



АКЦИОНЕРНАЯ ФИНАНСОВАЯ КОРПОРАЦИЯ

СИСТЕМА



# СОЦИАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ АФК «СИСТЕМА»

2009–2010

1. [Обращение председателя Совета директоров АФК «Система» Владимира Евтушенкова](#)
2. [Профиль АФК «Система»](#)
3. [Социальная миссия АФК «Система» и устойчивое развитие](#)
  - a. Социальная миссия Корпорации и стратегия развития
  - b. Заинтересованные стороны
  - c. Направления корпоративной социальной ответственности
  - d. Управление корпоративной социальной ответственностью
4. [Инвестиционная деятельность](#)
  - a. Инвестиционная стратегия АФК «Система»
  - b. Экономический эффект инвестиций Корпорации
5. [Корпоративное управление](#)
  - a. Структура корпоративного управления
  - b. Развитие системы корпоративного управления
  - c. Управление рисками
6. [Ответственность в бизнесе](#)
  - a. Акционеры и инвесторы
  - b. Клиенты
  - c. Персонал
  - d. Экология
  - e. Деловые партнеры
  - f. Государство
7. [Социальные инвестиции](#)
  - a. Культура и искусство
  - b. Наука и образование
  - c. Социальная поддержка
  - d. Спорт
8. [Приложения](#)

Указатель содержания GRI

[Контакты](#)

## ОБ ОТЧЕТЕ

Социальный отчет АФК «Система» подготовлен в соответствии с требованиями Руководства по отчетности в области устойчивого развития «Глобальной инициативы по отчетности» (GRI G3). При подготовке Отчета Корпорация также ориентировалась на принципы Глобального договора ООН и рекомендации Российского союза промышленников и предпринимателей.

При подготовке Отчета мы придерживались основных принципов социальной отчетности:

- Достоверность и прозрачность
- Актуальность, полнота и существенность
- Обратная связь и учет мнений заинтересованных сторон
- Объективность и сопоставимость
- Контекст устойчивого развития

Данные в Отчете представлены агрегировано по всем компаниям, в которых Корпорация является контролирующим акционером или оказывает существенное влияние на деятельность, и охватывают период с 1 января 2009 года по 31 октября 2010 года. Производственные и финансовые показатели деятельности, содержащиеся в Отчете, представлены по Международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) и относятся (если иное не указано особо) в целом к Корпорации. Существенных изменений относительно предыдущих периодов отчетности в области охвата, границах или методах измерения, примененных в Отчете, не произведено.

Для подготовки Отчета была создана Рабочая группа, куда вошли представители всех подразделений АФК «Система». Рабочая группа разработала структуру Отчета, обозначила общий подход к освещению выбранных тем и определила специалистов, ответственных за сбор и обработку информации. Благодаря четкой организации работы Отчет предлагает описание ключевых направлений деятельности в области корпоративной социальной ответственности за указанный период. Содержание отчета, а также информация, подлежащая включению в Отчет, определялись исходя из положений Политики о «О корпоративной социальной ответственности АФК «Система», опыта взаимодействия с заинтересованными сторонами, а также сложившейся лучшей практики социальной отчетности.

Отчет включает в себя описание основных направлений корпоративной социальной ответственности (КСО), описание основных социальных и общественных проектов Корпорации, анализ взаимоотношений с заинтересованными сторонами с точки зрения КСО. Мы включили наиболее важные, на наш взгляд, проекты, демонстрирующие понимание компанией своей ответственности перед обществом.

Менеджмент входящих в АФК «Система» компаний и самой Корпорации использует данные Отчета с целью оценки эффективности социальных и благотворительных программ Корпорации, а также в качестве одного из инструментов выработки стратегий взаимодействия с заинтересованными сторонами в будущем.

**ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ АФК «СИСТЕМА»****Уважаемые читатели!**

*Мы представляем Вашему вниманию отчет корпоративной социальной деятельности АФК «Система» и дочерних компаний сразу за два года – 2009 и 2010. Это было непростое время, когда весь мир переживал последствия экономического кризиса. Однако именно такие периоды заставляют еще раз осознать важность социально-ответственного подхода к ведению бизнеса. Мы еще больше убедились, насколько актуально в России инициировать проекты, основывающиеся на базовых человеческих ценностях и направленные на развитие общества в целом.*

*По-прежнему важное место в социальных инвестициях АФК «Система» занимают повышение интеллектуального потенциала России, сохранение культурного наследия нашей страны, укрепление здоровья нации и поддержка слабозащищенных слоев населения. С этой целью уже несколько лет успешно работает Благотворительный Фонд «Система». С его помощью сотни молодых ученых, перспективных студентов, юных дарований воспользовались возможностью получить образование в ведущих вузах страны, реализовать самые смелые проекты, пройти дополнительное обучение школах. Уверен, что такая поддержка - это залог качественного роста российского бизнеса и важный фактор повышения конкурентоспособности российской экономики в целом.*

*С 2002 года мы являемся членами Глобального договора ООН. С тех пор мы последовательно реализуем зафиксированные в нем десять принципов ответственной деловой практики. В числе наших приоритетов – неукоснительное соблюдение прав человека, выстраивание долгосрочных трудовых отношений с сотрудниками, забота об окружающей среде и противодействие коррупции. В тоже время, наша социальная активность выходит далеко за пределы Глобального договора. Стремясь охватить разные и наиболее болезненные общественные проблемы, мы активно поддерживаем талантливых спортсменов, учреждения культуры и искусства, религиозные организации и детей, здоровье которых требует особого внимания.*

*Лето 2010 года для многих россиян было омрачено небывалыми пожарами, и мы не остались безучастными к горю людей, потерявших свое жилье. В селе Верхняя Веряя Нижегородской области, наиболее серьезно пострадавшем от разгула огненной стихии, при сотрудничестве АФК «Система» и местной администрации возведены 50 новых жилых домов, построены объекты инфраструктуры, реконструируется сгоревшая деревянная церковь. Село обрело новую жизнь. Такие примеры, когда в рамках пусть небольшого поселения мы смогли сделать так, что попавшие в беду люди почувствовали себя нужными и защищенными, а, следовательно, более счастливыми, вдохновляют нас всех в АФК «Система» с большей настойчивостью и готовностью участвовать в социально-экономическом развитии страны.*

*Отчет, который Вы читаете – это краткое обобщение того, чем была наполнена социальная жизнь Корпорации и ее сотрудников в течение последних двух лет, включая описание основных событий и свершений, которые, как мы смеем надеяться, позитивно повлияли на качество жизни российских граждан. Мы с уверенностью смотрим в будущее и делаем все возможное, чтобы АФК «Система» оставалась одним из лучших российских примеров ответственного корпоративного гражданина России.*

**Владимир Евтушенков**



**ПРОФИЛЬ АФК «СИСТЕМА»*****О Корпорации***

- **41,6 МЛРД ДОЛЛАРОВ СТОИМОСТИ АКТИВОВ<sup>1</sup>**
- **10 СТРАН ПРИСУТСТВИЯ**
- **135 000 СОТРУДНИКОВ**
- **СВЫШЕ 100 МЛН КЛИЕНТОВ**
- **ОКОЛО \$1 МЛРД ИНВЕСТИЦИЙ В ИННОВАЦИИ И МОДЕРНИЗАЦИЮ В ГОД**

Акционерная финансовая корпорация «Система» — крупнейшая в России и СНГ публичная диверсифицированная финансовая корпорация, которая инвестирует в компании, оперирующие в различных отраслях, и является их мажоритарным акционером.

Компании, контролируемые АФК «Система», обслуживают более 100 млн потребителей в России и других странах СНГ, в Восточной и Западной Европе и в Индии в таких отраслях, как телекоммуникации, высокие технологии, ТЭК и нефтехимия, радио и космические технологии, банковский бизнес, розничная торговля, масс-медиа, туризм и медицинские услуги.

Акции АФК «Система» размещены на Лондонской фондовой бирже в форме глобальных депозитарных расписок. Обыкновенные акции компании торгуются на РТС, ММВБ и Московской фондовой бирже. Главным акционером Корпорации является Председатель Совета директоров ОАО АФК «Система» В.П. Евтушенков (64,18% акций).

*Миссия: АФК «Система» сфокусирована на долгосрочном росте акционерной стоимости за счет достижения высокого возврата на инвестированный капитал и диверсификации инвестиций.*

*Инвестиционный портфель АФК «Система» состоит из уникальных бизнесов, включая развитые компании, генерирующие стабильный денежный поток, а также компании на ранних стадиях развития с высоким потенциалом роста.*

***Основные экономические результаты АФК «Система»***

<i>US\$ млн</i>	<i>9 м. 2010</i>	<i>2009</i>	<i>2008</i>
Выручка	20 423,4	18 749,8	16 071,1
Выплаты государству (налоги)	3 707,9	2 469,2	1 140,7

<sup>1</sup> Данные на конец 3 кв. 2010 года согласно неаудированной консолидированной отчетности АФК «Система» по стандартам US GAAP.

## Структура активов

АФК «Система» использует матричную систему управления активами, которые интегрированы в четыре отраслевые бизнес-единицы.

### Телекоммуникационные активы

«МТС» – крупнейший интегрированный оператор связи в России и СНГ  
 Sistema Shyam TeleServices Ltd. – индийский оператор мобильной связи  
 «Система Масс-Медиа» – производитель контента для сетей платного телевидения и других медиа-ресурсов

### Потребительские активы

МБРР – универсальный коммерческий банк с развитой розничной сетью на территории России  
 «Детский мир – Центр» – крупнейшая российская розничная сеть детских товаров  
 ВАО «Интурист» – ведущая туристическая компания  
 ГК «Медси» - первая национальная сетевая компания, предоставляющая медицинские услуги и услуги по укреплению здоровья в Москве и в регионах России

### Топливо-энергетический комплекс

Добывающий блок  
 АНК «Башнефть», владелец компании по добыче сырья «Башнефть-Добыча»  
Перерабатывающий блок  
 «Уфимский нефтеперерабатывающий завод», «Уфанефтехим», «Новоил», «Уфаоргсинтез»  
Розница  
 «Башкирнефтепродукт»

---

### Высокие технологии и промышленность

«СИТРОНИКС» - крупнейшая компания высоких технологий в Восточной Европе, один из ведущих поставщиков решений в сфере телекоммуникаций, информационных технологий, микроэлектроники, системной интеграции и консалтинга  
 Концерн «РТИ Системы» – один из крупнейших в России оборонно-промышленных холдингов, объединяющий ведущие российские предприятия  
 «Биннофарм» – крупнейший в РФ биофармацевтический комплекс, отвечающий международным стандартам GMP  
 НИС – федеральный оператор услуг спутниковой навигации и позиционирования

### ***История АФК «Система»***

- 2010 год – создание интегрированного оператора связи на базе МТС и «Комстар-ОТС».
- 2009 год – АФК «Система» приобрела активы Башкирского ТЭК. Корпорация вошла в Топ-100 компаний-лидеров из стран с быстро развивающейся экономикой.
- 2008 год – выход АФК «Система» на рынок производства медийного контента. Введение матричной системы управления активами Корпорации.
- 2007 год – первичное размещение акций «СИТРОНИКС» на Лондонской фондовой бирже. Выход корпорации на рынок мобильной связи Индии. Консолидация медицинских активов под брендом «Медси».
- 2006 год – «Комстар-ОТС» проводит IPO на Лондонской фондовой бирже. АФК «Система» выходит на рынок телекоммуникационных решений Восточной и Центральной Европы.
- 2005 год – первичное размещение акций АФК «Система» на Лондонской фондовой бирже.
- 2004 год – консолидация активов в сегменте фиксированной связи под брендом «Комстар-ОТС». Принятие Кодекса корпоративного управления и Этического кодекса.
- 2003 год – размещение дебютного еврооблигационного займа. Обновление управленческих команд в ключевых активах. Получение контроля над МТС.
- 2002 год – формирование в АФК «Система» вертикальной структуры собственности. Получение первых кредитных рейтингов от международных агентств. Выход на рынок платной медицины.
- 2001 год – получение контроля над Московским банком реконструкции и развития.
- 2000 год – первичное размещение акций (IPO) МТС на Нью-Йоркской фондовой бирже. Создание Негосударственного пенсионного фонда «Система».
- 1998 год – создание телекоммуникационного холдинга «Система телеком», на основе которого впоследствии будет создана бизнес-единица «Телекоммуникационные активы».
- 1997 год – первые инвестиции АФК «Система» в восстановление радиоэлектронной отрасли. Корпорация приобретает активы предприятий «Микрон», «Элакс», «Элион».
- 1996 год – приобретение АО «Мобильные ТелеСистемы» и начало развития компании в партнерстве с Deutsche Telekom.
- 1993 год – основание Акционерной Финансовой Корпорации «Система».

### **Социальные инвестиции в долгосрочное развитие**

Стратегия социального инвестирования АФК «Система» направлена на достижение реальных результатов: улучшение социального климата, развитие российской культуры, повышение интеллектуального потенциала страны, укрепление национального самосознания. Это долгосрочные инвестиции, которые призваны помочь общественному развитию России и вместе с ней – самой Корпорации в будущем.

**50 ЖИЛЫХ ДОМОВ** восстановлено в селе Верхняя Веряя после пожаров лета 2010 года

**400 000 УЧЕНЫХ И СТУДЕНТОВ** стали участниками Фестивалей науки, проведенных в 2009-2010 гг.

**70 БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ КОНЦЕРТОВ** духовной музыки проведено в рамках Московского Пасхального фестиваля

**35 ФИЛИАЛОВ РУССКОГО МУЗЕЯ** открыты в России и за рубежом в 2009-2010 гг.

**160 БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ КИНОСЕАНСОВ** посетили школьники Смоленска и Санкт-Петербурга в рамках фестивалей «Детский КиноМай»

**2 МЕСТО** заняла АФК «Система» в ренкинге корпоративной благотворительности газеты «Ведомости», PricewaterhouseCoopers и «Форума Доноров» в 2010 г.





## Ключевые направления социальных инвестиций в 2009–2010 гг.

### Образование

- Высшая школа управления и инновация МГУ им. Ломоносова
- Ежегодный Московский Фестиваль Науки
- Всероссийская научно-социальная программа «Шаг в будущее»
- Российское географическое общество
- Олимпиада по интеллектуальной собственности

### Культура

- Русский музей
- Московский Пасхальный фестиваль
- Мариинский театр
- Театр «Современник»
- Студия театрального искусства
- Фестиваль «Кремль музыкальный»
- Благотворительный кинофестиваль «Детский КиноМай»

### Спорт

- Федерация регби России
- Федерация велосипедного спорта России
- Футбольная команда инвалидов «Олимпро»
- Фонд поддержки олимпийцев

### Социальная поддержка

- Восстановление жилой инфраструктуры в селе Верхняя Веряя
- Развитие социальной инфраструктуры Республики Башкортостан
- Проект «Хрустальные дети»
- Социальные программы Фонда им. Всеволода Мейерхольда

## СОЦИАЛЬНАЯ МИССИЯ И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Философия корпоративной социальной ответственности (КСО) АФК «Система» основывается на стремлении к долгосрочному и устойчивому развитию Корпорации, которое позволяет гармонично сочетать успешный бизнес с базовыми человеческими ценностями и приоритетами национального развития.

Основным документом, отражающим позицию Корпорации по вопросам социальной ответственности и определяющим принципы ее деятельности в этой сфере, является Политика «О корпоративной социальной ответственности АФК «Система». Кроме того, действует Кодекс корпоративного поведения, созданный с целью максимально учесть интересы всех заинтересованных сторон, соблюдать высокие стандарты ответственности. Кодекс включает обязательства, добровольно принимаемые на себя АФК «Система» в дополнение к требованиям действующего корпоративного законодательства. Также в Корпорации принят Этический кодекс, регулирующий нормы корпоративных взаимоотношений.

Социально ответственный подход Корпорации к ведению бизнеса предусматривает соблюдение следующих принципов:

- Улучшение качества жизни за счёт инновационного развития бизнеса;
- Обеспечение безопасности труда и развитие человеческого потенциала;
- Забота об окружающей среде;
- Развитие производства, ориентированного на повышение конкурентоспособности корпорации;
- Учёт ожиданий и мнений заинтересованных сторон, последовательное выстраивание добросовестных и взаимовыгодных отношений с ними на основе требований этики;
- Вклад в развитие местных сообществ, в частности, путём создания взаимовыгодных социальных партнёрств;
- Открытость и прозрачность, социальная отчётность.

Долгосрочная стратегия развития АФК «Система» заключается в сосредоточении финансовых и интеллектуальных ресурсов на приоритетном развитии высокотехнологичных видов бизнеса, способных оказать существенное влияние на рост экономического, технического потенциала и международного престижа России. Совершенствуя свои услуги и товары, разрабатывая и внедряя новые технологии, компании, входящие в Корпорацию, создают условия для эффективной коммуникации между людьми и модернизации бытовых условий жизни.

