

Годовой
Отчет 2013

О нас

АФК «Система» – крупнейшая российская публичная финансовая корпорация. Образованная в 1993 году, сегодня АФК «Система» входит в топ-10 российских компаний по выручке и является одним из крупнейших публичных холдингов в мире. Инвестиционный портфель АФК «Система» состоит преимущественно из российских компаний в различных секторах экономики, включая телекоммуникации, нефтегазовую отрасль, энергетику, потребительский сектор, высокие технологии и прочие. АФК «Система» – контролирующий акционер в большинстве своих инвестиций.

Наша миссия

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

Финансовые показатели

Выручка

2012: US\$ 34,0 млрд +5,9%

\$35,9 млрд

OIBDA

2012: US\$ 8,4 млрд +5,8%

\$8,9 млрд

Чистая прибыль

2012: US\$ 946 млн +138,6%

\$2 258 млн

Содержание

Обзор

- 02 АФК «Система» сегодня
- 04 Обращение Президента

Результаты 2013 года

- 08 Наша стратегия
- 10 Основные события
- 12 Финансовые результаты
- 12 Акционерный капитал

Наши инвестиции

- 16 Обзор портфеля
- 18 МТС
- 20 Башнефть
- 22 Детский мир
- 24 Медси
- 26 МТС-Банк
- 28 БЭСК
- 30 СГ-транс
- 32 SSTL
- 34 РТИ
- 36 ОНК
- 38 Медийные активы
- 40 Биннофарм
- 41 БНСА
- 42 Недвижимость
- 43 RZ Agro

Корпоративное управление

- 46 Ключевые принципы
- 47 Структура
- 48 Развитие в 2013 году
- 49 Совет директоров
- 52 Комитеты
- 53 Собрания акционеров
- 54 Менеджмент
- 56 Вознаграждение
- 57 Риски
- 62 Социальная ответственность

Финансовая отчетность



Для получения дополнительной информации, пожалуйста, посетите сайт:

www.sistema.ru

АФК «Система» сегодня

О нас

АФК «Система» – крупнейшая российская публичная финансовая корпорация. Наш портфель состоит преимущественно из российских компаний в различных секторах экономики. Мы являемся контролирующим акционером в большинстве своих инвестиций.

Наш бизнес

В 2013 году АФК «Система» активно управляла инвестиционным портфелем и заработала более US\$ 3,2 млрд от монетизации активов и полученных дивидендов. Существенный денежный приток предоставляет возможность для увеличения дивидендов акционерам АФК «Система».

[Читать далее...](#)

Наша стратегия

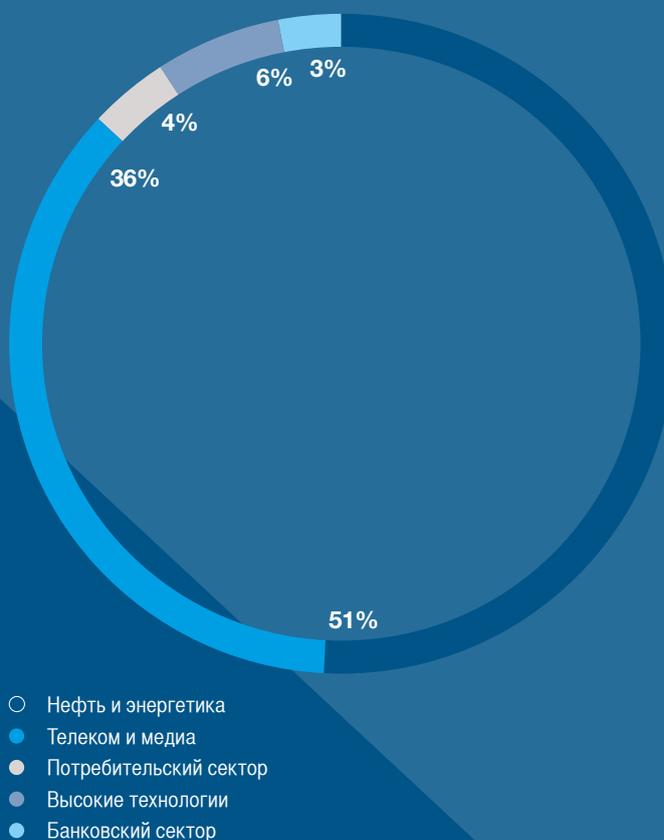
Компетенции АФК «Система» сосредоточены в области повышения операционной эффективности приобретаемых активов за счет реструктуризации и привлечения отраслевых партнеров с целью усиления экспертизы и снижения финансовых рисков.

[Читать далее...](#)

Сектора присутствия

-  Нефть и энергетика
-  Телеком и медиа
-  Потребительский сектор
-  Высокие технологии
-  Банковский сектор

АФК «Система» также инвестирует в недвижимость, транспортные услуги и сельское хозяйство.



Примечание: На основе агрегированной выручки активов.

Наши инвестиции

МТС

Башнефть

Детский мир

Медси

МТС-Банк

БЭСК

РТИ

СГ-транс

ОНК

БНСА

Биннофарм

Недвижимость

SSTL

RZ Agro

Медийные активы

Ключевые показатели

Денежный доход

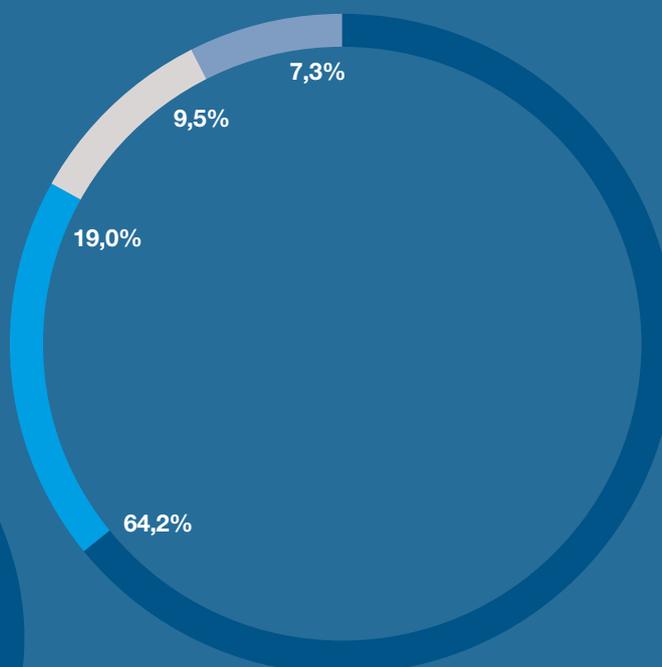
\$3,2 млрд

Денежный доход от продажи актива

\$1,2 млрд

Структура акционерного капитала

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



- В. П. Евтушенков
- Программа ГДР (Лондонская Фондовая Биржа)
- Обыкновенные акции (Московская Биржа)
- Прочее*

* Включая позиции инсайдеров, менеджмента и членов Совета директоров, и обыкновенные акции на балансе Группы АФК «Система».



М.В. Шамолин
Президент АФК «Система»

В 2013 году АФК «Система» достигла впечатляющих результатов, продемонстрировав сильную финансовую позицию и обеспечив перспективы для дальнейшего роста. В основе нашей стратегии – генерация денежных потоков на уровне холдинга, которые мы направляем на приобретение новых и развитие существующих активов, а также на увеличение вознаграждения нашим акционерам. В 2013 году мы заработали рекордные US\$ 3,2 млрд благодаря увеличению дивидендных потоков, реструктуризации транспортного бизнеса и сделке по продаже «РуссНефти», которая обеспечила десятикратный возврат на инвестированный капитал и является хорошим примером успешной трансформации бизнеса и подтверждает готовность Группы к новым монетизациям.

Выручка АФК «Система» превысила 1,1 трлн руб., показатель OIBDA вырос на 5,8% до US\$ 8,9 млрд, чистая прибыль увеличилась на 138,6% до US\$ 2,3 млрд. В прошлом году мы продолжили уделять особое внимание операционным результатам своего инвестиционного портфеля. Десять из одиннадцати портфельных компаний достигли прибыли по показателю OIBDA, а восемь активов показали чистую прибыль. Мы последовательно шли к этому результату с 2011 года, когда прибыльными были 42% наших активов по сравнению с 79% на конец 2013 года. Как мы и прогнозировали, шесть дочерних компаний АФК «Система» выплатили вознаграждение акционерам; в этом году мы ожидаем дивиденды от девяти наших бизнесов.

Зрелые активы портфеля, МТС и «Башнефть», продолжают демонстрировать отличные результаты. Развивающиеся компании – «Детский мир», «МТС Банк» и «Медси» – также показали сильный рост. Выручка «Детского мира» увеличилась на 26,7%, почти в три раза превысив среднеотраслевые показатели, OIBDA выросла на 60,3% до US\$ 87 млн. Компания существенно нарастила сеть магазинов и продолжила внедрение инициатив по повышению эффективности и оптимизации ассортиментного предложения, что позволило улучшить рентабельность до 8%. В то же время, «Медси» показала прирост выручки и OIBDA на 41,3% и 60,1% соответственно, благодаря увеличению оказанных услуг на 15,2% и росту посещений на 20,8%. В 2013 году «МТС Банк» стремительно наращивал свой розничный бизнес. Портфель розничных кредитов увеличился на 40%, кредиты по совместному проекту с МТС выросли на 140%, что привело к 27,2% росту процентных доходов до US\$ 731,8 млн. Хотелось бы отметить и первые успехи «СГ-транса» в составе нашего портфеля. Компании удалось заработать 20 млрд руб. выручки, а также показать 6 млрд руб. на уровне OIBDA. Рентабельность улучшилась до 30%, благодаря эффективной работе по наращиванию объемов перевозок за счет привлечения дополнительного парка на фоне снижения арендных ставок. В этом году «СГ-транс» планирует выплатить первые дивиденды своим новым акционерам.

Прошедший год также стал важной вехой в решении накопившихся вопросов в нашем индийском бизнесе. SSTL сосредоточил свои усилия на сегменте передачи данных, сократил число округов присутствия и в результате добился двукратного снижения убытка по OIBDA. Финансирование индийского оператора в 2013 году составило US\$ 300 млн, что на US\$ 100 млн меньше, чем прогнозировалось ранее; в этом году мы планируем потратить не более US\$ 250 млн. Благодаря погашению долговых обязательств SSTL на сумму US\$ 450 млн процентные расходы за 2013 год сократились на 31,1%. Как мы и обещали, в 2013 году мы уделяли особое внимание операционной эффективности наших бизнесов, стратегическому планированию и разрешили сложные вопросы предыдущих лет.

«Как мы и обещали, в 2013 году мы уделяли особое внимание операционной эффективности наших бизнесов, стратегическому планированию и разрешили сложные вопросы предыдущих лет.»

Наш инвестиционный портфель пополнился несколькими привлекательными активами. Мы приобрели «Башнефть Сервисные Активы» и «Объединенную нефтехимическую компанию» у «Башнефти», а также активы МГТС в сфере недвижимости. Это примеры трансформационных сделок, которые позволят нам реализовать потенциал скрытой стоимости приобретенных компаний. Реструктуризация продолжилась и в «Башнефти», в четвертом квартале мы объявили план реорганизации «Система Инвест», который позволит устранить перекрестное владение в нашем нефтяном бизнесе.

В этом году мы также нацелены на успех. АФК «Система» ведет переговоры о нескольких сделках средней стоимости – речь идет как о продаже некоторых активов, так и об инвестициях в новые для АФК «Система» проекты. Некоторые из них комплементарны текущему портфелю, другие предоставляют возможность выхода на новые прибыльные рынки или являются классическими трансформационными сделками, для осуществления которых АФК «Система» обладает всей необходимой экспертизой. Наша инвестиционная стратегия преимущественно сосредоточена на России, основана на глубоком анализе и экспертизе, и открыта для реализации новых возможностей на рынке.

Мы выстроили четкий и реалистичный план на 2014 год. За счет дивидендов и монетизации наших инвестиций мы вновь сможем достичь существенного притока денежных средств на уровень холдинга. Реализация большей части этих планов не зависит от состояния рынков капитала и макроэкономических факторов. Мы ожидаем дальнейшего повышения операционной эффективности наших бизнесов и наращивания дивидендных доходов в абсолютном выражении, а также за счет увеличения числа прибыльных активов. Если ситуация будет благоприятной, некоторые наши компании могут выйти на фондовые рынки. У нас есть и другие планы по монетизации нашего портфеля.

Успехи АФК «Система» нашли отражение в росте ее акций в 2013 году. Все наши планы остаются неизменными, финансовая позиция – сильнее, чем когда-либо, а четкие мотивационные цели и диверсифицированный портфель АФК «Система» создают все необходимые условия для дальнейшего роста акционерной стоимости в 2014 году.



Михаил Валерьевич Шамолин
Президент АФК «Система»

Приток дивидендов (US\$ млн)

2013	1 544
2012	885

Денежная позиция на уровне холдинга

2012: +102,5%

\$1 278 МЛН

Чистая прибыль

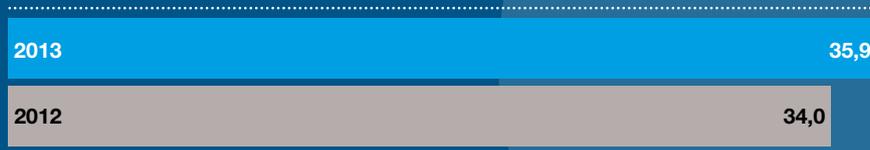
2012: +138,6%

\$2 258 МЛН

Сильная инвестиционная история

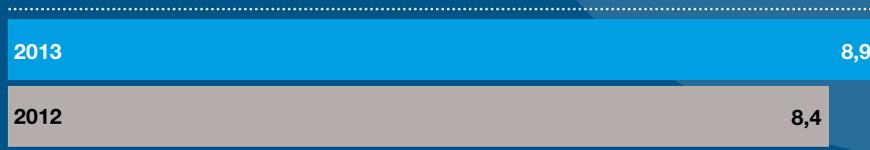
Продолжающаяся диверсификация портфеля и фокус на росте акционерной стоимости – основа инвестиционной привлекательности АФК «Система».

Выручка (US\$ млрд)



+5,9%

OIBDA (US\$ млрд)



+5,8%

Чистая прибыль (US\$ млрд)



+138,6%

В секции «Результаты 2013 года»

- 08 Наша стратегия
- 10 Основные события
- 12 Финансовые результаты
- 12 Акционерный капитал

Сравнительная динамика котировок ГДР АФК «Система» и индекса РТС в 2013 году

+57,5%

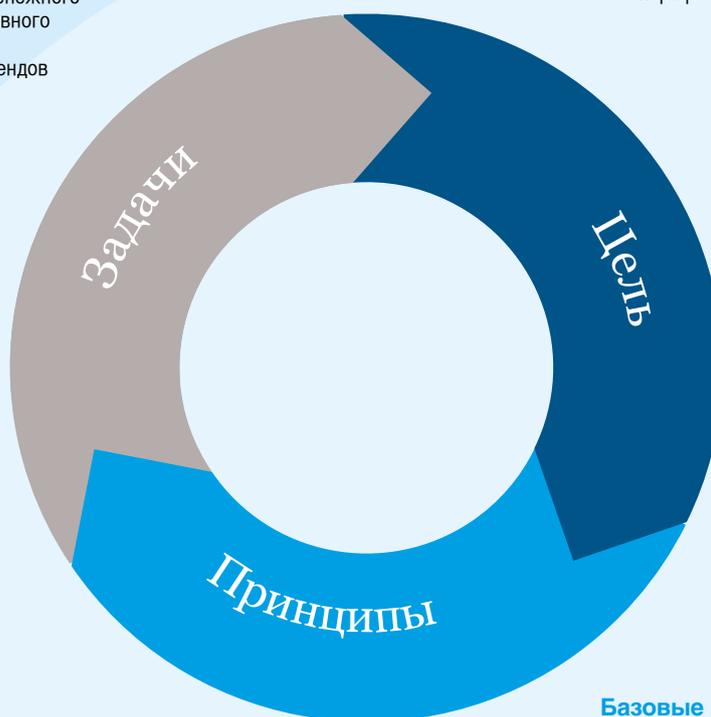


■ Дисконт (%)
— АФК «Система»
— Индекс РТС
* Источник: Bloomberg.

Бизнес модель

Среднесрочные задачи АФК «Система» как инвестиционной компании

- Генерация существенного денежного потока на уровне Корпоративного центра за счет монетизации портфеля и прироста дивидендов от портфельных компаний
- Фокус на инвестициях с положительным чистым денежным потоком
- Инвестиционный горизонт – 5-7 лет



Главная долгосрочная цель на 5 лет

- Достижение одного из самых высоких показателей доходности для акционеров на российском рынке
- Диверсифицированные инвестиции и сопоставимый вклад активов в стоимость портфеля

Базовые принципы инвестиционной стратегии

- Консолидированный долг/EBITDA на уровне 2x
- $TSR > WACC$
- Выплаты акционерам до 30% полученной прибыли

Модель создания стоимости

Модель АФК «Система» как инвестиционной компании заключается в создании стоимости для акционеров за счет постоянного реинвестирования капитала – аккумуляции денежных средств от поступления дивидендов и монетизации инвестиций, распределения полученной прибыли в виде дивидендов акционерам АФК «Система», реинвестирования в текущие активы и новые инвестиционные проекты с целью получения дальнейшего дохода.

Наша миссия

Долгосрочный рост акционерной стоимости за счет эффективного управления портфелем активов и достижения высокого уровня возврата на инвестированный капитал.

Наша стратегия

Инвестиционные критерии

- **Сектора и отрасли:** комплементарные к существующим инвестициям сектора, позволяющие использовать компетенции Корпорации и реализовывать синергии с существующим портфелем; новые экономически привлекательные отрасли при наличии экспертизы или отраслевого партнера.
- **География:** преимущественно Россия и СНГ; мониторинг других географических возможностей с точки зрения диверсификации рынков сбыта и валютного риска.
- **Размер активов:** крупные и средние активы, обеспечивающие лидерство на рынке за счет синергетических эффектов, возможностей для консолидации отрасли и успешной реализации инвестиционной и операционной стратегии.

Управление активами

- Компетенции АФК «Система» сосредоточены в области повышения операционной эффективности приобретаемых активов за счет реструктуризации и привлечения отраслевых партнеров с целью усиления экспертизы и снижения финансовых рисков.
- АФК «Система» стремится поддерживать сбалансированный портфель, состоящий из крупных активов, приносящих стабильные денежные потоки, а также развивающихся активов, находящихся в стадии активного роста.
- АФК «Система» осуществляет контроль за реализацией инвестиционной стратегии портфельных компаний через участие в работе их органов управления и привлечения отраслевых профессионалов к работе в Советах директоров.
- Активы разделены на портфели по принципу инициирования сделок и отраслевой экспертизы портфельного управляющего. Основным целевым показателем эффективности («KPI») для менеджмента служит показатель совокупного акционерного дохода («TSR»), который устанавливается для каждого актива.
- АФК «Система» реализует прогрессивную дивидендную политику. Размер дивидендов определяется на основе показателей предыдущего финансового периода и составляет не менее 10% чистой прибыли Группы по US GAAP и не менее 10% чистой денежной прибыли от сделок, таких как, например, продажа активов.

«АФК «Система» обладает четким долгосрочным видением, поддерживаемым амбициозными долгосрочными и краткосрочными целями.»

Реструктуризация активов

Реструктуризация транспортных активов

Приток денежных средств

14,5 млрд руб.

Результат:

Возврат денежных средств в размере 14,5 млрд руб., консолидация транспортных активов, развитие транспортного бизнеса совместно с партнером Unirail

Цель:

Реализация партнерства с компанией Unirail, частичная монетизация первоначальных инвестиций

Этап 1: выделение ОАО «СГ-трейдинг» из ОАО «СГ-транс»

В апреле 2013 года из «СГ-транс» было выделено «СГ-трейдинг» – предприятие, на 100% принадлежащее АФК «Система» и объединяющее непрофильные активы по хранению и реализации сжиженного углеводородного газа (СУГ).

Этап 2: создание партнерства с компанией Unirail

В апреле 2013 года АФК «Система» продала 70% акций ОАО «СГ-транс» за 12,0 млрд руб.

«Финансовому Альянсу», принадлежащему АФК «Система» на 50% (владение 50/50 с компанией Unirail).

В июле 2013 года АФК «Система» продала еще 15% акций ОАО «СГ-транс» компании Unirail за 2,5 млрд руб. В результате данной сделки Unirail и АФК «Система» принадлежит по 50% в объединенном транспортном бизнесе.

Этап 3: объединение транспортных активов

В начале 2014 года «СГ-транс» и «Финансовый Альянс» были объединены в одну компанию под брендом «СГ-транс». Запланированная реорганизация была завершена.

