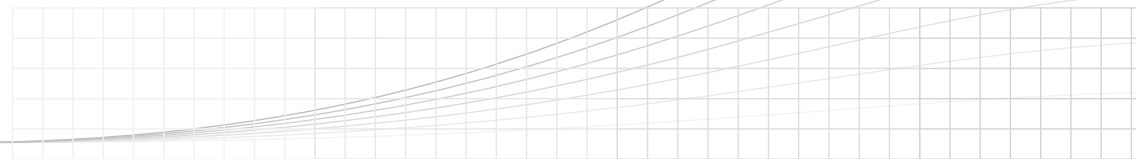
## Высокий потенциал Розничная торговля

Максим  
Ентяков

Генеральный директор  
ОАО "Детский мир - Центр"







## Рыночная ситуация

Розничный бизнес АФК "Система" развивает Группа компаний "Детский мир", в которую входит крупнейшая в России одноименная сеть магазинов детских товаров. "Детский мир" - один из старейших, наиболее узнаваемых и завоевавших наибольшее доверие потребителей розничных брендов с 50-летней историей. Флагманский магазин сети находится на Лубянской площади в Москве.

АФК "Система" оценивает рынок товаров для детей как перспективное направление со значительным долгосрочным потенциалом развития. Экономический рост и укрепление стабильности в России обеспечили рост реальных доходов населения и способствовали увеличению рождаемости во всех регионах страны после десятилетнего спада. Недавние инициативы российского правительства обеспечивают молодым родителям дополнительную материальную и социальную поддержку.

В 2006 году объем рынка детских товаров в России оценивался приблизительно в \$7 млрд. и по оценкам в 2007 году должен был достигнуть \$8,4 млрд. По данным Федеральной службы государственной статистики, дети составили в 2006 году 15% населения России. Согласно прогнозу инвестиционного банка Deutsche UFG, в 2006 - 2010 годах российский потребительский сектор будет демонстрировать рост на уровне 22% в год.

В то же время в России наблюдается стремительное появление современных торговых сетей, которые приходят на смену традиционным формам торговли, таким как рынки и киоски. Эта тенденция активно поддерживается российскими федеральными и региональными властями, которые заинтересованы в создании современных, надежных и безопасных торговых структур на потребительском рынке и в увеличении налогооблагаемой базы. В целом по России в 2006 г. на долю современных торговых сетей приходилось до 20% потребительских расходов, а по Москве эта цифра достигла 40%. В сегменте продаж товаров для детей сегодня оперируют около 30 компаний, однако большинство из них сравнительно невелики: в 2006 году их оборот не превышал \$40 млн.

Структура потребления в области товаров для детей различается в зависимости от уровня дохода семьи. Представители растущего среднего класса - наиболее активные покупатели, при этом в их семьях дети ощутимо влияют на решения родителей о покупке. Для этой категории покупателей, составляющей 20-25% населения, определяющим фактором является экономия времени. Такие семьи предпочитают делать покупки в находящихся неподалеку магазинах с широким ассортиментом товаров известных производителей, ценят комфорт и высокое качество обслуживания. К потребителям с более скромным достатком относится 45-60% населения. При совершении покупок они в первую очередь обращают внимание на цены, их спрос ограничен более узким кругом необходимых товаров.

## Бизнес-направление

АФК "Система" является акционером "Детского мира" с 1996 года и осуществляет свою деятельность в рамках бизнес-направления Розничная торговля через дочернюю компанию ОАО "Детский мир - Центр", 100% акций которой принадлежат Корпорации. ГК "Детский мир" осуществляет стратегию агрессивной экспансии на рынке детских товаров, обеспечивая стабильность доходов и постоянный рост прибыли. В условиях роста конкуренции на рынке преимуществами сети "Детский мир" являются стабильный и известный бренд, широкий ассортимент товаров, включающий более 150 тысяч наименований, высокое качество товаров, удобное расположение магазинов и высокий уровень обслуживания.

По состоянию на 31 декабря 2006 года, в торговую сеть "Детский Мир" входило 20 магазинов в Москве и Московской области и 45 магазинов в регионах с общим объемом торговых площадей около 108,6 тыс. кв. м. Магазины сети расположены в популярных торговых центрах или работают в формате street-retail в удобных многолюдных местах.

В состав ГК "Детский мир" входит также компания C-Toys, ведущий российский импортер и дистрибьютор игрушек, работающий с целым рядом ведущих мировых компаний. C-Toys является эксклюзивным дистрибьютором таких брендов, как Bratz, Brio, Famosa, M&C, Gund, Lanard, Shelcore, Ja-ru и Playmates, а также официальным дистрибьютором марок детской одежды Hasbro и Lemmi.

Цель корпорации в бизнес-направлении Розничная торговля - сохранить и укрепить свои лидирующие позиции на розничном рынке в сегменте торговли детскими товарами. Стратегия сети "Детский мир" направлена на увеличение ее присутствия на российских региональных рынках и осуществление экспансии в страны СНГ. Сеть будет расширять свое присутствие в Москве и других городах России, открывая новые магазины в крупных розничных форматах. Стратегия агрессивной экспансии поможет компании получить максимальную коммерческую выгоду на этапе консолидации разрозненного рынка. На данный момент три крупнейших игрока рынка розничной торговли детскими товарами контролируют лишь 10% рынка. Однако растущие требования потребителя к качеству товаров, уровню сервиса, и удобству розничных форматов, которые предлагают крупные торговые сети, будут способствовать быстрой консолидации рынка.

Основной целевой группой сети "Детский мир" являются представители среднего класса. На сегодняшний день сеть, в основном, специализируется на товарных группах для детей до 10 лет и подростков 10 - 14 лет. Одновременно компания продолжает расширять ассортимент, предлагает покупателям последние новинки и вводит новые товарные категории, такие, как товары для грудных детей и будущих матерей. Магазины сети "Детский мир" предлагают конкурентоспособные це-

ны, а большой формат позволяет представить более широкий выбор товаров, что обеспечивает им конкурентные преимущества перед специализированными магазинами.

"Детский мир" стремится соответствовать потребительским ожиданиям своей целевой группы, обеспечивая комфортные и удобные условия для совершения покупок людям, ценящим свое время. В 2005 году компания приступила к модернизации магазинов сети. Используя опыт АФК "Система" в области обеспечения высокого уровня обслуживания, сеть "Детский мир" предоставила клиентам дополнительные услуги, такие как единый справочный центр и интернет-сайт [www.dtmir.ru](http://www.dtmir.ru), с помощью которых клиенты сети могут легко получить всю необходимую информацию о месторасположении магазинов и ассортименте товаров.

## Результаты

Доходы бизнес-направления "Розничная торговля" в 2006 году составили \$335,3 млн., что на 61% больше, чем доходы предыдущего года, составившие \$208 млн. Показатель OIBDA по сравнению с предыдущим годом вырос до \$20,9 млн., что на 73% больше, чем в 2005 году. Выручка магазинов, открытых до 31 декабря 2005 года, выросла на 67% с \$130,6 млн. в 2005 году до \$218,3 млн. в 2006 году. Совокупная торговая площадь магазинов сети выросла с 54,6 тысяч квадратных метров в конце 2005 года до 108,6 тысяч квадратных метров по состоянию на 31 декабря 2006 года, практически удвоившись по сравнению с предыдущим годом.

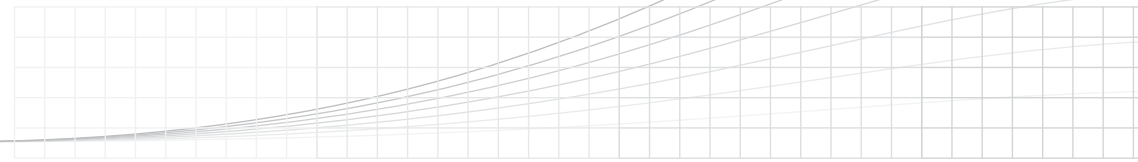
Как и предполагалось, на рост доходов бизнес-направления оказала существенное влияние экспансия торговой сети в регионы. На конец 2006 года в торговую сеть "Детский мир" входили 65 магазинов в 27 регионах России, тогда как годом ранее сеть владела только 36 магазинами в 14 регионах. По состоянию на начало июня 2007 года в сеть входило 65 магазинов в 27 регионах РФ. В результате региональной экспансии сети доля магазинов, находящихся за пределами Москвы, в структуре розничной выручки компании возросла до 38% в 2006 году, по сравнению с 26% в 2005 году. Кроме того, в 2006 году "Детский мир" получил кредит "Газпромбанка" объемом \$20 миллионов сроком на пять лет, который будет направлен на дальнейшее развитие региональной экспансии сети.

Активный рост торговой сети в 2006 году продолжится и в дальнейшем, позволяя Корпорации извлечь максимальную выгоду из растущей покупательной способности населения и прочно закрепиться в одном из наиболее перспективных сегментов рынка розничной торговли. С-Toys, оптовый поставщик потребительских товаров, работающий в составе холдинга, показал в 2006 году прибыль в \$42,8 млн.