Одним из ключевых составляющих корпоративной социальной ответственности АФК «Система» является улучшение качества жизни. Корпорация стремится вносить посильный вклад в повышение уровня жизни людей, на которых влияет или может повлиять ее деятельность. Важнейшими аспектами жизни общества, на которые направлена социальная деятельность АФК «Система», являются образование, занятость населения, экология, вопросы здравоохранения, защита прав человека, доходы населения, строительство инфраструктуры, вопросы безопасности, культура и досуг, а также решение жилищной проблемы.

В ходе реализации основных принципов КСО Корпорация учитывает мировой опыт и принимает во внимание лучшие практики международных компаний. АФК «Система» присоединилась к Глобальному договору ООН и соблюдает закрепленные в нем десять принципов устойчивого развития. Корпорация стремится к тому, чтобы ее вклад в устойчивое развитие общества был долговременным, последовательным и понятным для общества.

### Заинтересованные стороны

АФК «Система» осознает важность содержательной коммуникации со всеми заинтересованными сторонами. К их числу относятся:

- Акционеры;
- Инвесторы;
- Сотрудники;
- Потребители;
- Партнеры;
- Общественные организации и местные сообщества;
- Государство

Корпорация создаёт условия для ведения конструктивного диалога с заинтересованными сторонами и обеспечения эффективного взаимодействия. Мнения всех стейкхолдеров обязательно учитываются при принятии стратегических решений о развитии бизнеса.

#### *Принципы взаимодействия с заинтересованными сторонами*

Во взаимоотношениях с **акционерами** АФК «Система» ставит своей задачей обеспечение устойчивого роста бизнеса и повышение акционерной стоимости. Ответственность Корпорации перед акционерами проявляется в предоставлении им свободного доступа к информации, безусловном обеспечении прав всех акционеров на участие в управлении АФК «Система» и ее доходах.

В отношениях с **инвесторами** Корпорация видит свою задачу в создании эффективного механизма планирования и реализации инвестиционных проектов, а также в обеспечении максимальной информационной открытости для инвесторов.

Во взаимоотношениях с **сотрудниками** АФК «Система» стремится обеспечить достойный уровень оплаты и условий труда. Свою ответственность как **работодателя** Корпорация видит в предоставлении эффективных рабочих мест с конкурентоспособным уровнем оплаты труда и социальных льгот, заботе о всестороннем профессиональном и культурном развитии работников.

Заботясь о своих **потребителях**, компании АФК «Система» осуществляют строгий контроль качества и экологической безопасности производимой продукции и услуг. Корпорация раскрывает долгосрочную стратегию развития и стремится к обеспечению взаимопонимания с целью установления устойчивого диалога с потребителями.

Корпорация активно взаимодействует с **общественными организациями и местными сообществами**. АФК «Система» считает своим долгом поддерживать социально незащищенные слои населения, развивать проекты в приоритетных для общества сферах экономики, реализовывать значимые благотворительные проекты в социальной, культурной и научной сферах. Часть прибыли Корпорации регулярно направляется на финансирование такого рода проектов, в том числе в сотрудничестве с общественными организациями и ассоциациями в регионах присутствия.

Во взаимоотношениях с **государством** Корпорация видит свою задачу в сосредоточении финансовых и интеллектуальных ресурсов на приоритетном развитии высокотехнологичных видов бизнеса, способных оказать существенное влияние на рост экономического, технического потенциала и международного престижа России. Как корпоративный гражданин, АФК «Система» видит свою ответственность в неуклонном соблюдении законодательных норм, создании условий для ресурсо- и энергосбережения, обеспечении экологической безопасности, создании новых рабочих мест.

### Направления корпоративной социальной ответственности

Приоритетные направления корпоративной социальной ответственности для Корпорации и дочерних компаний определяются исходя из отраслевых особенностей и международного опыта, а также на основе сложившейся практики управления в компаниях АФК «Система» и их бизнес-стратегии. Данные приоритеты отражают те составные части качества жизни, вклад в которые дочерние компании Корпорации вносят или планируют вносить в будущем.

	АФК "Система"	Телеком- муникации	Высокие техно- логии	Нефть	Финансы	Торговля	Масс- медиа	Туризм	Радио-техника
Образование	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Занятость		●	●	●	●	●		●	●
Экология			●	●				●	●
Здоровье	●	●	●	●				●	●
Права человека	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Доходы	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Инфраструктура		●	●	●	●	●	●	●	
Безопасность		●	●	●		●			●
Культура и досуг	●	●		●	●	●	●	●	●
Жилье					●				

Одним из ключевых аспектов социальной активности Корпорации является благотворительность, которая осуществляется по четырем основным направлениям: «Культура», «Наука и образование», «Социальное развитие» и «Спорт». АФК «Система» реализует крупномасштабные проекты и программы в сфере российской культуры, направленные на сохранение, преумножение и популяризацию национального культурного наследия.

#### Управление корпоративной социальной ответственностью

Система управления КСО Корпорации постоянно совершенствуется с учетом международных стандартов и лучших мировых практик.

На сегодняшний день главным органом управления корпоративной социальной ответственностью является Совет директоров, который осуществляет стратегическое управление Корпорацией на основе решений, принимаемых собранием акционеров. При Совете директоров действует постоянный консультативный орган – Комитет по корпоративному поведению, анализирующий деятельность Корпорации в области социальной ответственности и подготавливающий рекомендации Совету по совершенствованию работы в этой сфере. Согласно внутренним документам, Совет директоров не менее одного раза в год проводит специальное заседание, на котором рассматриваются вопросы реализации КСО.

Руководство оперативной деятельностью осуществляет Управление по КСО в составе Комплекса корпоративных коммуникаций. В задачи подразделения входят разработка и реализация Политики КСО и основных приоритетов в общекорпоративной благотворительной деятельности. Ежегодно Управление готовит и издает общекорпоративную социальную отчетность. В его функции также входят сбор и анализ статистических данных и мониторинг эффективности реализации Политики корпоративной социальной ответственности. С целью внедрения новейших и наиболее актуальных практик в области КСО Управление организует семинары с участием приглашенных специалистов.



## Функции корпорации и дочерних компаний в области КСО

Корпорация	Дочерние компании
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определяет приоритеты и направления деятельности Корпорации в области КСО;</li> <li>• Разрабатывает общекорпоративную стратегию и политику Корпорации в области КСО и актуализирует ее по мере необходимости;</li> <li>• Обеспечивает необходимые процедуры для внедрения Принципов КСО в стратегию развития и практическую деятельность Корпорации;</li> <li>• Проводит обучающие семинары для дочерних компаний по методике развития процессов КСО и подготовки социальной отчетности;</li> <li>• Аккумулирует и анализирует информацию о ходе реализации Политики в области КСО в Корпорации и в дочерних компаниях с целью обобщения данных и раскрытия информации о прогрессе в сфере КСО в ежегодной общекорпоративной отчетности;</li> <li>• Обеспечивает информирование о соблюдении Принципов КСО и положений Глобального договора ООН Бюро Глобального договора.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В каждой дочерней компании назначаются кураторы по вопросам КСО, ответственные за координацию действий в данной области. Они взаимодействуют по всем вопросам с Комплексом корпоративных коммуникаций Корпорации;</li> <li>• Дочерние компании имеют собственные политики в области КСО, разработанные в соответствии с рекомендациями Корпорации;</li> <li>• Дочерние компании самостоятельно реализуют на практике все положения политик и по итогам года выпускают социальный отчет;</li> <li>• Дочерние компании предоставляют Корпорации запрашиваемую информацию о деятельности в области КСО, а также данные для составления общекорпоративного социального отчета;</li> <li>• Обеспечивают информирование о соблюдении Принципов КСО и положений Глобального договора ООН Бюро Глобального договора.</li> </ul>

В настоящее время АФК «Система» завершает процесс разработки критериальной базы по корпоративной социальной ответственности, соответствовать которой в своей деятельности должны будут все дочерние компании. Кроме того, Корпорация внедряет в практику механизм общекорпоративной социальной отчетности, в соответствии с которым дочерние компании обязуются предоставлять Корпоративному центру сведения о соблюдении принципов Глобального договора ООН и выполнении критериальной базы социальной ответственности.

Начиная с 2006 года АФК «Система» ежегодно выпускает социальные отчеты. В рамках развития единой системы нефинансовой отчетности Корпорации с 2009 года отчеты о корпоративной социальной ответственности выпускают все публичные дочерние компании. В 2011 году к этой инициативе присоединятся все непубличные компании АФК «Система». В среднесрочной перспективе все дочерние компании Корпорации будут выпускать аудированную социальную отчетность по международным стандартам.

С целью эффективного управления социальными инвестициями Корпорации и ее дочерних компаний с 2003 года работает корпоративный благотворительный фонд «Система». Фонд разрабатывает стратегию социального инвестирования корпорации, координирует и планирует социальные проекты, реализует крупномасштабные общекорпоративные программы.

## ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Инвестиционная деятельность АФК «Система» нацелена на развитие крупного, конкурентоспособного диверсифицированного бизнеса в различных отраслях присутствия, с упором на высокотехнологичную и инфраструктурную сферы в России и других странах СНГ, а также на отдельных зарубежных развивающихся рынках.

### *Инвестиционная стратегия АФК «Система»*

Инвестиционная стратегия Корпорации основана на следующих ключевых принципах:

- Становление АФК «Система» как лидера среди российских компаний в плане эффективного размещения капитала;
- Обеспечение инвесторов ликвидным инструментом, диверсифицированным во многих секторах экономики;
- Обеспечение Корпорации и ее дочерних компаний устойчивой доходностью, восполняющей и превышающей риски развивающихся рынков;
- Обеспечение доступа инвесторов ко всем типам российских компаний – от частных проектов на ранней стадии развития до зрелых публичных предприятий, генерирующих денежные потоки;
- Концентрация инвестиций на формировании стабильных денежных потоков и гибкой стратегии по выходу из проектов.

Выбирая приоритеты для формирования инвестиционного портфеля, АФК «Система» следует принципам долгосрочной ориентированности вложений в рамках реализации инвестиционной стратегии. При поиске инвестиционных возможностей Корпорация ориентируется на инвестиции в активы с потенциалом роста на сумму более \$300 млн., наличие сильной управленческой команды, обеспечивающей операционный контроль, способность самостоятельно полностью обслуживать свой долг в течение двух лет, а также на потенциальное место актива в географической и отраслевой матрице индустрий Корпорации.

Принятая в АФК «Система» портфельная стратегия предусматривает готовность идентифицировать и быстро закрывать сложные сделки, наличие доступа к эффективному финансированию на рынке капитала.

При управлении ростом стоимости активов Корпорация требует точного планирования развития и определения КПЭ, фокусируясь на TSR и ROIC. АФК «Система» ориентируется на лучшие практики в области управления, мониторинга риска и отчетности.

Среди инвестиционных направлений корпорации приоритет отдается проектам в

- инфраструктурных отраслях: связь, энергетика, медицина, безопасность;
- инфокоммуникациях: новые сервисы в 3G и ШПД, навигация, платное ТВ, интерактивные услуги, включая финансовые;

а также совместным проектам с государством.

**На сегодняшний день АФК «Система» ведет ряд основных инвестиционных проектов:***Телекоммуникационные активы:*

- Мобильная инфраструктура в России и СНГ;
- Мобильная связь 3G в России;
- Фиксированная связь и широкополосный доступ в интернет;
- Пан-индийская инфраструктура мобильной связи;
- Создание контента для ТВ-каналов в России.

*ТЭК:*

- Органический рост добычи и M&A;
- Оптимизация мощностей в переработке;
- Развитие транспортной системы и системы продаж.

*Высокие технологии и промышленность:*

- Система ГЛОНАСС;
- Производство микросхем по технологии 90 нм.

*Потребительские активы:*

- Новый высокотехнологичный медицинский центр в Москве;
- Системы IT для новых банковских продуктов.

В сентябре 2008 года Совет директоров Корпорации принял пятилетнюю стратегию развития, результатом которой должно стать достижение ключевой цели – ROIC<sup>2</sup> акционеров > 25% за счет реализации пяти ключевых инициатив:

- Повышение стоимости всех активов, входящих в инвестиционный портфель АФК «Система»:
  - Достижение сильных и прозрачных финансовых результатов;
  - Высокое качество управления активами – в том числе, за счет партнерства с компаниями-лидерами;
  - Диверсификация рисков и привлечение капитала – в том числе, за счет партнерства с компаниями-лидерами.
- Соблюдение строгой финансовой дисциплины, основанной на:
  - Главенстве показателей TSR и ROIC при принятии инвестиционных решений;
  - Прозрачной системе КПЭ для всех публичных компаний.
- Упрощение корпоративной структуры управления.
- Совершенствование портфельной стратегии и управления активами.
- Применение лучшей практики IR и корпоративного управления.

<sup>2</sup> Return on invested capital – возврат на вложенный капитал.

**Утвержденная Стратегия предполагает соответствие деятельности АФК «Система» следующим ключевым принципам:**

- Все бизнесы на инвестиционном горизонте 5–7 лет должны генерировать возврат на инвестиции выше, чем рыночная стоимость капитала ( $IRR > WACC$ ). Все бизнесы должны выходить на самоокупаемость в среднесрочной перспективе и самостоятельно обслуживать собственные финансовые обязательства
- Финансирование Корпоративного Центра предоставляется только тем портфельным компаниям, которые соответствуют вышеуказанному принципу, на гарантированной основе.
- Новые инвестиционные проекты инициируются только в тех индустриях, где существуют предпосылки для устойчивого и долгосрочного роста.
- Для создания дополнительной акционерной стоимости АФК «Система» может рассматривать варианты партнерств с финансовыми и стратегическими инвесторами на уровне портфельных компаний. В том числе – с государством. Корпорация активно вступает в партнерства с госкомпаниями и государством для реализации стратегических проектов, нацеленных на усиление конкурентоспособности российской экономики и увеличение импортозамещения.
- Ключевыми элементами практик корпоративного управления и IR являются поддержание развитого института независимых директоров – как на уровне АФК «Система», так и на уровне портфельных компаний, - а также укрепление обратной связи между менеджментом и инвестиционным сообществом.

АФК «Система» осознает свою ответственность перед государством и обществом за осуществление долгосрочных эффективных инвестиций в те отрасли экономики, которые смогут дать конкурентоспособные и наиболее востребованные мировым рынком продукты. Не случайно в инвестиционном портфеле Корпорации доминируют высокотехнологичные и наукоемкие проекты.

***Экономический эффект инвестиций Корпорации***

*Телекоммуникации: МТС*

Одним из ключевых инвестиционных проектов Корпорации является компания МТС – крупнейший оператор связи в России, странах Восточной Европы и Средней Азии. Стратегия роста МТС основывается на значительных инвестициях в создание и развитие телекоммуникационной инфраструктуры страны, необходимой для успешной реализации ключевых стратегических проектов государственного масштаба. Деятельность МТС нацелена на развитие высокотехнологического сегмента экономики и рост инвестиционной привлекательности страны.

Компания всегда стремилась и стремится быть лидером инноваций и предоставлять своим абонентам не только лучший сервис и качество связи, но и новейшие технологии, в частности, мобильный широкополосный доступ в Интернет на основе сетей связи третьего и четвертого поколения (3G и 4G). МТС первой среди российских компаний в мае 2008 года объявила о готовности сетей 3G на федеральном уровне. В 2009–2010 гг. МТС активно строила и запускала в эксплуатацию сети 3G – к концу 2010 года инновационные сети действовали в 900 населенных пунктах по всей территории России. Площадь покрытия сети 3G от МТС в регионах России с начала 2009 года увеличилась более чем в 2 раза.

Являясь одним из ведущих игроков на телекоммуникационном рынке России и СНГ, МТС стремится использовать существующий потенциал роста. В настоящее время наиболее перспективным направлением, по мнению компании, является рынок мобильного и фиксированного широкополосного доступа (ШПД) в сеть Интернет. Скоростной доступ в Интернет открывает широкие возможности для информатизации общества, распространения инноваций и их внедрения в повседневную жизнь. Это способствует формированию инновационного типа мышления, что, в свою очередь, стимулирует развитие общества, содействует росту экономики, способствует интеграции страны в мировое сообщество.

В целях эффективной реализации потенциала роста рынка ШПД в 2009 году МТС приобрела ведущего российского альтернативного оператора фиксированной связи – «КОМСТАР-ОТС». Таким образом МТС трансформировалась из мобильного в интегрированного оператора связи. Важным результатом



интеграции бизнеса МТС и «Комстар-ОТС» стало повышение удобства и качества обслуживания, в том числе и за счет появления у абонентов новых возможностей для получения широкого спектра телекоммуникационных услуг в шаговой доступности от дома или работы. Став интегрированным оператором связи, МТС продолжил инвестиции в развитие инфраструктуры фиксированной связи. Так, в 2010 году началась практическая реализация масштабного проекта по цифровизации Московской городской телефонной сети (МГТС) по технологии IMS. В целях обеспечения надежности, качественного оказания услуг и расширения их спектра, в 2009-2010 гг. МТС было построено 112 000 км магистральных сетей. Не меньшее внимание уделялось вопросам развития инфраструктуры фиксированного ШПД в регионах присутствия МТС. В отчетном периоде современные сети широкополосного доступа в Интернет по технологии FTTB («оптика до дома») появились более чем в 40 городах России.