[Читать далее об «СГ-транс»](#)



Реорганизация ЗАО «Система-Инвест»

Результат:

Устранение перекрестного владения в «Башнефти»

Цель:

Упрощение корпоративной структуры «Башнефти»

Схема реорганизации предполагает разделение активов ЗАО «Система-Инвест». «Система-Инвест» остается владельцем 8,4% доли в уставном капитале «Башнефти», а также долей в ОАО «Уфаоргсинтез» и ОАО «БЭСК». Доля владения АФК «Система» в

«Системе-Инвест» увеличивается до 100%. Создаваемая компания «Башнефть-Инвест», на 100% принадлежащая «Башнефти», получает обыкновенные акции «Башнефти», составляющие 16,8% от ее уставного капитала, а также кредиторскую задолженность «Системы-Инвест» перед «Башнефтью» в размере около 36 млрд руб.

[Читать далее о «Башнефти»](#)



Сделки M&A

Продажа ОАО НК «РуссНефть»

Цель:
Монетизация инвестиции

В июле 2013 года АФК «Система» продала 49% принадлежащих ей акций ОАО НК «РуссНефть» за US\$ 1,2 млрд.

Приток средств от продажи актива

\$ 1,2 млрд

Приобретение ОАО «Объединенная нефтехимическая компания»

Цель:
Выход на перспективный нефтехимический рынок

В сентябре 2013 года АФК «Система» приобрела 98% ОАО «Объединенная нефтехимическая компания» (ОНК) у своей дочерней компании «Башнефть» за 6,2 млрд руб. ОНК – вертикально-интегрированная нефтехимическая группа, владеющая четырьмя предприятиями в Республике Башкортостан: ОАО «Уфаоргсинтез», газоперерабатывающие предприятия

ООО «Туймазинское ГПП» и ООО «Шкаповское ГПП», а также ООО «Бисфенол».

В сентябре 2013 года ОНК и мексиканская компания Grupo Petrotemex, S.A. de C.V., дочерняя компания Alpek, S.A.B. de C.V. подписали соглашение о создании совместного предприятия для строительства завода по производству терефталевой кислоты и полиэтилентерефталата в Уфе (Республика Башкортостан).

[Читать далее об ОНК](#)

Приобретение ООО «Башнефть-Сервисные Активы»

Цель:
Выход на активно развивающийся рынок нефтесервисных услуг; возможность реализации скрытого потенциала стоимости

В октябре 2013 года АФК «Система» приобрела у «Башнефти» 100% доли участия в уставном капитале ООО «Башнефть-Сервисные Активы» (БНСА) за 4,1 млрд руб. БНСА является нефтесервисной группой,

предоставляющей услуги в области бурения, текущего и капитального ремонта скважин, производства нефтепромыслового оборудования и механосервиса, а также транспортные и строительные услуги.

[Читать далее о БНСА](#)

Покупка контрольного пакета акций ЗАО «Бизнес-Недвижимость»

Цель:
Возможность реализации скрытой стоимости портфеля недвижимости

В декабре 2013 года АФК «Система» приобрела у ЗАО «МГТС-Недвижимость» 51% обыкновенных акций ЗАО «Бизнес-Недвижимость» за 3,2 млрд руб. Основной бизнес компании – управление и сдача в аренду недвижимости. ЗАО «Бизнес-Недвижимость» владеет 76 объектами,

которые ранее использовались МГТС в качестве автоматизированных телефонных станций, общей площадью 178 тыс. кв. м. Позднее, в апреле 2014 года АФК «Система» приобрела еще 49% акций за 3,1 млрд руб., увеличив свою долю до 100%.

[Читать далее о Портфеле недвижимости](#)

Финансовые результаты

(в млн долл. США, за исключением сумм, указанных в расчете на акцию)

	2013	2012	Год-к-году
Выручка	35 942,1	33 950,4	5,9%
Скорректированная OIBDA	8 918,5	8 430,6	5,8%
Операционная прибыль	5 663,0	4 725,8	19,8%
Скорректированная операционная прибыль	5 675,9	5 361,7	5,9%
Чистая прибыль в доле АФК	2 257,5	946,1	138,6%
Скорректированная чистая прибыль в доле АФК	1 992,1	1 793,8	11,1%
Базовая и разводненная прибыль на акцию (в центах США)	24,43	10,18	140,1%

В 2013 году консолидированная выручка АФК «Система» увеличилась на 5,9% в долларах и на 8,4% в рублях. Рост выручки произошел благодаря значительному вкладу со стороны всех портфельных компаний Группы, несмотря на ослабление среднего курса рубля по сравнению с долларом США на 2,4% в 2013 году. Практически все портфельные активы продемонстрировали рост выручки в отчетном году, за исключением SSTL из-за прекращения деятельности в тринадцати округах Индии. Наряду с МТС и «Башнефтью» значительный вклад внесли «Детский мир», «МТС-Банк» и «Медси».

Коммерческие, административные и управленческие расходы в 2013 году выросли на 8,6% по сравнению с 2012 годом до US\$ 4 422,8 млн, в основном, в результате одновременных затрат на реструктуризацию РТИ, развития бизнеса «Детского мира» и прочих факторов. «Башнефть» сократила затраты на 8,1%, в то время как SSTL снизил расходы на 36,5% в 2013 году.

Расходы на износ и амортизацию в 2013 году увеличились на 5,7% по сравнению с 2012 годом до US\$ 3 242,6 млн.

Скорректированный показатель OIBDA Группы в 2013 году увеличился на 5,8% в годовом сопоставлении, маржа скорректированной OIBDA составила 24,8%. Все портфельные компании Группы показали прибыль по скорректированной OIBDA за исключением SSTL, который снизил свой убыток по OIBDA на 56,0% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Скорректированная консолидированная чистая прибыль в доле АФК «Система» в 2013 году увеличилась на 11,1% по сравнению с предыдущим периодом, несмотря на убыток от курсовых разниц в размере US\$ 268,0 млн. Большинство компаний Группы, за исключением SSTL и РТИ, продемонстрировали чистую прибыль за 2013 год.

Акционерный капитал

Количество акций АФК «Система» в обращении составляет 9 650 000 000 обыкновенных акций номинальной стоимостью 0,09 руб. Акционерный капитал равен 868 500 000 руб.

В феврале 2005 года АФК «Система» провела первичное размещение акций. Акции прошли листинг под тикером «SSA» на Лондонской фондовой бирже в виде глобальных депозитарных расписок (ГДР). Одна ГДР соответствует 20 обыкновенным акциям.

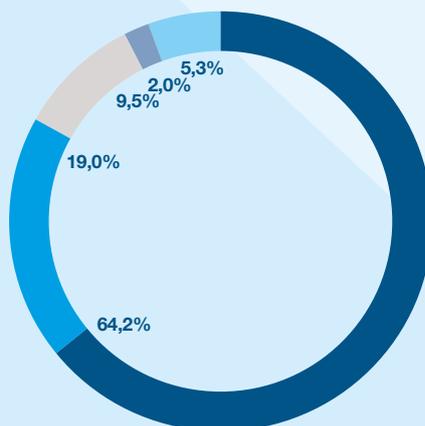
Акции АФК «Система» также допущены к торгам под тикером «AFKS» на фондовом рынке Московской биржи. В виде ГДР на Лондонской фондовой бирже торгуется около 19% акций, в обращении на Московской бирже – 9,5% акций (за исключением позиций инсайдеров – акций, которыми владеет менеджмент и члены Совета директоров, и обыкновенных акций на балансе Группы АФК «Система»).

В портфель АФК «Система» также входят две публичные компании: акции ОАО «МТС» в форме АДР торгуются на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE) под тикером «MBT» и в форме обыкновенных акций на Московской бирже под тикером «MTSS». На Московской бирже также торгуются обыкновенные и привилегированные акции ОАО АНК «Башнефть» под тикерами «BANE», «BANEP».

Основным акционером АФК «Система» является Председатель Совета директоров – В.П. Евтушенков (64,19% акций).

Структура акционерного капитала АФК «Система»

(по состоянию на 31 декабря 2013 года)



- В.П. Евтушенков
- Deutsche Bank (программа ГДР)
- Национальный расчетный депозитарий (Московская биржа)
- ОАО «Система Финанс»
- Прочие

Держатели ГДР – топ-10 институциональных инвесторов

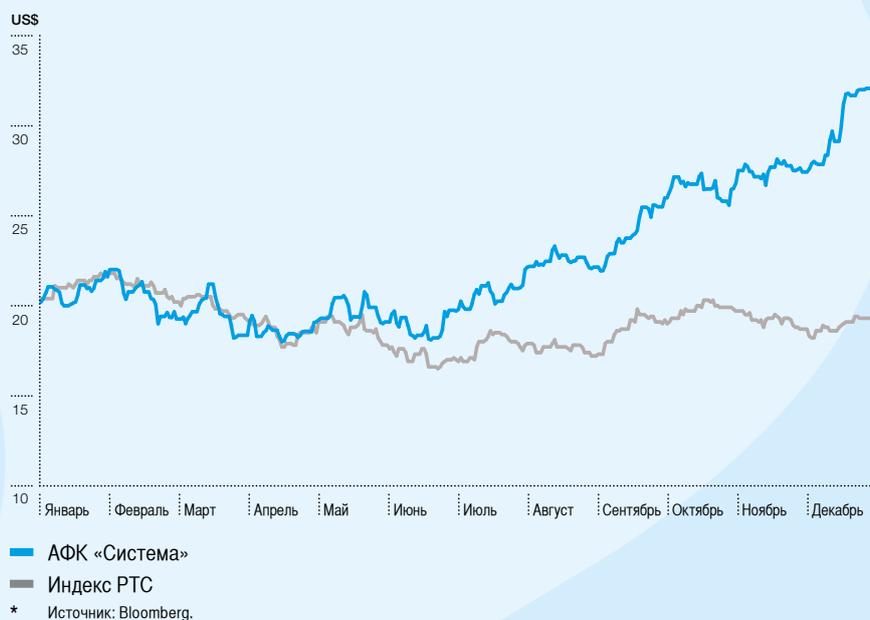
(по состоянию на 31 июня 2013 года)

Инвестор	% от обращающихся ГДР	% от уставного капитала
1 UBS AG	21,25%	4,04%
2 SKAGEN AS	16,27%	3,09%
3 J.P. Morgan Asset Management	6,00%	1,14%
4 The Vanguard Group	5,60%	1,06%
5 BlackRock Investment Management	4,72%	0,90%
6 GIC Asset Management Pte.	4,38%	0,83%
7 Baring Asset Management	3,90%	0,74%
8 TKB BNP Paribas Investment Partners	3,52%	0,67%
9 East Capital Asset Management AB	2,34%	0,44%
10 HSBC Global Asset Management	1,92%	0,36%

Динамика котировок ГДР АФК «Система» на Лондонской фондовой бирже

Стоимость ГДР АФК «Система» выросла на 57,5% в 2013 году и опередила динамику основных фондовых индексов, включая РТС и MSCI Russia. Цена закрытия ГДР на Лондонской фондовой бирже в первый торговый день 2013 года составила US\$ 20,4 при рыночной капитализации АФК «Система» в US\$ 9 843 млн, в последний торговый день 2013 года цена закрытия достигла US\$ 32,12 при рыночной капитализации АФК «Система» в US\$ 15 498 млн. 30 декабря 2013 года цена закрытия достигла максимума в US\$ 32,28, минимальная цена закрытия была зафиксирована 16 апреля 2013 года и составила US\$ 18. Средний дневной объем торгов на Лондонской фондовой бирже в 2013 году составил 552 417 ГДР.

Сравнительная динамика котировок ГДР АФК «Система» и индекса РТС в 2013 году*



Портфель лидеров рынка

АФК «Система» обладает уникальным опытом развития компаний и превращения их в лидеров рынка, обеспечивая значительный возврат на инвестиции.



Выручка МТС

+3%

Абоненты МТС

+7%



Выручка «Башнефти»

+3%

Добыча нефти «Башнефти»

+4%

В секции «Наши инвестиции»

16	Обзор портфеля
18	МТС
20	Башнефть
22	Детский мир
24	Медси
26	МТС-Банк
28	БЭСК
30	СГ-транс
32	SSTL
34	РТИ
36	ОНК
38	Медийные активы
40	Биннофарм
41	БНСА
42	Недвижимость
43	RZ Agro



Магазины «Детского мира»

+17%

Количество посещений «Медси»

+21%



Процентный доход «МТС-Банка»

+27%

Объем грузоперевозок «СГ-транса»

+69%

Обзор портфеля

В 2013 году АФК «Система» активно управляла инвестиционным портфелем и заработала более US\$ 3,2 млрд от монетизации активов, реструктуризаций и полученных дивидендов. Существенный денежный приток создает возможность для увеличения дивидендов акционерам АФК «Система».

Новые инвестиции

- Покупка 100% «Башнефть-Сервисные Активы» за US\$ 137 млн
- Покупка 98% «Объединенной нефтехимической компании» (ОНК) за US\$ 206 млн
- Покупка 51% «Бизнес-Недвижимость» за US\$ 100 млн (в 2014 году АФК «Система» приобрела еще 49%)

Монетизация

- Продажа доли в «РуссНефти» за US\$ 1,2 млрд

Партнерство

- Партнерство ОНК с мексиканской компанией Grupo Petrotex, дочерней компанией Alpek

Реструктуризация

- Возврат US\$ 418 млн от сделки по покупке транспортных активов и сохранение 50% доли участия в бизнесе
- Устранение перекрестного владения в «Башнефти» за счет реструктуризации «Системы-Инвест»

Существенные события после отчетного периода

Инвестиции в лесную, деревообрабатывающую и целлюлозно-бумажную отрасли

В апреле 2014 года ООО «ЛесИнвест», входящее в группу компаний АФК «Система», подписало юридически обязывающие соглашения о приобретении у Банка Москвы 100% акций ОАО «Сегежский ЦБК» и 100% долей ООО «Деревообработка – Проект» (Группа компаний), а также всех прав требования Банка Москвы к Группе компаний, основываясь на принципе соответствия внешнего долга Группы компаний остаткам денежных средств на ее счетах. Ожидается, что сделка будет завершена до конца третьего квартала 2014 года. Группа приобретаемых компаний является крупнейшим производителем мешочной бумаги и бумажных мешков в России и вторым по величине производителем бумажных мешков в Европе. Это также один из крупнейших производителей и экспортеров древесных плит и пиломатериалов в России. В 2013 году по данным управленческой отчетности прогнозная выручка и EBITDA Группы компаний составили около 20,9 млрд руб. и 2,4 млрд руб. соответственно. Доля экспорта в выручке Группы компаний составляет 54%.

Детский мир – стр. 22



МТС – стр. 18



Башнефть – стр. 20



Основные операционные результаты портфельных активов в 2013 году

- Существенно улучшено качество абонентской базы МТС и восстановлен рост в России и на всех рынках присутствия
- Добыча нефти «Башнефти» увеличилась на 4,1% до 16,1 млн тонн
- SSTL сократил убыток по скорректированной OIBDA на 56,0%, административные расходы снизились на 36,5%
- Процентный доход «МТС-Банка» увеличился на 27,2% до US\$ 731,8 млн
- «Детскому миру» удалось достичь роста сопоставимых продаж на 13,4%, а также открыть 41 новый магазин
- Количество посещений пациентов «Медси» увеличилось на 20,8%
- «СГ-транс» нарастил вагонный парк в управлении на 20%, объем перевозки грузов увеличился на 69%

Компания/ US\$ млн	Выручка	OIBDA
МТС	12 511 (+3%)	5 656 (+7%)
Башнефть	17 685 (+3%)	3 172 (-3%)
Детский мир	1 130 (+27%)	87 (+60%)
Медси	294 (+41%)	44 (+60%)
МТС-Банк	903 (+27%)	38 (-25%)
БЭСК	417 (+12%)	177 (+38%)
СГ-транс**	632 (+45%)	190 (+52%)
SSTL (МТС Индия)	209 (-31%)	-147 (-56%)
РТИ	2 196 (0%)	123 (-32%)
Биннофарм	104 (+41%)	20 (+28%)
ОНК*	697	74
БНСА*	767	60
Медийные активы	110 (+34%)	46 (+123%)

* Результаты за полный 2013 год, сопоставимые данные за 2012 год отсутствуют.

** Не консолидируется АФК «Система», учитываются по методу долевого участия. «СГ-транс» агрегирует неаудированные финансовые результаты управленческой отчетности менеджмента четырех компаний: ОАО «СГ-транс», ЗАО «Финансовый Альянс», ООО «СГ-трейдинг» и ООО «Башнефть-Транс» за 12 месяцев, завершившихся 31 декабря 2013 года. Данные активы образовали Группу «СГ-транс» в течение 2013 года и в дальнейшем будут консолидированы в финансовой отчетности. В связи с этим финансовые результаты компаний Группы «СГ-транс» представлены на агрегированной основе за 2012 и 2013 годы в виде проформы с исключением внутригрупповых оборотов и балансов.

Медси – стр. 24



БЭСК – стр. 28



МТС-Банк – стр. 26



ОАО «МТС»

На шаг впереди

ОАО «Мобильные ТелеСистемы» (МТС) – крупнейший оператор связи в России, Восточной Европе и Средней Азии. МТС предлагает услуги мобильной и фиксированной телефонной связи, широкополосного доступа в Интернет, платного ТВ, а также информационно-развлекательные услуги в одном из наиболее динамично развивающихся регионов мира.

Президент
Андрей Дубовсков

Председатель Совета директоров
Рон Зоммер

Эффективная доля

53,5%

Дивиденды
2012: +34,9%

41,0 млрд руб.

Результаты 2013 года

Показатель, US\$ млн	2013	2012	%
Выручка	12 511	12 161	2,9%
Скорр. OIBDA*	5 656	5 286	7,0%
Скорр. OIBDA маржа*	45,2%	43,5%	1,7 п.п.
Скорр. чистая прибыль в доле АФК «Система»*	1 146	1 124	2,0%
Долг	6 682	7 584	-11,9%
CAPEX	2 561	2 903	-11,8%

* На показатель OIBDA МТС в 2013 году повлияло признание дохода от полученной компенсации в рамках урегулирования споров вокруг ООО «Бител».

Показатель	2013	2012	%
Абоненты мобильной связи (млн)*	102,4	95,8	6,9%
ARPU в России (руб.)	308	297	3,7%
MOU в России (мин.)	327	304	7,6%

* Без учета абонентов Республики Беларусь.



Отрасль*

Основным драйвером роста телекоммуникационного рынка остается сегмент передачи данных и мобильного интернет-доступа. В ближайшие несколько лет ожидается замедление среднегодовых темпов роста телекоммуникационного рынка России до 3%, в том числе сохранится тенденция сокращения сегмента традиционных мобильных голосовых услуг в связи с сильной конкуренцией и ростом внутрисетевого трафика. В данных условиях важнейшей составляющей роста является развитие конвергентных продуктов и партнерств в смежных секторах, таких как финансовые услуги, медийные и рекламные рынки и разработка комплексных продуктов.

Устойчивый рост в 2013 году

МТС – бесспорный лидер по абсолютным значениям выручки и OIBDA среди операторов «большой тройки» в России. Мобильная абонентская база МТС в России в 2013 году увеличилась на 5,8%. За 2013 год существенно улучшилось качество абонентской базы: показатель ARPU в России вырос на 3,7% до 308 руб., показатель MOU увеличился на 7,6% до 327 минут. По итогам 2013 года МТС показала наилучшую динамику роста доходов от мобильной передачи данных. Уровень оттока абонентов (churn rate) в России снизился с 42,4% в 2012 году до 36,3% в 2013 году.

МТС построила более 31,5 тыс. базовых станций 3G, увеличив покрытие до 76%, и более 5 тыс. базовых станций LTE.

В Москве МТС ускорила темпы строительства цифровой платформы на базе проекта GPON МГТС. По итогам 2013 года свыше 2,3 млн домохозяйств готовы к переключению на GPON, уже переключено около 700 тыс. абонентов, 240 тыс. абонентов используют доступ в сеть Интернет по технологии GPON. Доля рынка в 2013 году по абонентам ШГД в Москве достигла 26,5%, платного ТВ – 11,7%.

Операционная стратегия

В основные операционные задачи МТС входит развитие конвергентных продуктов и услуг, а также реализация потенциала роста рынка передачи данных. К 2015 году МТС планирует довести уровень 3G покрытия населения до 93%. До конца 2014 года МТС обеспечит скоростным доступом в интернет в сети LTE более 70 регионов России. В 2014 году в Москве будет завершено строительство цифровой платформы, что позволит расширить спектр предоставляемых мультисервисных цифровых услуг. Стратегия развития финансовых услуг МТС и «МТС-Банка» до 2016 года предполагает увеличение объема розничного кредитного портфеля в 5 раз.