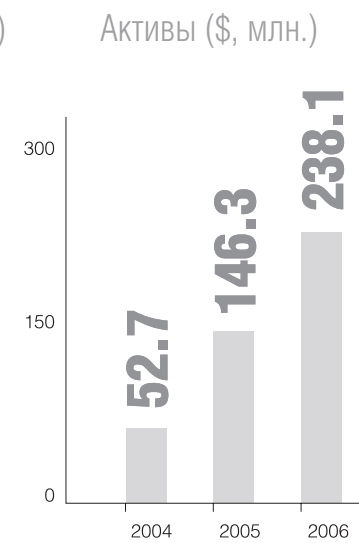
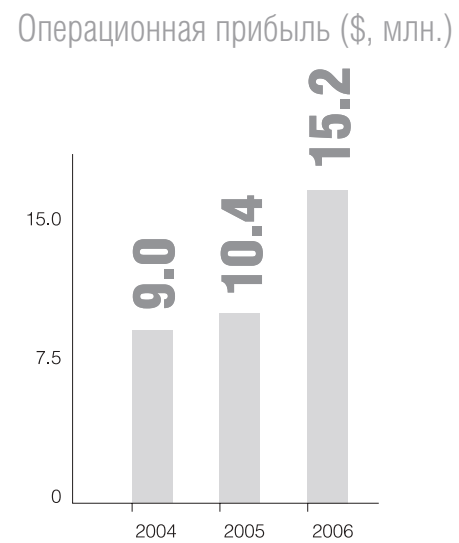
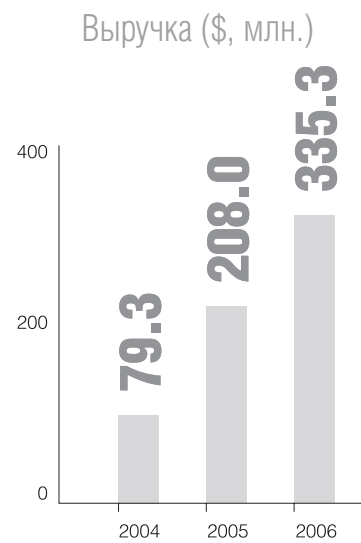
В 2006 году группа "Детский мир" приняла новую стратегию развития, цель которой - сделать компанию национальным лидером на рынках розничной торговли в России и СНГ в области продаж товаров для детей в возрасте до 14 лет. Благодаря модернизации магазинов сети, проводившейся в течение нескольких лет, на сегодняшний день все они имеют единые розничные форматы, используют единые стандарты организации бизнеса и качества обслуживания, включая единую униформу, стандарты инвентаризации и управления продуктами, системы мерчандайзинга, логистики и управления персоналом. Эти факторы обеспечивают высокий уровень стандартов качества и способствуют активной экспансии бизнеса при снижении затрат и использовании синергии внутри сети.

С целью увеличения прибыли компания приступила к выпуску товаров под собственной торговой маркой. В то же время, компания продолжает оптимизировать взаимодействие с поставщиками с целью снижения закупочных цен. Это позволило повысить рентабельность по валовой прибыли до 35,6% за 2006 г., тогда как в предыдущем году она составила 31,3%. Развивая торговую сеть, компания создает магазины шаговой доступности, что позволяет удовлетворять спрос целевой аудитории.

После реставрации здания Центрального "Детского мира" в Москве (Театральный проезд), старейшего и самого крупного магазина сети, его полезная площадь вырастет с 22 тысяч кв. метров до 37,8 тысяч кв. метров. Появится подземная парковка, рестораны, кафе, многозальный кинотеатр и детские игровые зоны. В перспективе все магазины сети будут развиваться не только как торговые зоны, но и комплексы семейного отдыха.



Выручка, \$ **335.3 млн.**  
Операционная прибыль, \$ **15.2 млн.**  
Активы, \$ **238.1 млн.**



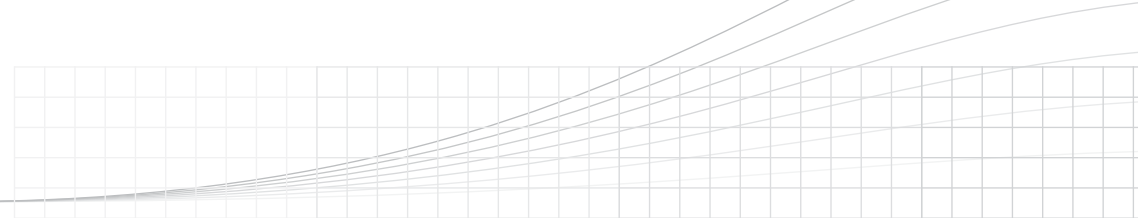


Московский Банк Реконструкции и Развития (МБРР) динамично развивается на рынке розничных финансовых услуг России. Приобретение контрольного пакета банка East-West United Bank в Люксембурге стало первым шагом на пути превращения МБРР в полноценную банковскую группу.

## Высокий потенциал Финансы

Сергей  
Зайцев  
Председатель  
Правления АКБ "МБРР"





## Рыночная ситуация

Московский Банк Реконструкции и Развития" (МБРР), представляющий финансовое бизнес-направление АФК "Система" был основан в 1993 году. С 2004 года основной стратегией развития банка является предоставление розничных банковских услуг населению. И за столь короткий срок МБРР стал одним из крупнейших игроков розничного банковского рынка России.

Благоприятное воздействие на российский банковский сектор оказала макроэкономическая ситуация в стране и принятие ключевых законов, направленных на обеспечение стабильности финансового рынка и способствующих развитию банковской системы России. Принятие в 2005 г. закона о страховании вкладов физических лиц, способствовало стабильности банковского сектора. Закон "О кредитных историях", вступивший в силу в том же году, придал импульс развитию рынка кредитования и розничного банковского сектора. Совокупные активы банковского сектора за 2006 год выросли на 44% до 14 трлн. рублей и составили 52,8% ВВП страны (против 45,1% год назад). Возросло также и отношение кредитного портфеля банков нефинансовому сектору экономики к ВВП с 25,2% до 30,2%. Совокупный кредитный портфель банков небанковскому сектору на конец 2006 года составил 8 трлн. рублей против 5,5 трлн. рублей в конце 2005 года. Наиболее высокими темпами увеличивалось розничное кредитование: кредиты населению выросли на 75% до 2 трлн. рублей, а их доля в ВВП увеличилась с 5,5% до 7,8%.

Взросла также сумма привлеченных банками средств населения. За 2006 год она выросла на 38% до 3,8 трлн. рублей. Правда, ее доля в ресурсной базе банковского сектора за счет опережающего роста корпоративных заимствований и привлечений с международного рынка капитала снизилась с 28,3% до 27,5%. Причиной этого стало возрастание доли вкладов коммерческих предприятий и международных займов, а также развитие частных пенсионных и паевых фондов, как альтернативного направления для вкладов частных лиц.

Однако российский банковский сектор недостаточно развит и в достаточной мере разрознен. В нем присутствует большое количество мелких банков, созданных для обслуживания единственного корпоративного клиента. На 2006 г. 50 крупнейшим банкам страны принадлежали 75% активов. Причем рост банковского капитала отстает от роста активов. С одной стороны, это связано с органическим ростом прибылей в российском банковском секторе, где средняя рентабельность капитала составляет около 25%. Однако это также показывает нежелание многих владельцев банков направлять средства на повышение капитализации. В результате ряд крупных банков достигает разрешенного минимума капитальных резервов, что тормозит их дальнейшее развитие в ближайшем будущем.

Несмотря на эти ограничения, российский банковский сектор обладает значительным потенциалом роста по сравнению со странами

Центральной и Восточной Европы. Так в последнее время стали активно развиваться финансовые учреждения, специализирующиеся на одной из банковских услуг: ипотека, автокредитование, потребительское кредитование. И это вполне закономерно на фоне увеличения покупательной способности населения и растущими возможностями оценивать его кредитоспособность.

## Бизнес-направление

Финансовый и банковский бизнес АФК "Система" сосредоточен преимущественно в АКБ "МБРР" (ОАО). Банк был создан в 1993 году как опорный банк по обслуживанию компаний Корпорации. В 2004 г. АКБ "МБРР"(ОАО) приступил к реализации программы развития розничного бизнеса, разработанной при участии международной консалтинговой компании Deloitte & Touche CIS. И на сегодняшний день, основываясь на 14-летнем опыте, Московский Банк Реконструкции и Развития интенсивно развивается и укрепляет свои позиции крупного российского универсального коммерческого Банка с современными банковскими технологиями, диверсифицированной клиентской базой и гармоничным развитием трех основных направлений бизнеса: корпоративного, инвестиционного и розничного.

Расширяя и совершенствуя свои услуги, банк сформировал сбалансированный портфель потребительских кредитов. В начале 2007 г. Московский Банк Реконструкции и Развития предлагал 16 ипотечных программ. Было заключено соглашение с Российским агентством по ипотечному жилищному кредитованию и его региональными операторами. Следуя требованиям рынка ипотечного кредитования, Банк регулярно улучшал условия предоставления кредитов, в том числе, неоднократно снижал процентные ставки по кредитам (в среднем, за год ставки в рублях упали на 3 процентных пункта, в долларах - на 2,5 процентных пункта) В течение 2006 года МБРР сократил требования к величине первоначального взноса - с 30% до 10%, а так же увеличил предоставляемую сумму по рублевым кредитам - до уровня 16,2 млн. рублей (с \$300 тыс до \$500 тыс).

Количество застройщиков, аккредитованных банком, также возросло до 50% всех строительных фирм, работающих в Московском регионе.

В сфере автокредитования в течение 2006 г. банк заключил порядка 70 соглашений с ведущими дилерами в Москве и Московской области, значительно расширив базу своих потенциальных клиентов.

Деятельность АКБ "МБРР"(ОАО) дает АФК "Система" еще одну возможность развивать интегрированные потребительские услуги сразу в нескольких бизнес-сегментах и получить доступ к более чем 65 млн. потребителей, для которых работает Корпорация. Совместно с МТС банк разработал для своих клиентов систему мобильного банкинга, были реализованы ко-бренд проекты совместно с компаниями МТС и "Детский мир".

## Результаты

Бизнес-направление Финансы продемонстрировало устойчивый рост выручки на 114% с \$106,8 млн. в 2005 г. до \$228,2 млн. в 2006 г. Динамика 2006 г. - результат быстрого роста розничного бизнеса банка. Показатель OIBDA вырос на 161% до \$37,2 млн.

АКБ "МБРР" (ОАО) увеличил базу своих корпоративных и частных клиентов, благодаря построению розничной сети и расширению присутствия как на рынке Москвы, так и на региональных рынках России. К концу года розничная сеть АКБ "МБРР"(ОАО) насчитывала 16 отделений и 50 мини-офисов в Москве и 55 региональных отделений. Сеть отделений банка выросла за год в пять раз.