Современная отрасль телекоммуникаций обусловлена высоким уровнем социальной значимости. Даже кратковременные сбои в работе оператора неминуемо отражаются на качестве жизни десятков миллионов людей, теряющих связь с близкими, коллегами, партнерами, тормозят хозяйственно-деловые процессы, грозят осложнениями для социальной сферы. Непрерывная качественная связь чрезвычайно важна для отдаленных населенных пунктов, а также трасс федерального и местного значения, где нет других источников связи. В этом смысле инвестиции МТС в строительство новых сетей и увеличение ёмкости существующих, по сути, являются инвестициями в социальную сферу, в качество жизни.

Одновременно с развитием инфраструктуры МТС активно работает над повышением доступности связи. Компания продолжает разработку предложений, ориентированных на различные потребительские сегменты. В результате их реализации абоненты получают возможность пользоваться набором сервисов, которые предназначены для удовлетворения специфических потребностей каждой группы населения. Разработка тарифных планов осуществляется также с учетом региональной специфики, что позволяет выводить на рынок предложения, адаптированные к ситуации в каждом конкретном регионе.

Компания МТС активно работает и над привлечением иностранного капитала на российский рынок. Средства зарубежных инвесторов идут на развитие телекоммуникационной инфраструктуры, строительство сотовых сетей с крупнейшими мировыми производителями электронного оборудования. Кроме того, сотрудничество с иностранными компаниями является стимулом к непрерывному повышению стандартов качества и совершенствованию системы корпоративного управления.

В 2009-2010 гг. МТС были присвоены высокие международные кредитные рейтинги, а рейтинговое агентство Standard&Poors присвоило компании один из высших рейтингов корпоративного управления.

#### *Информационные технологии: «СИТРОНИКС»*

«СИТРОНИКС» является одним из ведущих поставщиков решений в сфере телекоммуникаций, информационных технологий и микроэлектроники в России и странах СНГ. Компания постоянно расширяет географию своей деятельности в странах Центральной и Восточной Европы, на Ближнем Востоке и в Африке. Акции компании торгуются на российских фондовых рынках РТС и МФБ, а в 2007 году компания провела одно из крупнейших технологических IPO на Лондонской фондовой бирже, став первой российской высокотехнологической компанией, прошедшей листинг в Лондоне.

«СИТРОНИКС» выступает ключевым партнером государства в развитии высоких технологий в России. Компания выстроила полный производственный цикл в области микроэлектроники - от разработки микросхемы до корпусирования и поставки. Замкнутая производственная цепочка позволяет обеспечить максимальную прозрачность и безопасность изготовления продукции. В рамках частно-государственного партнерства с РОСНАНО в 2009 году был дан старт проекту по созданию производства микросхем на основе технологии с проектными нормами 90 нанометров. Этот проект продолжает стратегию сохранения позиции технологического и коммерческого лидера в полупроводниковой индустрии в России и странах СНГ, принятую в 2006 году. В отчетном периоде бизнес-направление сохранило статус крупнейшего в России производителя и поставщика электронных компонентов, обладающего самыми передовыми в Восточной Европе технологиями производства микросхем.

Микроэлектронная продукция «СИТРОНИКС» активно используются в промышленности России, в том числе в отраслях, связанных с обеспечением национальной безопасности страны. Кроме того,

выпускаемые компанией RFID-продукты и смарт-карты активно используются в транспортной и банковской сферах, существенно повышая для потребителей не только удобство пользования услугами, но и содействуя дальнейшему развитию этих секторов экономики в России. Перспективным направлением применения микроэлектронных решений «СИТРОНИКС» может стать розничная сфера: в настоящее время совместно с РОСНАНО и X5 Retail Group изучается возможность практического использования RFID-меток продуктов в точках розничных продаж.

«СИТРОНИКС» - один из ведущих поставщиков решений, продуктов и услуг в области информационных технологий в России, странах СНГ и Восточной Европы. Услуги компании в этой области позволяют многим компаниям и государственным органам повышать эффективность своей деятельности и улучшать качество обслуживания клиентов и населения. В отчетном периоде СИТРОНИКС разработал и поставил программное обеспечение для создания мультисервисной информационно-образовательной среды для средних школ Республики Татарстан. Начат проект по внедрению системы электронного документооборота («Электронное правительство») для правительства Башкирии. Кроме того, ведется работа по модернизации ИТ-системы АНК «Башнефть».

«СИТРОНИКС» ведет активную научно-исследовательскую работу и опытно-конструкторские разработки. В исследовательской деятельности компания активно сотрудничает с передовыми международными технологическими компаниями, а также с государственными организациями. Исследования и разработки ведутся самими R&D подразделениями в бизнес-направлениях, в корпоративном «НИИ СИТРОНИКС», а также с помощью международных партнеров, в рамках сотрудничества с международными исследовательскими организациями, через венчурные фонды.

На сегодняшний день «СИТРОНИКС» обладает качественным продуктовым портфелем и высокопрофессиональной командой. Успешно реализуя масштабные проекты как в России, так и за рубежом, компания является надежным партнером России в рамках выполнения общегосударственной задачи инновационного развития.

#### *Биофармация: Биннофарм*

Биофармацевтическая компания «Биннофарм» является одним из ведущих игроков отрасли в России. Компания обладает крупнейшим российским биофармацевтическим комплексом площадью 32 тыс. кв. км, рассчитанным на работу 600 человек. Сегодня в «Биннофарм» трудится ведущая в России группа ученых-биотехнологов, разрабатывающих новейшие генно-инженерные препараты.

Производственный комплекс компании был открыт в Зеленоградском административном округе г. Москвы осенью 2009 года и стал примером стратегических инвестиций АФК «Система» в развитие наукоемких технологий России. Объем инвестиций в строительство биофармацевтического комплекса составил около 4,3 млрд рублей. Новый комплекс обладает передовым промышленным производством полного цикла по стандартам GMP (Good Manufacturing Practice), не имеющим аналогов в России. Комплекс рассчитан на производство препаратов следующих основных терапевтических групп: гематология, онкология, инфекционные заболевания, респираторные заболевания.

Уже сегодня «Биннофарм» выпускает инновационные лекарственные средства, отвечающие международным стандартам GMP и соответствующие программе импортозамещения. В комплексе налажены универсальные производственные линии по выпуску основных лекарственных форм: таблеток, капсул, ампул и экологически безопасных аэрозолей. «Биннофарм» также является дистрибьютором фармацевтических субстанций и готовых лекарственных форм.

Важное место в деятельности компании занимают биотехнология и генная инженерия. Благодаря современному биотехнологическому производству и оснащенной лаборатории контроля качества биотехнологических препаратов, компания выпускает уникальную для России рекомбинантную вакцину против вирусного гепатита «В» – «Регевак В».

«Биннофарм» постоянно работает над расширением ассортимента ряда. В настоящее время успешно ведется разработка биотехнологических препаратов, имеющих принципиально новые терапевтические возможности, в том числе, в лечении ранее неизлечимых заболеваний (рак, ВИЧ, рассеянный склероз), а также новых транспортировочных нано-форм.

В ноябре 2010 года компания подписала соглашение о создании стратегического альянса с британской GlaxoSmithKline. В рамках соглашения на биофармацевтическом комплексе «Биннофарм» в Зеленограде

будет организовано производство современных вакцин. GlaxoSmithKline обеспечит трансфер технологий, обучение специалистов и аудит производственных процессов для приведения их в соответствие со стандартами GMP, а также долгосрочные поставки антигенов для нужд российского производства. Подписанное соглашение полностью соответствует требованиям к инновационным проектам развития фармацевтической промышленности, разработанным Правительством России.

Компания придаёт большое значение научно-исследовательской деятельности и эффективным бизнес-результатам от практического применения ее достижений. В 2010 году «Биннофарм» стал центром формирования Московского нанобиофармацевтического кластера «Биосити». Кластер объединяет группу организаций, технологически взаимосвязанных в процессах разработки, производства и реализации фармацевтических и биотехнологических препаратов, а также медицинских технологий. «Биннофарм» рассчитывает, что интеграция в рамках кластера научно-исследовательских организаций, промышленных предприятий, учебных заведений и научно-производственных партнерств позволит создать условия для ускоренного развития наиболее перспективных направлений фармацевтической nano- и биотехнологии.

#### *Кинопроизводство: «Система Масс-медиа»*

«Система Масс-медиа» является одним из крупнейших медиа-холдингов России. В 2009 году завершился процесс реорганизации СММ из телекоммуникационного актива в компанию, специализирующуюся на производстве, агрегации и дистрибуции медийного контента. СММ намерена достичь лидирующих позиций в создании и распространении контента, а также продолжить наращивать кинопроизводственные мощности.

На сегодняшний день в России существует недостаточное количество киностудий полного цикла, а по уровню конкурентоспособности отечественная инфраструктура в большинстве своем все еще отстает от европейской. Для изменения подобной ситуации в мае 2010 года СММ совместно с холдингом ВГТРК учредили совместное предприятие ОАО «Ленфильм XXI», которое будет осуществлять проект строительства и эксплуатацией второй очереди «Киностудии РВС-Санкт-Петербург». Планируется создать современную и крупнейшую в России киностудию мирового уровня, способную с легкостью конкурировать с зарубежными студиями. Первая очередь студии была сдана в эксплуатацию в еще 2008 году, и за два года своей работы киностудийный комплекс стал очень востребованным в отечественной киноиндустрии.

Одной из важных составляющих социальной миссии СММ является возрождение российской киноиндустрии. Для решения этой значимой для всего российского кинематографа задачи, в июне 2010 года продюсерская компания «Всемирные Русские Студии» (RWS), входящая в состав СММ, заключила соглашение о стратегическом партнерстве с Федеральным фондом социальной и экономической поддержки отечественной кинематографии. В рамках сотрудничества партнеры будут совместно заниматься реализацией социально-экономических программ в области отечественной кинематографии, а также привлекать к финансированию фильмов как российских, так и иностранных инвесторов. В задачи нового партнерства входят также повышение конкурентоспособности отечественной кинематографии, обеспечение условий для создания качественных фильмов, соответствующих национальным интересам (например, историческая драма «Василиса Кожина», съемки которой запланированы на 2011 год), а также популяризация национальных фильмов в России и за рубежом.

Компания СММ намерена продолжать работу по созданию, сбору и распространению кинопродукции, а также по созданию новых кинопроизводственных мощностей в России. Эти действия должны в перспективе привести к реформированию отечественной киноотрасли, значительно улучшить качество медийного контента, а также повысить конкурентоспособность отечественных фильмов, как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

#### *Радиотехника: Концерт «РТИ Системы»*

Концерн «РТИ Системы» является ведущим российским разработчиком новых технологий, конкурентоспособных инновационных продуктов и решений с современной R&D-инфраструктурой и отлаженными процессами коммерциализации результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. Миссией компании является оказание поддержки государству и крупному бизнесу в масштабных высокотехнологичных проектах и военно-технических программах, способствующих быстрому и динамичному росту экономики и обороноспособности России в XXI веке.

Работа Концерна проходит в нескольких научно-технических направлениях: радиостроение и ракетная техника, комплексные системы связи и безопасности, информационные и управляющие системы, комплексы для специальных структур, а также геоинформатика и радиолокация. Многие разработки «РТИ Систем» не имеют аналогов в мире.

За прошедшие годы Концерн сумел стать партнером государства в области крупных проектов федерального и регионального значения. Это и создание принципиально новых радиолокационных станций высокой заводской готовности, и открытие Национального Центра управления в кризисных ситуациях, и выход на международные рынки благодаря приобретению контрольного пакета акций австрийской группы WATT DRIVE, имеющей каналы дистрибуции более чем в 25 странах мира. Концерн прочно обосновался в крупнейшем международном рейтинге производителей вооружений и военной техники Top Defense – 100.

В рамках одного из приоритетных национальных проектов «Глонасс» Концерн в 2010 году выиграл конкурсы на создание цифровых навигационных карт Центрального, Приволжского, Уральского и Дальневосточных федеральных округов. Помимо цифровых карт «РТИ Системы» должен будет также создать бесплатные карты, которые будут содержать базовую информацию и профессиональные топографические данные, необходимые Министерству обороны, МЧС, Росреестру, разработчикам софта для навигаторов, сотовых телефонов и т.д. Цифровые карты будут необходимы в будущем для реализации других госпроектов, таких, как создание единой цифровой картографической основы для публичной кадастровой карты России.

В октябре 2010 года «РТИ Системы» совместно с Госкорпорацией «Российская корпорация нанотехнологий», Объединенным институтом ядерных исследований, ЗАО «Фирма «АйТи» Информационные технологии и ОАО «Особые экономические зоны» подписали инвестиционное соглашение о создании Международного Инновационного Нанотехнологического Центра в городе Дубна. Предполагается, что в рамках создания Центра будет также создан Испытательный Сертификационный Центр, предназначенный для проведения испытаний и сертификации электронных компонентов для нужд предприятий радиоэлектронной отрасли, что поможет обеспечить полный цикл обращения электронно-компонентной базы в выполнении работ дочерних предприятий Концерна и повышение надежности и качества продукции «РТИ Системы».

Перспективные продукты и технологии Концерна базируются на достижениях существующих научных школ и компетенций, а широкий спектр инновационной деятельности на предприятиях «РТИ Системы» создает устойчивую базу для непрерывного развития продуктового ряда и формирования новых научно-технических направлений.





## КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Функционирование корпоративного управления на уровне самых высоких мировых стандартов является одним из важнейших приоритетов АФК «Система». Современные процедуры корпоративного управления позволяют не только эффективно решать задачи развития бизнеса, но и обеспечивают долгосрочный рост компании за счет прозрачности ее бизнеса, доверия со стороны миноритарных акционеров вследствие соблюдения их интересов, за счет разделения полномочий и коллегиального принятия решений.

Эффективная и прозрачная система корпоративного управления - одна из ключевых составляющих ответственности Корпорации перед акционерами и инвесторами.

Корпоративное управление в АФК «Система» строится на трех основных принципах:

- прозрачность всех процессов для инвесторов и партнеров;
- активный и профессиональный Совет директоров;
- последовательность и коллегиальность в принятии решений.

Принципы и процедуры корпоративного управления АФК «Система» закреплены в Уставе и ряде публично доступных внутренних документов, которые в совокупности определяют структуру и компетенцию органов управления и контроля Корпорации. Кодекс корпоративного поведения и Этический кодекс содержат дополнительные обязательства АФК «Система» в области открытости, социальной ответственности, а также этических принципов ведения бизнеса. Корпорация также придерживается рекомендаций Кодекса корпоративного поведения ФКЦБ России, а также лучшей мировой практики корпоративного поведения, в том числе британского UK Corporate Governance Code.



## Структура корпоративного управления

Структура органов управления и основных подразделений АФК «Система»



## Общее собрание акционеров

Структура корпоративного управления АФК «Система» обеспечивает равное отношение ко всем акционерам и их участие в управлении Корпорацией, соблюдение их прав на получение части дохода и информации о ее деятельности.

Основными органами управления Корпорации являются Общее собрание акционеров, Совет директоров, Президент и Правление. При Совете директоров действуют комитеты, которые готовят рекомендации по формированию политики АФК «Система» в соответствующих областях. В организационную структуру Корпорации входят 9 функциональных комплексов и 4 отраслевые Бизнес-единицы.

### *Общее собрание акционеров*

Общее собрание акционеров является главным руководящим органом Корпорации. Процедура проведения Общего собрания акционеров полностью обеспечивает соблюдение их прав. Информация и материалы к собранию предоставляются акционерам на русском и английском языках заблаговременно, а также публикуются на официальном web-сайте АФК «Система». Вместе с извещением о предстоящем собрании акционеры получают бюллетени для голосования.

В целях обеспечения права на участие в работе Общего собрания акционеров и голосование по вопросам повестки дня Корпорация направляет всем акционерам информацию о проведении Общих собраний не менее чем за 30 дней до проведения. Наряду с уведомлением о проведении общего собрания АФК «Система» также направляет каждому акционеру бюллетень для голосования.

Для осуществления права доступа к документам акционер направляет письменный запрос в адрес Корпоративного секретаря с просьбой предоставить доступ к интересующим документам. После согласования времени предоставления, акционеру передаются требуемые им документы.

Правом на внесение предложений в повестку дня Общего собрания акционеров, а также на выдвижение кандидатов в состав органов управления и контроля АФК «Система» обладают акционеры, являющиеся владельцами достаточных пакетов акций. Предложения в повестку дня Годового общего собрания акционеров принимаются Корпорацией в письменном виде в течение 100 дней после окончания финансового года. После получения предложений акционеров, они рассматриваются Советом директоров и, в случае соответствия предложений требованиям законодательства, включаются в повестку дня Общего собрания.

В течение 2009–2010 гг. было проведено восемь собраний акционеров, в том числе, два годовых общих собрания. Круг вопросов, вошедших в повестку дня, включал в себя одобрение сделок с заинтересованностью, внесение изменений во внутренние документы АФК «Система», утверждение размера выплат дивидендов по акциям, избрание членов руководящих органов Корпорации и утверждение документов отчетности.