Инвестиционная стратегия

Инвестиционная стратегия АФК «Система» в отношении МТС предполагает получение стабильных дивидендов. С 2013 года дивидендные выплаты МТС определяет величина свободного денежного потока. В феврале 2014 года МТС увеличила прогноз дивидендных выплат на 2014-2015 гг. до как минимум 90 млрд руб.

Основные события 2013 года

В марте 2013 года МТС приобрела 25%+1 акций «МТС-Банка» за 5,1 млрд руб. Компания заключила соглашение с «МТС-Банком» о совместном развитии кредитного продукта «МТС Деньги», при этом доля МТС составит 70% от ежегодной прибыли проекта.

В мае 2013 года МТС запустила первую сеть LTE в стандарте FDD в Москве.

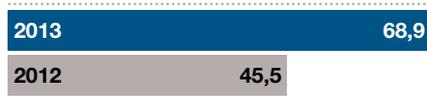
В июне 2013 года годовое Общее собрание акционеров МТС утвердило новую дивидендную политику, привязав выплаты дивидендов к свободному денежному потоку (FCF) компании. Минимальная сумма дивидендов в 2013-2015 гг. будет определяться как большая из двух величин: минимум 75% свободного денежного потока МТС за прошедший финансовый год или 40 млрд руб. ежегодно.

В августе 2013 года МТС завершила выплату дивидендов за 2012 год в общем объеме 30,2 млрд руб.

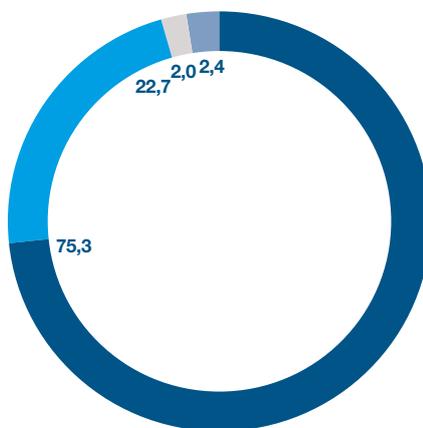
В сентябре 2013 года внеочередное Общее собрание акционеров МТС утвердило выплату первых в истории компании полугодовых дивидендов за первое полугодие 2013 года в размере 10,8 млрд руб.

* Источники: Консалтинговое агентство iKS-Consulting, данные компании.

Свободный денежный поток (млрд руб.)



Абоненты по странам (млн)



- Россия
- Украина
- Туркменистан
- Армения

Маржа OIBDA 2012: +1,7 п.п.

45,2%

Абонентская база (млн) 2012: +6,9%

102,4

ОАО АНК «Башнефть»

Лидер по росту добычи в России

ОАО АНК «Башнефть» – вертикально-интегрированная нефтяная компания, сформированная на базе крупнейших предприятий ТЭК Республики Башкортостан. Компания входит в топ-10 предприятий России по объему добычи нефти и в топ-5 – по нефтепереработке.

Президент
Александр Корсик

Председатель Совета директоров
Феликс Евтушенко

Эффективная доля

75%

Доля в голосующих акциях

89%

Результаты 2013 года

Показатель, US\$ млн	2013	2012	%
Выручка	17 685	17 125	3,3%
Скорр. OIBDA*	3 172	3 279	-3,2%
Скорр. OIBDA маржа*	17,9%	19,2%	-1,3 п.п.
Скорр. чистая прибыль в доле АФК «Система»*	1 447	1 375	5,3%
Долг	2 756	3 601	-23,5%
CAPEX	978	890	9,9%

* За 2013 и 2012 гг. на показатель OIBDA «Башнефти» повлияли эффект от продажи доли в ОАО «Белкамнефть» и прочие единовременные корректировки.

Показатель	2013	2012	%
Добыча нефти (млн тонн)	16,1	15,4	4,1%
Первичная переработка нефти (млн тонн)	21,4	20,8	3,0%
Выход светлых нефтепродуктов (%)	60,4	59,7	0,7 п.п.
Глубина переработки (%)	84,7	84,9	-0,2 п.п.



Отрасль*

Волатильность мировых товарных и валютных рынков оказала негативное влияние на динамику цен на нефть – средняя цена нефти сорта Brent в 2013 году снизилась на 2,7% до US\$ 108,7 за баррель. Колебание цен на внешнем рынке было частично компенсировано снижением экспортной пошлины на нефть и нефтепродукты, а также налога на добычу полезных ископаемых.

В 2013 году Россия установила 25-летний рекорд по добыче нефти. Согласно ожиданиям экспертов, тенденция роста сохранится. В связи с истощением основных нефтяных месторождений Западной Сибири появляется необходимость освоения нефтяных ресурсов континентального шельфа арктических и дальневосточных морей, Восточной Сибири и Дальнего Востока.

Устойчивый рост в 2013 году

Добыча нефти на месторождениях «Башнефти» в 2013 году увеличилась на 4,1% до 16,1 млн тонн. Компания вновь стала лидером отечественной нефтяной отрасли по темпам роста годовой добычи благодаря проведению высокоэффективных геолого-технических мероприятий и применению современных технологий как на зрелых месторождениях, так и на введенном в эксплуатацию в 2013 году месторождении им. В. Афанасьева. Введение в пробную эксплуатацию месторождения им. Р. Требса и А. Титова в Ненецком автономном округе в августе принесло еще 291 тыс. тонн нефти. В 2014 году добычу на месторождении планируется увеличить примерно до 1 млн тонн.

«Башнефть» остается абсолютным лидером среди российских нефтяных компаний по глубине переработки, которая составила 84,7%. Выход светлых нефтепродуктов в 2013 году увеличился до 60,4% по сравнению с 59,7% годом ранее.

Добыча нефти (млн тонн)

2013	16,1
2012	15,4

Доказанные запасы по стандартам PRMS (млн бар.)
2012: +1,9%

2 045,3

Среднесуточная добыча нефти (тыс. бар./сутки)
2012: +4,4%

321,5

«Башнефть» также является одним из лидеров по качеству производимых нефтепродуктов: доля бензина, соответствующего стандартам Евро-4 и Евро-5, в общем объеме произведенного бензина в 2013 году достигла 87,7%, доля автобензина стандарта Евро-5 достигла 67,2%.

В 2013 году АФК «Система» и «Башнефть» осуществили мероприятия для совершенствования корпоративной структуры «Башнефти» и кристаллизации скрытой стоимости компании. «Башнефть» продала непрофильные активы – ОАО «Объединенная нефтехимическая компания» и ООО «Башнефть-Сервисные Активы», сфокусировавшись на развитии и повышении эффективности в основных сегментах деятельности.

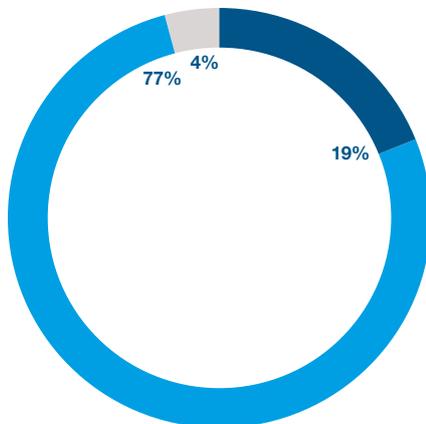
Операционная стратегия

Операционная стратегия компании в области добычи и разведки направлена на поддержание добычи на зрелых месторождениях, а также реализацию обширной программы геологоразведочных работ в Башкирии. Планируется продолжение разработки месторождения им. Р. Требса и А. Титова, а также дальнейшая разведка и запуск добычи на новых участках в Ненецком автономном округе. Одновременно рассматривается возможность приобретения новых лицензий в ключевых и перспективных регионах, участие в новых международных проектах.

В области нефтепереработки планируется дальнейшая реализация программы по модернизации нефтеперерабатывающих заводов. К 2015 году планируется полный переход на выпуск моторных топлив стандарта Евро-5.

В области коммерции одним из приоритетных направлений является реализация программы ребрендинга сбытовой сети АЗС.

Запасы и ресурсы по регионам



- Ненецкий автономный округ
- Башкортостан
- Другие регионы

Инвестиционная стратегия

В 2014 году планируется дальнейшее совершенствование корпоративной структуры «Башнефти». В 2013 году была начата программа реорганизации с целью устранения перекрестного владения с ЗАО «Система-Инвест». АФК «Система» видит в «Башнефти» значительный потенциал роста как за счет реализации операционной стратегии и развития ключевых активов, так и посредством стратегических партнерств и M&A. При этом нефтяной бизнес обладает достаточными ресурсами для обеспечения стабильного дивидендного потока.

Основные события 2013 года

В сентябре 2013 года «Башнефть» продала АФК «Система» свою 98% долю в ОАО «Объединенная нефтехимическая компания» за 6,2 млрд руб.

В октябре 2013 года «Башнефть» продала 100% доли участия в уставном капитале ООО «Башнефть-Сервисные Активы» АФК «Система» за 4,1 млрд руб.

В октябре 2013 года «Башнефть» стала победителем аукциона на право геологического изучения, разведки и добычи углеводородного сырья по Асташевско-Сосновско-Назаровскому участку недр.

В октябре 2013 года «Башнефть» получила право заключить в Мьянме Соглашение о разделе продукции по нефтяному Блоку EP-4 с долей участия 90% и выступить оператором проекта.

В декабре 2013 года «Башнефть» начала реализацию программы реорганизации через присоединение ЗАО «Башнефть-Инвест», 100% дочерней компании, создаваемой в результате выделения из ЗАО «Система-Инвест».

В декабре «Башнефть» выплатила дивиденды за 9 месяцев 2013 года в размере 45,25 млрд руб. Ранее, в августе 2013 года, «Башнефть» выплатила дивиденды за полный 2012 год в общем объеме 5,32 млрд руб.

В декабре 2013 года «Башнефть» завершила сделку по приобретению ООО «Башнефтегазразведка», владеющего лицензией на Восточно-Икском лицензионном участке.

В марте 2014 года «Башнефть» получила контроль над 100% долей ООО «Бурнефтегаз», ведущего разведку и добычу нефти в Тюменской области и владеющего правами на разведку и разработку Соровского и Тортасинского месторождений, суммарные запасы нефти категорий C1+C2 которых составляют 53,4 млн тонн. Сумма сделки превысила US\$ 1 млрд, включая права требования уплаты задолженности к компаниям Группы «Бурнефтегаз».

* Источники: Независимое информационное агентство Platts.

ГК «Детский мир»

Рост сети и лидерство в секторе

Группа компаний «Детский мир» – крупнейший в России и СНГ оператор торговли детскими товарами. Группа объединяет сеть розничных магазинов «Детский мир» в России и Казахстане, сеть центров раннего развития ELC в России, luxury-центр «Детская Галерея «Якиманка» и интернет-магазины detmir.ru и elc-russia.ru.

Генеральный директор
Владимир Чирахов

Председатель Совета директоров
Кристофер Алан Бакстер

Эффективная доля

100%

Количество магазинов

252

Результаты 2013 года

Показатель, US\$ млн	2013	2012	%
Выручка	1 130	893	26,7%
OIBDA	87	54	60,3%
OIBDA маржа	7,7%	6,1%	1,6 п.п.
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	41	11	268,1%
Долг	181	99	83,3%

Показатель	2013	2012	%
Торговая площадь (тыс. м ²)	320	291	10,0%
Количество магазинов	252	216	16,7%



Отрасль*

Сокращение неорганизованной розницы с 36% до 20% и рост расходов населения способствовали продолжающемуся росту рынка детских товаров в России. Наиболее перспективными сегментами остаются детская одежда и игрушки, а также товары для новорожденных. В 2013 году существенно выросла доля среднего ценового сегмента, в котором оперирует сеть «Детский мир». Основными факторами, которые поддержат рост рынка в дальнейшем, станут улучшение демографических показателей, увеличение потребительских расходов и усиление позиций специализированных розничных сетей. В 2014 году ожидается следующий раунд снижения пошлин в рамках присоединения России к ВТО, что позволит улучшить условия закупки высококачественных детских товаров за рубежом.

Устойчивый рост в 2013 году

Темпы роста ГК «Детский мир» в 2013 году превысили среднерыночные показатели более чем в два раза. Выручка компании в 2013 году увеличилась по сравнению с 2012 годом на 26,7%. Доля компании на рынке увеличилась до 8,2%, при этом в сегменте игрушек она составила 12,9%, в сегменте одежды и обуви – 11,1%, а на рынке товаров для новорожденных достигла 9,4%.

В 2013 году компания открыла 33 магазина «Детский мир» и 8 магазинов ELC, увеличила свою сеть до 252 магазинов общей площадью 320 тыс. м².

Фокус компании в 2013 году также был направлен на поддержание конкурентных цен и стимулирование трафика в магазинах. Трафик магазинов (Like-for-Like) вырос на 8,2%, а средний чек (Like-for-Like) – на 4,8%. На конец 2013 года в портфеле собственных брендов в одежде и обуви насчитывалось 11 марок. Доля продаж собственных торговых марок в общей выручке увеличилась до 20%.

В 2013 году компания представила новый инновационный концепт магазина с существенно улучшенными условиями для совершения покупок. За счет использования новых технологий мерчандайзинга, более широкого ассортимента, а также сочетания игровых зон и торгового пространства ожидается дальнейшее увеличение трафика и среднего чека. В 2014 году ГК «Детский мир» планирует открыть еще 30-40 магазинов в новом формате, а также обновить 5-7 существующих магазинов, главным образом, крупнейших магазинов «Детского мира» в торговых центрах «Мега».

Операционная стратегия

В ближайшие несколько лет компания планирует увеличить долю высоко-маржинального сегмента собственных торговых марок в продажах одежды и обуви до 70%.

Особое внимание будет сосредоточено на развитии канала онлайн продаж, что позволит расширить возможности по обслуживанию клиентов и маркетинга на различных платформах, от мобильных устройств и компьютеров, до телевидения, радио и почты. Так, например, в 2014 году планируется открытие 5-7 онлайн киосков.

Компания также продолжит инвестировать в развитие логистической системы с целью повышения ее централизации и ускорения оборачиваемости товара.

Инвестиционная стратегия

На фоне тенденции к консолидации рынка рассматриваются возможности увеличения бизнеса ГК «Детский мир» за счет потенциальных сделок M&A, нацеленных на приобретение экспертизы и компетенций в новых сегментах розничной торговли, а также на усиление позиций на рынке как отдельных регионов, так и России в целом. АФК «Система» рассматривает различные стратегические возможности для поддержания дальнейшего роста ГК «Детский мир».

Основные события 2013 года

В июле 2013 года ГК «Детский мир» заключила соглашение со Сбербанком России об обратном выкупе 25%+1 акция «Детского мира» за 4,5 млрд руб. В результате сделки эффективная доля владения АФК «Система» в ГК «Детский мир» увеличилась до 100%.

В августе 2013 года компания ГК «Детский мир» выплатила дивиденды по результатам деятельности в 2012 году в размере 420,5 млн руб.

В декабре 2013 года «Детский мир» открыл первый магазин в новом интерактивном концепте в торговом центре МЕГА «Белая Дача».

* Источники: Исследовательское агентство Synovate Comcon.

Рост сопоставимых продаж (в руб.)

+13,4%

Новые магазины в 2013 году

41

Посетители в год (млн)

98

ГК «Медси»

Медицинская помощь полного цикла

ЗАО «Группа компаний «Медси» – ведущая частная медицинская компания с крупнейшей сетью частных медицинских учреждений в России. Сеть «Медси» включает один клинично-диагностический центр, 29 клиник, 82 медпункта, 3 стационара, службу неотложной медицинской помощи, 3 велнес-центра и 3 санатория.

Президент
Алексей Чупин
(до мая 2013 года – Хавар Манн)

Председатель Совета директоров
Михаил Шамолин

Эффективная доля

75%-1

Штат врачей

1 625

Результаты 2013 года

Показатель, US\$ млн	2013	2012	%
Выручка	294	208	41,3%
OIBDA	44	28	60,1%
OIBDA маржа	15,0%	13,3%	1,7 п.п.
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	32	0,2	16,1x
Долг	73	84	-13,1%

Показатель	2013	2012	%
Количество посещений (тыс.)	6 013	4 979	20,8%
Количество оказанных услуг (тыс.)	12 736	11 055	15,2%
Средний чек (US\$)	48,7	41,7	16,8%



Отрасль*

В 2013 году рынок частной медицины продолжил активный рост, было открыто большое количество частных поликлиник, наблюдалось расширение ассортимента медицинских услуг. Наибольший рост наблюдался в сегменте добровольного медицинского страхования (ДМС) – доля сегмента на рынке медицинских услуг в России составляет около 10%, в Москве – около 29%. Высокий уровень доходов в Москве (ежемесячный доход более 30% населения Москвы составляет свыше 50 тыс. руб.) будет способствовать дальнейшему развитию сегмента ДМС и в целом рынка частной медицины в Москве. Сокращение списка услуг в рамках обязательного медицинского страхования в 2013 году также способствовало росту выручки частных компаний.

В настоящий момент сегмент частной медицины остается сильно фрагментированным. Доля «Медси» на рынке составляет около 2% в России и около 6% в Москве. Следует отметить постепенное смещение потребительского спроса в пользу крупных клиничко-диагностических центров, оказывающих полный спектр услуг.

Устойчивый рост в 2013 году

В 2013 году завершился интеграционный процесс приобретенных активов ГУП «Медицинский Центр». В процессе интеграции бизнеса основной фокус был сделан на реализацию синергетических эффектов после внедрения платформы оказания медицинской помощи полного цикла. Успешная интеграция, среди прочих факторов, позволила компании увеличить в 2013 году показатели выручки и OIBDA на 41,3% и 60,1% соответственно.

В 2013 году «Медси» запустила новые программы медицинской помощи и CHECK UP диагностики, предложила клиентам около десяти новых программ реабилитационно-восстановительной помощи на базе санаториев и велнес-центров, совместно со страховыми компаниями подготовила новые продукты для запуска в 2014 году. Кроме того, с присоединением активов ГУП «Медицинский Центр», компания получила контракт на обслуживание сотрудников государственных и муниципальных учреждений, который был продлен и на 2014 год. По итогам 2013 года общее количество посещений увеличилось на 20,8%, превысив 6 млн.

«Медси» обладает существенным потенциалом для дальнейшего роста. Текущая загрузка стационаров на уровне 40% может быть увеличена. Показатели маржи по OIBDA на уровне 48% и загрузки на уровне 64% одного из самых успешных проектов «Медси» – клиничко-диагностического центра в Москве – также могут быть улучшены.

Совместно с Royal Phillips ГК «Медси» разработала модель и концепцию флагманских клиничко-диагностических центров со стационар-замещающими технологиями, для предоставления полного спектра медицинских услуг. Строительство первого такого клиничко-диагностического центра началось уже в декабре 2013 года.

Операционная стратегия

В основе стратегии развития «Медси» – строительство крупных клиничко-диагностических центров, предоставляющих полный комплекс качественных высокотехнологичных диагностических и медицинских услуг, пользующихся наибольшим спросом со стороны клиентов. В 2014 году «Медси» планирует начать строительство двух таких клиник в партнерстве с Royal Phillips.

«Медси» также планирует модернизировать некоторые существующие клиники, переоснастить клинические больницы новым оборудованием, и в рамках программы органического роста повысить загрузку активов и диверсифицировать базу клиентов в интегрированных активах ГУП «Медицинский Центр». «Медси» продолжит уделять особое внимание совместной работе с ведущими международными партнерами в области медицины с целью передачи опыта, технологий, обучения персонала и повышения стандартов качества.

Инвестиционная стратегия

АФК «Система» видит значительный потенциал в медицинском бизнесе в России. АФК «Система» оказывает поддержку «Медси» в реализации стратегии развития бизнеса, построении отношений с ведущими международными медицинскими компаниями и мониторинге возможностей на рынке для реализации амбициозных планов роста компании.

Основные события 2013 года

В мае 2013 года Алексей Чупин был назначен на должность Президента ЗАО «Группа компаний «Медси».

В январе 2014 года «Медси» и компания Royal Phillips объявили о намерениях стратегического сотрудничества в развитии клиничко-диагностической сети и организации эффективной медицинской помощи в России, которое начнется со строительства двух клиник – в районе Отрадное и на Мичуринском проспекте в Москве.

* Источники: Исследовательское маркетинговое агентство BusinesStat.

Посещения пациентов (тыс.)
2012: +20,8%

6 013

Оказанные услуги (тыс.)
2012: +15,2%

12 736

Площадь медицинских учреждений (тыс. м²)

177

ОАО «МТС-Банк»

Увеличение розничного портфеля

ОАО «МТС-Банк» – универсальный коммерческий банк федерального масштаба, входящий в число 50 крупнейших банков России по размеру собственного капитала и чистых активов.