В 2006 г. АКБ "МБРР" ускорил темпы развития розничного банковского бизнеса, в пять раз увеличив портфель розничных кредитов - с 1,7 млрд. руб. (\$58,2 млн.) до 9,7 млрд. руб. (\$370 млн.). По состоянию на 31 декабря 2006 года банк выдал 171 000 банковских карт.

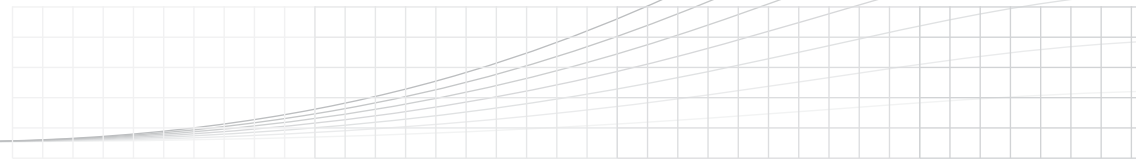
Банк поднялся с 51-го на 31-е место в рейтинге крупнейших российских банков по объему розничных кредитов. Всего два года назад по этому показателю АКБ "МБРР"(ОАО) занимал 173-е место. Банк сформировал сбалансированный портфель потребительских кредитов, одновременно развивая ипотечное и авто-кредитование, а также необеспеченное потребительское кредитование и выдачу кредитных карт.

Рост розничных банковских операций позволил АКБ "МБРР" (ОАО) усилить свою позицию в банковском секторе в целом. Активы банка выросли в 2006 г. на 81,6% с 32,0 млрд руб. (\$1,1 млрд.) в 2005 г. до 58,1 млрд. руб. (\$2,2 млрд.) По размеру чистых активов банк поднялся с 34-го на 31-е место среди крупнейших банков России.

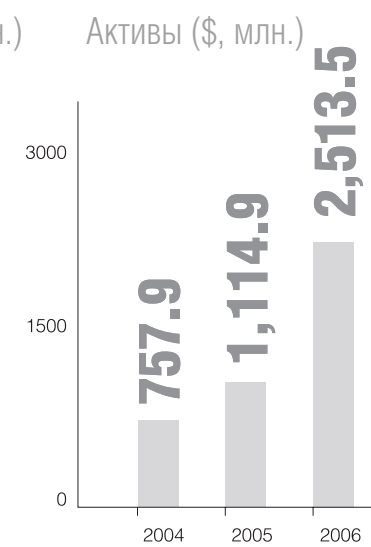
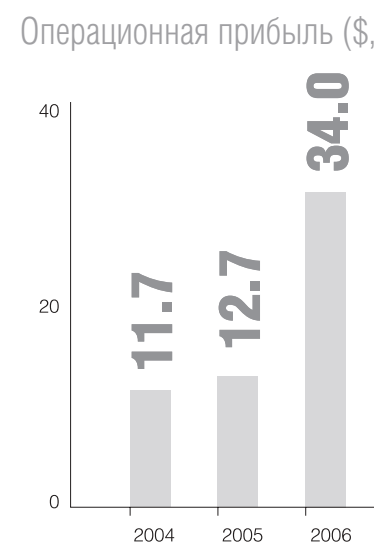
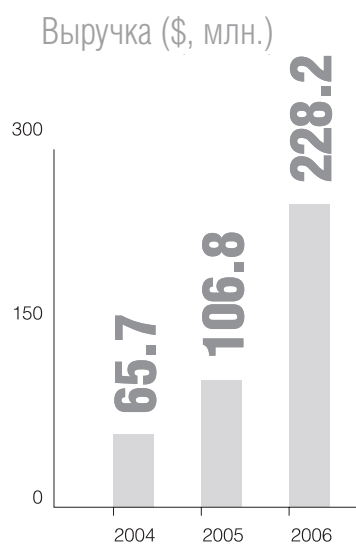
Рейтинговое агентство РБК признало Московский Банк Реконструкции и Развития наиболее быстро развивающимся ипотечным банком в России в 2006 г. По сравнению с 2006 г. объем выданных ипотечных кредитов возрос в 72 раза и достиг \$105,3 млн. К концу 2006 г. банк поднялся на 22-е место среди крупнейших ипотечных банков России. В течение 2006 г. банк выдал в три раза больше автокредитов по сравнению с 2005 г. на сумму \$155,9 млн. МБРР стал 16-м крупнейшим российским банком, работающим в области автокредитования.

В марте 2006 г. АКБ "МБРР"(ОАО) выпустил кредитные ноты (Loan Participation Notes LPN) на сумму \$60 млн. доходностью 8,875% годовых для финансирования субординированного кредита. Срок погашения транша - март 2016 г. Кредитные ноты котируются на Люксембургской фондовой бирже.

Усилия банка были отмечены объединенной итоговой Премией в области финансов "Финансовая элита России" в номинации "Высокая динамика потребительского кредитования".



Выручка, \$ **228.2 млн.**  
Операционная  
прибыль, \$ **34.0 млн.**  
Активы, \$ **2,513.5 млн.**





Система Масс-медиа является ведущей российской компанией на рынке планового телевидения. В 2006 г. количество абонентов платного телевидения под брендом Стрим-ТВ достигло 1,5 млн домохозяйств.

72

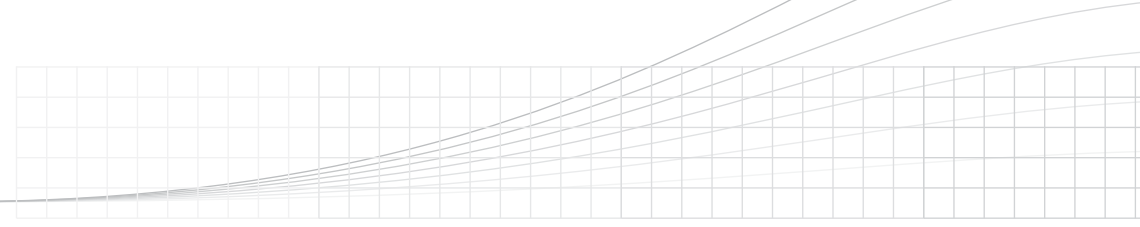
## Высокий потенциал Масс-медиа

Михаил  
Дунаев

Генеральный директор  
ОАО "Система Масс-медиа"







## Рыночная ситуация

АФК "Система" развивает бизнес-направление в области масс медиа через ОАО "Система Масс-медиа" ("СММ"). В настоящее время компания работает в сегментах платного телевидения, контента и рекламы. Именно эти сегменты являются наиболее технологичными на российском медиа-рынке. Действуя на этом рынке, Корпорация не только использует существующие возможности, но и развивает новые медийные платформы и технологии.

Российский рынок платного телевидения в последние годы развивается быстрыми темпами - более 30% в год. Активный рост прогнозируется и в будущем. Сегодня рынок отличает низкий уровень консолидации и большое количество местных операторов. По данным маркетингового исследования, проведенного компанией "J'son and Partners", к концу 2006 г. услугами платного телевидения пользовались 6,6 млн российских семей, что на 43% выше уровня предыдущего года. Согласно прогнозам, к 2008 г. число абонентов платного телевидения увеличится до 11,7 млн.

Консолидация на рынке платного телевидения происходит за счет покупки крупными компаниями, в число которых входит ОАО "Система Масс-медиа", мелких кабельных операторов. В то же время, крупные операторы все больше внимания уделяют развитию контента, тогда как небольшие компании, в первую очередь, заинтересованы в расширении зоны охвата и росте своих технических возможностей. В последнее время на российском рынке стали появляться "гибридные" операторы, предлагающие услуги на основе сочетания разных технологий. Одним из таких операторов стала "Система Масс-медиа", которая под зонтичным брэндом "Стрим-ТВ" предлагает потребителю услуги кабельного телевидения, IPTV, широкополосного доступа в Интернет и предоставление контента в одном пакете.

Рост российского медиа-рынка в сочетании с продолжающимся потребительским бумом приводит к активному развитию рынка рекламы, который в последние годы демонстрирует один из самых высоких темпов роста среди ведущих мировых рынков. Объем российского рынка рекламы за 9 месяцев 2006 г. составил около \$4,2 млрд, что на 27% превысило показатели предыдущего года.

## Бизнес-направление

До 2006 г. СММ активно работала на рынке рекламы и распространения печатной продукции, занималась издательским бизнесом, телевизионным вещанием и оказанием информационно-новостных услуг. В результате реструктуризации в 2004 - 2006 гг. компания отказалась от ряда бизнес-направлений, чтобы сфокусировать внимание на высокодоходных технологичных направлениях медиа-рынка.

Сегодня ОАО "Система Масс-медиа" фокусируется на развитии платного телевидения, включая управление сетями, медиа-контент и рекламу. Эти ключевые бизнес-направления комплексно развиваются на базе новых технологических платформ, в том числе таких, как DVB-H и IPTV, разработанных "Системой Масс-медиа", другими подразделениями АФК "Система", а также зарубежными партнерами.

"Система Масс-медиа" стремится к тому, чтобы предоставлять услуги своей сети платного телевидения в общенациональном масштабе. В 2005 и 2006 гг. холдинг приобрел региональных операторов "Региональные кабельные сети" (РКС) и "Объединенные кабельные сети" (ОКС), став крупнейшим кабельным оператором в регионах России. Компания объединила этих операторов под единым брендом Стрим ТВ и модернизирует инфраструктуру для предоставления клиентам пакетных услуг платного телевидения и доступа в Интернет.

По состоянию на конец 2006 г. "Система Масс-медиа" владела операторами кабельного телевидения в 37 городах России, охватывая территорию, на которой проживает около 15 млн человек. По данным исследовательской компании 'J'son and Partners', к концу 2006 г. компания занимала 15% российского рынка услуг платного телевидения и считалась крупнейшим игроком на этом рынке. Компания способствует внедрению на рынке новых технологий, примером чему стала реализация пилотных проектов в области мобильного телевидения в 2006 г.