### *Совет директоров*

Совет директоров отвечает за стратегическое управление АФК «Система». Он разрабатывает планы стратегического и финансового развития, определяет принципы инвестирования, оценивает эффективность руководства и риски, утверждает принципы, определяющие процедуры корпоративного управления, одобряет сделки и осуществляет контроль за деятельностью Корпорации в целом.

Корпорация придает большое значение эффективности работы Совета директоров, в том числе, с точки зрения сбалансированности принимаемых им решений и учета интересов всех стейкхолдеров. Так Председатель Совета директоров АФК «Система» не является руководителем высшего исполнительного органа. Кроме того, в Корпорации на протяжении многих лет эффективно функционирует институт независимых директоров. На сегодняшний день в Совет директоров входят три независимых члена – Роберт Кочарян, Роджер Маннингс и Евгений Новицкий, что составляет более 25% от всего состава Совета и полностью соответствует рекомендациям Кодекса корпоративного поведения ФКЦБ России. Все независимые члены Совета директоров Корпорации отвечают также и критериям независимости, рекомендованным к применению Кодексом.

В Корпорации созданы процедуры, исключающие возможность возникновения конфликта интересов членов Совета директоров. Члены Совета директоров воздерживаются от действий, которые приведут

или могут привести к возникновению конфликта между их интересами и интересами АФК «Система», а в случае наличия или возникновения такого конфликта – раскрывают информацию о нем Совету директоров.

#### *Состав Совета директоров*

Действующий Состав Совета директоров был избран на годовом общем собрании акционеров 26 июня 2010 года. Численность Совета директоров – 11 человек.

Евтушенков Владимир	Председатель Совета директоров
Гончарук Александр	Директор
Зоммер Рон	Директор
Зубов Дмитрий	Заместитель Председателя Совета директоров
Копьев Вячеслав	Директор
Кочарян Роберт	Независимый директор
Маннингс Роджер	Независимый директор
Меламед Леонид	Директор
Мехротра Раджив	Директор
Новицкий Евгений	Независимый директор
Черемин Сергей	Заместитель Председателя СД

#### *Комитеты при Совете директоров*

В АФК «Система» действуют Комитеты при Совете директоров. Основная функция Комитетов заключается в предварительной подготовке, качественной и оперативной проработке вопросов, выносимых на заседания Совета. К работе Комитетов привлекается широкий круг специалистов, включая сотрудников Корпорации и акционеров, что позволяет обсуждать темы на высоком профессиональном уровне. Решения Комитетов носят рекомендательный для Совета директоров характер.

При Совете директоров действуют пять комитетов:

- Комитет по стратегии (Председатель - Евтушенков Владимир);
- Комитет по аудиту (Председатель – Маннингс Роджер)
- Комитет по назначениям и вознаграждениям (Председатель – Черемин Сергей)
- Комитет по корпоративному управлению и этике (Председатель – Копьев Вячеслав)
- Комитет по связям с инвесторами (Председатель - Кочарян Роберт)

Два из пяти комитетов Совета директоров (по аудиту и по связям с инвесторами) возглавляются независимыми директорами.

#### *Вознаграждение членов Совета директоров*

Вознаграждение членам Совета директоров АФК «Система» рассчитывается на основании «Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Общества», утвержденного в 2006 году. Данное положение предусматривает выплату членам Совета директоров:

- фиксированных сумм за участие в заседаниях Совета директоров и комитетов;
- фиксированных сумм за исполнение обязанностей председателя и заместителей председателя Совета директоров, а также за председательство в комитетах Совета директоров;



- по итогам года члены Совета директоров получают дополнительное вознаграждение по итогам работы в виде фиксированной суммы, половина которой выплачивается акциями (\$250 000–325 000);
- также, в случае увеличения рыночной капитализации Корпорации по итогам года, члены Совета директоров получают дополнительное вознаграждение, в размере 0,1% от размера роста капитализации.

### **Развитие системы корпоративного управления**

В 2009-2010 гг. Корпорация предприняла ряд шагов для дальнейшего развития системы корпоративного управления.

#### *Изменения в Совете директоров*

В июне 2009 года в состав Совета директоров избран новый независимый директор – Роберт Кочарян. С учетом того, что статус члена Совета директоров Рона Зоммера изменился после его назначения на должность Первого вице-президента АФК «Система», количество независимых директоров в составе Совета сохранилось на прежнем уровне. Появление в составе Совета директоров Роберта Кочаряна, известного политика, способствует повышению уровня компетенции Совета в области международных экономических отношений.

В 2010 году на Общем Годовом собрании акционеров было принято решение сократить количество членов Совета директоров до 11 человек и избрать новый состав. В число членов Совета директоров в качестве независимого директора вошел Роджер Маннингс.

#### *Развитие управленческих процедур*

Летом 2009 года в практику работы была введена процедура самооценки работы Совета директоров. Члены Совета заполняют анкеты, в которых выносят собственное суждение по вопросам, распределённым на 4 раздела: состав и структура Совета директоров, порядок и организация работы Совета, работа комитетов, качество решений Совета директоров в определенных областях. Аппарат Совета директоров ежегодно проводит опрос всех членов Совета, анализирует сводные результаты и представляет финальный анализ комитету по корпоративному поведению, Председателю Совета директоров, а также членам Совета. Таким образом обеспечивается обратная связь членов Совета директоров и повышается эффективность его работы. Наряду с данными о статистике работы Совета директоров, предоставляемыми акционерам, эта процедура обеспечивает всестороннюю оценку работы Совета для должного контроля за его работой.

В 2009-2010 гг. АФК «Система» продолжила практику составления внутреннего рейтинга корпоративного управления компаний группы. Выявленные в результате экспертизы показатели использовались для разработки планов по дальнейшему развитию систем корпоративного управления в дочерних структурах.

В 2010 году в Корпорации была запущена программа «Сотрудники предупреждают». Ее основные цели – совершенствование системы корпоративного управления, своевременное выявление возможных нарушений и злоупотреблений с использованием информации, составляющей коммерческую тайну, а также минимизация бизнес-рисков. Новая программа предусматривает несколько каналов коммуникации сотрудников с подразделением внутреннего контроля и аудита АФК «Система», в том числе, посредством электронной почты и телефонной связи.

#### *Совершенствование нормативной базы*

В 2010 году в связи с изменениями в ФЗ «Об акционерных обществах», на Годовом общем собрании акционеров были внесены изменения в Устав ОАО АФК «Система» и Положение об Общем собрании акционеров. Одновременно, в целях сокращения рисков возникновения корпоративных конфликтов, в Уставе были приняты уточнения в раздел, определяющий процедурные вопросы проведения Общего собрания акционеров и компетенцию Совета директоров. В том числе, в соответствии с новой редакцией Устава, заседания Совета директоров должны происходить минимум два раза в квартал, а не ежемесячно, как раньше.

Положение об Общем собрании акционеров также претерпело изменения в части структуры: введены дополнительные разделы, учтены изменения в законодательстве. В новой редакции Положения более

детально прописаны порядок оповещения акционеров, порядок внесения и рассмотрения предложений акционеров в повестку дня общего собрания, порядок подготовки и работы общего собрания акционеров, порядок созыва и работы Внеочередного общего собрания акционеров, порядок участия акционеров в Общем собрании, а также голосования и подведения итогов собрания.

### Управление рисками

Эффективная оценка и управление рисками остаются важной составляющей стратегии АФК «Система». Для обеспечения разумной гарантии достижения стратегических целей в Корпорации внедрена интегрированная система управления рисками (ERM). ERM в ОАО АФК «Система» построена с учетом международных стандартов, рекомендаций и лучших практик по риск-менеджменту. Внедрение ERM позволило охватить все наиболее значимые виды рисков Корпорации, что дает возможность осуществлять комплексное управление с учетом существующих между рисками взаимосвязей.

Важнейшие риски, управление которыми находится вне зоны воздействия Корпорации, включают в себя политическую и экономическую обстановку в России. Кроме того, на развитие Корпорации могут оказать влияние глобальные колебания ликвидности на фондовых рынках, изменение валютных курсов и процентных ставок на российском и зарубежном рынках.



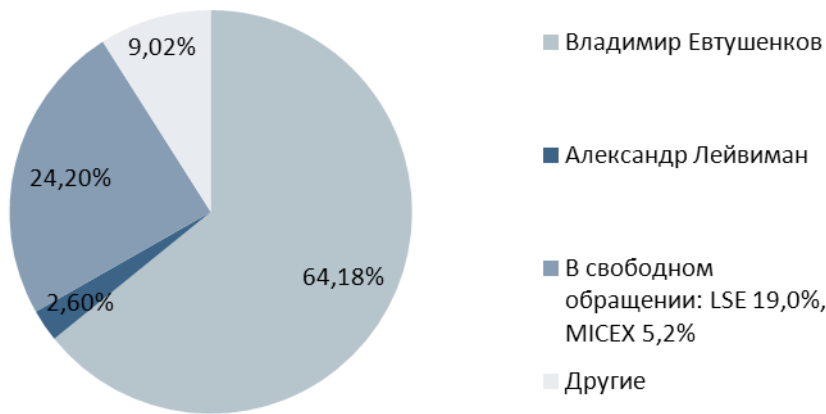
## ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В БИЗНЕСЕ

### Акционеры и инвесторы

Создание прибыли для акционеров является главной миссией АФК «Система». Именно поэтому корпорация придает большое значение эффективности системы корпоративного управления, а также доступности и прозрачности информации о своей деятельности. Эти аспекты являются важнейшими факторами динамичного роста и устойчивого развития Корпорации.

Количество акций в обращении составляет 9,650,000,000 обыкновенных акций. 91,578,150 акций АФК «Система» прошли листинг на Лондонской фондовой бирже в форме глобальных депозитарных расписок (тикер «SSA»). Кроме того, акции Корпорации внесены в котировальный лист «Б» Российской торговой системы под тикером «AFKS». Акции АФК «Система» также включены в котировальный лист «Б» Московской фондовой биржи (МФБ) и в котировальный лист «В» Московской межбанковской валютной биржи (ММВБ) под тикером «SIST».

### Структура акционерного капитала АФК "Система"\*



\*по состоянию на 31 октября 2010 года.

АФК «Система» стремится создать максимально благоприятные условия для участия акционеров в управлении Корпорацией. Информация по вопросам повестки дня к общему собранию предоставляется акционерам заблаговременно на их родном языке. Вместе с уведомлением о предстоящем собрании акционеры получают бюллетени для голосования, что дает им возможность голосовать по вопросам повестки дня заочно.

В АФК «Система» действует прозрачная дивидендная политика, дающая акционерам четкое представление о механизме реализации их прав на участие в прибыли Корпорации. Политика была утверждена в 2008 году. Согласно документу, дивиденды определяются на основе показателей предыдущего финансового периода, рекомендуемый объем выплат составляет до 40% консолидированной чистой прибыли Компании по US GAAP. Такая политика направлена на выплату значительных дивидендов в предсказуемом объеме, создание дивидендной истории и одновременно дает возможность реинвестировать полученную прибыль для сохранения устойчивого развития компании.

В 2010 году Общее собрание акционеров утвердило выплату дивидендов по итогам 2009 года в размере 530 750 000,00 рублей, или приблизительно US\$15,5 млн, что эквивалентно 0,055 рублей на каждую акцию или US\$0,04 за GDR.

АФК «Система» придерживается принципа максимальной объективности, доступности и прозрачности информации для своих акционеров. Во взаимоотношениях с ними Корпорация руководствуется Положением об информационной политике от 17 апреля 2010 года, составленным в соответствии с лучшими бизнес-практиками и международными нормами. Согласно Положению, АФК «Система» обеспечивает по запросу акционеров доступ ко всем основным внутренним документам Корпорации:

Уставу, документам на имущество, отчетной документации, протоколам собраний, заключениям комиссий и оценщиков и т.д. С 1997 года АФК «Система» публикует финансовую отчетность по стандартам US GAAP, а с 2005 года делает это на ежеквартальной основе.

Раскрытие информации учитывает требования регуляторов рынка ценных бумаг Великобритании. В соответствии с Положением ФСФР России «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг» раскрытие информации за рубежом синхронизируется с раскрытием в Российской Федерации.

Для эффективного взаимодействия с инвесторами в Совете директоров Корпорации работает Комитет по связям с инвесторами, деятельность которого регулируется Положением о комитете по связям с инвесторами. Комитет был создан с целью поддержания эффективных связей с финансовым сообществом и повышения инвестиционной привлекательности ценных бумаг Корпорации. Комитет призван способствовать повышению её капитализации и защите прав и интересов акционеров.

В функции Комитета по связям с инвесторами входят надзор за формированием и реализацией стратегии по связям с инвесторами, надзор за организацией работы IR подразделения, предоставление рекомендаций по совершенствованию IR стратегии и организации работы IR подразделения, надзор за системой взаимодействия между Корпорацией и ее дочерними компаниями и координацией процессов раскрытия информации, способной оказывать влияние на капитализацию АФК «Система».

АФК «Система» обеспечивает множество каналов доступа к информации о своей деятельности. Ключевым инструментом раскрытия информации выступает сайт Корпорации [www.sistema.ru](http://www.sistema.ru), на котором размещена информация обо всех ключевых событиях, нормативные документы, существенные факты и прочие обязательные к публикации сведения. Кроме того, АФК «Система» регулярно проводит пресс-конференции и конференц-звонки для аналитиков, в рамках которых объявляются ключевые финансовые и операционные результаты деятельности, важнейшие сделки и стратегические планы. Корпорация регулярно организует «Дни инвестора», road-show в различных странах мира, во время которых проводит личные встречи с акционерами и инвесторами с целью обсуждения текущей деятельности и планов развития Корпорации. Миноритарные акционеры имеют возможность высказать свое мнение по вопросам развития компании, которое учитывается в дальнейшей работе.

Стремясь к улучшению взаимоотношений со своими инвесторами и акционерами, Корпорация отслеживает их мнение, получая от инвесторов обратную связь относительно итогов деятельности, качества корпоративного управления, эффективности раскрытия информации. Полученные данные используются для совершенствования практики взаимодействия с акционерами и инвесторами.

### Клиенты

Забота о клиентах всегда была в центре внимания компаний, входящих в АФК «Система». Бизнес-направления Корпорации постоянно совершенствуют услуги и товары, разрабатывая и внедряя новые технологии, способствующие облегчению коммуникации между людьми, повышению качества жизни, распространению новейших знаний и технологий. Бизнес АФК «Система» ведется по многим направлениям, однако ориентация на клиента и его потребности лежат в основе развития каждой компании.

Любая услуга и продукция, получаемая клиентами, должна способствовать одной из ключевых целей работы Корпорации – росту качества жизни. Чтобы добиться этой цели необходимо соблюдать существующие сегодня требования к качеству, а также стремиться соответствовать тем стандартам, которые появятся в будущем. Постоянный рост качества услуг и продуктов, их надежности и полезности, не только является гарантией успеха АФК «Система» в создании стоимости для акционеров, но также свидетельствует о приверженности Корпорации идее социально ответственного бизнеса.

В своей работе бизнес-направления АФК «Система» активно инвестируют в новые технологии для постоянного обновления продуктовой линейки и услуг. Технологические процессы и методы контроля качества во всех бизнес-направлениях Корпорации непрерывно совершенствуются, проводится модернизация производственной базы, внедряются инновационные решения, вводится в строй оборудование последних поколений, используются самые современные системы обеспечения и управления качеством продукции. В тех отраслях, где одновременно действуют и российские, и международные стандарты, выбор делается в пользу наиболее жесткого варианта, особенно это касается предприятий, работающих в области высокоточных производств и высоких технологий.



Особый контроль за качеством предоставляемых услуг требуется, когда речь идет о жизни и здоровье людей. Группа компаний «Медси», входящая в АФК «Система», использует новейшие методы лечения в сочетании с современными коммуникационными технологиями, благодаря чему медицинская помощь оказывается максимально оперативно и эффективно. Компания стремится обеспечить высокое качество медицинской помощи и безупречный сервис. В Группе введена система контроля работы клиник и диагностических центров. Технология обратной связи позволяет оперативно обрабатывать и реагировать на жалобы, пожелания и предложения клиентов. В «Медси» также действуют система экономии затрат, способствующая сокращению количества обращений клиентов, а также система улучшения и развития, позволяющая постоянно повышать профессиональный уровень специалистов, внедрять новейшие технологии, отслеживать мировые инновации и разрабатывать собственные методики лечения.

Одним из важнейших элементов ответственной деловой практики является обеспечение безопасности продуктов и услуг. Особое внимание уделяет этому «Детский мир». Компания не только соблюдает все законы и нормативы в области защиты прав потребителей, принципы обеспечения безопасности продуктов, но также участвует в их разработке, а также применяет свои, дополнительные требования к поставляемой продукции. Все контрагенты и сотрудники «Детского мира» обязаны соблюдать жесткие нормативы безопасности продукции на всех этапах поставок и операционной деятельности. Продукция, не отвечающая нормативным требованиям, а также требованиям, предъявляемым компанией, просто не попадает на прилавки магазина. Неспособность поставщика обеспечить компанию продукцией должного качества автоматически приводит к отказу от сотрудничества с ним.