Председатель Правления
Михаил Чайкин

Председатель Совета директоров
Алексей Буянов

Эффективная доля

87%

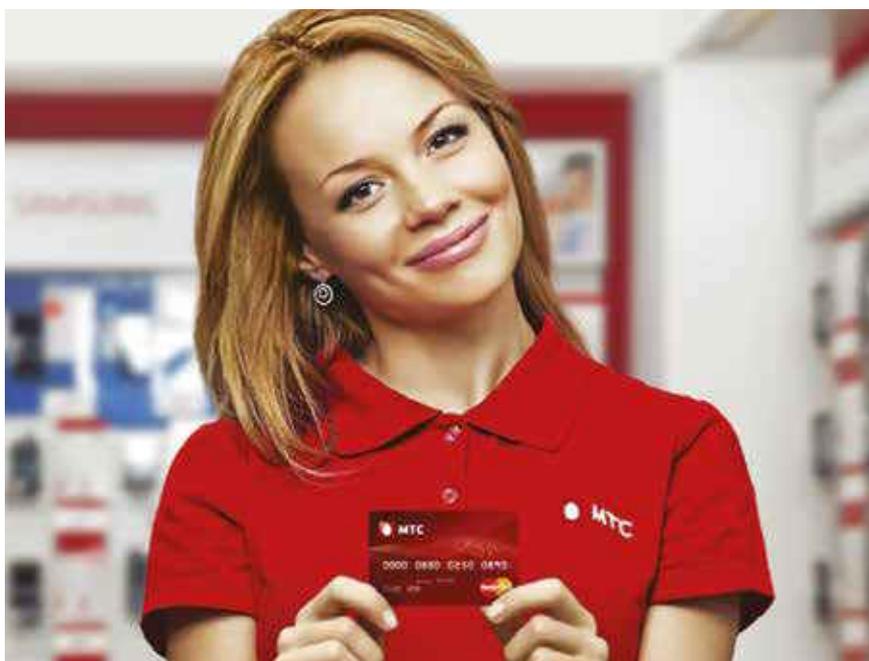
Кредитный портфель

\$5 771 МЛН

Результаты 2013 года

Показатель, US\$ млн	2013	2012	%
Выручка	903	712	26,8%
OIBDA	38	51	-24,9%
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	19	16	18,8%

Показатель	2013	2012	%
Активы (US\$ млн)	6 920	7 006	-1,2%
Кредитный портфель (US\$ млн)	5 771	5 596	3,1%
Кредитный портфель по совместному проекту с МТС (US\$ млн)	563	234	140,6%



Отрасль*

В 2013 году наблюдалось замедление темпов роста банковской системы России и усиление концентрации активов в крупнейших банках. Однако темпы наращивания розничного кредитного портфеля по-прежнему остаются значительными при увеличении задолженности физических лиц в 2013 году на 29%. Продолжилось ужесточение нормативов регулирования банковской деятельности, в 2013 году Центробанк отозвал лицензии у 27 российских банков и ужесточил требования к созданию резервов на возможные потери. С 1 января 2014 года был осуществлен переход банковской системы на стандарты Базеля 3.

Растет интерес к банковскому бизнесу со стороны телекоммуникационных компаний, все операторы большой тройки либо уже развивают сотрудничество, либо активно исследуют возможности для вхождения в бизнес. Проникновение кредитных карт в России все еще значительно ниже, чем в развитых странах, что создает необходимые предпосылки для активного роста данного сегмента рынка.

Устойчивый рост в 2013 году

Ключевым драйвером развития «МТС-Банка» в 2013 году оставался розничный бизнес в рамках совместного проекта с МТС. Портфель активов по совместному проекту с МТС вырос до US\$ 563 млн, при этом каждый квартал 2013 года портфель увеличивался более чем на 25%. Объем кредитов физическим лицам увеличился на 40% до US\$ 2,1 млрд. Процентный доход вырос за 2013 год на 27,2% до US\$ 731,8 млн.

Отношение накопленных резервов к кредитному портфелю составило около 9%. «МТС-Банк» выполняет все нормативы Банка России по РСБУ, в том числе норматив достаточности капитала, на все отчетные даты.

В рамках совместного проекта с МТС компания разработала ряд новых продуктов. Абоненты МТС получили комплексное и универсальное NFC-решение для оплаты покупок в рознице и проезда в общественном транспорте. Прогнозы развития данного сегмента, а также результаты пилотных проектов свидетельствуют о больших перспективах инновационных платежных инструментов.

Операционная стратегия

Операционными задачами «МТС-Банка» являются сокращение издержек и повышение качества обслуживания клиентов. Важной составляющей также являются инвестиции в ребрендинг и формирование единой концепции продвижения финансовых продуктов и услуг. «МТС-Банк» планирует увеличивать долю высокомаржинальных продуктов и непроцентных доходов.

Инвестиционная стратегия

Инвестиционная стратегия АФК «Система» в банковском бизнесе предполагает развитие розничного сегмента кредитования в партнерстве с МТС и наращивание масштабов бизнеса.

Основные события 2013 года

В марте 2013 года «МТС-Банк» получил доступ к базе кредитных историй и подключился к сервису «Национальный хантер», позволяющему бороться с мошенничеством на банковском рынке.

В ноябре 2013 года «МТС-Банк» вошел в число крупнейших банков-эмитентов кредитных карт на территории России, заняв десятое место в рейтинге, составленном информационно-аналитическим порталом Banki.ru по итогам первого полугодия 2013 года.

В ноябре 2013 года международное рейтинговое агентство Fitch подтвердило долгосрочный рейтинг эмитента для «МТС-Банка» на уровне В+ со «Стабильным» прогнозом. В марте 2014 года агентство повысило прогноз до «Позитивного».

В декабре 2013 года «МТС-Банк» вошел в список кредитных учреждений, утвержденный Правительством РФ, в которых с 1 января 2014 года могут открываться счета для осуществления государственных закупок. Всего в перечень банков, пользующихся доверием государства, попала 51 кредитная организация.

* Источники: ЦБ РФ, информационный портал Banki.ru

Процентный доход

2012: +27,2%

\$732 млн

Рост портфеля розничных кредитов

40%

**«МТС-Банк»
вошел в топ-10
крупнейших
банков-эмитентов
кредитных карт
на территории
России».**

ОАО «Башкирская электросетевая компания»

Инвестиции в инфраструктуру

ОАО «Башкирская электросетевая компания» (БЭСК) – крупная электросетевая компания, оказывающая услуги по передаче электроэнергии в Республике Башкортостан.

Генеральный директор
Андрей Макаров

Председатель Совета директоров
Феликс Евтушенко

Эффективная доля

79%

Доля в голосующих акциях

92,5%

Результаты 2013 года

Показатель, US\$ млн	2013	2012	%
Выручка	417	373	11,7%
OIBDA	177	129	37,6%
OIBDA маржа	42,6%	43,4%	-0,8 п.п.
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	87	24	259,0%

Показатель	2013	2012	%
Отпуск электроэнергии в распределительных сетях (МВт.ч.)	19 080	18 514	3,1%
Потери в распределительных сетях	8,25%	8,67%	-0,42 п.п.
Отпуск электроэнергии в магистральных сетях (МВт.ч.)	20 936	20 192	3,7%
Потери в магистральных сетях	1,37%	1,51%	-0,14 п.п.



Отрасль*

Новая стратегия развития электросетевого комплекса России определяет целевые ориентиры по снижению издержек для электросетевых компаний. В рамках исполнения рекомендаций, регулируемые тарифы на передачу электрической энергии индексировались на 2014 год с «нулевым» ростом. В 2014 году планируется внедрение инструментов бенчмаркинга для оценки операционных и инвестиционных затрат, внедрение платы потребителей за резервируемую мощность, реализация мер по сокращению перекрестного субсидирования. Кроме того, тарифы в электросетевом комплексе в 2014 году на 2015 год будут формироваться, исходя из уровня инфляции с определенными темпами снижения. Естественный рост потребления электроэнергии в Республике Башкортостан ожидается на уровне 1,59%.

Устойчивый рост в 2013 году

В 2013 году БЭСК увеличил объем передачи электроэнергии по распределительным и магистральным сетям, в том числе в результате естественного роста потребления в Республике Башкортостан, на 3,1%. Реализация инвестиционной программы на сумму более 3,5 млрд руб. обеспечила прирост мощности и позволила увеличить количество присоединенных потребителей. Положительное влияние на результаты деятельности компании в 2013 году также оказала сохраняющаяся тенденция роста технологического присоединения к электрическим сетям. Количество технологических присоединений за 2013 год увеличилось на 32,6% до 17 180 единиц с присоединенной мощностью 250,6 МВт.

БЭСК также модернизировал электросетевое оборудование и проводил работу по повышению эффективности и надежности передачи электроэнергии. В 2013 году БЭСК заключил договор с ООО «Сименс» на проведение предварительного технико-экономического обоснования проекта комплексной модернизации электросетевой инфраструктуры Уфы с использованием технологий Smart Grid. Реализуемая в проекте концепция Smart Grid является приоритетным направлением развития мирового электрохозяйства, и столица республики Башкортостан станет первым в России городом, где будут внедрены «умные сети». За счет реализации проекта уровень потерь электрической энергии в Уфе должен сократиться почти в два раза.

Операционная стратегия

В 2014 году БЭСК будет вести работу по переходу на RAB-регулирование тарифов, что позволит повысить инвестиционную привлекательность компании и сформирует стабильный источник финансирования для долгосрочной инвестиционной программы.

В целях получения дополнительного дохода от нерегулируемых видов деятельности БЭСК создаст инжиниринговую компанию, специализирующуюся на перспективном планировании электросетевой инфраструктуры, проектировании сложных электротехнических объектов, построении систем кибербезопасности. Рассматривается возможность организации стратегического партнерства с лидирующими иностранными компаниями, обладающими передовыми технологиями в области внедрения «умных сетей».

Инвестиционная стратегия

Основным направлением инвестиционной стратегии является увеличение доли рынка БЭСК на территории Республики Башкортостан за счет органического роста и возможных M&A сделок.

Основные события 2013 года

В январе ОАО «БЭСК» поставило под рабочее напряжение построенную воздушно-кабельную линию (ВКЛ) 110 кВ «Затон – Краснодарская» и завершило реконструкцию подстанции «Краснодонская» 110/10/6 кВ.

В ноябре 2013 года в Буздякском районе Республики Башкортостан начато строительство новой подстанции 110/10 кВ «Гафури» и воздушной линии электропередачи 110 кВ в целях решения проблемы энергодефицитности района.

* Источники: ЗАО «Агентство по прогнозированию балансов в электроэнергетике».

Выручка

2012: +11,7%

\$417 МЛН

Отпуск электроэнергии (МВт.ч.)

2012: +3,1%

19 080

ОАО «СГ-транс»

Создание одного из лидеров транспортной отрасли

ОАО «СГ-транс» является одним из ведущих операторов железнодорожного подвижного состава в России. АФК «Система» развивает транспортный бизнес совместно с отраслевым партнером Unirail (50/50).

Президент
Алексей Тайчер

Председатель Совета директоров
Али Узденов

Эффективная доля

50%

Вагонный парк в управлении

31 665

Результаты 2013 года

Показатель, US\$ млн	2013*	2012*	%
Выручка	632	436	45%
OIBDA	190	125	52%
OIBDA маржа	30%	29%	1 п.п.
Чистая прибыль	32	15	133%
Долг	856	331	159%

* «СГ-транс» агрегирует неаудированные финансовые результаты управленческой отчетности менеджмента четырех компаний: ОАО «СГ-транс», ЗАО «Финансовый Альянс», ООО «СГ-трейдинг» и ООО «Башнефть-Транс» за 12 месяцев, завершившихся 31 декабря 2013 года. Данные активы образовали Группу «СГ-транс» в течение 2013 года и в дальнейшем будут консолидированы в финансовой отчетности. В связи с этим финансовые результаты компаний Группы «СГ-транс» представлены на агрегированной основе за 2012 и 2013 годы в виде профформы с исключением внутригрупповых оборотов и балансов.

Показатель	2013	2012	%
Парк вагонов	31 665	26 463	20%
В том числе:			
Нефтебензиновые цистерны	12 893	10 594	22%
СУГ-цистерны	16 331	14 964	9%
Полувагоны	2 377	841	183%
Крытые вагоны	27	27	–
Цементовозы	27	27	–
Платформы	10	10	–



Отрасль*

Под влиянием общей негативной динамики экономики в России в 2013 году объем грузоперевозок снизился на 2,8%, существенно сократились объемы перевозок металлургической продукции и кокса. В то же время, объем перевозок сжиженных газов, одного из основных сегментов деятельности «СГ-транс», в 2013 году вырос на 10% (доля «СГ-транс» на рынке перевозок сжиженных газов в 2013 году составила 29%).

Темпы роста вагонного парка на сети в последние годы превышали темпы роста грузооборота. Суточная ставка аренды полувагона снизилась на 25% до 600 руб. в декабре 2013 года, по нефтебензиновым цистернам сократилась почти в два раза, ставка по СУГ-цистернам упала на 18% до 1400-1500 руб.

В 2014 году в сегменте перевозок СУГ по-прежнему ожидаются хорошие перспективы роста за счет увеличения спроса на продукцию нефтехимии и запуска новых производств.

Устойчивый рост в 2013 году

После приобретения «СГ-транса» в 4 квартале 2012 года, АФК «Система» проделала большую работу по развитию своего транспортного бизнеса. В рамках многоэтапной реструктуризации АФК «Система» привлекла отраслевого партнера Unirail для совместного управления этим бизнесом (50/50) и получила возврат на первоначальные инвестиции в размере 14,5 млрд руб. Непрофильные активы по хранению и реализации сжиженного углеводородного газа были выделены в отдельное предприятие «СГ-трейдинг», являющее 100% дочерней компанией АФК «Система», а в первом квартале 2014 года транспортные активы АФК «Система» – «СГ-транс» и «Финансовый Альянс» – были объединены в одну компанию под брендом «СГ-транс».

Управление транспортными активами в 2013 году было направлено на повышение эффективности управления парком и его обновление, оптимизацию бизнес-процессов и привлечение новых клиентов. Были заключены долгосрочные контракты с компаниями «РН-транс», «Санорс», «Сибур-Транс», что позволило значительно снизить волатильность выручки компании. Портфель клиентов «СГ-транс» превысил 100 компаний, среди них «Новатек», «Татнефть», «Роснефть», «Лукойл», «Газпромнефть», «Башнефть» и другие.

Также был увеличен объем работы с АНК «Башнефть» (обеспечен вывоз примерно 65% грузов). Общий объем перевозок «СГ-транс» увеличился на 69%, в том числе, существенно выросли объемы транспортировки нефти и нефтепродуктов. В свою очередь, заключение новых долгосрочных контрактов позволило компании приступить к обновлению парка вагонов – было закуплено около 1 200 современных СУГ-цистерн, 1 174 нефтебензиновых цистерн и 1 001 полувагон.

Общий объем парка вагонов в управлении в 2013 году увеличился на 20% и достиг 31 665 вагонов, при этом около 88% парка находится в собственности и лизинге. Средний возраст нефтебензиновых цистерн составляет 9 лет, СУГ-цистерн – 23,7 лет, полувагонов – 14,4 лет.

Операционная стратегия

В 2014 году операционная стратегия «СГ-транса» будет сосредоточена на обновлении вагонного парка, в частности закупке СУГ-цистерн, заключении новых долгосрочных контрактов и увеличении доли рынка. Компания также видит значительный потенциал роста в вертикальной интеграции – приобретении активов железнодорожной инфраструктуры, в том числе, технологических станций, ремонтных дел, подъездных путей. Вертикальная интеграция позволит диверсифицировать бизнес и снизить его волатильность, сократить издержки и укрепить позиции в регионах присутствия.

Инвестиционная стратегия

Одним из направлений работы АФК «Система» и Unirail остается мониторинг возможностей для консолидации сектора, в том числе поиск M&A сделок в отрасли и синергетичных областях. Кроме того, акционеры планируют увеличивать возврат на инвестиции за счет дивидендного потока и таких будущих стратегических возможностей, как IPO или продажа.

Основные события 2013 года

В апреле 2013 года активы по реализации сжиженных газов были выделены в отдельное юридическое лицо ОАО «СГ-трейдинг», 100% дочернюю компанию ОАО АФК «Система».

В конце апреля 2013 года АФК «Система» продала 70% акций ОАО «СГ-транс» за 12,0 млрд руб. «Финансовому Альянсу», принадлежащему АФК «Система» на 50% (владение 50/50 с компанией Unirail). В июле 2013 года АФК «Система» продала еще 15% акций «СГ-транс» компании Unirail за 2,5 млрд руб. В результате данной сделки Unirail и АФК «Система» принадлежит по 50% в объединенном транспортном бизнесе.

* Источники: Информационный сервис PG-Online, лизинговая компания Brunswick Rail, «Федеральная служба государственной статистики» РФ, ОАО «РЖД».

Грузооборот (млрд тонн/км)
2012: +72%

32,3

Объем грузоперевозок (млн тонн)
2012: +69%

18,8

Доля на рынке перевозок СУГ

29%

Sistema Shyam TeleServices Limited (SSTL)

Развитие стратегии передачи данных

SSTL – телекоммуникационная компания Индии, работающая в формате CDMA.

Генеральный директор
Дмитрий Шуков

Председатель Совета директоров
Рон Зоммер

Эффективная доля

56,7%

Абоненты (млн)

9,8

Результаты 2013 года

Показатель, US\$ млн	2013	2012*	%
Выручка	209	303	-30,9%
Скорр. OIBDA	-147	-333	–
Скорр. чистый убыток в доле АФК «Система»	-225	-341	–
Долг	597	1 047	-43,0%

* На показатели SSTL в 2012 году оказало влияние единовременное списание, связанное с обесценением активов SSTL в Индии.

Показатель	2013	2012	%
Абоненты мобильной голосовой связи (млн)	8,5	13,1	-35,4%
Абоненты передачи данных (млн)	1,3	1,8	-24,8%



Отрасль*

В 2013 году общая абонентская база индийского рынка оставалась стабильной после снижения в 2012 году из-за регуляторного кризиса, в то же время в 2013 году активная абонентская база увеличилась на 7%. В четвертом квартале 2013 года рост восстановился, база абонентов мобильной связи продемонстрировала прирост на 2% до 887 млн абонентов, проникновение услуг мобильной связи составило 71,8%.

В ноябре 2012 года и марте 2013 года были проведены аукционы на частоты 2G. В результате два оператора покинули рынок еще в 2012 году, многие сократили присутствие до 6-8 округов. Компании были вынуждены закрыть сети в остальных округах из-за высоких начальных цен аукционов, превратившись из пан-индийских операторов в региональных.

С сокращением бизнеса новых операторов интенсивность конкуренции на рынке несколько снизилась. Большинство мобильных операторов повысили тарифы на голосовые услуги и впервые за последние годы смогли улучшить показатели по выручке и рентабельности. В 2014 году ожидается продолжение роста, в том числе, вследствие запуска сетей 4G (LTE).

Столкнувшись с рекордным падением иностранных инвестиций в телекоммуникационную отрасль, правительство Индии реализовало ряд мер, нацеленных на улучшение регулирования и повышение инвестиционной привлекательности сектора. В 2013 году было снято ограничение по доле иностранного владения в телекоммуникационных компаниях. С февраля 2014 года в стране проводятся аукционы на нераспределенный спектр 2G (900 МГц и 1800 МГц), однако перспективы реализации спектра 800 МГц остаются неопределенными.

Устойчивый рост в 2013 году

В марте 2013 года SSTL разрешил проблемы с лицензиями, возникшие в ходе кризиса на индийском телекоммуникационном рынке. SSTL приобрел на аукционе 3 несущие частоты в 8 округах и продолжил свое развитие в 9 наиболее экономически привлекательных регионах: Раджастан, Дели, Гуджарат, Уттар Прадеш (Запад), Калькутта, Западный Бенгал, Керала, Тамил Наду, Карнатака.

Сфокусировав свое развитие на 9 наиболее экономически привлекательных округах, компании удалось сократить убыток по скорректированной OIBDA с US\$ 333 млн в 2012 году до US\$ 147 млн в 2013 году. Расходы SG&A были снижены на 36,5%. Долговая нагрузка также существенно сократилась – на 43%, процентные расходы снизились на 31,1%.

В результате реструктуризации SSTL удалось восстановить рост выручки в 4 квартале 2013 года и показать прирост на 7,4%, что позволило компании продолжить реализацию планов по дальнейшему развитию. В последнем квартале общая база абонентов выросла на 2,2%, при этом база абонентов передачи данных увеличилась на 10,7%. Количество минут использования в 4 квартале 2013 года увеличилось на 39,5% до 373 минут. Смешанный показатель ARPU в рупиях увеличился на 22,8%. Доля выручки от неголосовых услуг в 2013 году, как услуг передачи данных, так и мобильных услуг с добавленной стоимостью (VAS), составила 34,7%.