"Тема Productions", дочернее предприятие компании "Система Масс-медиа", предоставляет финансирование и продюсерские услуги для производства кинофильмов, управляет контентом и авторскими правами. В настоящее время компания строит в Санкт-Петербурге собственный комплекс кино- и телестудий для производства контента для кино- и теле-индустрии.

СММ также является собственником коммуникационно-рекламной группы "Максима", которая в 2006 г., по версии газеты "Коммерсант", занимала 11-е место в рейтинге медиабайнинговых агентств. К концу 2006 г. "Максима" имела свои представительства в России, Украине, Белоруссии и Казахстане, активно развивая свою деятельность на интенсивно растущих рекламном и потребительском рынках стран СНГ. Агентство "Максима" интегрировано в общую структуру "Система Масс-медиа" в рамках ее ключевых направлений, включающих предоставление услуг платного телевидения, контента и рекламы.

## Результаты

В 2006 г. доходы бизнес-направления Масс-медиа выросли на 104% и достигли \$106,7 млн. в сравнении с \$52,4 млн. в 2005 году. OIBDA выросла на 203%, достигнув \$26,6 млн. Данные результаты отражают позитивное влияние масштабной реструктуризации бизнеса, проведенной в 2005 - 2006 гг., а также свидетельствуют об устойчивом росте основных направлений деятельности - услуг в области платного телевидения, контента и рекламы. К началу 2007 г. компания насчитывала 1,5 млн абонентов.

Компания "UCN", один из крупнейших в России кабельных операторов и провайдеров широкополосного доступа, приобретенная в феврале 2006 г. за этот год принесла доход \$45,5 млн., тогда как общая доходность компаний, приобретенных СММ с конца 2005 г. составила в 2006 г. \$14,5 млн. В целом за 2006 г. компания потратила около \$200 млн. на приобретение профильных активов.

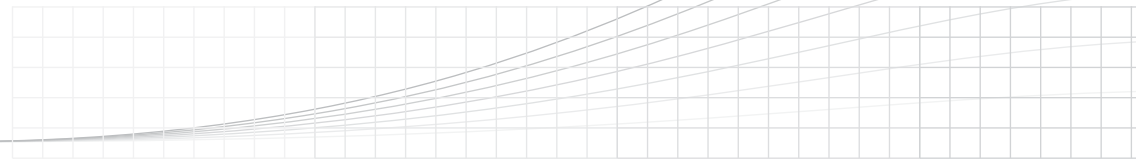
В 2006 г. СММ завершила масштабную реструктуризацию продаж телеканала "ТВ-Столица", печатного издания "Метро" и информационного агентства "Росбалт". Таким образом компания сконцентрировалась на приоритетных направлениях деятельности - предоставлении услуг платного телевидения, контента и рекламы. Компания внедрила новую структуру для управления сетью кабельных операторов и консолидировала пакеты акций этих операторов, объединив свои активы в области кабельного телевидения под маркой "Стрим-ТВ".

В то же время компания активно развивала бизнес-направление, связанное с производством видеоконтента, запустив, в частности, новый, пятый канал, вещающий на страны СНГ. Контент для канала производит подразделение СММ "Стрим-Контент". В 2006 г. компания выпустила семь кинофильмов. Продолжилось инвестирование и в создание собственных производственных мощностей, в первой половине 2007 года планируется открытие первой собственной студии в Санкт-Петербурге. В планах компании - консолидация активов в области производства контента под управлением дочерней структуры - компании "Стрим-Контент". Кроме того, СММ активно ведет переговоры с крупнейшими мировыми студиями по вопросам приобретения их кино - и видеопродукции, что будет содействовать росту абонентской базы.

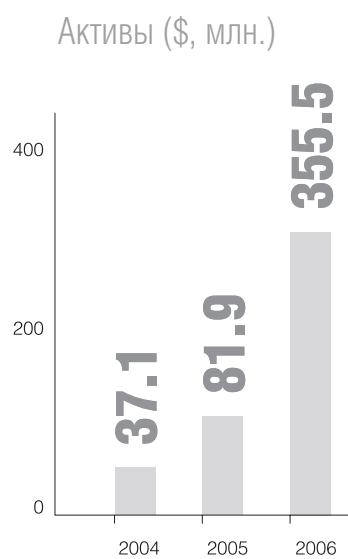
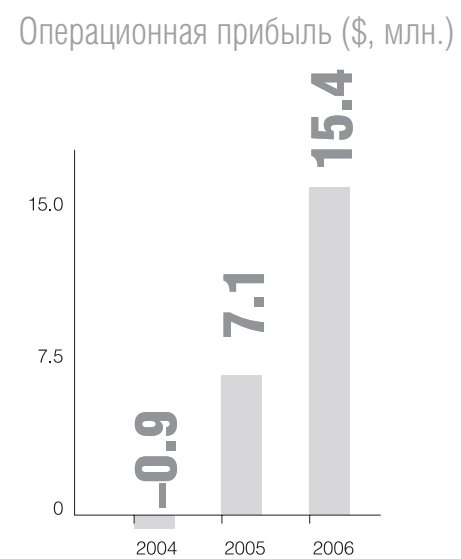
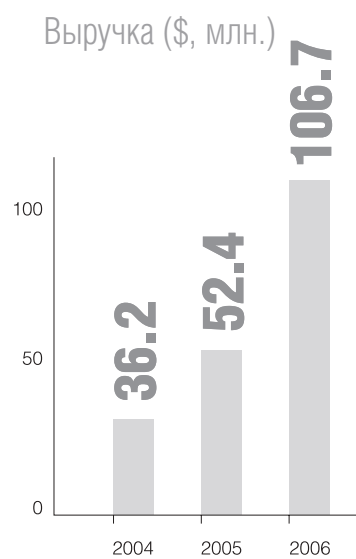
"Система Масс-медиа" активно развивает инновационные технологии, включая производство контента для портативных и мобильных устройств. Компания запустила пилотный проект вещания в формате DVB-H и приобрела в 16 крупных российских городах частоты для организации вещания в данном формате. На их базе планируется активно развивать рынок мобильного ТВ в 2007 - 2008 гг. В начале 2007 г. "Система Масс-медиа" вела интенсивные переговоры с потенциальными зарубежными партнерами по вопросам сотрудничества в области развития данных технологий. Уже начата масштабная модерни-

зация региональных кабельных операторов на базе новых технологий (FTTB/HFC/MetroEthernet), которая позволит предоставлять подписчикам полный набор услуг в одном пакете.

В 2006 г. рекламное агентство "Максима" расширило свое присутствие на рынках стран СНГ, открыв офисы в Белоруссии и Казахстане. Агентство "Максима" также разработало план дальнейшего развития своего бизнеса в регионах, которое обосновано активным ростом рекламного рынка в связи с выходом на региональные рынки крупных российских и международных производителей товаров массового потребления и крупных розничных сетей.



Выручка, \$ **106.7 млн.**  
Операционная  
прибыль, \$ **15.4 млн.**  
Активы, \$ **355.5 млн.**

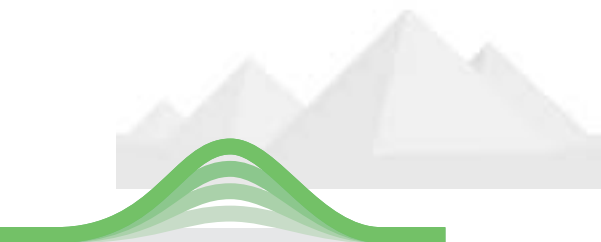


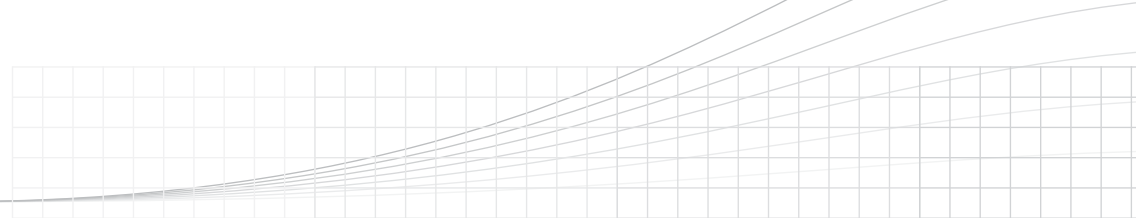


ВАО "Интурист" -  
самая известная  
в России  
туристическая  
компания.  
В 2006 г. клиентами  
"Интуриста" стали  
более 550,000  
иностранных  
и российских  
туристов.

## Высокий потенциал Туризм

Александр  
Арутюнов  
Президент  
ВАО "Интурист"





## Рыночная ситуация

Бизнес-направление Туризм представлено дочерней компанией АФК "Система" "Интурист". Компания действует во всех сегментах туристического рынка, включая организацию зарубежных туров для граждан России, внутренний туризм, а также прием иностранных туристов. "Интурист" является ведущим оператором на быстро развивающемся рынке туристических услуг, объем которого в 2006 году оценивался примерно в \$9,75 млрд. (общий показатель по сегментам въездного, выездного и внутреннего туризма).

На российский туристический рынок влияют различные факторы, тем не менее, оба направления демонстрируют устойчивую тенденцию к росту, обусловленную, прежде всего, экономической и политической стабильностью в стране. По мнению экспертов, рынок туристических услуг с 2005 по 2011 гг. будет расти в среднем на 15,5% в год, и к 2011 году достигнет объема \$19,6 млрд.

В 2006 году сегмент въездного туризма вырос в денежном выражении на 16%, достигнув \$740 млн. По прогнозам, этот сегмент будет расти в среднем на 10% в год вплоть до 2011 года. Основной проблемой для развития въездного туризма является нехватка мест в гостиницах Москвы и Санкт-Петербурга. Она обусловлена закрытием и реконструкцией ряда старых гостиниц при том, что количество мест в гостиницах Москвы в пересчете на душу населения исторически всегда было меньше по сравнению с другими европейскими столицами. Однако на данный момент близится к завершению строительство целого ряда новых отелей в Москве, и это поможет решить проблему уже в 2010 году. При этом усилия российских властей по привлечению внимания иностранных туристов к российскому историческому и культурному наследию, повышение качества сервиса и создание туристической инфраструктуры в регионах привлекают в Россию растущее число зарубежных гостей.