В НК «Башнефть» уделяют большое внимание качеству реализуемых моторных топлив. В компании организован лабораторный контроль качества нефтепродуктов на всех этапах приема, хранения и отпуска. Все контрольные испытания нефтепродуктов проводятся в стационарных химико-аналитических лабораториях, оснащенных современными приборами, которые позволяют оперативно определять соответствие основных эксплуатационных и экологических параметров нефтепродуктов требованиям нормативно-технических документов. С 2009 года «Башнефть» начала реализацию бензинов нового поколения. По своим характеристикам новые марки бензинов Регуляр Евро-92 и Премиум Евро-95 вида II соответствуют четвертому классу согласно российскому техрегламенту и Европейским стандартам Евро-4, который станет обязательным в России с 2012 года.

Качественные высокотехнологичные продукты позволяет дочерним компаниям АФК «Система» увеличивать лояльность существующих клиентов и привлекать новых. Так, во многом именно благодаря качеству банковских продуктов наряду с использованием новых технологий и реализацией четко направленной бизнес-стратегии, «Международный банк реконструкции и развития» остается одним из наиболее клиентоориентированных игроков российского рынка розничных банковских продуктов и услуг. Мобильный и интернет банкинг, системы Клиент-Банк, SMS оповещения, круглосуточный колл-центр - эти современные сервисы, доступные всем клиентам банка, создают дополнительные удобства, экономят время и средства.

Отношения с клиентами все компании, входящие в АФК «Система», строят на основе постоянного контроля качества, уделяя особое внимание уровню обслуживания клиентов. Так, МТС регулярно проводит маркетинговые исследования для мониторинга степени удовлетворенности абонентами качеством предоставляемых услуг, уровнем обслуживания, имиджа Компании и лояльности абонентов. По результатам исследований выявляются точки возможного роста, проблемные зоны, а также определяются пути их устранения. Компания изучает также степень удовлетворенности своих клиентов в регионах. Во всех регионах присутствия МТС созданы специальные подразделения по поддержке клиентов, а также введена система контроля ключевых показателей качества их обслуживания.

Одним из важнейших аспектов ведения социально ответственного бизнеса, является принцип справедливого ценообразования. МТС регулярно вводит новые тарифы, позволяющие удешевлять стоимость услуг для клиентов, тарифная политика компании учитывает наличие категорий клиентов с небольшими доходами.

## Персонал

Сотрудники АФК «Система» являются основой успеха и ключевым ресурсом, обеспечивающим конкурентоспособность Корпорации. Сегодня в АФК «Система» и на входящих в нее предприятиях работают около 135 000 человек.

Корпорация стремится к постоянному повышению эффективности управления персоналом, внедряет передовые технологии в области привлечения, оценки, мотивации, обучения и развития сотрудников, придавая этой деятельности одинаково большое значение как в крупных публичных бизнесах, так и в динамично развивающихся непубличных компаниях Корпорации.

Кадровые департаменты Корпорации и дочерних компаний осознают важность грамотной работы с персоналом и постоянно трудятся над созданием условий для гармоничного развития и эффективной работы. Деятельность кадровой службы осуществляется по следующим направлениям:

- 1) Поиск и подбор персонала: своевременное обеспечение компаний Корпорации персоналом требуемой квалификации, необходимым для решения бизнес-задач через активное привлечение как управленцев и профессионалов со значительным профессиональным опытом, так и амбициозных молодых специалистов с высоким потенциалом.
- 2) Мотивация персонала: обеспечение нацеленности персонала на высокую результативность работы, способствующую достижению бизнес-целей Корпорации, зависимости переменной части вознаграждения от результатов деятельности компании в целом и конкретного сотрудника на любом уровне; создание предпосылок для долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества персонала с работодателем; развитие форм нематериальной мотивации персонала.
- 3) Обучение и развитие: обеспечение наличия у персонала профессиональных и управленческих компетенций и навыков, необходимых для успешного решения бизнес-задач; создание предпосылок для возможности карьерного продвижения внутренних кандидатов из числа профессионалов и управленцев с высоким потенциалом и обеспечение преемственности высших управленческих кадров; снижение зависимости от дефицита квалифицированного персонала на внешнем рынке труда; организация конкретных обучающих мероприятий как внутренними силами, так и путем привлечения внешних специалистов высокого класса.
- 4) Оценка эффективности деятельности: унификация стандартов управления эффективностью во всех компаниях на основе ключевых показателей эффективности количественного и качественного характера, обеспечение ежегодной оценки эффективности деятельности сотрудников с целью предоставления информации для принятия решений в рамках других процессов системы управления персоналом.
- 5) Корпоративная культура: развитие культуры взаимоотношений, способствующей достижению бизнес-целей, и рабочей среды, привлекательной для сотрудников, нацеленных на результат, профессиональное развитие и карьерный рост.

### *Состав персонала*

Масштабность и разнообразие амбициозных задач, стоящих перед компаниями Корпорации, а также исключительные возможности для стремительного профессионального и карьерного роста внутри группы привлекают в АФК «Система» как талантливую молодёжь, так и состоявшихся профессионалов, ведущих российских и зарубежных менеджеров.

На начало 2009 года пришлись негативные последствия мирового финансового кризиса, а также реализация решений, связанных с его преодолением. В это время отдельные бизнес-направления АФК «Система», деятельности которых напрямую коснулось изменение экономической ситуации (например, розничный бизнес), завершали незначительную оптимизацию персонала, начатую в 2008 году при безусловном соблюдении всех установленных требований трудового законодательства.

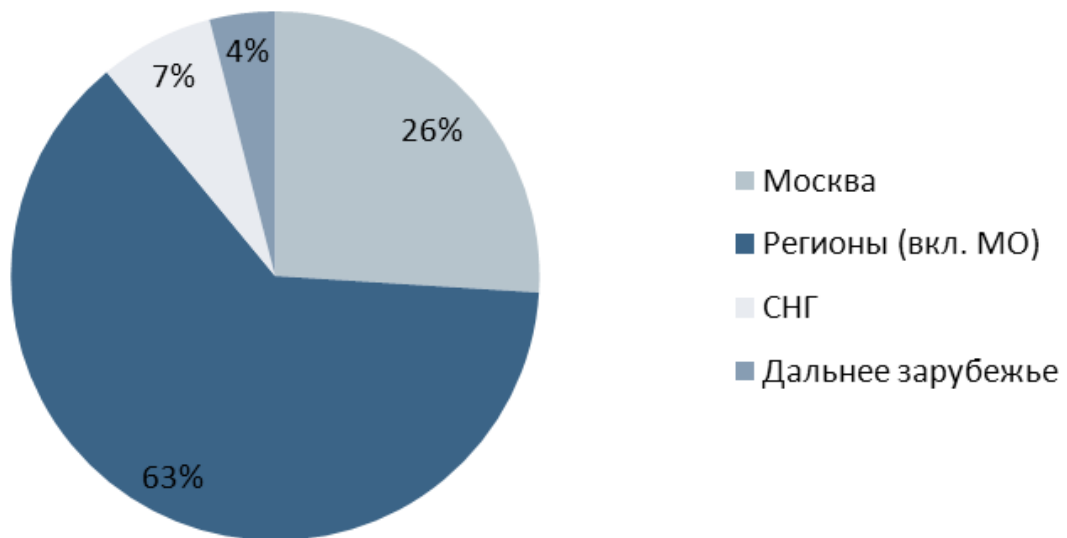
С 2007 по 2009 год численность персонала выросла с 87 тыс. человек до 136 тыс. Это было связано с приобретением новых активов – «Башнефть» и «Башкирэнерго».

Численность персонала АФК «Система» по бизнес-направлениям на конец 2009 года:

Бизнес-направления	Кол-во человек
ОАО «АФК «Система»	302
ТЕЛЕКОМЫ и МЕДИА	53 568
НЕФТЬ	40 987
ЭНЕРГЕТИКА	2 775
РАДИОТЕХНИКА	9 212
ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ	8 407
ТОРГОВЛЯ	8 011
БАНКОВСКАЯ ГРУППА	4 594
МЕДИЦИНА	3 932
ТУРИЗМ	3 518
ФАРМАЦЕВТИКА	344
<b>ВСЕГО</b>	<b>135 650</b>

На конец 2009 года гендерная распределенность персонала АФК «Система» и дочерних компаний составляла 50% на 50%. В Корпорации нет и никогда не существовало дискриминации по половому или возрастному признакам.

### Географическая распределенность персонала АФК "Система"\*



\*данные на конец 2009 года

### *Текучесть кадров*

Показатели текучности варьируются в зависимости от отрасли, в которой ведет бизнес та или иная компания АФК «Система». Корпоративный центр проводит постоянный мониторинг показателя текучности по каждой дочерней компании; данные сравниваются с показателями по отрасли. В течение 2007-2009 гг. показатель КПЭ по дочерним компаниям находился в рамках отраслевых норм, и год от года ситуация улучшается.

### *Кадровая политика*

В кадровой политике все предприятия АФК «Система» придерживаются общих принципов и подходов, основными из которых являются:

- Привлечение, развитие и удержание высококвалифицированных и эффективных управленцев и профессионалов, способных увеличить стоимость бизнеса за счет высокого качества управления активами Корпорации.
- Предоставление равных возможностей для карьерного роста всем категориям сотрудников, в зависимости исключительно от их профессиональных навыков и личностных качеств, а также результатов работы.
- Обеспечение конкурентного базового оклада, премиальной составляющей за измеримые результаты труда и социального пакета, что в совокупности должно соответствовать уровню одной из крупнейших финансово-промышленных групп России;
- Соблюдение всех требований трудового законодательства.

Сегодня Корпорация уже имеет сформировавшийся имидж привлекательного работодателя как в Москве, так и в регионах. АФК «Система» - одна из крупнейших инвестиционных групп международного масштаба. Корпорация ориентирована на развитие и быстрое карьерное продвижение талантливых и наиболее эффективных работников. Сотрудники имеют отличные возможности для профессионального развития и карьерного роста за счет масштаба и диверсифицированности портфеля компаний Корпорации.

Система отбора персонала построена на единых критериях оценки кандидатов по профессиональным и управленческим навыкам, общему потенциалу развития и совместимости с корпоративной культурой. Основой отбора (а также, в дальнейшем, оценки эффективности обучения и развития персонала) является внедренная во всех компаниях Корпорации единая модель корпоративных и управленческих компетенций.

### *Социальная защита*

Забываясь о благосостоянии и социальной защищенности своих сотрудников, Корпорация предоставляет им не только пакет обязательных социальных льгот и гарантий, предусмотренных законодательством, но и дополнительные социальные гарантии – их состав варьируется в зависимости от реальных потребностей работников различных дочерних предприятий.

При ненормированном рабочем дне сотрудники получают три дополнительных дня к отпуску. Рабочие вредных и опасных профессий (на основании проведенной аттестации рабочих мест) получают дополнительные отпуска, 36-ти часовую рабочую неделю, льготное пенсионное обеспечение (по стажу работы).

Традиционные дополнительные социальные гарантии, включенные в принятые локальные нормативные документы («Социальная политика») в различных компаниях как правило включают:

- оплату больничных листов сверх установленного Трудовым кодексом России;
- материальную помощь в случае болезни, свадьбы, рождения детей и т.д.;
- добровольное медицинское страхование;
- оплату обедов;
- оплату проезда;
- частичную компенсацию при найме жилья иногородними работниками.



Созданный негосударственный пенсионный фонд «Система» предлагает сотрудникам услуги негосударственного пенсионного обеспечения для предприятий и частных лиц. В состав учредителей Фонда помимо ОАО АФК «Система» также входят: телекоммуникационные компании ОАО "МТС", ОАО "МГТС" и ОАО "Комстар - Объединённые Телесистемы", АКБ Московский Банк Реконструкции и развития (ОАО), ОАО "Страховая компания "РОСНО" и ЗАО "МЕДСИ".

Пенсионный фонд «Система» предлагает широкий перечень пенсионных программ компаниям, входящим в группу в АФК «Система». Новые пенсионные правила Фонда позволяют компаниям любого формата - от малого бизнеса до крупного холдинга - построить гибкую корпоративную пенсионную программу «под ключ».

В 2010 году количество участников Фонда составило около 35 тыс. человек. На 31 декабря 2010 года количество участников Фонда, получающих негосударственные пенсии, составило 3576 человек.

#### *Коллективный договор*

В ряде дочерних компаний существует практика коллективных договоров – 100% охват персонала, участвующего в коллективных договорах, присутствует в компаниях «Башнефть», «Башкирэнерго» и «СИТРОНИКС». Частично по коллективным договорам работают сотрудники «Комстар-ОТС» (56% от общей численности сотрудников) и «Концерн РТИ», отдельные дочерние компании которого полностью охвачены коллективными договорами.

Система коллективных договоров обладает рядом неоспоримых преимуществ, в силу которых коллективы делают свой выбор именно в пользу такого вида оформления своих отношений с работодателем. Главное преимущество для персонала - гарантии социальной защищенности (доплаты по листкам нетрудоспособности, ДМС, оплата проезда для северян, выплаты одиноким матерям, инвалидам и пр.), а все аспекты трудовых взаимоотношений с работодателем в подобных договорах четко прописаны и регламентированы.

Коллективный договор делает систему социально-трудовых отношений в организации максимально способствующей стабильности и эффективности работы. На практике реализуются принципы социального партнерства и взаимной ответственности сторон.

#### *Трудовые профсоюзы*

Корпорация активно взаимодействует с трудовыми профсоюзами, существующими в некоторых дочерних компаниях. Менеджмент АФК «Система» осознает важность роли профсоюзов как элемента управления взаимоотношений работодателя и сотрудников. Корпорация рассматривает профсоюзы как эффективный инструмент защиты трудовых прав и всячески содействует их активной работе. На сегодняшний день наиболее активные профсоюзные организации действуют на предприятиях «Башкирэнерго», «Комстар-ОТС», «СИТРОНИКС» и Концерна «РТИ «Системы».

Ключевая роль профсоюзных организаций, действующих на предприятиях Корпорации, заключается в регулировании социально-трудовых отношений между работниками и работодателями. Также, профсоюзы предоставляют своим членам консультации по правовым вопросам и оказывают юридическую помощь. Важную роль профсоюзные организации занимают и в контроле за надлежащим соблюдением условий охраны труда. Кроме того, профсоюзы принимают активное участие в организации корпоративных мероприятий, отдыха и досуга сотрудников предприятий.

#### *Мотивация и оплата труда*

Ключевым элементом социальной политики – достойное материальное вознаграждение – является важным инструментом привлечения квалифицированных специалистов и повышения эффективности деятельности АФК «Система».

Для поддержания заработной платы сотрудников на конкурентном уровне Корпорация проводит регулярный мониторинг заработных плат по соответствующим референтным группам рынка труда. Целевой совокупный годовой доход сотрудников включает:

- базовый оклад;
- квартальные премии;
- годовую премию.

Все премии привязаны к выполнению ключевых показателей эффективности (КПЭ) – финансовым показателям организации и функциональным целям, которые стоят перед конкретным работником и/или структурным подразделением.

В целях соблюдения принципа внутренней справедливости в отношении уровня заработной платы сотрудников различных категорий и функциональных направлений в Корпорации действует система распределения должностей в грейды (разряды). Система грейдов основана на балльно-факторной оценке должностей по методологии международной консультационной компании Hay Group.

В большинстве дочерних предприятий, входящих в АФК «Система», действует система обязательной внутренней профессиональной сертификации. Так, на постоянной основе проводится профессиональная сертификация медицинского персонала в компании «Медси», в соответствии с государственными стандартами на базе аккредитованных учреждений. Для штатных сотрудников обязательная сертификация проводится за счет компании с последующим заключением ученического договора.

В компании «Биннофарм» производится ежегодное повышение квалификации специалистов по стандартам GMP и ISO 9001-2001 и получение сертификатов в соответствии с нормами и правилами фармацевтического производства.

Профессиональная сертификация с привлечением внешних провайдеров реализуется в МБРР. Сертификация проводится для категорий сотрудников, чьи должности предполагают наличие обязательных сертификатов, установленных законодательными актами РФ: кассиры, специалисты службы эксплуатации и ремонта, руководство банка и сотрудники службы финансового мониторинга. В МБРР также проходит обязательная внутренняя сертификация по противодействию легализации (отмыванию) доходов для сотрудников отдельных структурных подразделений.

В компании МТС действует как внутренняя, так и внешняя профессиональная сертификация. В рамках внутренней сертификации Корпоративный университет МТС сертифицирует корпоративных тренеров (штатных сотрудников) на проведение внутренних тренингов и курсов обучения, разработанных внутри компании. Виды внутренних тренингов: коммуникативные, управленческие, технические.

В рамках внешней сертификации МТС технические специалисты проходят сертификацию в учебных центрах вендоров оборудования: Nokia-Siemens, Alcatel, Ericsson, Huawei, Motorola.