В октябре 2013 года сразу после получения новых лицензий во всех 9 округах присутствия были запущены услуги высокоскоростной передачи данных по технологии EVDO Rev.B Phase 2, обеспечивающей скорость доступа до 9,8 Мбит/с и самое высокое на рынке качество услуг на сегодняшний день.

Операционная стратегия

Основной фокус новой органической стратегии в 9 округах присутствия компании в 2014 году сосредоточен на развитии услуг передачи данных и продвижении смартфонов при максимальной монетизации услуг голосовой связи. Данная стратегия предусматривает выход компании на положительный показатель OIBDA до конца первого полугодия 2015 года.

Инвестиционная стратегия

Стратегической задачей АФК «Система» является финансовое оздоровление индийского бизнеса. В 2014 году запланировано существенное снижение финансирования SSTL со стороны АФК «Система». Мы также продолжим осуществлять мониторинг изменений законодательства в секторе и оценивать их значение для бизнеса SSTL.

Основные события 2013 года

В марте 2013 года компания SSTL выиграла на аукционе 3 несущие частоты в 8 округах и продолжила развитие в 9 наиболее экономически привлекательных округах. С марта по май 2013 года оператор прекратил операционную деятельность в 13 округах.

В июне 2013 года генеральным директором SSTL был назначен Дмитрий Шуков.

В октябре 2013 года во всех 9 округах присутствия были запущены услуги высокоскоростной передачи данных по технологии EVDO Rev.B Phase 2.

* Источники: Независимый регулятор телеком рынка Индии TRAI.

Минуты использования (MOU)

2012: +39,5%

373

Ежемесячная выручка на абонента (ARPU)

2012: +22,8%

\$1,65

Доля выручки от услуг неголосовой связи

34,7%

ОАО «РТИ»

Оптимизация структуры и модели управления

ОАО «РТИ» – крупнейший промышленный холдинг, который осуществляет производство и разработку высокотехнологичных продуктов и инфраструктурных решений с использованием собственных технологий в области микроэлектроники. Предприятия ОАО «РТИ» имеют собственную R&D-инфраструктуру и реализуют уникальные по сложности и масштабу проекты в области радиолокации, космических технологий, безопасности, микроэлектроники, информационных и коммуникационных технологий.

Генеральный директор
Сергей Боев

Председатель Совета директоров
Евгений Примаков

Эффективная доля

84,7%

Выручка

\$2 196 МЛН

Результаты 2013 года

Показатель, US\$ млн	2013*	2012*	%
Выручка	2 196	2 196	0,0%
Скорт. OIBDA*	123	182	32,4%
Скорт. OIBDA маржа*	5,6%	8,3%	-2,7 п.п.
Долг	1 229	1 140	7,8%

* На результаты РТИ в 2012 и 2013 гг. оказало влияние признание убытка от обесценения гудвила и других активов. Результаты РТИ не включают результаты «СИТРОНИКС-Н» за все представленные периоды.



Отрасль*

В сегменте оборонной промышленности ожидается значительный рост спроса на высокотехнологичные продукты. В рамках реализации Государственной программы вооружений до 2020 года суммарный объем государственных расходов на оборону составит около US\$ 650 млрд. Предполагается, что до 70% средств придется на закупки новых систем, вооружений и техники.

Рынок микроэлектроники России составил более US\$ 2 млрд. В дальнейшем направление микроэлектроники будет поддержано растущим спросом на решения на базе RDIF, в том числе со стороны государства. Растущим спросом стали пользоваться полупроводниковые продукты для промышленности и телекоммуникационной отрасли, что в рамках программы импортозамещения должно увеличить спрос на продукцию отечественных микроэлектронных производств.

Российский рынок информационных и коммуникационных технологий вырос в 2013 году примерно на 7%, основными потребителями являются топ-20 крупнейших российских компаний. В среднем рост на рынке информационных и коммуникационных технологий прогнозируется на уровне 10% ежегодно до 2017 года, при этом сегмент комплексных систем безопасности является наиболее привлекательным.

Устойчивый рост в 2013 году

В 2013 году АФК «Система» начала реструктуризацию своих высокотехнологичных активов для оптимизации модели управления. Непрофильные активы группы, в том числе, ЗАО «СИТРОНИКС КАСУ», который ведет проект по созданию Интеллектуальной транспортной системы Москвы, вошли в состав специально образованной компании ОАО «СИТРОНИКС-Н», перешедшей в прямое владение и управление АФК «Система». Теперь РТИ осуществляет деятельность в четырех бизнес-сегментах – «Оборонные решения», «Комплексные системы безопасности», «Микроэлектроника» (Группа «Микрон»), и «Информационные и коммуникационные системы» (Группа NVision).

Наибольший рост продемонстрировал сегмент «Оборонные решения» – выручка дивизиона выросла на 23%. В конце 2013 года РТИ был назначен единственным исполнителем широкомасштабного системного проекта по созданию Национального интегрированного центра мониторинга биологических угроз. Основными клиентами в сегменте «Оборонные решения» являются силовые ведомства и операторы стратегических объектов и

критической инфраструктуры. Кроме того, РТИ был привлечен к работам в области систем безопасности на объектах Олимпийских игр в Сочи.

По направлению микроэлектроники было поставлено более 360 млн транспортных карт для предприятий транспорта Москвы. На мощностях завода «Микрон» идет освоение и планируется запуск производства по передовой технологии 65 нм, что усилит конкурентные позиции компании и позволит расширить области применения микрочипов.

Операционная стратегия

Стратегия РТИ концентрируется на интенсивном развитии ключевых экономически привлекательных сегментов. Развитием дивизиона «Оборонные решения» будет достигаться за счет создания сложных информационных систем воздушно-космической обороны, а также средств радиолокации воздушных, морских и наземных объектов.

Продолжится серийное производство средств радиосвязи шестого поколения и портативных средств спутниковой связи, а также развитие новых направлений: сетевые доверенные системы и средства связи, комплексы радиосвязи и управления, единая унифицированная система спутниковой связи.

Стратегия дивизиона «Системы мониторинга и контроля угроз» направлена на развитие собственных информационных решений и сервисов для силовых структур и государства в области мониторинга и контроля. Основная задача ближайших лет – стать крупнейшим в России поставщиком ситуационных центров, средств контроля и мониторинга обстановки на базе мульти-сенсорных сетей.

В стратегических задачах также стоит повышение рентабельности за счет наращивания наукоемкости и интеллектуальной собственности в конечном продукте. Стратегия R&D-подразделений РТИ нацелена на развитие наиболее перспективных и прорывных технологий, обеспечивающих долгосрочное лидерство РТИ на целевых рынках.

Инвестиционная стратегия

АФК «Система» приступила к реструктуризации высокотехнологических активов с целью повышения экономических показателей бизнеса и получения стабильного дивидендного потока в среднесрочной перспективе. Основным фокусом развития будет сделан на сегментах оборонной промышленности, микроэлектроники и информационных и коммуникационных технологий.

Основные события 2013 года

В январе 2013 года в Саранске состоялось открытие Центра управления в кризисных ситуациях (ЦУКС) Республики Мордовия. РТИ принимало участие в проектировании, оснащении и настройке аппаратуры ЦУКС.

В марте 2013 года «Энвижн Груп» и «ВымпелКом» заключили соглашения о передаче расширенных функций обслуживания сетей широкополосной передачи данных (ШПД) в Уральском, Сибирском, Северо-Западном, Центральном, Южном и Московском регионах сроком на 5 лет.

В июле 2013 года РТИ поднялось на семь пунктов в рейтинге ста крупнейших оборонных компаний мира Defence News Top 100, заняв 80-е место.

В июле 2013 года «Микрон» победил в тендере Московского Метрополитена на производство и поставку пластиковых бесконтактных смарт-карт для оплаты проезда.

В августе 2013 года состоялся официальный старт работ по строительству радиолокационной станции высокой заводской готовности нового поколения «Воронеж-М» в Орске.

В ноябре 2013 года специалисты РТИ выполнили комплекс работ по проектированию системы обеспечения безопасности Дальневосточного федерального университета, который принимал саммит АТЭС на острове Русский.

В декабре 2013 года РТИ в соответствии с поручением Президента и распоряжением Правительства РФ было назначено единственным исполнителем системного проекта по созданию Национального интегрированного центра мониторинга биологических угроз.

В декабре 2013 года акционеры компании – АФК «Система» и «Банк Москвы» – приняли участие в доэмиссии акций РТИ. Полученные средства РТИ направил на погашение долговых обязательств перед акционерами.

* Источники: Исследовательская компания Frost&Sullivan, исследовательская компания International Data Corporation, данные компании.

ОАО «Объединенная нефтехимическая компания»

Инвестиции в нефтехимию

ОАО «Объединенная нефтехимическая компания» (ОНК) – вертикально-интегрированная нефтехимическая группа, владеющая четырьмя предприятиями в Республике Башкортостан: ОАО «Уфаоргсинтез», газоперерабатывающие предприятия ООО «Туймазинское ГПП» и ООО «Шкаповское ГПП», а также комплекс по производству Бисфенола А.

Президент
Кирилл Тюрденев
Председатель Совета директоров

Владислав Баженов
(на 31.12.2013 – Яков Голдовский)

Эффективная доля

99%

Выручка

\$697 МЛН

Результаты 2013 года

Показатель, US\$ млн	2013
Выручка	697
OIBDA	74
Долг	0
Показатель	2013
Переработка углеводородного сырья (тыс. тонн)	752
Выпуск готовой продукции (тыс. тонн)	725
в том числе:	
Полипропилен	119
Полиэтилен	91
Фенол	49
Ацетон	39
Бисфенол-А	27
СУГ и БГС	163



Отрасль*

Российские нефтехимические предприятия в 2013 году увеличили выпуск полимеров на 9,3%, выпуск полиэтилена вырос на 19,8%, а полипропилена на 25,2%. В результате ввода новых мощностей и восстановления производства на некоторых предприятиях в 2013 году в России наблюдалась тенденция замещения импортной нефтехимической продукции на продукцию внутреннего производства. На фоне продолжающегося роста инвестиций в секторе эта динамика будет сохраняться и в дальнейшем.

Россия продолжает отставать от развитых и некоторых развивающихся стран по уровню потребления полимеров на душу населения. Дальнейшие темпы роста потребления полимеров будут превышать темпы роста ВВП, так как потенциал их применения в России далек от уровня насыщения.

Устойчивый рост в 2013 году

В сентябре 2013 года АФК «Система» приобрела 98% ОНК у АНК «Башнефть» за 6,2 млрд руб. В сентябре 2013 года ОНК и мексиканская компания Grupo Petrotex, S.A. de C.V., дочерняя компания Alpek, S.A.B. de C.V. подписали соглашение о создании совместного предприятия для строительства завода по производству терефталевой кислоты (ТФК) и полиэтилентерефталата (ПЭТФ) в Уфе (Республика Башкортостан). Планируется, что завод по производству ТФК – ПЭТФ будет работать по современной технологии IntegRex® с максимальным объемом до 600 тыс. тонн ТФК и 600 тыс. тонн ПЭТФ, продукция будет поставляться на российский и экспортные рынки.

В 2013 году на долю ОНК в России пришлось 12% произведенного полипропилена, 26% фенола и 14% полиэтилена низкой плотности, 30% ацетона, выручка компании составила US\$ 697 млн, 11% выручки было обеспечено контрактами с «Башнефтью». В 2013 году компании Группы переработали 752 тыс. тонн углеводородного сырья.

Операционная стратегия

Операционная стратегия ОНК в 2014 году будет направлена на оптимизацию работы действующих предприятий, в том числе повышение объемов переработки на «Уфаоргсинтезе» и установке по производству Бисфенола, а также оптимизацию расходов. В рамках совместного предприятия по строительству завода для производства ТФК/ПЭТФ с компанией Alpek на 2014 год запланировано подписание лицензионных соглашений, а также начало проектирования и проведение тендера на ЕРС.

Инвестиционная стратегия

АФК «Система» видит существенный потенциал роста в нефтехимическом бизнесе за счет новых инвестиционных проектов по строительству современных нефтехимических производств (пиролиз, производство полиэтилена, полипропилена, окиси этилена и гликолей, эпоксидных смол) в партнерстве с крупнейшими игроками нефтехимии. Реализация данной стратегии позволит повысить стоимость компании и обеспечить стабильный дивидендный поток в будущем.

Основные события 2013 года

В октябре 2013 года ОНК ввела в эксплуатацию узлы автоналива сжиженного газа на Туймазинском и Шкаповском ГПП мощностью до 2,8 тыс. тонн в месяц каждый, что позволит значительно повысить географию продаж сжиженного газа.

В декабре 2013 года было зарегистрировано совместное предприятие для строительства завода по производству ТФК/ПЭТФ в Уфе с мексиканской компанией Grupo Petrotex, дочерней компанией Alpek – одного из крупнейших мировых нефтехимических игроков.

* Источники: «Федеральная служба государственной статистики» РФ, информационный портал нефтехимического рынка ICIS.

Доля на российском рынке полипропилена

12%

Доля на российском рынке полиэтилена

14%

Доля на российском рынке фенола

26%

Медийные активы

Новые сервисы и расширение контента

ОАО «Система Масс-медиа» (СММ) – один из ведущих медийных холдингов в России, управляющий медиа-активами в сфере платного ТВ, производства кино- и телеконтента и рекламы. СММ владеет и управляет ЗАО «Телекомпания «СТРИМ» («ТК «Стрим»), ЗАО «Всемирные Русские Студии» («RWS»), ОАО «Объединенные Русские Киностудии» («ОРК»), ОАО «РА «Максима» («Максима»), ООО «ЦТВ» («ЦТВ»).

ООО «Стрим» («Stream») – совместное предприятие ОАО АФК «Система» (55% долей) и ОАО «МТС» (45% долей) в сфере дистрибуции цифрового контента и VAS-услуг для операторов связи. Для целей консолидированной отчетности АФК «Система» результаты Stream включены в результаты СММ.

Президент ОАО «СММ»
Гульнара Хасьянова
(до 31 января 2014 года – Владимир Ханумян)

Председатель Совета директоров ОАО «СММ»
Евгений Савостьянов

Генеральный директор ООО «СТРИМ»
Артем Засурский

Председатель Совета директоров ООО «СТРИМ»
Василь Лацанич

Эффективная доля
в ОАО «СММ»

85,7%

Эффективная доля
в ООО «СТРИМ»

78,9%

Результаты 2013 года

Показатель, US\$ млн	2013	2012	%
Выручка	110	82	34,3%
OIBDA	46	20	123,1%
Маржа OIBDA	41,6%	21,5%	20,1 п.п.
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	0,5	-11	–
Долг	27	33	-16,1%

Показатель	2013	2012	%
Абоненты ТК «Стрим» (млн)	10,7	7,7	39,0%
Объем библиотеки RWS (часов)	1 729	1 600	8,1%



Отрасль*

По предварительным оценкам в 2013 году объем медийного рынка России вырос до US\$ 27,8 млрд, а среднегодовой темп роста в 2013-2017 гг. составит 9,4%. Самыми быстрорастущими сегментами являются платное ТВ и интернет-реклама, среднегодовые темпы роста в 2013-2017 гг. составят 12% и 20% соответственно.

На рынке платного ТВ в связи с развитием возможностей доставки телесигнала наблюдается рост конкуренции и спроса на производство тематических телеканалов. Рынок интернет-рекламы в 2017 году вплотную приблизится к рынку ТВ-рекламы, а самыми перспективными сегментами будут интернет-реклама и мобильная реклама.

Благодаря совершенствованию законодательства (ФЗ №187), запуску магазинов iTunes, Google Play и развитию других OTT-сервисов в 2013 году интернет-рынок дистрибуции легального цифрового контента показал значительный рост в сегментах онлайн видео и музыки. Доходы от реализации видеоконтента выросли на 67%, а музыки – на 158%. В 2014 году развитию направления будут способствовать рост проникновения Smart-TV (технология интеграции цифровых интерактивных сервисов в телевизоры и ресиверы цифрового ТВ).

Спрос на сериальную продукцию сохраняется, однако за счет растущей конкуренции и участия крупных эфирных каналов в подготовке и вещании Олимпийских игр в Сочи, возможно кратковременное снижение спроса на премиальный сериальный контент в 2014 году.

Устойчивый рост в 2013 году

В 2013 году продолжилась реализация программы оптимизации бизнеса, в том числе снижены коммерческие и административные расходы. В результате проведенных мероприятий, медийные активы АФК «Система» вышли на безубыточность по чистой прибыли и продемонстрировали рост выручки и OIBDA.

В 2013 году RWS перевела значительную часть производства на студию ОРК в Санкт-Петербурге и активизировала продажи услуг иностранным компаниям-производителям кино и телеконтента. Данные меры позволили существенно нарастить загрузку киностудии и создать предпосылки для улучшения экономических показателей.

ТК «Стрим» укрепила свои позиции и сохраняет лидерство по среднегодовому охвату аудитории в каждой нишевой группе. Сеть дистрибуции превысила 1 400 операторов в более чем 800 городах России и за рубежом. Благодаря активизации компании на рынках ближнего зарубежья абонентская база за год выросла на 39% до 10,7 млн уникальных абонентов, а аудитория увеличилась до 27,7 млн зрителей.

В 2013 году бизнес Stream также вышел на безубыточность по чистой прибыли благодаря успешному запуску услуги GOOD'OK, «МТС-Инфо», раздела «Видео» в рамках услуги мобильного ТВ для МТС, а также новых приложений для просмотра онлайн-кинотеатра Stream для всех главных мобильных платформ и для телевизоров с поддержкой функции Smart-TV.

Операционная стратегия

СММ планирует проводить дальнейшую оптимизацию структуры управления и начать переход к модели единой операционной медиаконпании.

Стратегия по кинопроизводству направлена на удержание доли рынка сериальной продукции. Студийный бизнес планируется вывести на самоокупаемость, в том числе за счет развития направлений по организации съемочного процесса «полного цикла».

Стратегия ТК «Стрим» предполагает дальнейшее развитие сети дистрибуции за счет наращивания числа операторов связи и улучшения качества производимого контента. Компания также готовит предложение для перспективного сегмента телевидения высокой четкости (HDTV).

Стратегия по дистрибуции цифрового контента Stream направлена на запуск новых сервисов для операторов связи, в том числе в партнерстве с МТС, и на рынке OTT-сервисов, а также развитие онлайн-кинотеатра.

Инвестиционная стратегия

Стратегия АФК «Система» предполагает дальнейшую оптимизацию бизнеса и развитие активов вокруг телевизионных, мобильных и интернет тематических ресурсов с их кросс-взаимодействием. Стратегической целью является создание лидера в области новых медиа и платного контента. Компания будет развивать данные направления как органически, так и путем M&A и партнерств.

Основные события 2013 года

В апреле 2013 года Stream стал провайдером услуги GOOD'OK для МТС.

В апреле 2013 года кабельные телеканалы ТК «Стрим» включены в пакет Мобильного ТВ от МТС.

В августе 2013 года Stream стал провайдером услуги МТС-Инфо для МТС.

В августе и октябре 2013 года телеканалы ТК «Стрим» стали доступны в пакетах услуги «Мобильное ТВ» от «Мегафон» и в пакетах оператора спутникового телевидения Орион Экспресс соответственно.

В сентябре 2013 года ТК «Стрим» расширила присутствие в сети «Домашнее ТВ» от «Билайн» с двух до семи телеканалов, активизировала дистрибуцию в Украине, включив телеканалы в сети местных операторов.

В ноябре 2013 года Stream запустил раздел «Видео» в рамках услуги мобильного ТВ для МТС, вышел на рынок VAS-услуг Украины и начал подготовку к запуску услуги GOOD'OK с января 2014 года (запуск прошел успешно).

В течение 2013 года Stream осуществил запуск новых приложений онлайн-кинотеатра Stream для всех главных мобильных платформ (iOS, Android, Windows Phone, Bada) и для телевизоров с поддержкой функции Smart-TV (Samsung, LG, Panasonic, Philips, Sony).

В феврале 2014 года СММ объявила об изменении акционерной структуры СММ и RWS. Юрий Сапронов, генеральный директор RWS, передал СММ ранее принадлежавшие ему 50% акций ЗАО «РВС», которое владеет 25% акций СММ в обмен на 49% акций RWS. Таким образом, после завершения этой безденежной сделки Группе компаний АФК «Система» принадлежит 87,5% акций СММ; 49% акций RWS принадлежат Юрию Сапронову, 51% – СММ. В дальнейшем Юрий Сапронов сосредоточится на развитии продюсерского бизнеса в рамках RWS.

* Источник: PricewaterhouseCoopers.

Абоненты ТК «Стрим» (млн)

2012: +39,0%

10,7

Библиотека RWS (часы)

2012: +8,1%

1 729

ЗАО «Биннофарм»

Расширение ассортимента препаратов

ЗАО «Биннофарм» является фармацевтической компанией, управляющей одним из крупнейших в России промышленным производством биотехнологических препаратов полного цикла в соответствии с международными стандартами качества GMP (Good Manufacturing Practice).