Рынок выездного и внутреннего туризма в 2006 году продолжал динамично развиваться благодаря росту реальных доходов населения и стабильной макроэкономической ситуации. Объем рынка в 2006 году вырос на 18% по сравнению с предыдущим годом и составил около \$9 млрд. По мнению экспертов, активный рост рынка до 2011 года составит около 15% в год.

В сегменте выездного туризма пользуются все большей популярностью такие направления, как Испания, Италия, ОАЭ, Тунис, Таиланд и Греция. Стоимость туристических пакетов растет, что обусловлено как повышением цен на авиационное топливо, так и подорожанием гостиничных номеров на ряде популярных направлений. На рынке внутреннего туризма масштабные инвестиции российских и зарубежных девелоперских компаний в строительство отелей мирового

уровня на популярных российских курортах - в частности, на черноморском побережье - оказывают существенное влияние на рост интереса к отдыху в России.

Российский рынок туристических услуг очень разрознанный, его отличает присутствие большого числа мелких операторов и высокий уровень конкуренции. Однако в последнее время на рынке появились тенденции к консолидации. В 2006 г. на 50 крупнейших российских туроператоров пришлось продажи в объеме \$3,1 млрд. Это на 26% выше показателя 2005 г. При этом рост рынка в целом за то же время составил 18%. Диверсификация услуг, включая управление собственной базой отелей и курортов и возможность предоставить клиенту полный туристический пакет позволяют крупным операторам увеличить свою долю рынка и избежать негативного влияния временных спадов в его отдельных сегментах.

## Бизнес-направление

ВАО "Интурист" - единственный актив АФК "Система" в бизнес-направлении "Туризм" - является самой известной туристической компанией России. "Интурист" был основан в 1929 году. В советскую эпоху он был монополистом отечественной туристической отрасли. В 1992 году активы "Интуриста" были реструктурированы, в результате чего в компании остались только операторы международного и внутреннего туризма. Оставшееся имущество компании, включая гостиницы и туристический транспорт, перешло под контроль российского правительства.

Сегодня деятельность компании направлена на создание вертикально-интегрированного оператора, охватывающего все сегменты цепочки создания туристического продукта - туроперирование (создание продукта), розничная сеть (реализация), отели (размещение), транспорт (перевозка). Это обеспечит "Интуристу" максимальные конкурентные преимущества, позволит предлагать клиентам услуги высокого качества по привлекательным ценам.

В 2006 г. услугами компании "Интурист" воспользовались более 550 000 клиентов. Основным конкурентным преимуществом компании является широкий спектр услуг, который предоставляет "Интурист", используя для этого как собственную международную и внутрироссийскую сеть, так и дочерние структуры за рубежом. Приобретение крупных российских туроператоров - компаний "Скайвей" и "Ривьера" - также позволило "Интуристу" упрочить лидирующие позиции на рынке. Еще одним важным шагом, позволившим расширить спектр предлагаемых услуг, стало для "Интуриста" приобретение ведущего российского чартерного брокера - компании "Авиачартер".

Расширение бизнеса позволило компании "Интурист" предлагать клиентам полный пакет туристических услуг на таких массовых ту-

ристических направлениях, как Турция и Египет, а также на популярных направлениях Испания, Италия, Тунис, Греция и Гоа (Индия), и существенно расширить пакет предложений в области корпоративного и делового туризма.

Еще одним существенным конкурентным преимуществом компании "Интурист" является ее уникальная международная партнерская сеть. В настоящее время "Интурист" работает с большим числом компаний за рубежом, имея партнеров в 168 странах мира. Это позволяет оказывать широкий спектр туристических услуг во всех странах мира. Сеть точек продаж "Интуриста" охватывает 33 российских региона и уже сегодня считается одной из крупнейших в стране. Стратегическая цель компании - занять 10% рынка розничной продажи турпродукта.

Гостиничный бизнес - еще одно приоритетное направление деятельности ВАО "Интурист". Компания имеет собственного оператора - управляющую компанию "Интурист Отель Групп", которая управляет номерным фондом как гостиниц в собственности, так и находящихся в управлении в России и за рубежом. В настоящее время под управлением "Интурист Отель Групп" находятся семь российских и две зарубежных гостиницы. "Интурист" является крупнейшим в России гостиничным оператором по объему номерного фонда, который на момент 31 декабря 2006 года составлял около 2,3 тыс. номеров. На территории России компания ориентируется на развитие гостиниц категории 3\* - 4\* в Москве, а также на популярных туристических направлениях, включая города Золотого кольца и курорты черноморского побережья. За рубежом "Интурист Отель Групп" управляет гостиницами категории 4\* - 5\* плюс SPA и бизнес-отелями в популярных туристических центрах.

Принимая гостиницы в управление, компания ставит цель увеличить продажи и повысить прибыльность бизнеса. Это достигается, в первую очередь, за счет внедрения системы строгой финансовой отчетности, единых стандартов управления, а также использования богатого опыта компании в области управления кадрами и внедрения IT-систем для гостиничного бизнеса. Включение гостиниц в туристические пакеты "Интуриста" и использование широкой сети точек продаж в регионах России также позволяет существенно повысить доходность гостиниц группы.

Транспортные услуги также входят в число приоритетных направлений развития компании. На сегодняшний день "Интурист" занимает лидирующие позиции на активно растущем рынке чартерных брокерских услуг. Компания управляет парком туристических автобусов и оказывает услуги туристических перевозок. Данный вид услуг становится все более востребованным в связи с ростом числа отечественных и зарубежных туристов, путешествующих по России.

В начале 2006 года АФК "Система" и ее аффилированные компании контролировали более 65,10% ВАО "Интурист". Правительство г. Москвы и ГАО "Москва" также являются крупными владельцами акций "Интуриста". ГАО "Москва" принадлежит Правительству г. Москвы и занимается развитием потенциала Москвы как туристического направления.

## Результаты

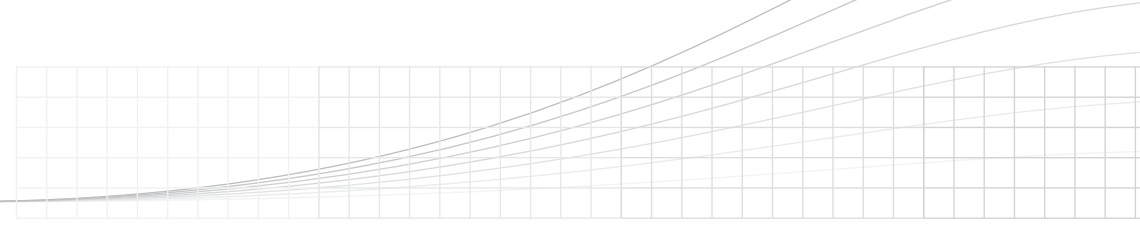
В 2006 году оборот компании значительно вырос до \$338 млн., а выручка достигла \$270 млн. Компания обслужила более 550,000 клиентов, включая 152,000 туристов из зарубежных стран. Доля компании на рынке въездного туризма в 2006 году составила 9,8%, увеличившись по сравнению с предыдущим годом на 0,3%. На фрагментизированном рынке выездного туризма доля "Интуриста" увеличилась в 10 раз, достигнув 3%, что позволило компании стать одной из пяти крупнейших российских операторов. В рамках бизнес-направления на долю услуг туроперирования пришлось около 66% доходов.

Приобретение компании "Мегаполис-Авиачартер" позволило компании занять лидирующие позиции на рынке организации чартерных перевозок. Наличие чартерного брокера в составе холдинга дает возможность предоставлять клиентам полный пакет туристических услуг внутри компании и тем самым добиться роста как в рамках направления "Транспортные услуги", так и в направлении "Туризм".

В течение 2006 года "Интурист" совершил целый ряд сделок по покупке компаний-туроператоров, крупнейшими из которых стало приобретение 51% компании "Ривьера" и компании "Скайвей". "Ривьера", крупнейший туроператор Санкт-Петербурга и Северо-Западного региона, работает в 20 странах мира, обслуживая 120,000 клиентов ежегодно. "Скайвей" - один из крупных туроператоров Москвы, работающий на этом рынке с 1994 года, является лидером по направлению "Египет". Приобретение этих компаний позволило "Интуристу" предлагать клиентам более разнообразные туристические пакеты на большее количество направлений.

В 2006 году "Интурист" заключил две сделки в области гостиничного бизнеса, укрепившие позиции компании на рынке предоставления гостиничных услуг. Одна из них - увеличение доли компании в московской гостинице "Космос" до 63,4%, вторая - приобретение гостиницы "Пекин", находящейся в процессе реконструкции.