#### *Обучение и развитие персонала*

АФК «Система» заботится об обучении и развитии своих сотрудников и предоставляет широкие возможности для профессионального роста. В Корпорации придерживаются системного подхода к обучению: потребности работников определяются на основе результатов ежегодной оценки эффективности их деятельности. Результаты оценки являются основанием для составления индивидуальных планов обучения и развития работников, включающих мероприятия по развитию профессиональных знаний и навыков, а также поведенческих компетенций. Ежегодно в Корпорации проходят обучение в среднем около 72 тыс. сотрудников.

В рамках Корпорации в дочерних предприятиях реализуется целый ряд различных образовательных программ, наиболее яркие из которых проводятся в компаниях «Башнефть», МТС и «СИТРОНИКС».

Топ-менеджеры АНК «Башнефть» проходят обучение по программам повышения квалификации в Уфимском Нефтяном Техническом Университете (УГНТУ). Программы разработаны специально для руководителей высшего звена и кадрового резерва 1 уровня на базе Института дополнительного профессионального образования УГНТУ. Корпоративная программа в модульном формате для руководителей высшего звена компании на базе ВШМ СПбГУ находится в стадии доработки и согласования и направлена на развитие общекорпоративных и управленческих компетенций.

МТС проводит «Мастер-классы топ-менеджеров» - эта внутренняя программа развития руководителей является разработкой Корпоративного Университета компании. Программа ориентирована на развитие лидерских навыков руководителей. Мастер-классы организованы по различным направлениям: «маркетинговая стратегия», «инструменты стратегического маркетинга для принятия эффективных бизнес-решений», «как построить розничную сеть», «новая стратегия «МТС» и пр.

Кроме этого, МТС реализует модульную программу для кадрового резерва, включающую мини-МВА и бизнес-симуляцию «Телекоммуникационный бизнес» под названием «Академия успеха». Кроме того, совместно с Московской школой управления «Сколково» реализуется интегрированная проектно-ориентированная программа «ДНК Лидерство МТС».

В сентябре 2010 года в «СИТРОНИКС» была запущена программа развития менеджеров среднего звена «Корпоративный мини-МВА», созданная совместно с Московской финансово-промышленной Академией (МФПА), Бизнес-школой «Синергия» и Школой менеджеров «Арсенал». Программа проводится в модульном формате в течение одного года. В компании также действует комплексная долгосрочная программа развития специалистов среднего звена. Данная программа предусматривает организацию обучения сотрудников в Корпоративном Университете АФК «Система», в Высшей Школе Управления и Инноваций МГУ им. М.В. Ломоносова, Московской финансово-промышленной академии.

Корпорация активно сотрудничает с крупнейшими российскими высшими учебными заведениями. Так, с 2006 года совместно с Московским Государственным Университетом реализуется программа Высшей школы управления и инноваций (ВШУИ). ВШУИ предоставляет работникам возможность получить качественное образование без отрыва от производства. Программа предназначена для слушателей из числа сотрудников компаний АФК «Система», продемонстрировавших определенный профессиональный и личностный потенциал для продвижения на управленческие позиции младшего и среднего звена. Обучение сотрудников АФК «Система», успешно сдавших вступительные экзамены и зачисленных на магистерскую программу Высшей школы управления и инноваций, полностью оплачивается Корпорацией.

В сфере обучения своих сотрудников АФК «Система» сотрудничает и с Высшей Школой Менеджмента Санкт-Петербургского Государственного университета (ВШМ СПбГУ). Одним из приоритетных направлений сотрудничества является обучение руководителей среднего звена Корпорации по программам ВШМ СПбГУ и вступление в Сообщество европейских школ менеджмента и международных компаний CEMS (Community of European Management Schools) в качестве корпоративного члена от России.

#### *Формирование кадрового резерва*

АФК «Система» за годы работы определилась с принципами, по которым создается кадровый резерв. Прежде всего, выдвижение происходит по результатам ежегодной оценки эффективности персонала. Оптимальная численность резерва определяется потребностями компании на основании статистики продвижения и выбытия персонала. Кадровый резерв структурируется в два уровня – актуальный и долгосрочный. При этом для кандидатов действуют жесткие входные требования по возрасту, квалификации, опыту и результатам работы. Кандидаты в кадровый резерв проходят через ряд отборочных мероприятий. Для развития участников кадрового резерва реализуются специальные обучающие программы с привлечением ведущих российских и международных экспертов и партнеров.

С 2010 году для участников кадрового резерва была запущена корпоративная модульная программа обучения с привлечением ведущих преподавателей из России, США и Канады. В конце 2009 – первой половине 2010 года в Корпорации и ряде дочерних компаний была проведена серия программ по управлению инвестиционными проектами для менеджеров высшего и среднего звена.

#### *Безопасность на рабочем месте*

АФК «Система» уделяет большое внимание созданию безопасных условий труда, сохраняющих здоровье ее сотрудников. С каждым вновь поступающим на работу сотрудником проводится подробная беседа о профилактике травматизма, о действиях при несчастном случае. Корпорация постоянно работает над повышением эффективности системы управления охраной труда. Реализацией данной функции занимаются службы персонала дочерних компаний на местах; конкретные задачи и методы их решения во многом зависят от отрасли, в которой ведет бизнес та или иная компания Группы.

### Общественное признание

АФК «Система» и ее дочерние компании, а также работающие в них менеджеры каждый год участвуют в различных рейтингах, призванных отметить наиболее успешных работодателей и управленцев.

В 2010 г. 39 менеджеров Группы АФК «Система» вошли в итоговый рейтинг «Топ-1000 лучших менеджеров России», который является совместным проектом Ассоциации менеджеров России и ИД «Коммерсант»:

Компании	Кол-во менеджеров, отмеченных в рейтинге
АФК «Система»	6
МТС	7
«Комстар – ОТС»	7
МГТС	2
СММ	3
«СИТРОНИКС»	8
«Детский мир»	3
«Интурист»	3

Среди дочерних компаний в 2009–2010 гг. были отмечены МТС, «Биннофарм», «Комстар-ОТС», «Концерн «РТИ Системы», «СИТРОНИКС», Детский мир и Медси. Ниже дан более подробный список наград этих компаний:

#### МТС

##### 2010 год

- МТС получила гран-при премии People Investor в номинации «Развитие местных сообществ» за проект Клуб «Молодых Талантливых Специалистов».
- МТС заняла второе место среди лучших работодателей для молодежи согласно рейтингу газеты «Акция» «50 работодателей мечты для молодых специалистов».
- МТС стала лидером рейтинга Российского союза ректоров «Бизнес и вуз: партнерство – 2009» в номинациях «Крупнейший молодежный работодатель – 2009» и «Лучшая практика профессиональной адаптации студентов вузов».
- МТС вошла в Топ-20 лучших работодателей для молодежи согласно рейтингу «Target», который ежегодно составляют журнал «Карьера» и компания Graduate. МТС стала единственной телекоммуникационной компанией, вошедшей в Топ-20 «Target».
- МТС вошла в пятерку лучших компаний по развитию лидеров (по данным независимого исследования Amplua Insights).

##### 2009 год

- МТС вошла в ТОП-20 лучших работодателей для молодежи согласно рейтингу «Target», который ежегодно составляют журнал «Карьера» и компания Graduate. МТС стала единственной телекоммуникационной компанией, вошедшей в ТОП-20 «Target».
- 3-е место в рейтинге «50 работодателей мечты для молодых специалистов» от газеты «Акция» и приложения «Акция. Карьера».
- 7-е место в Топ-100 работодателей для молодых специалистов от Future Today.
- МТС - победитель премии «People Investor 2009» в номинации «За эффективное управление проектом». Награда вручается компаниям, наиболее успешным в области инвестиций в человеческий потенциал. Организатор премии - Ассоциация менеджеров России.



**«Комстар-ОТС»**

Группа компаний «Комстар-ОТС» не раз признавалась различными экспертами и аналитиками одним из самых привлекательных работодателей России и СНГ. В 2009 году компания вошла в число финалистов премии «HR-БРЕНД 2009», проводимой крупнейшим рекрутинговым порталом HeadHunter.ru.

**Концерн «РТИ Системы»**

Дипломы 29, 30, 31 Международных выставок «Образование и карьера», дипломы Московского центра труда и занятости молодежи «Перспектива»

**«СИТРОНИКС»**

- Диплом победителя городского конкурса «Лучший работодатель города Москвы» 2010 года в номинации «За развитие рынка труда».
- Второе место в городском конкурсе «Растим смену» по Зеленоградскому АО среди организаций производственной сферы, предоставивших максимальное количество рабочих мест для временного трудоустройства учащейся молодежи, 2010 год.
- Диплом победителя ВЕБ-олимпиады среди зеленоградских интернет-ресурсов в номинации «Корпоративные сайты», 2009 год.
- Третье место в московском конкурсе «Лучшее предприятие для работающих мам 2009» в номинации «Верность традициям».
- Два работника компании стали победителями всероссийского конкурса «Лучший менеджер структурного подразделения 2009»

**«Детский мир»** - премия лучший работодатель от SUPERJOB.RU за 2009 год

**«Медси»** – «Привлекательный работодатель 2009», «Привлекательный работодатель 2010» по версии сайта SUPERJOB.RU

**«Биннофарм»**

- 2010 – компания стала победителем Всероссийского конкурса «Лучшие Российские предприятия. Динамика, эффективность, ответственность – 2009».
- 2010 – генеральный директор Михаил Уваров занял 2-е место в номинации «Лучшая организация в области охраны труда среди организаций производственной сферы» (Диплом Префектуры Зеленоградского АО г. Москвы).

## Экология

Неукоснительное соблюдение АФК «Система» экологических принципов и участие в природоохранных программах прописано в Этическом кодексе Корпорации. В силу того, что бизнес АФК «Система» ведется по нескольким направлениям, конкретные природоохранные задачи для разных компаний Корпорации отличаются. Руководители отдельных производств наделены соответствующими полномочиями и несут ответственность за разработку природоохранных программ. Общими для дочерних предприятий являются проблемы радиоизлучения, переработки отходов высокотехнологичного производства и защиты окружающей среды при нефтедобыче и нефтепереработке.

В соответствии с принятым ответственным подходом к экологии, компания МТС постоянно работает над снижением воздействия своих производств на окружающую среду. Основной природоохранной задачей компании является контроль электронного и электрического излучения. При строительстве объектов связи МТС строго соблюдает требования федеральных законов «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения», «Об охране окружающей среды», а также строго следует действующим нормам и правилам.

Кроме того, МТС активно работает в направлении снижения объемов энергопотребления телекоммуникационного оборудования. Так, в 2009 году на Украине МТС запустила инновационный проект, в рамках которого питание нескольких базовых станций осуществляется с помощью ветряных энергоустановок. Ветряные электрогенераторы были приобретены у американской компании Bergey WindPower и установлены в Крыму. В 2009 году в рамках проекта учета расходов энергопотребления МТС совместно с крупнейшим в Москве поставщиком тепловой энергии, Московской объединенной энергетической компанией (МОЭК), успешно запустила в эксплуатацию Автоматизированную систему контроля и управления производством в опытной зоне энергоснабжения Чертаново. Инновационная программа позволяет осуществлять контроль над энергопотреблением там, где нет альтернативных способов доставить информацию.

Серьезную программу в отношении экологической безопасности реализует АНК «Башнефть». Обеспечение минимального уровня неблагоприятного воздействия на окружающую среду и внедрение современных природосберегающих технологий является приоритетным направлением деятельности компании.

Забываясь об окружающей среде, компания активно внедряет и развивает самые современные, подчас уникальные природоохранные технологии. Так, все резервуарные парки АНК «Башнефть» оснащены установками по улавливанию легких фракций углеводородов, а на нефтеперерабатывающих заводах работают эстакады герметичного налива нефтепродуктов в железнодорожные цистерны, исключая выброс вредных паров в атмосферу. На ОАО «Уфаоргсинтез» установлена современная система фильтрации воздуха, что также позволяет улучшить экологическую обстановку.

Методы охраны окружающей среды включают в себя и традиционные подходы, такие как рациональное использование ресурсов, утилизация отходов на специализированных полигонах и рекультивация земель.

В секторе добычи компания входит в число лидеров по успешному решению задачи обеспечения высокого уровня утилизации попутного нефтяного газа. Именно в ООО «Башнефть-Добыча» впервые в стране применили такие перспективные методы утилизации попутного газа и одновременно сокращения выбросов вредных веществ в атмосферу, как закачка в пласт водогазовой смеси с помощью бустерных мультифазных насосов и закачка попутного газа в сводную часть залежей на истощенных рифовых месторождениях.

Примером рационального решения проблемы использования попутного газа в АНК «Башнефть» является строительство газопоршневой электростанции на Кирско-Котгынском месторождении Нижневартовского УДНГ в Западной Сибири. Реализация этого проекта позволила не только повысить коэффициент утилизации газа, но и получить прибыль от выработки собственной электроэнергии.

Основным видом отходов АНК «Башнефть» является нефтешлам – отходы нефтедобычи и нефтепереработки. Обобщая многолетний опыт и результаты лабораторных исследований, специалисты компании разрабатывают новые методы обработки нефтешламов, основанные на деструкции нефти в донных осадках биологическим методом. Так разработан биопрепарат «Консорциум», представляющий

собой природное сообщество микроорганизмов, которое, обладая высокой биологической активностью к нефтепродуктам, обезвреживает их. Его применение позволяет значительно уменьшить негативное воздействие нефтедобычи на экологию. В декабре 2009 года новый биопрепарат стал лауреатом VI Национальной экологической премии в номинации «Наука для экологии».

АНК «Башнефть» стремится содействовать улучшению экологической обстановки и путем выпуска высококачественной продукции. Значительная часть инвестиций компании вкладывается в организацию производства топлива с улучшенными экологическими характеристиками. Сектор переработки АНК «Башнефть» стремительно выходит на уровень мировых стандартов в области экологической безопасности, опережающими темпами переводя свои заводы на выпуск топлив, соответствующих жестким экологическим стандартам Евро-4 и Евро-5.

Согласно Функциональной стратегии в области охраны труда, промышленной безопасности и экологии, до конца 2012 года на предприятиях АНК «Башнефть» планируется внедрение эффективной системы экологического менеджмента, основанной на высоких требованиях международного стандарта ISO 14000.

Предприятия еще одной крупной компании, входящей в состав Корпорации «Система», – СИТРОНИКС – прошли международную экспертизу экологического менеджмента, получив сертификаты системы экологического менеджмента по стандарту ISO 14001. На производственном предприятии СИТРОНИКС в Греции действуют программы сбора и обработки вредных отходов и переработки вредных отходов.

ОАО «НИИМЭ и Микрон» (входит в состав «СИТРОНИКС Микроэлектроника») стало первым российским производителем микроэлектроники, прошедшим международную экспертизу соответствия стандартам экологии производства. В июне 2009 года «НИИМЭ и Микрон» успешно прошел надзорный аудит по системе экологического менеджмента. Система менеджмента качества ОАО «НИИМЭ и Микрон» сертифицирована на соответствие международным стандартам серии ISO 9000 с 1999 года и раз в три года проходит ре-сертификацию.

### Деловые партнеры

В отношениях с партнерами по бизнесу Корпорация следует принципам открытости и справедливости. АФК «Система» ответственно подходит к вопросам ведения бизнеса и одной из первых российских компаний в апреле 2001 года присоединилась к Глобальному договору ООН в области устойчивого развития. Корпорация заключила Меморандум, где заявлено о коллективном присоединении АФК «Система», дочерних и зависимых компаний Группы АФК «Система» к действию Глобального договора ООН, а также о неукоснительном соблюдении положений соглашения в области устойчивого развития.

Корпорация стремится строить свои взаимоотношения с партнерами на долгосрочной и взаимовыгодной основе. Тесное взаимодействие с ними позволяет АФК «Система» реализовывать новые инвестиционные возможности и эффективно управлять портфелем активов.

Являясь ответственным деловым партнером, АФК «Система» оказывает всестороннее содействие развитию этики бизнеса в практике российских компаний и готова рассматривать бизнес – конфликты в Третейском суде и Комиссии по деловой этике Российского Союза Промышленников и Предпринимателей. АФК «Система» была одной из первых российских компаний, вступивших во Всемирный Совет предпринимателей по устойчивому развитию (WBCSD).

Корпорация строго следует собственному Этическому кодексу, основанному на принципах лояльности и честности во взаимоотношениях с партнерами и контрагентами. Кодекс отдельно прописывает этические принципы, обязательные для повседневной работы Директоров и высших должностных лиц Корпорации.

Одним из важных элементов корпоративной социальной ответственности АФК «Система» является прозрачность во взаимоотношениях с поставщиками и контрагентами, прежде всего, в области закупочных процедур. АФК «Система» осуществляет выбор претендентов на поставку товаров и услуг в соответствии с тендерной политикой, которая обеспечивает честную, справедливую и конкурентную среду, а также равные возможности для всех участников процесса. Закупочная политика Корпорации является предметом внутреннего и внешнего аудита, что дает партнерам дополнительные гарантии беспристрастного подхода к выбору наиболее достойного контрагента.