Генеральный директор
Павел Медведев

Председатель Совета директоров
Дмитрий Зубов



Эффективная доля

74%

Маржа OIBDA

19,7%

Результаты 2013 года

Показатель, US\$ млн	2013	2012	%
Выручка	104	74	41,3%
OIBDA	20	16	28,3%
OIBDA маржа	19,7%	21,7%	-2 п.п.
Чистая прибыль в доле АФК «Система»	12	2	466,6%
Долг	22	21	6,7%

Отрасль*

Российский фармацевтический рынок продолжает динамично развиваться, демонстрируя рост в коммерческом сегменте готовой фармацевтической продукции. По объемам производства российские производители занимают две трети рынка, однако в стоимостном выражении составляют только 24%.

Наиболее важным событием 2013 года в сфере государственного контроля над отраслью стал приказ, обязывающий всех российских производителей лекарств перейти на стандарты GMP с 1 января 2014 года. «Биннофарм» уже соответствует этим требованиям.

Устойчивый рост в 2013 году

В 2013 году выручка «Биннофарма» существенно выросла, достигнув US\$ 104 млн, как за счет увеличения продаж собственных биотехнологических препаратов и аэрозольных дженериков, в том числе вакцины Регевак, так и за счет успехов в сегменте дистрибуции. Уже шестой год подряд «Биннофарм» обеспечивает основные потребности государства в вакцине против гепатита.

На участке производства твердых форм в августе 2013 года был организован выпуск оригинального препарата «Биннофарм» против бронхальной астмы – Теопэк. Ранее осуществлялось производство препарата по контракту.

В 2013 году был реализован масштабный проект по установке линии розлива

препаратов (эритропоэтины, интерфероны, вакцины) в форме преднаполненных шприцов, которые являются самой востребованной формой на рынке. Линия розлива будет использоваться, в том числе, для контрактного производства.

Компания продолжила сотрудничество с компанией ViiV Healthcare (дочерняя структура GlaxoSmithKline) по локализации производства антиретровирусных препаратов. Также в 2013 году была начата работа по подготовке трансфера технологий по полному циклу для производства препаратов Кивекса и Зиген.

В 2013 году «Биннофарм» воссоздал технологию производства препарата эритропоэтин α , образцы субстанции и готовой формы для регистрации препарата были произведены на мощностях нового участка эукариотического производства. Созданная на «Биннофарме» технология производства эритропоэтина α уникальна для России и полностью соответствует всем требованиям европейской Фармакопеи.

Операционная стратегия

В основные задачи «Биннофарма» входит расширение номенклатуры выпускаемых препаратов и запуск собственных производств эритропоэтина α , интерферона α , интерферона β и ГКС-Ф (филграстим). Также планируется развитие собственной сети дистрибуции в российских регионах. Компания активно занимается поиском новых рынков сбыта за пределами России, прежде всего в странах СНГ.

Инвестиционная стратегия

Мы рассматриваем несколько вариантов развития бизнеса «Биннофарма», включая стратегические альянсы, совместные предприятия и привлекательные M&A возможности.

Основные события 2013 года

В апреле 2013 года ЗАО «Биннофарм» и Группа компаний «Алиум», производящая инфузионные и плазмозамещающие растворы, завершили объединение.

В октябре 2013 года был полностью исполнен контракт на производство антиретровирусных препаратов с компанией ViiV Healthcare. Пройдена проверка на соответствие стандартам GMP со стороны аудиторской компании GlaxoSmithKline, в результате которой «Биннофарм» получил одобрение на дальнейший трансфер технологий.

В ноябре 2013 года была воссоздана технология производства эритропоэтина α , образцы субстанции и готовой формы для регистрации препарата были произведены на мощностях нового участка эукариотического производства.

В декабре 2013 года было подано досье на регистрацию вакцины против гепатита В в Республике Беларусь. Первые продажи в данном регионе должны начаться уже в 2014 году.

* Источники: Исследовательское агентство в фармацевтической отрасли DSM Group.

ООО «Башнефть-Сервисные Активы»

Инвестиции в нефтесервисные активы

ООО «Башнефть-Сервисные Активы» (БНСА) – крупный российский нефтесервисный холдинг в Республике Башкортостан, осуществляющий деятельность в Восточной Сибири и Северо-Западном регионе России.

Эффективная доля

100%

Выручка

\$767 МЛН

Генеральный директор
Камиль Закиров

Председатель Совета директоров
Феликс Евтушенков



Результаты 2013 года

Показатель, US\$ млн	2013
Выручка	767
OIBDA	60
Долг	8

* Результаты за полный 2013 год, сопоставимые данные за 2012 год отсутствуют.

Отрасль*

Более трети рынка нефтесервисных услуг в России приходится на собственные подразделения нефтяных компаний, доля «Башнефть-Сервисные Активы» составляет на рынке около 1,6%.

Основным сегментом нефтесервисного рынка России является бурение. Совокупный объем проходки в России в 2013 году вырос по сравнению с 2012 годом на 7%. По оценкам экспертов в среднесрочной перспективе рост в данном сегменте продолжится, а в долгосрочной – будет в значительной степени зависеть от успешности разведочного бурения, запланированного на ближайшие несколько лет.

В России все более востребованными становятся высокотехнологичные нефтегазовые сервисы; конкурентоспособность независимых сервисных компаний на рынке определяется владением передовыми технологиями и высокопродуктивным многофункциональным оборудованием. Рост рынка нефтесервисных услуг в будущем будет обусловлен, с одной стороны, необходимостью поддержания добычи на выработанных месторождениях, и, с другой стороны – реализацией проектов разработки трудноизвлекаемых запасов.

Устойчивый рост в 2013 году

В состав БНСА входят 11 организаций, оказывающих более 130 видов нефтесервисных услуг в 5 сегментах бизнеса: бурение, текущий и капитальный ремонт скважин, механосервис, транспорт, строительство. Основные производственные базы холдинга расположены в Башкортостане. Объем проходки в 2013 году составил 408 тыс. м, количество скважин, введенных в эксплуатацию, составило 161 шт.

Ключевым заказчиком услуг БНСА является «Башнефть», с которой подписан долгосрочный контракт на оказание нефтесервисных услуг. Оказание услуг «Башнефти» обеспечило 77% выручки БНСА в 2013 году. Заказчиками холдинга на 2014 год также являются компании ТНК-ВР, РН-Самаранефтегаз, Славнефть-Мегионнефтегаз, РН-Юганскнефтегаз. В 2013 году портфель клиентов БНСА был пополнен контрактами с «Газпромнефтью» и «РуссНефтью». Выручка БНСА в 2013 году составила US\$ 767 млн, при этом маржа OIBDA, составившая 8%, может быть существенно увеличена за счет модернизации оборудования и дальнейшей диверсификации портфеля клиентов. Долг компании составил US\$ 8 млн, БНСА обладает существенной заемной мощностью для реализации программы развития.

Операционная стратегия

Операционная стратегия БНСА направлена на увеличение доли рынка за счет реализации инвестиционной программы в сегменте бурения (размер инвестиций в 2014 году планируется на уровне 6,3 млрд руб., в основном, за счет заемных средств).

В рамках реализации операционной стратегии также планируется диверсификация клиентской базы, расширение линейки предоставляемых услуг, а также упрощение внутренней структуры холдинга.

Инвестиционная стратегия

Стратегия АФК «Система» предполагает реструктуризацию и оптимизацию нефтесервисного бизнеса, органический рост и диверсификацию клиентской базы. В дальнейшем, предполагается монетизация бизнеса за счет M&A или прямой продажи стратегическим инвесторам.

Основные события 2013 года

В декабре 2013 года между БНСА и АНК «Башнефть» подписано Рамочное соглашение о сотрудничестве в области нефтесервисных работ и услуг на 2014-2018 гг.

* Источники: Eurasia Drilling Company Limited.

Недвижимость

Реализация скрытой СТОИМОСТИ

Портфель недвижимости под управлением АФК «Система» составляет 760 тыс. м² коммерческих и жилых объектов в собственности и под управлением, а также 25 га земельных участков и коттеджный фонд в размере 62 тыс. м². Данное направление включает ряд компаний, ключевые из которых – ЗАО «Лидер-Инвест», ЗАО «Бизнес-Недвижимость» и ОАО «Мосдачтрест».



Недвижимость в собственности
(тыс. м²)

194,2

Недвижимость в управлении
(тыс. м²)

563,1

Результаты 2013 года

Показатель	2013	2012	%
Недвижимость в собственности (тыс. м ²)	194,2	–	100%
Недвижимость в управлении (тыс. м ²)	563,1	777,6	-28%
Недвижимость в стадии проектирования/ СМР (тыс. м ²)	681	–	100%
Активы «Мосдачтрест»			
Земельный фонд (га)	24,8	24,8	–
Коттеджный фонд (тыс. м ²)	61,8	66,17	-7%

Отрасль*

Российский рынок недвижимости продемонстрировал в 2013 году существенный рост. Ставка капитализации в сегменте премиальной коммерческой недвижимости Москвы составляет 10,2%, что примерно на 4,1 п.п. выше, чем в крупнейших городах Европы. Основная доля рынка в Московском регионе приходится на жилые объекты, средняя цена предложения на рынке жилой недвижимости выросла в 2013 году примерно на 5%. По оценкам экспертов, по итогам 2013 года в Москве было введено в эксплуатацию около 888 тыс. м² офисов классов А и В, что практически на 40% превышает аналогичный показатель 2012 года.

Устойчивый рост в 2013 году

В 2013 году АФК «Система» было сформировано два основных направления развития портфеля «Недвижимость»: девелопмент объектов в рамках ЗАО «Лидер-Инвест» и управление в рамках деятельности ЗАО «Бизнес-Недвижимость». В 2013 году мы приобрели ЗАО «Бизнес-Недвижимость», на балансе которой находится 76 объектов недвижимости площадью 178 тыс. м². Покупка компании позволила значительно увеличить пул объектов для коммерческого использования и девелопмента.

В 2013 году утвержден портфель приоритетных девелоперских проектов, включающий в себя строительство офисной недвижимости, многофункциональных комплексов, элитных жилых домов, жилья бизнес-класса и апартаментов. Текущий объем портфеля в стадии проектирования на конец 2013 года составлял 21 проект, общая проектируемая площадь составляет более 600 тыс. м². В рамках деятельности «Мосдачтрест» в 2013 году продолжилась запланированная реновация коттеджей в Серебряном Бору.

Операционная стратегия

В 2014 году планируется начало строительства по 13 объектам, включая 12 объектов жилой недвижимости и вторую очередь строительства Nagatino iLand. В эксплуатацию после капитального ремонта будут введены три офисных здания класса В общей площадью 26 тыс. м².

Инвестиционная стратегия

Инвестиционная стратегия АФК «Система» направлена на создание успешного бизнеса в сфере управления и девелопмента недвижимости с использованием инвестиционного потенциала и активов АФК «Система». Монетизация реализуемых проектов будет осуществляться через продажу недвижимости и доходов от сдачи в аренду.

Основные события 2013 года

В 2013 году с целью укрепления позиций ЗАО «Лидер-Инвест» на рынке недвижимости была приобретена контрольная доля в уставном капитале ОАО «Московский бизнес инкубатор» (75%+1 акция) – девелопера проекта «Бизнес парк Nagatino i-Land». В январе 2014 года начнется проектирование и строительство второй очереди бизнес-парка площадью 144 тыс. м² (общая площадь бизнес-парка – 872 тыс. м², уже построено 209 тыс. м² в рамках первой очереди).

В декабре 2013 года ОАО АФК «Система» приобрела 51% акций ЗАО «Бизнес-Недвижимость», а в апреле 2014 года увеличила свою долю до 100%.

* Источники: Агентство недвижимости Knight Frank.

Рост земельного банка

«Русская Земля» (RZ Agro Holding Ltd.) – крупный производитель зерна на юге России с земельным банком площадью 99 тыс. га, совместно контролируемый АФК «Система» и членами семьи Луи-Дрейфус (Louis-Dreyfus). На данный момент «Русская Земля» состоит из 6 хозяйств, которые объединены в три региональных кластера в Ростовской области и Ставропольском крае.

Президент RZ Agro Holding
Мак Фарлан С.

Председатель Совета директоров
Томас Шульц



Эффективная доля

50%

Земельный банк (га)

99 000

Результаты 2013 года

Культура	2013	2012	%
Валовый сбор, тыс. тонн			
Пшеница	96,9	84,8	14,3%
Подсолнечник	14,4	12,0	20,0%
Урожайность, тонн/га			
Пшеница	3,0	2,6	15,4%
Подсолнечник	1,8	1,6	12,5%

Отрасль*

Сельскохозяйственная отрасль России является перспективным и конкурентоспособным рынком на фоне существенного потенциала роста урожайности и низкой себестоимости производства. Ростовская область, на территории которой в настоящее время сосредоточены основные активы RZ Agro, является одним из ключевых регионов в России по производству зерновых наряду с Краснодарским и Ставропольским регионами. Неблагоприятные погодные условия в регионе спровоцировали снижение экономических показателей производителей в 2013 году, в то же время в новом сельскохозяйственном цикле 2013-2014 гг. участники рынка ожидают значительного роста урожайности основных культур.

Устойчивый рост в 2013 году

Несмотря на сложные погодные условия в 2013 году хозяйствам RZ Agro удалось увеличить урожайность по основным культурам (пшенице и подсолнечнику). В 2013 году общий валовый сбор пшеницы в хозяйствах RZ Agro составил около 97 тыс. тонн. Земельный банк компании увеличился еще на 10 тыс. га за счет интеграции нового кластера «Ставрополь-Запад». В 2013 году был реализован ряд мероприятий по реструктуризации общей организации

производства, развитию систем спутникового слежения на сельскохозяйственной технике, централизации и унификации обслуживания и ремонта техники, а также осуществлен запуск современных лабораторий качества продукции в хозяйствах.

Операционная стратегия

RZ Agro Holding управляет сельскохозяйственными активами на базе кластерного подхода, который подразумевает создание полноценных и самодостаточных кластеров, состоящих из 30-50 тыс. га компактно расположенных пахотных земель. Этот подход позволяет оптимизировать операционные и инвестиционные затраты. Операционная стратегия RZ Agro направлена на увеличение урожайности, оптимизацию производственных и управленческих затрат за счет применения современных агротехнологий, модернизации сельскохозяйственной техники, внедрения современных систем мониторинга расходов.

Инвестиционная стратегия

Стратегия развития предполагает дальнейшее наращивание площадей пахотных земель путем органического роста и стратегических приобретений с целью создания ведущей сельскохозяйственной компании в России. Целевыми регионами для дальнейшего роста являются Ростовская область,

Ставропольский край и Краснодарский край. В 2014 году планируется создание кластера в Краснодарском крае за счет приобретения ряда хозяйств в регионе. В дальнейшем будет рассмотрена возможность приобретения земельных участков в ключевых зернопроизводящих регионах – на юге России и в Центральном Черноземье. Целевой размер земельного банка под управлением RZ Agro – более 300 тыс. га.

Основные события 2013 года

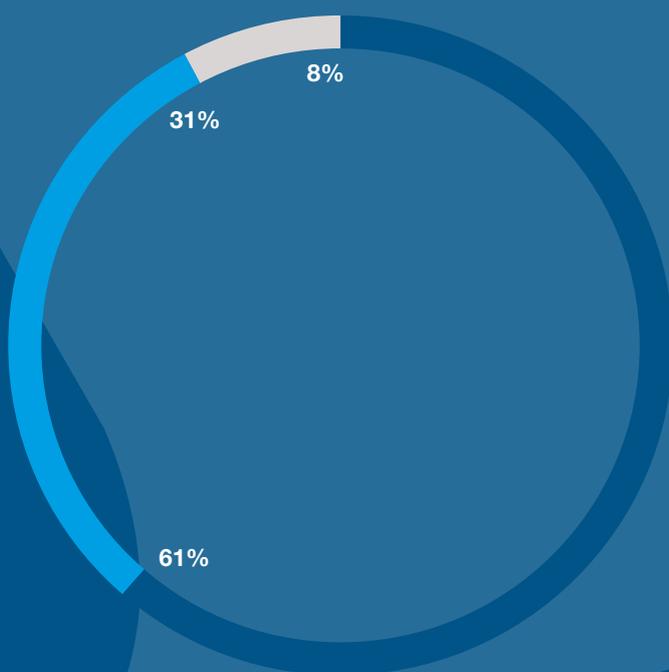
В ноябре 2013 года RZ Agro Holding Ltd приобрел контрольный пакет акций в ОАО «Новотроицкое». Актив расположен в Изобильненском районе, одном из наиболее привлекательных регионов Ставропольского края по качеству почвы и климатическим условиям. ОАО «Новотроицкое» управляет земельным банком в 10 тыс. га, 96% которого составляет пашня; 39% земельного банка находится в собственности. Приобретение ОАО «Новотроицкое» позволило RZ Agro Holding Ltd выйти в новый крупный сельскохозяйственный регион. Компания станет базой для дальнейшей консолидации сельскохозяйственных активов в Ставропольском крае.

* Источники: Министерство сельского хозяйства Российской Федерации, Министерство сельского хозяйства Ростовской области.

Управление в соответствии с лучшими мировыми практиками

АФК «Система» использует лучшие общепризнанные принципы корпоративного управления и социальной ответственности и активно интегрирует их в свою бизнес-практику.

Структура Совета директоров АФК «Система»



Количество независимых директоров

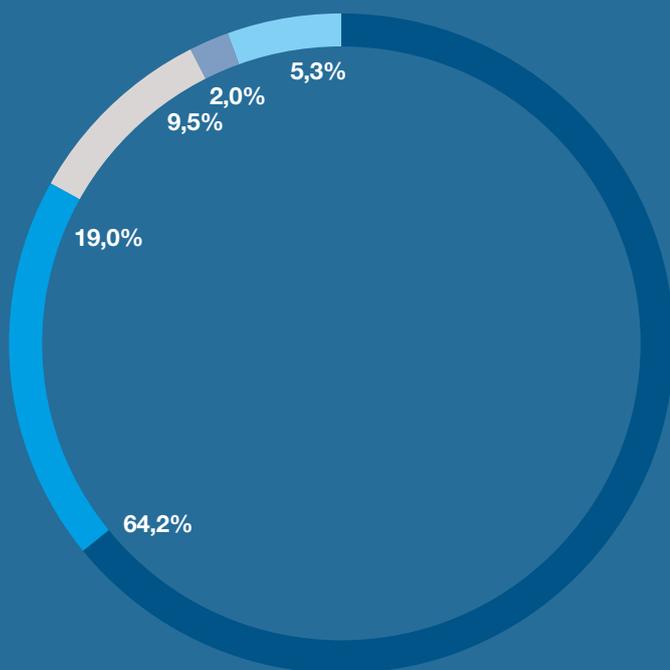
61%

- Независимый директор
- Неисполнительный директор
- Исполнительный директор

В секции «Корпоративное управление»

- 46 Ключевые принципы
- 47 Структура
- 48 Развитие в 2013 году
- 49 Совет директоров
- 52 Комитеты
- 53 Собрания акционеров
- 54 Менеджмент
- 56 Вознаграждение
- 57 Риски
- 62 Социальная ответственность

Структура акционерного капитала



- В.П. Евтушенков
- Deutsche Bank (программа ГДР)
- Национальный расчетный депозитарий (Московская биржа)
- ОАО «Система Финанс»
- Прочие

Обеспечение должного уровня корпоративного управления и информационной прозрачности на уровне самых высоких мировых стандартов является одним из важных элементов стратегии АФК «Система» как инвестиционной компании. При этом в основе структуры корпоративного управления лежат следующие базовые принципы:

- прозрачность и понятность всех процессов для инвесторов и партнеров;
- активность и профессионализм Совета директоров;
- последовательность и коллегиальность в принятии решений;
- прозрачная дивидендная политика;
- принятие инвестиционных решений в соответствии с установленными процедурами;
- внимание Совета директоров ко всем сделкам со связанными сторонами;
- активная роль Совета директоров в процессе стратегического планирования.