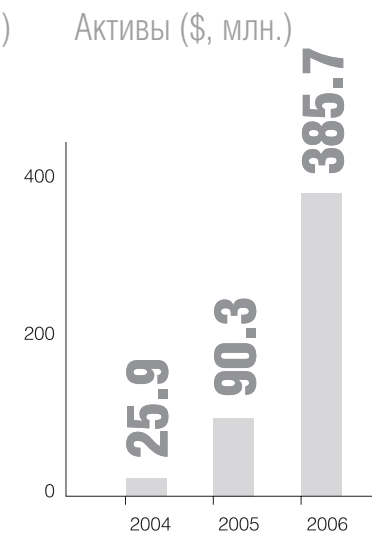
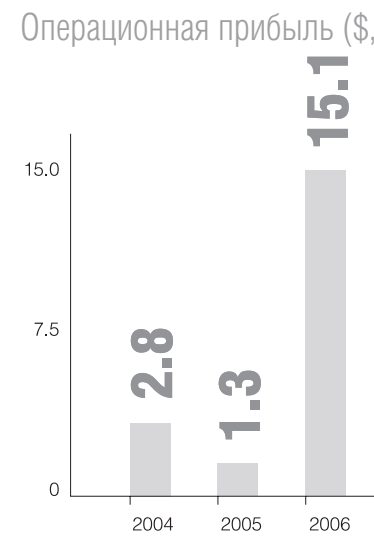
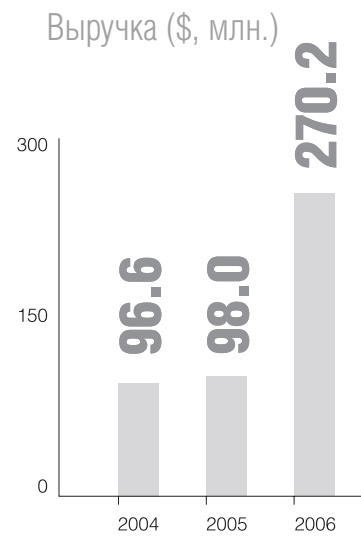
"Интурист" продолжил расширение и реструктуризацию сети точек продаж. В конце 2006 года компания располагала 102 собственными точками продаж и 31 франчайзинговыми точками продаж в Москве, Санкт-Петербурге и в других городах России.



После успешной реструктуризации 2005 г. в 2006 г. ВАО "Интурист" внедрил корпоративную структуру, с выделением управляющих компаний и четырех операционных компаний в основных бизнес дивизионах. В рамках компании были выделены следующие направления: услуги туроперирования, розничные продажи, гостиничный бизнес и транспортные услуги.

Эффективно проведенная реструктуризация и впечатляющие финансовые результаты позволили компании "Интурист" занять первое место в рейтинге 50 крупнейших российских туроператоров, опубликованном газетой "Коммерсант" и информационным агентством "Туринфо".

Выручка, \$ **270.2 млн.**  
 Операционная прибыль, \$ **15.1 млн.**  
 Активы, \$ **385.7 млн.**





ОАО "Концерн "РТИ  
Системы" является  
крупной российской  
оборонной,  
компанией,  
реализующей  
уникальные по  
сложности проекты в  
области высоких  
технологий.

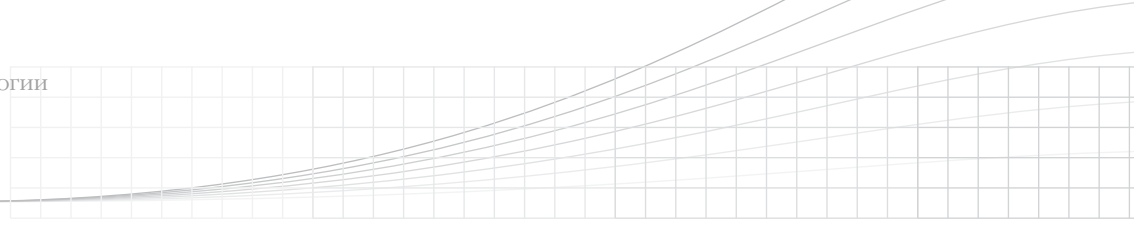
80

## Высокий потенциал Радиотехника и космические технологии

Сергей  
Боев  
Генеральный директор  
ОАО "Концерн  
"РТИ Системы"







## Рыночная ситуация

Направление "Радиотехника и космические технологии" включает в себя ОАО "Концерн "РТИ Системы" и его дочерние бизнесы. Компания осуществляет разработку, производство и внедрение крупных системных проектов, в том числе радиолокационных систем и комплексов, радиотехнических систем для воздушного транспорта, средств и систем спутниковой связи, бортового и наземного оборудования для гражданской и военной авиации, аэрокосмических и наземных систем управления, а также занимается силовым аппаратостроением.

Основным заказчиком продукции этого бизнес-направления является Министерство обороны РФ. Объем военного рынка определяется государственным оборонным заказом (ГОЗ). В 2006 г объем этого рынка оценивался в \$20 млрд., рост рынка ГОЗ составляет 10-14% в год. Объем рынка вооружения и военной техники в 2006 г. составлял около \$7,8 млрд. Объем рынка информационных систем оценивается в \$750 млн.

Будущее рынка для оборонных предприятий определяется "Государственной программой развития вооружений на 2007- 2015 годы" (ГПВ). Эта программа по разработке и закупкам технологий вооружений и военного оборудования для российской армии была утверждена в своем окончательном варианте в ноябре 2006 г. В ней на указанный период предусматриваются расходы на модернизацию российской армии в размере около 5 трлн. рублей (около \$185 млрд.).

63% от указанной суммы будет потрачено на закупку новых образцов вооружения и военной техники. Программа предусматривает создание ряда радиолокационных станций высокой заводской готовности (РЛС ВЗГ).

РЛС ВЗГ разрабатываются и производятся на предприятиях ОАО "Концерн "РТИ Системы".

РЛС ВЗГ - станции модульного типа, что позволяет оперативно наращивать тактико-технические характеристики, меняя только определенные элементы оборудования. РЛС ВЗГ комплектуются на предприятиях Концерна "РТИ Системы", а затем монтируются на месте и готовятся к эксплуатации.

Новейшие РЛС ВЗГ потребляют электроэнергии в несколько раз меньше, чем традиционные станции. Ресурсозатраты на содержание и эксплуатацию станции сокращаются примерно на 40%. Значительно снижен и уровень электромагнитного излучения.

В мае 2006 г. Президент РФ утвердил Перечень критических технологий Российской Федерации, определяющий приоритетные направления развития науки. Перечень определяет ряд приоритетных областей для научных исследований и разработок (R&D) и является осно-

вой для выделения государственного финансирования по Федеральным целевым программам государственным и частным предприятиям, занимающимся R&D и производством.

Концерн "РТИ Системы" относится к тому типу компаний, в стоимости конечного продукта которых 50% приходится на долю R&D, Федеральные целевые программы составляют значительную часть развития бизнеса Концерна.

Специфика работы военных компаний такова, что любое серийное производство по их тематике имеет фиксированный объем и определено на длительную перспективу (в рамках ГПВ). Поэтому для компаний, работающих по Государственному оборонному заказу, рынок - это Заказчик. Алгоритм расширения присутствия на рынке: расширение круга заказчиков - расширение рынка.

Основным заказчиком является Министерство обороны РФ. В 2006 году доля Министерства обороны в портфеле заказов Концерна составила около 69%. Основная задача - при абсолютном увеличении размеров Государственного оборонного заказа (ГОЗ) доля МО в структуре заказов должна составлять около 45%, а 55% должно приходиться на долю других государственных и ведомственных заказчиков.

## Бизнес-направление

ОАО Концерн "РТИ Системы" объединяет ведущие российские предприятия, имеющие большой научный и производственный потенциал и опыт реализации уникальных по сложности проектов в сфере высоких технологий.

Основной заказчик продукции Концерна - Министерство обороны РФ.

Концерн занимает доминирующие позиции в ключевых сегментах рынка Государственного оборонного заказа информационных систем и средств. Доли Концерна составляют:

- Информационные средства системы предупреждения о ракетном нападении (СПРН) - 92%;
- Информационные средства системы противоракетной обороны (ПРО) - 93%;
- Информационные средства системы контроля космического пространства - 70%.

ОАО "Концерн "РТИ Системы" работает над крупными проектами на базе критических технологий. Среди них:

1. Системы радиолокационного мониторинга морских границ и 200-мильной зоны;
2. "Ситуационные центры" - Национальный центр управления в кризисных ситуациях (НЦУКС) Общероссийской комплексной системы информирования и оповещения населения (ОКСИОН) по заказу МЧС РФ
3. Системы и средства информационного обеспечения антитеррористических действий;
4. Диверсификация навигационной системы ГЛОНАСС в гражданские области
5. Интегрированная инфокоммуникационная система на базе геостационарной стратостатной платформы

ОАО "Концерн "РТИ Системы" постоянно разрабатывает новые технологии и продукты, увеличивая объем продаж и доли на рынке. 50% стоимости продукции компании составляют R&D, что позволяет БН "Радиотехника" постоянно идти с опережением, предлагая заказчику технологии и продукты, аналогов которым нет. Разработки предприятий Концерна защищены 37 патентами, ни одна запатентованная разработка не имеет аналога в мире.

В рамках реализации стратегии развития Бизнес-направления, с целью создания лидера на быстрорастущем рынке радиотехники и космических технологий, за период 2005-2006 гг. в состав ОАО "Концерн "РТИ Системы" вошел ряд новых активов. В 2005 г. в составе бизнеса Концерна было сформировано три основных направления, а в 2006 г. была окончательно определена четкая дивизиональная структура. Основными направлениями деятельности Концерна являются: Радиотехника, Аэрокосмические и наземные системы управления и Силовое аппаратостроение.

Перед направлением "Аэрокосмические и наземные системы управления" стоит задача расширить свое присутствие на внутреннем и внешнем рынках военных и гражданских систем управления. Формирование направления "Силовое аппаратостроение" началось в первом квартале 2006 г. после приобретения ОАО "УралЭлектро". Компания вышла на рынок оборудования, объем которого составляет около \$430 млн. Основной целью компании на ближайшие годы является завершение формирования направления и выход на рынок крупных системных проектов в этой области.

## Результаты

Выручка в сегменте "Радиотехника и космические технологии" в 2006 г. выросла на 93% до \$248,9 млн. по сравнению с \$124,2 млн. в 2005 г. Показатель OIBDA вырос на 64% до \$23,7 млн.

В 2006 г. ОАО "Концерн "РТИ Системы" стал соисполнителем в ряде Федеральных целевых программ (ФЦП), в частности, в такой крупной ФЦП, как Развитие оборонно-промышленного комплекса России.