## Государство

Корпорация активно взаимодействует с органами законодательной и исполнительной власти, обеспечивая представительство в министерствах и ведомствах, межправительственных комиссиях, экспертных советах и совещаниях в профильных комитетах Государственной Думы и Федерального собрания России. Участие в работе этих структур дает Корпорации возможность играть важную роль в реализации общенациональных интересов, в том числе реализации проектов частно-государственного партнёрства в ключевых секторах российской экономики, переходе государства на рельсы инновационного развития и к высокотехнологичной экономике.

В частности, представители АФК «Система» принимают активное участие в Комиссии по модернизации при Президенте РФ, Экспертном Совете Комитета Государственной Думы РФ по финансовому рынку, Экспертном Совете Комитета Государственной Думы РФ по экономической политике и предпринимательству.

За отчетный период АФК «Система» в сотрудничестве и при поддержке государственных органов власти осуществила ряд проектов:

- В тесном контакте с региональными государственными органами власти Корпорация приступила к реализации двух комплексных широкомасштабных проектов – «Единое информационное пространство Ямало-Ненецкого Автономного округа» и «Комплексная система информационного обеспечения безопасности Тюменской области».
- В 2009-2010 гг. при поддержке государства АФК «Система» успешно разработала и реализовала схему обмена активами с холдингом «Связьинвест» на обоюдно выгодных условиях.
- АФК «Система» принимает участие в развитии и продвижении федеральной целевой программы «Глобальная навигационная система ГЛОНАСС».
- АФК «Система» совместно с Правительством РФ разработала схему первого проекта государственно-частного партнерства в области кинематографии. Постановлением Правительства России принято решение создать совместное предприятие на базе ОАО «Киностудия «Ленфильм» при материально-техническом обеспечении ЗАО «Всемирные Русские Студии».



## СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

Одним из ключевых направлений корпоративной социальной ответственности АФК «Система» является социальное инвестирование.

Для поддержки Корпорация выбирает проекты, имеющие уникальный, новаторский характер, зачастую действующие в сферах, ранее не попадавших в поле зрения спонсоров и благотворителей. Основное внимание сфокусировано на поддержке проектов в четырех основных областях:

- наука и образование;
- сохранение и развитие культурного наследия России;
- спорт;
- социальное развитие.

В 2004 году для реализации целенаправленной и последовательной политики социального инвестирования Корпорация учредила одноименный Благотворительный фонд. Совместно с дочерними компаниями Благотворительный фонд «Система» разрабатывает стратегию социального инвестирования Корпорации, координирует и планирует социальные проекты, реализует крупномасштабные общекорпоративные программы.

В 2009 году с целью координации благотворительной деятельности компаний-учредителей Фонда, работающих на территории Республики Башкортостан, был открыт филиал Благотворительного фонда «Система» в г. Уфа. За 2 года в развитие социальной инфраструктуры Республики было инвестировано более 2,4 млрд. рублей для строительства и ремонта школ, больниц, здравниц, детских домов и учреждений профессионального образования. Помощь получили 35 объектов, расположенных не только в районных центрах, но и в отдаленных поселках и деревнях.

### Культура и искусство

Приоритет инвестиций «Системы» в области культуры и искусства – сохранение и приумножение культурного наследия России, поэтому в качестве долгосрочных партнеров были выбраны Русский музей, Мариинский театр, Пасхальный фестиваль, московские театры «Современник» и «Студия театрального искусства», Донской монастырь – настоящие символы традиционной и современной русской культуры.

Ежегодная поддержка обеспечивает стабильную среду, в которой могут рождаться и развиваться самые разные проекты.

#### *Русский музей*

В 2003 году АФК «Система» подписала уникальное соглашение о сотрудничестве на десять лет с Государственным Русским музеем. Благодаря программе сотрудничества, Русский музей получил возможность реализовать масштабные общенациональные проекты в области выставочной и издательской деятельности, реставрации произведений искусства, дворцов и парков, а также научно-просветительские и образовательные проекты.

#### Выставки

Среди выставочных проектов, которые реализовал музей при поддержке Благотворительного фонда «Система» – «Время собирать...», «XX век в Русском музее», «Большая картина», «Православная Русь», «Времена года», «Крестьянский мир в русском искусстве», «Вокруг света с мольбертом», «Спорт в искусстве», «Шаг к бронзе», а также Дни Русского музея в Париже и Москве, выставка «Кандинский. Путь к абстракции» в Лондоне и другие. Весной 2010 года в столице Индии – Дели с огромным успехом прошла выставка «Русская зима». Традиционно проводятся выставки сокровищ Русского музея в московском музее-заповеднике «Царицыно», в июле-августе 2010 года москвичи смогли также увидеть «Русскую зиму». В Уфу благодаря поддержке «Системы» Русский музей привез большое собрание работ Архипа Куинджи.

#### Садово-парковое искусство

С 2008 года при поддержке АФК «Система» проводится конкурс-фестиваль «Императорские сады России» с целью возрождения традиций российского садово-паркового искусства и создания новой площадки для обмена опытом с международными экспертами в области ландшафтного дизайна. В 2010 году темой уже третьего по счету фестиваля стал «Французский сад на берегах Невы». В конкурсе соревновались 18 композиций, созданных участниками из Москвы, Волгограда, Санкт-Петербурга, Германии. В 2011 фестиваль вновь сделает подарок петербуржцам: темой выставки-конкурса будут итальянская живопись и природа.

#### Издательские проекты

В сотрудничестве с Благотворительным фондом «Система» Русский музей выпустил ряд художественно-просветительских изданий: альбом «Шедевры Русского музея», каталоги «Крестьянский мир в русском искусстве», «Времена года», «Александр Иванов», «Русская зима», «Архип Куинджи», сборник по информационным технологиям в музейном деле, переиздание путеводителя по Русскому музею, альбомы «Государственный Русский музей», «Русский пейзаж».

#### Спецпроект: Виртуальный мир Русского музея

Русский музей при поддержке АФК «Система» создал уникальную региональную сеть информационно-образовательных центров «Виртуальный филиал Русского музея». В этих центрах посетители, находясь на расстоянии сотен и тысяч километров от Санкт-Петербурга, могут совершить виртуальную экскурсию по дворцам, составляющим комплекс Русского музея, в режиме реального времени наблюдать за значимыми событиями, происходящими в музее, ознакомиться с историческими реконструкциями утраченных интерьеров и даже «попасть в картину», став непосредственным участником изображенных на ней событий.

За 7 лет существования проекта был сделан огромный шаг в его развитии: открыто 78 центров, из которых более 20 – за рубежом. Жители разных городов России, Китая, Финляндии, Эстонии, Греции, Латвии, Литвы, Украины, Казахстана, Азербайджана, Беларуси получили возможность приобщиться к сокровищам российской культуры с помощью современных компьютерных технологий. Проект создает пространство для межкультурного диалога, давая жителям других стран возможность лучше узнать Россию, ее историю и культуру.

В рамках проекта «Виртуальный мир Русского музея» был подготовлен цикл из 70 учебных фильмов, рассказывающих об истории создания Русского музея, о дворцах, входящих в его комплекс и судьбах их обитателей, о творчестве гениальных русских живописцев и художественных школах.

#### *Балетный «Оскар», Мариинский театр и благотворительные концерты*

Фонд «Система» традиционно поддерживает международный балетный приз Benois de la Danse, который называют «Балетным Оскаром». 2009 и 2010 годы не стали исключением.

В течение многих лет Корпорация содействует реализации творческих планов Мариинского театра. Благотворительный фонд «Система» является партнером театра в проведении международного конкурса молодых оперных певцов имени Н.А. Римского-Корсакова и Фестиваля классической музыки «Звезды белых ночей». В 2010 году на «Фестивале белых ночей» было представлено более 90 оперных и балетных спектаклей, симфонических и камерных концертов, а также сольные выступления мировых звезд музыкальной сцены.

В 2009 году у Мариинского театра появился собственный звукозаписывающий лейбл «Мариинский». На самом современном оборудовании Концертного зала записываются легендарные музыкальные произведения. Две первые записи лейбла - опера «Нос» Д.Шостаковича и 1 и 15 Симфонии Д.Шостаковича в исполнении Симфонического оркестра, солистов и хора Мариинского театра под управлением Валерия Гергиева были выдвинуты в рекордных пяти номинациях на премию «Грэмми-2010».

Также благодаря поддержке Фонда уже несколько лет подряд в рамках Московского Пасхального фестиваля проводятся более 70 благотворительных концертов духовной хоровой музыки, в том числе и выездные - в больницах, домах престарелых, детских домах, тюрьмах.

Среди «театральных» проектов Благотворительного фонда «Система» следует отметить давнюю дружбу с Московским театром «Современник», где помимо финансовой помощи в постановке спектаклей привлекаются новые технологии и оборудование для записи и трансляции спектаклей.

АФК «Система» поддерживает Студию театрального искусства под руководством Сергея Женовача. Благодаря этому сотрудничеству труппа успешно ставит спектакли, которые стабильно получают престижные театральные премии, в том числе главную премию страны – «Золотую маску». В сентябре 2010 года состоялась премьера спектакля «Записные книжки» по мотивам записных книжек Антона Чехова.

#### *Воспитывая через искусство*

С 2009 года проходит Благотворительная программа «Детский КиноМай». В первый год в Москве и Смоленске в течение одной недели проходили благотворительные показы лучших российских и зарубежных игровых и мультипликационных фильмов для детей. В 2010 году акция - вновь при поддержке благотворительного фонда «Система» - прошла в мае в Смоленске, а в сентябре в Санкт-Петербурге прошел целый благотворительный кинофестиваль.

С 2007 года в дни осенних школьных каникул при поддержке АФК «Система» проходит Международный фестиваль театра для детей «Большая Перемена». Организаторы фестиваля каждый год устраивают настоящий праздник для детей и родителей, представляя в Москве лучшие образцы мирового театра зрителям всех возрастов.

Вот уже 10 лет при поддержке Фонда «Система» в Оружейной палате Московского Кремля в рамках международного фестиваля «Кремль Музыкальный» звучит классическая музыка. Первый фестиваль прошел в 2000 году и с тех пор это одно из самых заметных событий культурной жизни Москвы.

#### *Журнал Родина*

Журнал «Родина» продолжает традиции одноименного дореволюционного издания, основанного еще в 1879 г. В журнале публикуются исторические рассказы, очерки о научных и географических открытиях, воспоминания. Регулярно выходят специальные выпуски журнала, посвященные российским регионам и отношениям России с соседями.

#### *Духовное наследие*

Корпорация с 1996 года ежегодно оказывает меценатскую помощь Донскому ставропигиальному мужскому монастырю. Благодаря этим средствам монастырь смог не только отреставрировать помещения - семинарский корпус, Большой и Малый соборы, но и открыть в 2010 года общедоступный православный лекторий, паломнический центр, музей святителя Тихона, а также запустить собственный сайт.

#### *Отдельные проекты 2009–2010 гг.*

В 2009 году Благотворительный фонд «Система» выделил US \$3 млн. на восстановление и реставрацию комплекса Марфо-Мариинской обители. В обители уже восстановлен приют для девочек, открыты центр материнства и детства, благотворительная столовая, патронажная служба, культурно-просветительский центр, иконописная мастерская, паломническая служба, свое издательство.

Открытие «Есенинского дворика» при Московском Музее Сергея Есенина, приуроченное к 115-тилетию со дня рождения одного из самых известных русских поэтов, стало еще одним проектом Фонда в 2010 году. В уникальном музее воссоздана обстановка комнаты С. Есенина, проходят концерты и творческие вечера деятелей искусства.

### **Наука и образование**

Программы в сфере образования и науки занимают важнейшее место в структуре социальных инвестиций АФК «Система».

Поддерживая молодых специалистов и ученых, Корпорация делает инвестиции в собственный бизнес, обеспечивая свои предприятия профессиональными кадрами. Предоставляя нынешним и будущим своим потребителям возможность приобщаться к самым современным технологиям со студенческой скамьи, АФК «Система» способствует созданию более высокого уровня спроса на продукты и услуги сектора высоких технологий на годы вперед.

Корпорация осуществляет пошаговую программу поиска юных талантов, поддержку научно-технического творчества молодежи, выделяет гранты и присуждает стипендии студентам, высококлассным преподавателям и перспективным научным работникам, реализует совместные образовательные проекты с учебными и научными заведениями, а также активно содействует внедрению разработок студентов и молодых учёных в промышленное производство.

#### *МГУ*

АФК «Система» одной из первых в России компаний открыла Корпоративный университет, на базе которого была создана Высшая школа управления и инноваций (факультет) МГУ им. М.В. Ломоносова. Сотрудникам АФК «Система» Высшая школа позволяет не только непрерывно повышать профессиональную квалификацию, но также проходить стажировку в зарубежных бизнес-школах. Выпуск студентов 2010 года стал третьим для ВШУИ.

В рамках сотрудничества с Московским Государственным Университетом им. М.В. Ломоносова АФК «Система» также поддерживает Фестиваль науки. В 2010 году Фестиваль отметил первый юбилей – пять лет. Для проведения мероприятий в рамках Фестиваля в МГУ приехали представители 16 вузов из регионов России и стран СНГ. Призванный не только продемонстрировать передовые инновационные разработки, но и тесную связь науки с экономикой и качеством жизни, фестиваль ежегодно открыт для всех желающих посетить лекции, семинары, мастер-классы и выставки, посвященные различным сферам науки и техники.

#### *МГТУ им. Баумана*

Среди проектов, направленных на поддержку юных талантливых ученых – Всероссийская научно-социальная программа «Шаг в будущее». Её цель – профессиональное обучение молодых людей, увлеченных инженерным творчеством. Над реализацией программы под руководством МГТУ им. Н. Э. Баумана работают 114 российских вузов, 50 научно-исследовательских организаций, а также школы, центры молодежного творчества, предприятия. Ежегодно в программе принимает участие около 150 тысяч школьников, студентов и молодых ученых.

#### *Интеллектуальная собственность*

С 2008 года при поддержке АФК «Система» проходит Всероссийская Олимпиада по интеллектуальной собственности для старшеклассников, нацеленная на привлечение внимания молодежи к теме соблюдения и защиты интеллектуальных прав. Финалисты конкурса получают возможность посетить РОСПАТЕНТ, Торгово-Промышленную палату РФ и одну из ведущих юридических компаний, занимающихся защитой интеллектуальной собственности. Победитель конкурса становится студентом бесплатного отделения РГИИС – единственного государственного учебного заведения России, специализирующегося на проблемах интеллектуальной собственности.

#### *Летние программы для школьников*

Поддержка молодого поколения осуществляется АФК «Система» и на базе Международной школы юных исследователей «Диалог», где с 2006 года Корпорация проводит летние сессии для старшеклассников. Во время сессий школьники под руководством преподавателей, научных сотрудников и предпринимателей разрабатывают собственные исследовательские проекты в самых разных областях – от невербальной коммуникации до проектирования летательных аппаратов.

На базе Объединенного института ядерных исследований (ОИЯТ) в Дубне АФК «Система» реализует сразу несколько программ, направленных на поддержку интереса талантливой молодежи к фундаментальной науке. Здесь проводятся открытые научно-исследовательские конференции для школьников в области математики и физики, отбор наиболее способных выпускников школ для их дальнейшего обучения, а также летние школы для ребят, увлеченных естественными и точными науками.

#### *Обучение в сети Интернет*

Своеобразной кампанией по поощрению изучения точных наук стал Интернет-проект, созданный при поддержке Благотворительного Фонда «Система», ОАО «Ситроникс» и «Комстар - ОТС», – «Учи математику!». Этот мультимедийный интерактивный портал позволяет каждому школьнику или любому желающему в игровой форме определить свой уровень математических знаний. Его основная



цель – показать молодому человеку, что изучение математики может быть по-настоящему интересным и нетривиальным, знания и навыки, полученные на уроках, действительно пригодятся им не только в учебе, но и помогут в будущем найти перспективную работу или решать сложные жизненные задачи.

### *Гуманитарные науки*

Вместе с масштабной поддержкой точных наук Корпорация не забывает и о гуманитарных областях. Так, в течение нескольких лет при содействии корпоративного благотворительного фонда проводятся проекты и исследования в рамках Российского географического общества – одного из самых старых и заслуженных географических обществ мира, занимающего видное место в научной и общественной жизни страны. АФК «Система» считает деятельность РГО основополагающей для устойчивого развития российского общества и сохранения природных ресурсов нашей страны.

Цели сохранения культурных и природных богатств России посвящен еще один проект Благотворительного фонда «Система» - цикл документальных фильмов «Лица России». В работу над проектом вовлечены журналисты, кинодокументалисты, ученые Музея антропологии этнографии им. Петра Великого РАН, ведущие российские гуманитарные научные и музейные центры. Летом 2010 года состоялась экспедиция в Хакасию для съемок документального фильма о народах региона.