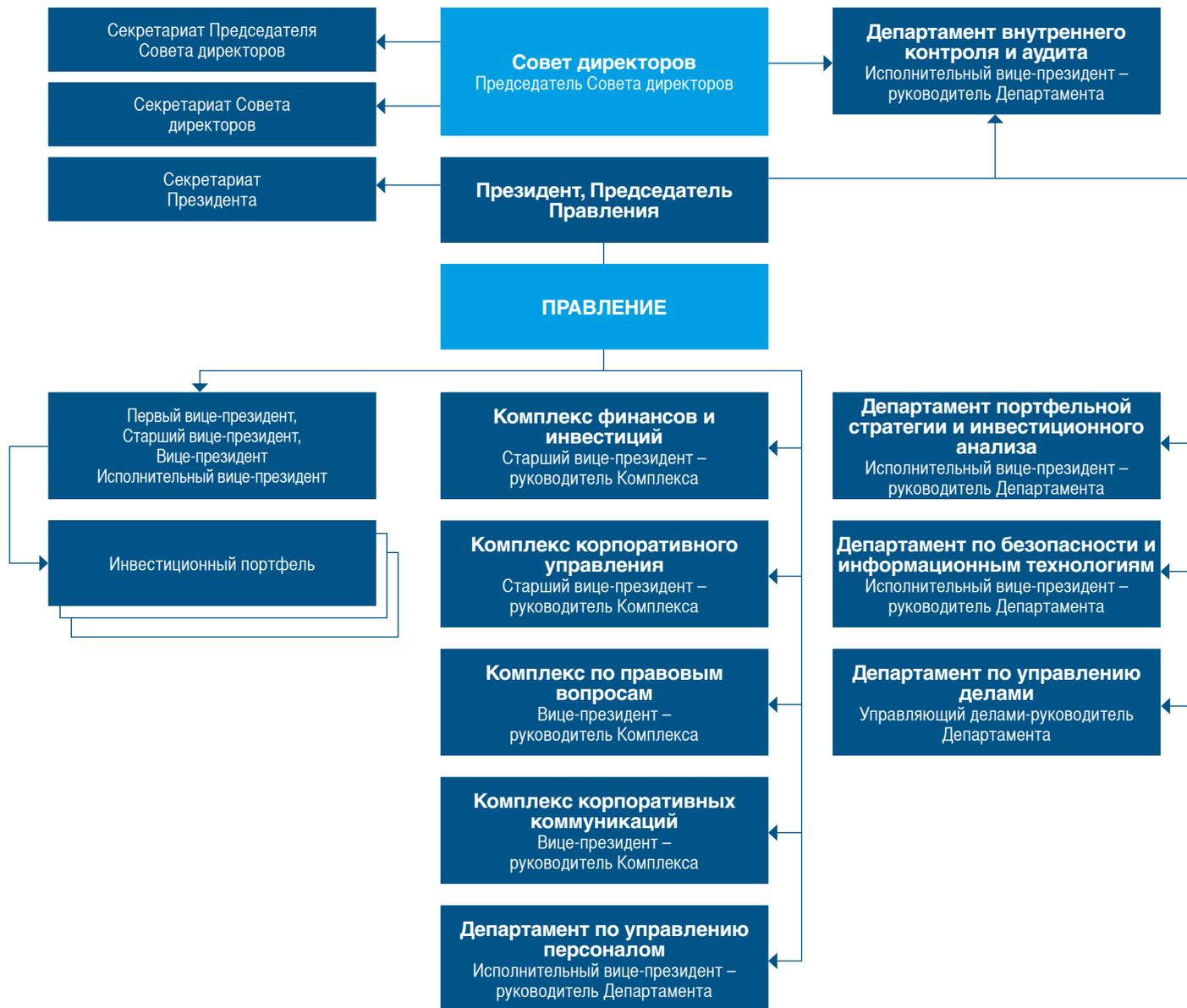
АФК «Система» руководствуется этими принципами во всех сферах своей деятельности, включая стратегический и финансовый менеджмент, корпоративное управление в Группе компаний, кадровую и социальную политику, подготовку отчетности, контроль и аудит, управление рисками.

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 компании. Кодекс корпоративного поведения и Кодекс этики АФК «Система» содержат дополнительные обязательства компании в области прозрачности, социальной ответственности, а также этических принципов ведения бизнеса.

АФК «Система» прилагает все усилия для приведения практики корпоративного управления в соответствие с рекомендациями, изложенным в Кодексе корпоративного поведения, рекомендованном Распоряжением ФКЦБ (ФСФР) № 421/р от 4 апреля 2002 года, а также в Кодексе корпоративного управления Великобритании. В случаях, когда практика корпоративного управления АФК «Система» отклоняется от рекомендованных вышеназванными документами норм, компания приводит объяснение того, каким иным образом обеспечивается соблюдение баланса интересов, закреплённого в применимых стандартах корпоративного управления.

Структура корпоративного управления

Структура корпоративного управления АФК «Система»



Основными органами управления АФК «Система» являются Общее собрание акционеров, Совет директоров, Президент и Правление. При Совете директоров и Президенте действуют комитеты, которые готовят рекомендации по принятию органами управления АФК «Система» решений в соответствующих областях.

Действующая организационная структура была принята в мае 2012 года, и, с внесенными дополнениями и изменениями, отражает переход АФК «Система» к модели инвестиционной компании. По состоянию на 31 декабря 2013 года в организационную структуру входили 4 функциональных комплекса, 8 инвестиционных портфелей и 5 департаментов.

Особенности развития системы корпоративного управления в 2013 году

В 2013 году в состав Совета директоров АФК «Система» вошел новый независимый директор Питер Мандельсон. Ожидается, что деловой опыт г-на Мандельсона значительно укрепит компетенции Совета директоров в области связей с инвестиционным сообществом и стратегического планирования. Вместе с этим, начиная с 2013 года, АФК «Система» стремится активно использовать потенциал членов Совета директоров в своей основной деятельности, в частности, широкие деловые связи для развития международной сети контактов и поиска новых инвестиционных идей.

В октябре 2013 года Совет директоров АФК «Система» утвердил полный пакет документов, регламентирующих новую систему мотивации менеджмента, соответствующую модели инвестиционной компании. В соответствии с новой системой мотивации премиальное вознаграждение сотрудников базируется на сумме денежного потока, который приносит каждый инвестиционный портфель. При этом во внимание будут приниматься дивидендные выплаты, полученные от дочерних компаний АФК «Система» (за исключением ОАО «МТС» и ОАО «Башнефть»), и чистые денежные средства, полученные от продажи активов. Бонусный фонд будет корректироваться на сумму затрат, понесенных инвестиционным портфелем, и ставку минимальной доходности.

Для топ-менеджеров дополнительно действует долгосрочная программа мотивации, в рамках которой руководители могут быть вознаграждены акциями АФК «Система». Долгосрочная программа мотивации менеджмента базируется на изменении стоимости акций АФК «Система» и сумме возврата на акционерный капитал (TSR).

В июне 2013 года годовое Общее собрание акционеров одобрило выплату дивидендов в сумме 9,264 млрд руб., что составило 0,96 руб. на одну обыкновенную акцию АФК «Система». Объем дивидендов был определен в соответствии с действующей дивидендной политикой и составил соответственно, не менее 10% от консолидированной чистой прибыли АФК «Система» по стандартам US GAAP и не менее 10% от чистой денежной прибыли от сделок, совершенных в 2012 году. Выплата дивидендов в соответствии с установленной новой дивидендной политикой свидетельствует о повышении предсказуемости дивидендного потока в пользу акционеров и его зависимости от реальных результатов деятельности.

В июне 2013 года Совет директоров принял решение об усилении службы внутреннего контроля и аудита за счет объединения контрольных функций в рамках одного департамента (Департамент внутреннего контроля и аудита) и его подчинения функционально Совету директоров и административно Президенту. Усиление контрольной функции связано с переходом к модели инвестиционной компании и призвано защищать интересы АФК «Система» в портфельных компаниях.

В декабре 2013 года Совет директоров АФК «Система» отметил, что все основные мероприятия по переходу к модели управления «инвестиционная компания» были реализованы.

Совет директоров

Совет директоров АФК «Система» отвечает за стратегическое управление – определяет стратегию, разрабатывает планы стратегического и финансового развития, определяет принципы инвестирования, оценивает эффективность исполнительного руководства и риски, утверждает принципы, определяющие процедуры корпоративного управления, одобряет сделки и осуществляет контроль над деятельностью компании в целом. Компетенция Совета директоров закреплена в Уставе АФК «Система».

Состав Совета директоров

Действующий на 31 декабря 2013 года состав Совета директоров АФК «Система» был избран на годовом Общем собрании акционеров, состоявшемся 29 июня 2013 года. Количественный состав Совета директоров – 13 человек.

Изменения в составе Совета директоров

В состав Совета директоров АФК «Система», избранный 29 июня 2013 года, не вошли прежние члены Совета директоров Копьев В.В. и Новицкий Е.Г. В состав Совета директоров были избраны новый независимый директор Мандельсон П. и новый неисполнительный директор Боев С.Ф.

Заседания Совета директоров

Заседания Совета директоров АФК «Система» проходят регулярно в соответствии с утвержденным годовым планом работы. План работы Совета директоров составлен исходя из логики цикла стратегического планирования и отчетности АФК «Система». Дополнительные и текущие вопросы (например, сделки) включаются в повестки дня плановых заседаний Совета директоров в рабочем порядке. В случае необходимости рассмотрения срочных вопросов проводятся внеочередные заседания. Формирование плана работы Совета директоров и включение в него дополнительных вопросов относится к компетенции Председателя Совета директоров.

В 2013 году Совет директоров АФК «Система» провел 9 заседаний: 8 плановых очных заседаний, а также 1 внеплановое заседание, проведенное в форме заочного голосования. Всего в 2013 году Совет директоров рассмотрел 105 вопросов повестки дня, что на 18% больше, чем годом ранее.

	2013	2012
Количество проведенных очных заседаний	8	8
Количество проведенных заочных заседаний	1	2
Количество вопросов согласно плану работы	43	40
Количество рассмотренных вопросов	105	89

Состав Совета директоров АФК «Система», избранный 29 июня 2013 года



Владимир Петрович Евтушенков
Председатель Совета директоров



Александр Юрьевич Гончарук
Заместитель председателя Совета директоров



Сергей Федотович Боев
Член Совета директоров



Давид Михайлович Якобашвили
Независимый директор



Дмитрий Львович Зубов
Член Совета директоров



Роберт Седрикович Кочарян
Независимый директор



Жанно Креке
Независимый директор



Брайан Дикки
Независимый директор



Роджер Маннингс
Независимый директор



Марк Хольцман
Независимый директор



Серж Чурук
Независимый директор

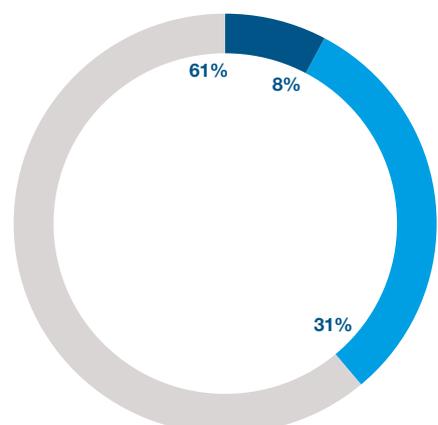


Михаил Валерьевич Шамолин
Член Совета директоров, Президент



Питер Мандельсон
Независимый директор

Состав Совета директоров АФК «Система»

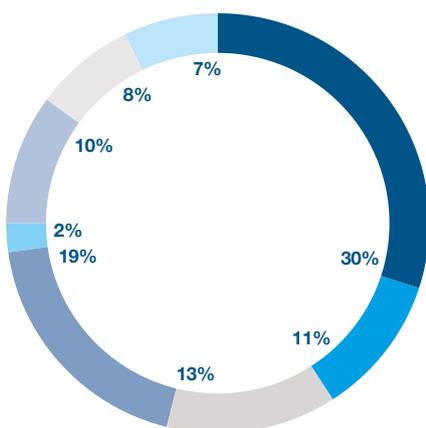


- Исполнительный директор
- Неисполнительный директор
- Независимый директор

Совет директоров (продолжение)

В 2013 году Совет директоров рассмотрел вопросы по следующим основным направлениям: стратегия развития АФК «Система», показатели верхнего уровня и ключевые показатели эффективности в цикле стратегического планирования, инвестиционная политика и приоритетные направления инвестиций в 2013-2014 гг., результаты перехода АФК «Система» к модели инвестиционной компании, стратегия развития и создание стоимости основных портфельных активов, результаты деятельности и исполнение бюджета, утверждение консолидированного бюджета и ключевых показателей эффективности менеджмента на 2014 год, долгосрочная финансово-экономическая модель развития, функциональная стратегия в области управления финансами и финансового планирования, размещение ценных бумаг (биржевых облигаций), управление рисками и возможностями, внутренний контроль и проверки компаний Группы АФК «Система» Департаментом внутреннего контроля и аудита, правовая защита интересов компании и управление правовыми рисками в 2013-2014 гг., кадровые вопросы, управление персоналом и мотивация персонала, текущая деятельность и планы развития в области обеспечения связей с инвесторами и общественностью на 2013-2014 гг., корпоративная социальная ответственность, созыв годового Общего собрания акционеров, статус и основные направления развития системы корпоративного управления АФК «Система», состав комитетов Совета директоров, одобрение сделок, материально-техническое обеспечение деятельности на 2013-2014 гг.

Тематика вопросов, рассмотренных Советом директоров в 2013 году



- Бизнес-стратегии, инвестиции, новые виды деятельности
- Кадровые назначения и кадровая политика
- Корпоративное управление и ценные бумаги
- Одобрение сделок
- Утверждение внутренних документов
- Участие в дочерних компаниях, группах, объединениях и филиалах
- Финансовая отчетность, планирование и аудит
- Функциональные стратегии

Большинство рассмотренных в 2013 году Советом директоров вопросов относится к области стратегии, одобрению сделок и корпоративному управлению. Повышение внимания Совета директоров к данным темам отражает переход компании к модели управления инвестиционной компании, который влечет за собой увеличение количества отраслей и рынков присутствия, повышение количества сделок и выстраивание эффективной системы корпоративного управления.

Подготовка к заседаниям и кворум Совета директоров

Материалы по вопросам повестки дня предоставляются членам Совета директоров АФК «Система» за 10 дней до заседания, что позволяет им сформировать свою позицию по голосованию. Большинство основных вопросов повестки дня подлежит обязательному предварительному рассмотрению на заседаниях комитетов Совета директоров. Годовым планом работы Совета директоров заранее определено, к компетенции какого комитета относится предварительное рассмотрение того или иного вопроса.

Накануне заседания проводится встреча членов Совета директоров с докладчиками и менеджментом в форме делового ужина, на котором члены Совета директоров имеют возможность в неформальной обстановке получить разъяснения по материалам повестки дня заседания, а также уточнить предварительные позиции сторон по голосованию.

Заседания Совета директоров АФК «Система» проходят при высокой явке членов Совета директоров. В 2013 году средний кворум заседаний составил 99%.

Тематика рассмотренных вопросов: сравнение с 2012 годом

Бизнес-стратегии, инвестиции, новые виды деятельности

2013	31
2012	20

Кадровые назначения и кадровая политика

2013	12
2012	9

Корпоративное управление и ценные бумаги

2013	14
2012	12

Одобрение сделок

2013	20
2012	15

Утверждение внутренних документов

2013	2
2012	2

Участие в дочерних компаниях, группах, объединениях и филиалах

2013	11
2012	14

Финансовая отчетность, планирование и аудит

2013	8
2012	11

Функциональные стратегии

2013	7
2012	6

Участие членов Совета директоров АФК «Система» в заседаниях Совета директоров и комитетов в 2013 году

	Совет директоров	Комитет по стратегии	Комитет по аудиту, финансам и рискам	Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению	Комитет по этике и контролю	Комитет по связям с инвесторами и дивидендной политике
Участие в заседаниях *						
Евтушенков В.П.	9/9	15/15				
Боев С.Ф.	4/4	6/7	4/5		3/3	
Гончарук А.Ю.	9/9	14/15		9/9	6/6	
Дикки Б.	9/9	4/15		6/6		
Зубов Д.Л.	8/9		6/13	6/9		
Кочарян Р.С.	9/9			9/9	5/6	
Креке Ж.	9/9					6/7
Мандельсон П.	4/4		5/5			2/3
Маннингс Р.	9/9		13/13	8/9	5/6	6/7
Хольцман М.	9/9		13/13			5/7
Чурук С.	9/9	6/15			3/3	4/4
Шамолин М.В.	9/9	14/15		7/9	0/3	3/7
Якобашвили Д.М.	9/9		12/13			7/7

* Первая цифра отражает количество заседаний, в которых член Совета директоров принимал участие, вторая – общее количество заседаний, в которых он мог принять участие.

Комитеты Совета директоров

В АФК «Система» действуют пять комитетов Совета директоров:

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

Начиная с 2011 года, членами комитетов, как правило, являются только члены Совета директоров АФК «Система». Основная роль комитетов состоит в содействии Совету директоров в подготовке и принятии решений в соответствующих функциональных областях, а также в более детальном изучении вопросов, выносимых на рассмотрение Совета директоров.

Комитеты Совета директоров пользуются широкими процедурными полномочиями, имеют право привлекать внешнюю экспертизу и использовать иные ресурсы АФК «Система».

Комитет по стратегии

В состав комитета по стратегии входит 6 членов Совета директоров: Евтушенков В.П. (Председатель комитета), Боев С.Ф., Гончарук А.Ю., Дикки Б., Чурук С., Шамолин М.В.

Комитет проводит обсуждение и анализ стратегических вопросов управления, а также осуществляет контроль цикла стратегического управления, включая рассмотрение методологии стратегического планирования; предварительное утверждение стратегии и стратегических целей; рассмотрение слияний и присоединений, а также крупных инвестиционных проектов.

Комитет в обязательном порядке предварительно рассматривает: все слияния и присоединения в группе АФК «Система», денежное выражение которых превышает US\$ 100 млн; все проекты, связанные с выходом на новые рынки присутствия, или с существенным участием государства.

В 2013 году было проведено 15 заседаний комитета по стратегии, на которых были рассмотрены 20 вопросов, в том числе: 17 вопросов, касающихся стратегии отдельных дочерних и зависимых компаний; 2 вопроса, касающиеся отдельных сделок; 1 вопрос, касающийся системы мотивации менеджмента дочерних и зависимых компаний.

Комитет по аудиту, финансам и рискам

В состав комитета по аудиту, финансам и рискам входят 5 членов Совета директоров: Маннингс Р. (Председатель комитета), Боев С.Ф., Мандельсон П., Хольцман М., Якобашвили Д.М.

В 2013 году Советом директоров была утверждена новая редакция Положения о комитете. Задачами комитета являются содействие составлению и аудиту финансовой отчетности и контроль над этими процессами;

содействие организации взаимодействия с внешними аудиторами; оценка системы управления рисками и соблюдения применимых законодательных требований в области финансовой отчетности, аудита и планирования; содействие бюджетному процессу, финансовому моделированию и развитию функции внутреннего аудита; предварительная оценка сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, и крупных сделок.

В 2013 году было проведено 13 заседаний комитета по аудиту, финансам и рискам, на которых были рассмотрены 73 вопроса, из них: 33 вопроса, касающиеся оценки отдельных сделок, выносимых на рассмотрение Совета директоров; 18 вопросов, касающихся подготовки и аудита финансовой отчетности; 10 вопросов, касающихся процессов финансового планирования и управления рисками; 5 вопросов, касающихся взаимоотношений с внешними аудиторами, их отбора и оценки результатов их деятельности; 3 вопроса, касающихся процессов внутреннего аудита; 4 вопроса, носящих организационный характер.

Комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению

В состав комитета по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению входят 6 членов Совета директоров: Кочарян Р.С. (Председатель комитета), Гончарук А.Ю., Зубов Д.Л., Креке Ж., Маннингс Р., Шамолин М.В.

Комитет создан для целей содействия формированию и реализации кадровой политики АФК «Система», а также поддержания и развития эффективной системы корпоративного управления, соответствующей международным стандартам и способствующей повышению эффективности управления. Основными задачами комитета являются предварительное рассмотрение кандидатур на позиции высших должностных лиц, а также кандидатов в составы Советов директоров и на должности генеральных директоров портфельных компаний; оценка результатов деятельности высших должностных лиц АФК «Система»; формирование системы мотивации и вознаграждений сотрудников; формирование системы корпоративного управления в соответствии с международными стандартами, которая будет способствовать повышению эффективности управления и гарантировать защиту прав и интересов акционеров; содействие совершенствованию практики корпоративного управления в дочерних и зависимых компаниях АФК «Система».

В 2013 году комитет по назначениям, вознаграждениям и корпоративному управлению провел 9 заседаний, на которых был рассмотрен 31 вопрос, в том числе 16 вопросов, касающихся формирования и реализации системы мотивации сотрудников АФК «Система»; 7 вопросов, касающихся системы корпоративного управления;

8 вопросов, касающихся предварительного рассмотрения кандидатур на позиции высших должностных лиц АФК «Система», а также кандидатов в составы Советов директоров и на должности генеральных директоров портфельных компаний.

Комитет по этике и контролю

В состав комитета по этике и контролю входит 6 членов Совета директоров: Гончарук А.Ю. (Председатель комитета), Боев С.Ф., Дикки Б., Кочарян Р.С., Маннингс Р., Чурук С.