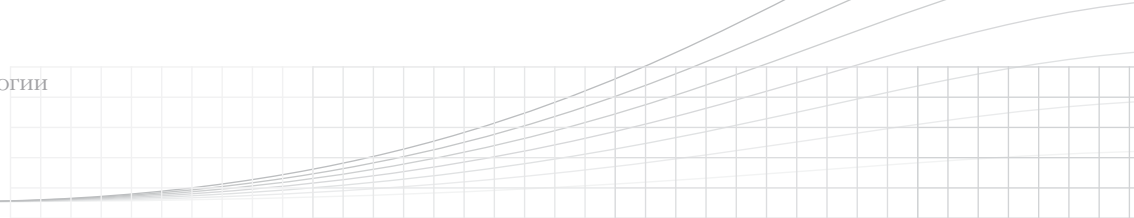
На предприятиях Концерна создан ряд радиолокационных станций высокой заводской готовности (РЛС ВЗГ) контроля космического пространства (проект находится под личным контролем Президента РФ). В январе 2006 года под Санкт-Петербургом проведены предварительные испытания новейшей станции, в декабре 2006 г. станция поставлена на опытно-боевое дежурство.

В течение года компания закончила создание радиолокационной станции поверхностной волны для мониторинга 200-мильной экономической зоны, создала экспериментальную модель загоризонтной радиолокационной станции для мониторинга и контроля воздушного пространства. Другим ключевым достижением было тестирование бортовых систем обмена данными, расположенных на самолетах и на кораблях.

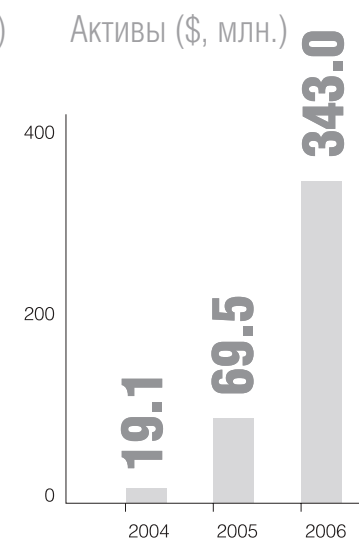
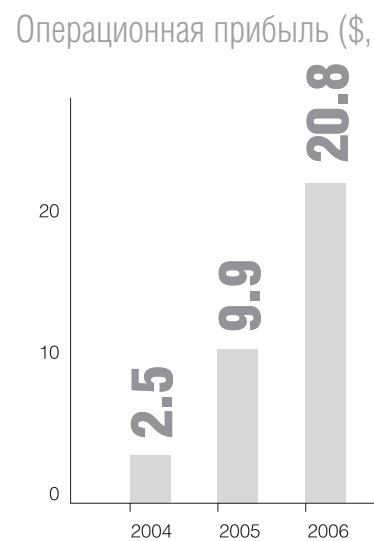
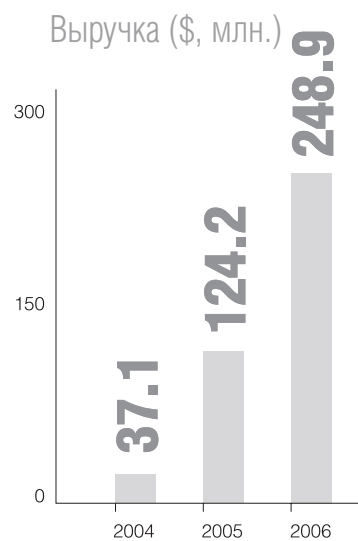
Обеспечено выполнение работ нулевого цикла и подготовка строительства надземной части здания Национального Центра Управления в Кризисных Ситуациях (НЦУКС). Сдан в эксплуатацию ФИЦ ОК-СИОН (строительная часть). Успешно проведены предварительные испытания автоматизированной системы управления НЦУКС. Созданы технические условия для тиражирования АСУ в интересах других заказчиков.

В марте 2006 г. Концерн "РТИ Системы" за \$5,4 млн. приобрел пакет 50% + 1 акция "УралЭлектро" и 100% акций "УралЭлектро-К". Обе компании являются производителями электронного оборудования и их приобретение увеличивает конкурентное преимущество Концерна на растущем рынке силового аппаратостроения. "УралЭлектро" заключило первый оборонный контракт на \$1млн. на поставки низковольтного коммутационного оборудования. Принадлежащее ОАО "Концерн "РТИ Системы" предприятие ОАО "ДМЗ "Камов", также вошедшее в состав Концерна в 2006 г., подписало контракт на сумму \$6,3 млн. на ремонт авиационного вооружения.

ОАО "Концерн "РТИ Системы" уделяет большое внимание переподготовке и обучению персонала. Концерн уже во второй раз становится лауреатом Всероссийского конкурса "Российская организация высокой социальной эффективности", на этот раз - в основной номинации "Квалификация кадров и системы их подготовки и переподготовки".



Выручка, \$ **248.9 млн.**  
Операционная прибыль, \$ **20.8 млн.**  
Активы, \$ **343.0 млн.**







Другие  
бизнес-направления

# Другие бизнес-направления Страхование

В феврале 2007 г. АФК "Система" подписала договор о продаже принадлежащих ей 46,19% акций Группы "РОСНО" компании Allianz. Доля АФК "Система" в Группе "РОСНО" сократилась до 3%, в то время как Allianz стала владеть примерно 97% акций. Сделка состоялась в рамках долгосрочной стратегии развития Корпорации и соответствует договоренности между АФК "Система" и Allianz о консолидации "РОСНО" у одного из партнеров на определенном этапе ее развития.

В последние годы страхование является одним из наиболее быстрорастущих секторов российской экономики. Согласно данным Российской федеральной службы страхового надзора (РФССН), официальный рынок страхования, включая страхование жизни и все типы обязательного страхования, в 2006 г. вырос на 21%, достигнув объема \$14,8 млрд. Если исключить обязательное страхование, то, по оценкам "РОСНО", "реальный" рынок вырос по сравнению с прошлым годом на 25,3% до \$11,6 млрд. Прогнозируется, что в будущем рынок будет расти на 20-25% в год.

ОАО "РОСНО" - одна из крупнейших российских страховых компаний. В 2006 г. компания предлагала более 100 видов обязательного и добровольного страхования. Ее стратегия и основной принцип работы заключаются в заботе о своих клиентах и предоставлении им обслуживания высокого качества. Владельцами страховых полисов "РОСНО" являются 17 млн. человек и более 50 000 предприятий и организаций. Качественно новый уровень развития, которого достигла "РОСНО" - это результат сотрудничества двух крупных акционеров, которые дополняют сильные стороны друг друга. Цель завоевания лидерства, выбранная АФК "Система" по мере развития бизнеса "РОСНО", была поддержана опытом и технологиями, принесенными компанией Allianz.

Региональная сеть ОАО "РОСНО" состоит из 10 филиалов, объединенных в 10 территориальных дирекций и 300 агентств по всей России. Дальнейшая экспансия на региональные рынки и развитие системы розничных продаж являются ключевыми стратегическими приоритетами для Группы "РОСНО". Приоритетные направления страхования для "РОСНО" - автострахование, добровольное медицинское страхование, страхование имущества, жизни и пенсионное страхование. В 2006 г. "РОСНО" была пятым по величине игроком на рынке страхования, занимая 5,3% официального рынка и 6,8% "реального" рынка, что ставит компанию на третье место среди крупнейших страховщиков по объему страховых премий.

В 2006 г. подписанная премия (GPW) Группы "РОСНО" возросла на 70% и составила \$787 млн. В 2006 году страхование жизни выросло на 84%, в то время как общее страхование на 43%. Основным толчком для развития страхования жизни стал рост агентской сети "РОСНО" - "Альянс РОСНО Жизнь", а добровольное медицинское страхование (VMI), автострахование и ОСАГО значительно повлияли на развитие общего страхования.



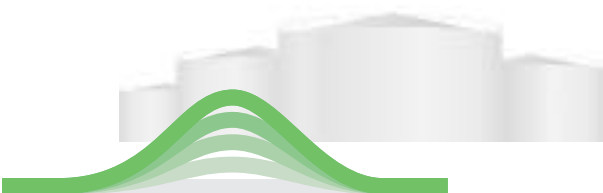
# Другие бизнес-направления

## Нефть

В течение второй половины 2005 г. АФК "Система" приобрела миноритарные пакеты акций в шести нефтедобывающих и нефтеперерабатывающих предприятиях, расположенных в Республике Башкортостан. Общая стоимость приобретений составила около \$600 млн. Эти активы являются краткосрочными и среднесрочными финансовыми инвестициями, направленными на увеличение капитализации в период рассмотрения потенциальных M&A сделок для развития ключевых бизнесов.

На конец 2006 г. АФК "Система" принадлежало 21% уставного капитала или 26% голосующих акций нефтедобывающей компании ОАО АНК "Башнефть". АФК "Система" принадлежит доля в капитале ОАО "Новоил" (27% акций уставного капитала или 30% голосующих акций), ОАО "Уфанефтехим" (23% акций уставного капитала или 29% голосующих акций) и ОАО "Уфимский НПЗ" (24% акций уставного капитала и 28% голосующих акций), - все они являются нефтеперерабатывающими компаниями. Кроме того, АФК "Система" приобрела 25% уставного капитала "Башнефтепродукт" (27% голосующих акций), розничного оператора на рынке нефтепродуктов, и 23% уставного капитала (26% голосующих акций) нефтехимической компании "Уфаоргсинтез".

Все компании занимают лидирующие позиции на топливно-энергетическом рынке региона. Они представляют собой звенья единой производственной цепочки - от добычи нефти до нефтехимии. Акции всех компаний котируются и торгуются на РТС. Корпорация выкупила их у холдинга ОАО "Башкирский капитал", который сохранил контрольный пакета акций всех этих компаний. ОАО "Башкирский капитал" предложило АФК "Система" войти в акционерный капитал, рассчитывая на большой опыт Корпорации в реструктуризации бизнесов. Специалисты АФК "Система" совместно с ОАО "Башкирский капитал" работают над созданием прозрачной, вертикально интегрированной структуры, что позволит максимально увеличить капитализацию как холдинга в целом, так и каждой компании в отдельности. Менеджмент Корпорации уверен, что участие в нефтяных компаниях является эффективным способом использования средств акционеров, который позволяет получать доходы за счет динамичного развития нефтяного сектора.