### *Стипендии*

Осуществляя комплексную поддержку талантливой молодежи, АФК «Система» ежегодно назначает стипендии лучшим студентам 3-6 курсов механико-математических, физических, экономических факультетов, факультетов вычислительной математики и кибернетики, государственного управления и социологии. В настоящее время в числе стипендиатов Фонда более 50 студентов и аспиранта ведущих ВУЗов страны, среди которых МГТУ им. Баумана, МАИ, РГТУ и. Циолковского, МИРЭА, Дальневосточный государственный университет и другие.

## **Социальная поддержка**

Бизнес не способен заменить государство, однако в отдельных случаях не может остаться в стороне от социальных проблем. Например, когда речь идет о редких, так называемых «орфанных» болезнях, лечение которых стоит дорого и не обеспечивается в обычных больницах. Помощь детям, больным несовершенным остеогенезом, - из-за ломкости костей их еще называют «хрустальными детьми» – одно из центральных, но далеко не единственное направление работы благотворительного фонда «Система» в области социальной защиты.

Летом 2010 году фонд собрал более 100 млн. рублей пожертвований для помощи одному из сгоревших в результате лесных пожаров сел – Верхней Верее в Нижегородской области. На эти деньги, которые поступили как от самой Корпорации и дочерних компаний, так и от частных жертвователей, были построены новые дома в микрорайоне «Заречный» - всего 50 новых теплых коттеджей, в которые жители Вереи смогли заселиться до начала холодов.

Корпорация взяла село под «шефство», выделив средства на восстановление сгоревшей деревянной церкви, установила базовые приемно-передающие станции МТС, подарила школе села Проволочное (именно ее посещают ребята из соседней Вереи) современный компьютерный класс и автобус, который доставляет ребят из Вереи в школу. Осенние каникулы школьники, благодаря «Системе», провели в пансионате города Сочи. В плане благоустройства села - строительство оздоровительного комплекса, очистка пруда и оборудование рядом с ним зоны общественного отдыха.

Традиционно АФК «Система» оказывает помощь воспитанникам детских домов, ветеранам и людям с ограниченными возможностями. Так, АФК «Система» уже более 10 лет входит в состав Попечительского совета санаторного детского дома №39 в г. Пушкино Московской области, где воспитывается около 90 детей. Каждый год Благотворительный фонд «Система» выделяет средства на концерты и подарки для ветеранов Великой отечественной войны. В 2010 году в преддверии 9 мая в Москве совместно с летней театральной школой Союза Театральных деятелей для ветеранов был организован вечер в Театральном центре «На Страстном». На средства АФК «Система» готовится к реконструкции Дом ветеранов сцены в Санкт-Петербурге: за последние 2 года отремонтированы общие душевые комнаты, столовая, мемориальная комната им. М.Г. Савиной, проведен косметический ремонт и ремонт оборудования части комнат, где проживают ветераны – сейчас их 88 человек. Была оказана поддержка премии в области

искусства «Филантроп», которая вручается людям с ограниченными возможностями за высокие достижения в различных видах творчества.

В 2010 году при поддержке «Системы» в рамках международного проекта «Операция улыбка» хирурги из разных городов России и других стран сделали 70 пластических операций детям с врожденными лицевыми дефектами из Владимира и Улан-Удэ.

С 2005 года АФК «Система» поддерживает мероприятия, проводимые Фондом им. Всеволода Мейерхольда. Проекты Фонда адресованы самой разной аудитории – ветеранам войны и труда и молодежи города, инвалидам по здоровью и детям – пациентам московских клиник. При содействии АФК «Система» в детских клиниках Москвы для маленьких пациентов выступают профессиональные артисты цирка с программой «Цирк приехал!». Представления проходят в крупнейших детских клиниках Москвы – Российской детской клинической больнице (ГУ РДКБ Росздрава), Детской городской клинической больнице № 9 им. Г.Н. Сперанского, Морозовской детской городской клинической больнице – помогая маленьким пациентам быстрее пойти на поправку, ведь смех и положительные эмоции – самые нужные детям лекарства.

### Спорт

Значительная часть социальных инвестиций АФК «Система» направлена на поддержку спорта. Очевидно, что без популяризации спорта и правильного образа жизни в России уровень здоровья населения – а значит и потребителей, и сотрудников Корпорации – будет неуклонно падать. «Система» вносит свой вклад в развитие спорта в стране, поддерживая как молодежный спорт, так и олимпийское движение России.

Для поддержки выбраны командные виды спорта – регби и хоккей: молодые ребята учатся не только поддерживать спортивную форму и добиваться высоких результатов, но и работе в команде. Именно такую модель поведения – энергичность, нацеленность на результат, умение взаимодействовать в команде и быстро реагировать – выбирает «Система».

В 2009-2010 году средства были традиционно направлены на организацию турнира по регби среди юниоров на призы АФК «Система» и поддержку спортивной школы № 85 в Москве.

Спортивные достижения россиян на Олимпиаде – основополагающий стимул интереса к спорту в стране. Именно поэтому пять лет назад Председатель Попечительского Совета Благотворительного фонда «Система» Владимир Евтушенков стал одним из учредителей Фонда поддержки олимпийцев России с целью содействия в оказании материальной помощи и поддержки спортсменов, тренеров и специалистов – членов сборных команд России по олимпийским видам спорта. Фонд присуждает гранты всем действующим членам сборных команд России, общее число которых превышает 1500 человек, а также направляет средства на поддержку детских и юношеских спортивных школ и помогает ветеранам спорта.

Спорт – это также и современный и эффективный путь реабилитации инвалидов-ампутантов. С 2003 года АФК «Система» сотрудничает с российской футбольной командой инвалидов «Олимпро». Благодаря поддержке Корпорации команда активно выезжает на российские и международные соревнования. Так, в апреле 2010 года, команда «Олимпро» заняла второе место на международном турнире в Киеве.

### Прозрачность

С начала августа 2010 года работает сайт Благотворительного фонда «Система» [bf.sistema.ru](http://bf.sistema.ru), который не только дает полную информацию о деятельности Фонда, но также является каналом коммуникации с широкой общественностью. Именно благодаря сайту стал возможным оперативный сбор средств для пострадавших от пожаров в Нижегородской области: на странице, посвященной проекту помощи жертвам пожаров, можно было найти реквизиты для банковского перевода и образец договора пожертвования, там же оперативно публиковались списки жертвователей. На сайте также можно найти отчеты о деятельности Фонда и полный перечень поддерживаемых проектов.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Таблица стандартных элементов отчетности и показателей результативности GRI

1.1. Стратегия и анализ.	Раздел "Обращение Председателя Совета директоров АФК "Система".
2.1. Название организации.	Раздел "Профиль АФК "Система".
2.2. Главные бренды, виды продукции и/или услуг.	Разделы "Профиль АФК "Система", "Инвестиционная стратегия АФК «Система».
2.3. Функциональная структура организации.	Раздел "Профиль АФК "Система".
2.4. Расположение штаб-квартиры организации.	Раздел "Контакты".
2.5. Число стран, в которых организация осуществляет свою деятельность.	Раздел "Профиль АФК "Система".
2.6. Характер собственности и организационно-правовая форма.	Долевая. Открытое акционерное общество.
2.7. Рынки, на которых работает организация.	Раздел "Профиль АФК "Система".
2.8. Масштаб организации.	Раздел "Профиль АФК "Система".
2.9. Существенные изменения масштабов, структуры или собственности, произошедшие на протяжении отчетного периода.	В 2009 году АФК «Система» приобрела активы Башкирского ТЭК. В течение отчетного периода Корпорация вышла из акционерного капитала ОАО "Система-Галс".
2.10. Награды, полученные за отчетный период	Раздел "Профиль АФК "Система".
<b>3. ПАРАМЕТРЫ ОТЧЕТА</b>	
3.1.-3.11. Общие сведения об отчете	Разделы "Об отчете", "Контакты".
<b>4. УПРАВЛЕНИЕ, ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ</b>	
4.1. Структура управления.	Раздел "Корпоративное управление".
4.2. Укажите, является ли председатель высшего руководящего органа одновременно исполнительным менеджером компании.	Раздел "Корпоративное управление".
4.3. Количество независимых членов высшего руководящего органа и/или членов, не относящихся к исполнительному руководству компании.	Раздел "Корпоративное управление".
4.4. Механизмы, при помощи которых акционеры или сотрудники организации могут направлять деятельность высшего руководящего органа.	Раздел "Корпоративное управление".

4.5. Связь между выплатами членам высшего руководящего органа, представителям высшего исполнительного руководства и старшим руководителям и результатами деятельности организации.	Раздел "Корпоративное управление".
4.6. Действующие процессы в высшем руководящем органе, призванные избежать конфликтов интересов.	Раздел "Корпоративное управление".
4.7. Процессы определения квалификации и компетентности членов высшего руководящего органа для определения стратегии организации по экономическим, экологическим и социальным темам [устойчивого развития].	Согласно "Положения о Правлении" АФК "Система" Совет директоров определяет кадрово-квалификационные требования, предъявляемые к членам Правления. При этом член Правления должен иметь высшее образование, являться высококвалифицированным специалистом в своей области, иметь безупречную репутацию.
4.8. Разработанные внутри организации заявления о миссии или ценностях.	Раздел "Социальная миссия и устойчивое развитие".
4.9. Процедуры, используемые высшим руководством для надзора за тем, как организация оценивает свои экономическую, экологическую и социальную результативность и управляет ею.	Раздел "Социальная миссия и устойчивое развитие".
4.12. Разработанные внешними сторонами экономические, экологические и социальные хартии, принципы или другие инициативы, к которым организация присоединилась или поддерживает.	Раздел "Социальная миссия и устойчивое развитие".
4.13. Членство в ассоциациях.	Раздел "Социальная миссия и устойчивое развитие".
4.14. Перечень заинтересованных сторон.	Раздел "Социальная миссия и устойчивое развитие".
4.16. Подходы к взаимодействию с заинтересованными сторонами.	Раздел "Социальная миссия и устойчивое развитие".



**ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ****ПОКАЗАТЕЛИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ**

ЕС1. Созданная и распределенная прямая экономическая стоимость, включая доходы, операционные затраты, выплаты сотрудникам, пожертвования и другие инвестиции в сообщества, нераспределенную прибыль, выплаты поставщикам капитала и государствам.

Раздел "Профиль АФК "Система".

ЕС3. Обеспечение обязательств организации, связанных с пенсионным планом с установленными льготами.

Раздел "Ответственность в бизнесе. Персонал".

ЕС4. Значительная финансовая помощь, полученная от органов государственной власти.

В отчетном периоде АФК "Система" не получала значительной финансовой помощи от органов государственной власти.

ЕС6. Политика, практические подходы к закупкам у местных поставщиков.

Раздел "Ответственность в бизнесе. Деловые партнеры".

ЕС8. Развитие и воздействие инвестиций в инфраструктуру и услуг, предоставляемых в первую очередь для общественного блага, посредством коммерческого, натурального или благотворительного участия.

Разделы "Социальные инвестиции", "Инвестиционная стратегия АФК "Система".

ЕС9. Понимание и описание существенных не прямых экономических воздействий, включая область влияния.

Раздел "Инвестиционная стратегия АФК "Система".

**ПОКАЗАТЕЛИ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ**

ЕН6. Инициативы по предоставлению энергоэффективных или основанных на использовании возобновляемой энергии продуктов и услуг, и снижение потребности в энергии в результате этих инициатив.

Раздел "Ответственность в бизнесе. Экология".

ЕН26. Инициативы по смягчению воздействия продукции и услуг на окружающую среду и масштаб смягчения воздействия.

Раздел "Ответственность в бизнесе. Экология".

---

**ПОКАЗАТЕЛИ СОЦИАЛЬНОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ**


---

LA1. Общая численность рабочей силы в разбивке по типу занятости, договору о найме и региону.	Раздел "Ответственность в бизнесе. Персонал".
LA2. Общее количество сотрудников и текучесть кадров в разбивке по возрастной группе, полу и региону.	Раздел "Ответственность в бизнесе. Персонал".
LA4. Доля сотрудников, охваченных коллективными договорами.	Раздел "Ответственность в бизнесе. Персонал".
LA10. Среднее количество часов обучения на одного сотрудника в год, в разбивке по категориям сотрудников.	Раздел "Ответственность в бизнесе. Персонал".
LA13. Состав руководящих органов и персонала организации с разбивкой по полу и возрастной группе, указанием представительства меньшинств, а также других показателей разнообразия.	Раздел "Ответственность в бизнесе. Персонал".

---

**ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ В ОБЛАСТИ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА**


---

HR4. Общее число случаев дискриминации и предпринятые действия.	В отчетном периоде случаев дискриминации не зафиксировано.
HR5. Деятельность, в рамках которой право на использование свободы ассоциации и ведение коллективных переговоров может быть подвержено существенным рискам, и действия, предпринятые для поддержки этих прав.	В дочерних компаниях АФК "Система" свободно действуют профсоюзы. Раздел "Ответственность в бизнесе. Персонал".
HR6. Деятельность, в рамках которой имеется значительный риск случаев использования детского труда, и действия, предпринятые для участия в искоренении детского труда.	Все взаимоотношения с работниками регулируются в строгом соответствии с действующим законодательством и, в частности, с Трудовым кодексом РФ. В силу специфики деятельности компании риск использования детского труда исключен.
HR7. Деятельность, в рамках которой имеется значительный риск случаев использования принудительного или обязательного труда.	В отчетном периоде случаев использования принудительного или обязательного труда зафиксировано не было. Все взаимоотношения с работниками регулируются в строгом соответствии с действующим законодательством и, в частности, с Трудовым кодексом РФ.
HR9. Общее число случаев нарушения прав коренных и малочисленных народов	В отчетном периоде случаев нарушения прав коренных и малочисленных народов зафиксировано не было.

---

**ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ В ОБЛАСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С СООБЩЕСТВОМ**

SO1. Характер, сфера охвата и результативность любых программ и практических подходов, оценивающих воздействия деятельности организации на сообщества и управляющих этим воздействием, включая начало деятельности, ее осуществление и завершение.	Раздел "Социальные инвестиции".
SO4. Действия, предпринятые в ответ на случаи коррупции.	В отчетном периоде случаев коррупции не выявлено. Работу по контролю за коррупцией среди сотрудников АФК "Система" осуществляют подразделения внутреннего контроля и службы безопасности Корпорации.
SO5. Позиция в отношении государственной политики, участие в формировании государственной политики и лоббирование.	Раздел "Ответственности в бизнесе. Государство".
SO6. Общее денежное выражение финансовых и натуральных пожертвований политическим партиям, политикам, и связанным с ними организациям в разбивке по странам.	АФК "Система" не финансирует политические партии, политиков, и связанные с ними организации.
SO7. Общее число случаев судебных дел в отношении организации в связи с противодействием конкуренции.	В отчетном периоде в отношении АФК "Система" судебных дел в связи с противодействием конкуренции не возбуждено.

## Принципы Глобального договора ООН

### ПРАВА ЧЕЛОВЕКА

1. Предпринимательские круги должны оказывать поддержку и соблюдение прав человека, провозглашенных международным сообществом.	Разделы "Социальная миссия и устойчивое развитие", "Ответственность в бизнесе".
2. Обеспечить свою непричастность к нарушениям прав человека.	Разделы "Социальная миссия и устойчивое развитие", "Ответственность в бизнесе".

### ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ

3. Предпринимательские круги должны поддерживать свободу ассоциаций и признание на деле права на заключение коллективных договоров.	Раздел "Ответственность в бизнесе. Персонал".
4. Выступать за уничтожение всех форм принудительного труда.	В отчетном периоде случаев использования принудительного труда зафиксировано не было. Все взаимоотношения с работниками регулируются в строгом соответствии с действующим законодательством и, в частности, с Трудовым кодексом РФ.
5. Выступать за полное искоренение детского труда.	Все взаимоотношения с работниками регулируются в строгом соответствии с действующим законодательством и, в частности, с Трудовым кодексом РФ. В силу специфики деятельности компании риск использования детского труда исключен.
6. Выступать за ликвидацию дискриминации в сфере труда и занятости.	В отчетном периоде случаев дискриминации в сфере труда зафиксировано не было. Все взаимоотношения с работниками регулируются в строгом соответствии с действующим законодательством и, в частности, с Трудовым кодексом РФ.

### ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

7. Деловые круги должны способствовать предупреждению негативных воздействий на окружающую среду.	Раздел "Ответственность в бизнесе. Экология".
8. Предпринимать инициативы, направленные на повышение ответственности за состояние окружающей среды.	Раздел "Ответственность в бизнесе. Экология".
9. Содействовать развитию и распространению экологически чистых технологий.	Раздел "Ответственность в бизнесе. Экология".

### ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ

10. Противодействовать коррупции во всех ее формах, включая вымогательство и взяточничество.	Раздел "Корпоративное управление".
--	------------------------------------



## КОНТАКТЫ

### **ОАО АФК «Система»**

125009, Россия, Москва  
ул. Моховая, 13

Тел.: +7 (495) 737-01-01

### **Благотворительный фонд «Система»**

119034, Россия, Москва  
ул. Пречистенка, д. 17/9, офис 138

Тел.: +7 (495) 737 44 19

E-mail: [bfund@sistema.ru](mailto:bfund@sistema.ru)