# Другие бизнес-направления Медицина

Оказанием медицинских услуг в структуре АФК "Система" занимаются расположенные в Москве поликлиники "Медси" и "Медси II". В 2006 г. объем российского рынка платных медицинских услуг по сравнению с предыдущим годом вырос на 18% до \$5,3 млрд. Доля Москвы на этом рынке составляет 35% и растет со скоростью 20% в год. Рынок частных клиник остается крайне фрагментированным. Доля на рынке трех крупнейших компаний, владельцев платных клиник, составила в 2006 г. всего 3%.

ЗАО "Медси" оказывает амбулаторно-поликлиническую помощь пациентам старше 15 лет, а компания "Медси-II" специализируется на педиатрии. ЗАО "Медси" - многопрофильный медицинский центр, осуществляющий клиническую диагностику и лечение пациентов в амбулаторных условиях. Кроме того, в составе ЗАО "Медси" действуют специализированные центры: "Центр диабета", "Центр здоровья после 40" и первый в Москве "Центр экстракорпоральных методов лечения". В 2006 г. ЗАО "Медси" начало строительство дополнительных корпусов. Их открытие больше, чем в два раза, увеличит общую площадь клиник ЗАО "Медси" и сделает "Центр диабета" лидирующим в Москве учреждением по лечению этого заболевания. За 2006 г. ЗАО "Медси" приняло 32 618 пациентов.

Детская поликлиника "Медси-II" является наиболее современной среди подобных учреждений в Москве. В ее рамках действуют отделения безоперационной коррекции зрения, аллергологии, иммунологии и восстановления обмена веществ, лечения диабета, коррекции осанки и медицины первого года жизни. В "Медси-II" также действует Научный комитет, в состав которого входят ведущие ученые и академики Российской академии медицинских наук. Задачами комитета являются проведение педиатрических исследований и внедрение в работу центра новейших технологий и методов профилактики и лечения заболеваний у детей. За 2006 г. "Медси II" принял 15 238 пациентов.

В 2006 г. выручка бизнес-направления "Медицинские услуги" увеличилась на 69% до \$16,9 млн., где доля ЗАО "Медси" составила \$12,5 млн., а доля "Медси II" - \$3,9 млн. Стратегия АФК "Система" в этом бизнес-направлении ориентирована на создание ведущей компании на рынке частных медицинских услуг, задача которого - предоставление полного спектра медицинских услуг своим пациентам.





# Другие бизнес-направления Биотехнологии

ЗАО "Биннофарм", созданное в марте 2006 г., управляет активами АФК "Система" в таких направлениях, как фармацевтика и биотехнологии. Объем российского фармацевтического рынка за последние годы рос высокими темпами: на 36% до \$12,3 млрд. в 2006 г., и на 35% в 2005 г. На российском фармацевтическом рынке в настоящее время доминируют зарубежные производители, которые контролируют 75% рынка. Однако введение в 2005 г. государственной программы компенсации стоимости лекарств повысило спрос на более дешевые лекарственные препараты отечественного производства.

В течение 2006 г. была завершена консолидация активов АФК "Система" в фармацевтике и биотехнологии в рамках ЗАО "Биннофарм". В мае холдинг получил лицензию на фармацевтическую деятельность. В начале 2007 г. ЗАО "Биннофарм" превратилось в вертикально интегрированный фармацевтический и биотехнологический холдинг. Компания развивается по трем четко определенным направлениям: R&D и производство оборудования для разработки инновационных медицинских препаратов, производство лекарственного сырья самой компанией и другими предприятиями по ее заказу, а также производство сторонними предприятиями по заказу компании готовых лекарственных препаратов и других инновационных химических субстанций.

ЗАО "Биннофарм" производит ряд готовых инновационных лекарственных препаратов и сырья для производства лекарств. В 2005 г. "Биннофарм" приступил к первому серийному производству вакцины от гепатита В. "Биннофарм" является единственным в России предприятием, выпускающим вакцину по полному циклу - от субстанции до готовой формы. Компания расширяет номенклатуру иммунобиологических препаратов. ЗАО "Биннофарм" совместно с Федеральным государственным предприятием "ГЗМП" производит анальгетики, действующие на центральную нервную систему. Объем производимых в рамках этого сотрудничества препаратов в 2006 г. составил примерно 50% российского рынка.

В 2006 г. доход от бизнес-направления "Биотехнологии" составил \$53,7 млн. по сравнению с \$8,4 млн. в 2005 г. В конце 2006 г. ЗАО "Биннофарм" сертифицировало в России 8 лекарственных препаратов и представило документы для сертификации еще 50.

# Другие бизнес-направления Инновации и венчурный бизнес

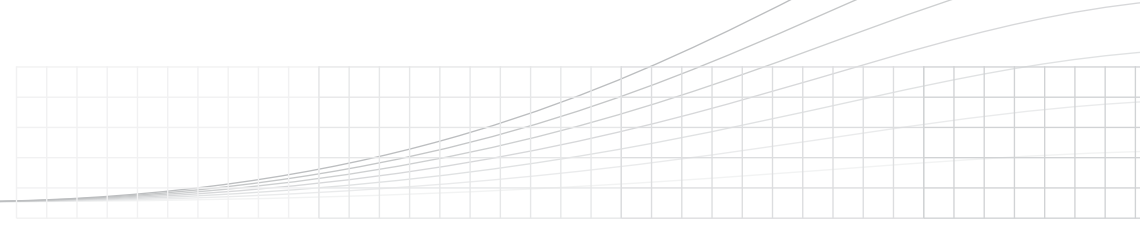
## R&D Центры

Инновации необходимы для сохранения конкурентных преимуществ Корпорации, а также для укрепления лидирующих позиций на рынках каждого из бизнес-направлений. Для разработки научно-технической и инновационной политики АФК "Система" на корпоративном уровне был создан Комплекс науки и инноваций, который отвечает за создание инновационной инфраструктуры Корпорации, определяет и координирует приоритетные проекты для бизнес-направлений Корпорации, выстраивает систему взаимодействия с технопарками и особыми экономическими зонами, выстраивает отношения с российскими и международными университетами, исследовательскими институтами и с зарубежными партнерами в области высоких технологий.

В настоящее время Корпорация создает R&D центры в своих основных бизнес-направлениях. Каждый центр будет заниматься разработкой и внедрением новых технологий для операционных компаний в своем бизнес-направлении.

В 2006 г. первый R&D центр был создан в бизнес-направлении "Телекоммуникации" (ОАО "Интеллект Телеком"), в котором были сосредоточены R&D департаменты всех операционных компаний. R&D центр является необходимым ресурсом для сохранения прочного лидерства на рынке и роста прибыли в операционных компаниях бизнес-направления "Телекоммуникации". Основными направлениями деятельности ОАО "Интеллект Телеком" являются: проведение исследований, разработка концепций и технических стратегий развития ЗАО "Система Телеком" и её компаний, мониторинг и анализ инновационных технологий, уровня развития техники и рынка услуг связи, разработка предложений по внедрению новых технологий для развития новых услуг на основе опыта мировых лидеров рынка и собственных разработок, разработка стратегии создания конвергентных сетей и услуг и т.д.

АФК "Система" планирует создать R&D центры и в других важнейших бизнес-направлениях - "Высокие технологии" и "Радиотехника".



## Венчурный бизнес

Другой важной составляющей инновационной инфраструктуры АФК "Система", созданной в течение 2006 г., являются фонды венчурного капитала, которые дают возможность финансировать высокорискованные венчурные проекты на ранних стадиях развития. В прошлом году в рамках частно-государственного партнерства АФК "Система" создала ряд фондов в сотрудничестве с российским федеральным и региональными правительствами для поддержки развития инновационной инфраструктуры.

Венчурные фонды особо рискованных инвестиций г. Москвы и Пермского края, созданы в рамках конкурса МЭРТ под управлением УК "Альянс-РОСНО УА". По условиям конкурса УК получает в доверительное управление средства от МЭРТ (25%), из бюджетов местного правительства (25%) и внебюджетные средства (50%).

АФК "Система" участвовала в данной программе и с привлечением УК "Альянс РОСНО" выиграла конкурсы и управляет следующими региональными фондами:

- Москва - фонд 800 млн. руб. (400 млн. руб. инвестиции АФК "Система")
- Пермь - фонд 200 млн. руб. (100 млн. руб. инвестиции АФК "Система")

АФК "Система" также принимает участие в Фонде стратегических инвестиций "CORAL-Sistema Strategic Fund". В Фонде стратегических инвестиций "Стратегический фонд 2006 Корал/Система", АФК "Система" является инвестором, общая сумма обязательств компаний "Системы" - 75 млн. долл., инвестиции АФК "Система" составляют 7,5 млн. долл. (10%). Остальные инвестиции поступают от операционных компаний бизнес-направлений "Системы".

Партнерами Фонда стратегических инвестиций "CORAL-Sistema Strategic Fund", кроме АФК "Система", будут: БН "Телекоммуникации" и БН "Высокие Технологии".

Это фонд уже принимает участие в разработке большого числа инновационных проектов для БН "Телекоммуникации", БН "Высокие Технологии", БН "Радиотехника", БН "Масс-Медиа".

## Контакты

АФК "Система"

125009 Россия  
Москва, Моховая ул., 13  
Тел. +7 495 730 0599, +7 495 737 0101  
Факс +7 495 730 0330  
[www.sistema.ru](http://www.sistema.ru)

Ирина Потехина  
Руководитель департамента общественных связей  
Тел. +7 495 730 7188  
[potekhina@sistema.ru](mailto:potekhina@sistema.ru)

Виктор Курило  
Начальник управления по связям с инвесторами  
Тел. +7 495 629 2741  
[ir@sistema.ru](mailto:ir@sistema.ru)