К задачам комитета по этике и контролю относятся содействие, совместно с комитетом по аудиту, финансам и рискам, развитию функции внутреннего контроля и аудита, анализ результатов деятельности в этой области; содействие развитию функции обеспечения безопасности, анализ итогов деятельности в этой области; анализ адекватности и эффективности системы внутреннего контроля и аудита; мониторинг соблюдения требований Кодекса этики АФК «Система»; содействие функционированию системы по противодействию коррупции; мониторинг соблюдения требований Кодекса этики АФК «Система».

В 2013 году было проведено 6 заседаний комитета по этике и контролю, на которых рассмотрено 18 вопросов, в том числе 8 вопросов, касающихся отдельных внутренних проверок и контрольной среды; 5 вопросов, касающихся функциональной стратегии в области внутреннего контроля и безопасности; 2 вопроса, касающихся системы противодействия коррупции; 3 организационных вопроса.

Комитет по связям с инвесторами и дивидендной политике

В состав комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике входят 6 членов Совета директоров: Якобашвили Д.М. (Председатель комитета), Креке Ж., Мандельсон П., Маннингс Р., Хольцман М., Шамолин М.В.

Целями деятельности комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике являются содействие формированию системы, направленной на поддержание эффективных связей с финансовым сообществом и органами государственной власти, а также повышение инвестиционной привлекательности ценных бумаг АФК «Система»; содействие формированию и поддержанию прозрачной и стабильной дивидендной политики и способствование повышению капитализации АФК «Система», а также защита прав и интересов акционеров.

В 2013 году были проведены 7 заседаний комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике, на которых были рассмотрены 10 вопросов, в том числе 8 вопросов, касающихся взаимоотношений с инвесторами и дивидендной политики; 1 вопрос, касающийся корпоративной социальной ответственности АФК «Система»; 1 вопрос, касающийся стратегии международного развития компании.

Принципы функционирования

Высшим органом управления АФК «Система» является Общее собрание акционеров. Его деятельность регулируется законодательством Российской Федерации об акционерных обществах, положениями Устава и внутренними документами АФК «Система». Процедура проведения Общего собрания акционеров направлена на обеспечение соблюдения прав акционеров и отвечает всем требованиям применимого законодательства, а также лучшим мировым практикам корпоративного управления.

Информация и материалы к собранию предоставляются акционерам на русском и английском языках, а также публикуются на официальном сайте АФК «Система» в сети Интернет (www.sistema.ru; www.sistema.com). Акционеры получают извещение о предстоящем собрании вместе с бюллетенями для голосования. Места проведения Общего собрания акционеров АФК «Система» всегда расположены вблизи от главного офиса компании.

Соблюдение прав акционеров

АФК «Система» стремится обеспечить максимальный уровень защищенности акционеров и их прав на участие в управлении и получение прибыли. Основными правами акционера в этих областях являются права на участие в работе Общего собрания акционеров и голосование по вопросам повестки дня, а также право на получение дивидендов.

В целях обеспечения этого права информация о проведении Общего собрания акционеров АФК «Система», а также бюллетени для голосования направляются всем акционерам не менее чем за 30 дней до его проведения; все материалы по вопросам повестки дня Собрания публикуются на сайте компании на русском и английском языках (www.sistema.ru; www.sistema.com). Бюллетень может быть предварительно заполнен акционером и направлен по почте в АФК «Система» по указанному в нем адресу. В этом случае голос акционера будет учтен при подведении итогов голосования.

Владельцы депозитарных расписок имеют возможность проголосовать по вопросам повестки дня собрания акционеров посредством установленного порядка «проху» голосования через банк-депозитарий Deutsche Bank AG, обслуживающий программу GDR:

Global Equity Services,
Trust and Securities Services,
Email: adr@db.com

Голоса держателей ГДР, информация о которых была раскрыта депозитарием, собираются Deutsche Bank AG посредством клиринговых систем и вносятся в общий бюллетень для голосования депозитария, с указанием всех голосов, отданных за предлагаемый проект решения, против него, а также воздержавшихся от голосования по этому вопросу.

Каждый акционер также может лично либо через представителя участвовать в Общих собраниях акционеров и голосовать по вопросам повестки дня непосредственно на собрании.

Важной гарантией права акционера на участие в управлении является право доступа к документам, которые компания обязана хранить в соответствии с положениями Федерального Закона «Об акционерных обществах». Для осуществления этого права акционеру необходимо направить письменный запрос в адрес корпоративного секретаря АФК «Система» с просьбой предоставить доступ к интересующим документам. После согласования времени акционеру будут предоставлены требуемые им документы.

Акционеры, являющиеся владельцами существенных пакетов акций, имеют право на внесение предложений в повестку дня, а также на выдвижение кандидатов в состав органов управления и контроля АФК «Система» (акционеры, являющиеся владельцами 10% и более голосующих акций, также имеют право требовать проведения внеочередного Общего собрания акционеров). Предложения касательно вопросов повестки дня годового Общего собрания акционеров АФК «Система» принимаются в письменном виде в течение 100 дней после окончания финансового года. В случае проведения внеочередного Общего собрания акционеров, повестка дня которого содержит вопрос об избрании Совета директоров, акционеры, являющиеся владельцами достаточных пакетов акций, имеют право выдвинуть кандидатов в состав Совета директоров. Предложения в письменном виде должны поступить в адрес АФК «Система» не позднее 30 дней до даты проведения такого собрания. Совет директоров рассматривает полученные предложения акционеров и, в случае их соответствия требованиям российского законодательства к работе Общего собрания акционеров, включает их в повестку дня.

В целях максимального соблюдения прав акционеров на получение прибыли, АФК «Система» заранее объявляет сумму дивидендов, рекомендованных к выплате Советом директоров и дату составления списка акционеров для целей указанной выплаты. Таким образом, акционеры всегда имеют возможность распорядиться своими акциями с учетом ожидающихся дивидендных выплат.

Дивидендная политика

Для определения рекомендованного размера дивидендов Совет директоров руководствуется дивидендной политикой, утвержденной в октябре 2011 года. В соответствии с указанной политикой, размер дивидендов составляет не менее 10% от размера чистой прибыли группы за предыдущий финансовый год, составленной в соответствии с международными стандартами бухгалтерского учета, и не менее 10% от размера чистой денежной прибыли от инвестиционных сделок компании за тот же период (специальные дивиденды). Такой подход позволяет АФК «Система» выплачивать дивиденды в предсказуемом объеме.

Проведение Общих собраний акционеров в 2013 году и их результаты

В 2013 году состоялось одно Общее собрание акционеров: годовое Общее собрание акционеров АФК «Система» 29 июня 2013 года.

На годовом Общем собрании акционеров были утверждены годовой отчет и годовая бухгалтерская отчетность АФК «Система», в том числе отчеты о прибылях и об убытках за 2012 год, а также были определены размеры, порядок, формы и сроки выплаты дивидендов по акциям АФК «Система». Кроме того, были избраны члены Совета директоров, Ревизионной комиссии, утверждены аудиторы компании, а также внесены изменения и дополнения в Устав АФК «Система».

По решению годового Общего собрания акционеров и в соответствии с рекомендацией Совета директоров, на выплату дивидендов была направлена сумма в размере 9,264 млрд руб., что составило 0,96 руб. на одну обыкновенную акцию АФК «Система». Объем дивидендов был определен в соответствии с действующей дивидендной политикой. Размер дивидендных выплат по сравнению с 2012 годом вырос на 243% (в 2012 году на выплату дивидендов было направлено 2,702 млрд руб., или 0,28 руб. на каждую акцию АФК «Система»).

Годовое Общее собрание утвердило ЗАО «Делойт и Туш СНГ» аудитором АФК «Система» на 2013 год для проведения аудита в соответствии со стандартами российского бухгалтерского учета и US GAAP. Аудитор был выбран на основании открытого конкурса, организованного комитетом по аудиту, финансам и рискам Совета директоров.

Изменения и дополнения в Устав АФК «Система» были внесены для приведения Устава в соответствие с новыми требованиями Федерального закона «О рынке ценных бумаг» и Федерального закона «Об акционерных обществах».

Правление АФК «Система» определяет методы исполнения стратегии компании, разрабатывает планы развития, определяет и контролирует исполнение инвестиционных процедур, оценивает эффективность работы персонала, а также предварительно рассматривает вопросы, выносимые на заседания Совета директоров АФК «Система».

В 2013 году Правление провело 26 заседаний, на которых были рассмотрены 64 вопроса повестки дня, относящиеся ко всем направлениям деятельности АФК «Система». В 2013 году Правление рассмотрело вопросы по следующим основным тематикам: предварительное рассмотрение вопросов, выносимых на заседание Совета директоров, в частности, об инвестиционной политике и приоритетных направлениях инвестиций, о развитии индийского проекта, стратегия развития и создание стоимости основных портфельных активов АФК «Система», внутренний контроль и аудит, кадровая политика, отчет об управлении рисками и возможностями, долгосрочная финансово-экономическая модель развития, корпоративная социальная ответственность, управление правовыми рисками, обеспечение безопасности; связи с инвесторами и общественностью; прогнозы и итоги исполнения квартальных, полугодового и годового бюджетов, стратегическое планирование в АФК «Система» и дочерних и зависимых компаниях, в том числе показатели верхнего уровня цикла стратегического планирования; управление долгом и заимствованиями; управление рисками и карта рисков; обучение и развитие сотрудников и управление талантами; мониторинг и управление инвестиционными проектами; публичное раскрытие финансовой информации; благотворительная деятельность.

В феврале 2014 года после назначения на должность вице-президента, руководителя Комплекса стратегии в состав Правления АФК «Система» также вошел Михаэль Хеккер.

Состав Правления АФК «Система» на 31 декабря 2013 года



Михаил Валерьевич Шамолин
Председатель
Правления, Президент



Антон Владимирович Абугов
Первый вице-президент



Алексей Николаевич Буянов
Первый вице-президент



Феликс Владимирович Евтушенков
Первый вице-президент



Всеволод Валерьевич Розанов
Старший вице-президент



Сергей Алексеевич Дроздов
Старший вице-президент



Али Муссаевич Узденов
Старший вице-президент



Кристофер Алан Бакстер
Старший вице-президент



Андрей Борисович Тербенин
Вице-президент



Олег Сайдашович Мубаракшин
Вице-президент



Алексей Николаевич Чупин
Вице-президент



Леонид Анатольевич Моносов
Вице-президент



Елена Леонидовна Витчак
Вице-президент

Изменения в составе топ-менеджмента в 2013 году

В течение 2013 года произошел ряд изменений в составе топ-менеджмента:

Голдин А.
16.12.2013

переведена на должность советника Председателя Совета директоров с освобождением от должности вице-президента, руководителя Комплекса по правовым вопросам.

Мубаракшин О.С.
16.12.2013

назначен на должность вице-президента – руководителя Комплекса по правовым вопросам.

Розанов В.В.
03.06.2013

назначен на должность старшего вице-президента – руководителя Комплекса финансов и инвестиций.

Чупин А.Н.
14.05.2013

назначен на должность вице-президента – руководителя Инвестиционного портфеля.

Шавров А.И.
21.02.2013

освобожден от должности исполнительного вице-президента.

Тюрденев К.В.
18.02.2013

освобожден от должности исполнительного вице-президента.

Президент

Президентом АФК «Система» является Шамолин Михаил Валерьевич, назначенный решением Совета директоров 10 марта 2011 года.

Президент АФК «Система» является постоянно действующим единоличным исполнительным органом управления, основной задачей которого является осуществление руководства текущей деятельностью и решение соответствующих вопросов, не отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров, Совета директоров и Правления АФК «Система», в целях обеспечения её прибыльности, а также соблюдение прав и законных интересов ее акционеров. Президент действует в пределах своей компетенции и подотчетен Совету директоров и Общему собранию акционеров.

Особенности системы риск-менеджмента, внутреннего контроля и аудита

Риск-менеджмент

В основе системы риск-менеджмента АФК «Система» лежит двухуровневый подход к управлению рисками группы, а именно – определение рисков в дочерних и зависимых компаниях и в самой АФК «Система» с их последующей интеграцией для оценки воздействия на группу в целом.

Интегрированная система риск-менеджмента (ERM) предусматривает наличие следующих элементов и процедур:

- идентификация рисков на всех уровнях управления (от руководства до линейного менеджмента), включая определение владельца риска и составление паспорта риска;
- первичная оценка материалности выявленных рисков и их анализ (методология VaR);
- ранжирование рисков по уровням управления;
- оценка совокупного влияния существенных рисков на ключевые финансовые показатели компании (моделирование Монте Карло);
- разработка планов митигации выявленных рисков на всех уровнях управления;
- систематический контроль над выполнением планов митигации и оценка их эффективности;
- мониторинг рисков, составление ежеквартальной отчетности по рискам компании.

Реализация процедур риск-менеджмента проводится силами специально сформированной для этих целей группы по управлению рисками.

Ежеквартальный мониторинг системы управления рисками осуществляется на уровне Правления и подкомитета по рискам АФК «Система» в форме рассмотрения результатов выполнения митигационных планов и планов реагирования, а также в форме переоценки идентифицированных и/или вновь выявленных рисков.

Топ-менеджмент АФК «Система» регулярно представляет комитету по аудиту, финансам и рискам Совета директоров отчет об управлении рисками. Ежегодный отчет предоставляется членам Совета директоров.

Внутренний контроль и аудит

В 2013 году Совет директоров АФК «Система» принял решение о создании объединенного Департамента внутреннего контроля и аудита, подчиняющегося Совету директоров (функционально) и Президенту (административно).

Основными задачами Департамента внутреннего контроля и аудита являются:

- аудит, направленный на оценку структуры и операционной эффективности контрольных процедур, призванных обеспечить выпуск достоверной финансовой отчетности;
- аудит, направленный на оценку структуры и операционной эффективности контрольных процедур, призванных повысить экономическую эффективность операционных процессов АФК «Система», в том числе оптимизации закупочной деятельности;
- контроль сохранности и эффективности использования активов и имущества;
- ревизионные проверки финансово-хозяйственной деятельности;
- контроль соблюдения принципов и требований Кодекса этики и

Антикоррупционной политики АФК «Система»;

- контроль соблюдения требований внутренних нормативных документов компании, в том числе мониторинг и контроль исполнения инвестиционных проектов;
- координация и создание единых стандартов деятельности подразделений контроля и аудита портфельных компаний.

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

- финансовый аудит;
- операционный аудит;
- аудит и текущее сопровождение проектов;
- координация подразделений контроля и аудита портфельных компаний.

Основным инструментом работы Департамента внутреннего контроля и аудита является проведение проверочных мероприятий, направленных на получение достоверных сведений об указанных процессах и последующий анализ полученной информации. На основании полученных выводов Департамент внутреннего контроля и аудита формирует рекомендации по устранению конкретных нарушений, либо по исправлению недостатков, выявленных в бизнес-процессах. Важным элементом работы Департамента внутреннего контроля и аудита является предупреждение возникновения нарушений за счет создания среды, нетерпимой к отдельным нарушениям, а также совершенствования набора внутренних бизнес-процессов АФК «Система».

Департамент внутреннего контроля и аудита раз в полгода предоставляет комитету по аудиту, финансам и рискам и комитету по этике и контролю Совета директоров АФК «Система» (совместное заседание комитетов) отчет о текущем статусе внутреннего аудита. По итогам года отчет Департамента выносится на рассмотрение Совета директоров АФК «Система».

Внешний аудит

В соответствии с решением комитета по аудиту, финансам и рискам Совета директоров АФК «Система», в компании установлены процедуры отбора внешних аудиторов для целей проведения аудита финансовой и бухгалтерской отчетности АФК «Система». Ежегодно комитет по аудиту, финансам и рискам проводит оценку качества аудиторских услуг. В случае если качество услуг действующего аудитора признано недостаточным, комитет по аудиту, финансам и рискам организует тендер для выбора нового аудитора. В случае если качество услуг действующего аудитора признано удовлетворительным, с ним проводятся переговоры о цене аудиторских услуг на следующий период. При этом для обеспечения достаточной объективности и непредвзятости аудитора комитетом по аудиту, финансам и рискам Совета директоров АФК «Система» было принято решение о проведении в любом случае тендера на аудит как российской отчетности, так и отчетности по US GAAP не реже, чем один раз в пять лет.

Вознаграждения членов Совета директоров и высших должностных лиц

Критерии определения и размер вознаграждения членов Совета директоров и высших должностных лиц АФК «Система»

Вознаграждение членам Совета директоров АФК «Система» рассчитывается на основании Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров АФК «Система», утвержденного решением Общего собрания акционеров 30 июня 2006 года, с дополнениями, внесенными решением внеочередного Общего собрания акционеров 16 февраля 2009 года. 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 работы за год члены Совета директоров получают дополнительное вознаграждение по результатам работы в виде фиксированной суммы, половина которой выплачивается акциями (US\$ 250 000–325 000);
- в случае роста капитализации АФК «Система» по итогам года, члены Совета директоров получают дополнительное вознаграждение в размере 0,1% от прироста капитализации.

Система материальной краткосрочной (до 1 года) мотивации высших должностных лиц АФК «Система» в 2013 году состояла из следующих элементов:

- ежемесячный должностной оклад, устанавливаемый в соответствии с внутренней системой должностей;
- годовая премия, выплачиваемая за выполнение инвестиционных ключевых показателей эффективности («КПЭ»), устанавливаемых для АФК «Система» в целом на соответствующий отчетный период. В 2013 году в качестве инвестиционных КПЭ были утверждены следующие показатели деятельности: iTSR, TSR, денежные доходы (дивиденды, средства от продажи бизнесов, доходы от управления капиталом и возврат долгов), КиАУР / NAV, чистая прибыль, внешний долг / OIBDA Группы компаний, долг на уровне Корпоративного центра / OIBDA;
- дополнительное вознаграждение за генерацию денежной прибыли по итогам года, выплачиваемое только в случае выполнения инвестиционных КПЭ за год; либо дополнительная премия, которая может быть выплачена исключительно по решению Совета директоров.

Система материальной долгосрочной (свыше 1 года) мотивации высших должностных лиц в 2013 году состояла из следующих элементов:

- трехлетняя программа долгосрочного материального поощрения (2012-2014 гг.), нацеленная на увеличение акционерной стоимости АФК «Система», а также на создание дополнительных предпосылок для сохранения долгосрочных трудовых и корпоративных отношений между компанией и ее менеджментом;
- опционная программа за инициирование и развитие проектов по слияниям и поглощениям, направленная на повышение заинтересованности менеджмента в поиске, приобретении и развитии новых активов, увеличивающих акционерную стоимость и рыночную капитализацию АФК «Система».

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

Всего в течение 2013 календарного года высшим должностным лицам АФК «Система» было выплачено суммарное вознаграждение в размере 2 870 064 713 руб. Суммы выплат членам Совета директоров АФК «Система» в 2013 году составили 154 995 692 руб.

Основные факторы рисков в отношении АФК «Система»

Риски, с которыми может столкнуться бизнес АФК «Система», многообразны. Они представляют собой проявление процессов и факторов, влияние на которые со стороны АФК «Система» является невозможным либо весьма ограниченным. Поэтому эффективная оценка и управление рисками остаются важной составляющей стратегии АФК «Система».

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

Внешние риски

Риски, связанные с политической и экономической обстановкой в России являются существенными для АФК «Система» в связи с тем, что большая часть бизнеса компании связана с деятельностью на территории Российской Федерации. Кроме того, многие из дочерних предприятий ведут свою деятельность на рынках развивающихся стран, включая Армению, Белоруссию, Украину, Туркменистан и Индию, для которых также характерны риски, перечисленные ниже.

Экономические риски

- Бизнес АФК «Система» неотъемлемо связан с состоянием экономики и финансовых рынков в мире и, в частности, в Российской Федерации, которая в значительной степени зависит от экспорта нефти, газа и других сырьевых товаров.
- Неблагоприятные макроэкономические условия во многих странах присутствия компании могут привести к необходимости переоценки гудвила («goodwill») по некоторым активам.
- Рост инфляции может привести к росту расходов и, таким образом, оказать давление на показатели рентабельности, а также отрицательно сказаться на спросе на продукцию компаний АФК «Система» на внутреннем рынке.
- Ослабление курса рубля к доллару США и евро может стать причиной роста расходов и сокращения выручки, или затруднить достижение финансовых показателей и погашение долговых обязательств.
- Валютный контроль и ограничения в сфере репатриации капитала могут оказать негативное влияние на бизнес и снизить стоимость инвестиций АФК «Система» в Российской Федерации.
- Ухудшение инфраструктуры в Российской Федерации может нанести ущерб национальной экономике, осложнить транспортировку товаров и осуществление поставок, увеличить затраты или приостановить деятельность компаний, что негативно повлияет на бизнес, результаты деятельности, финансовое состояние и перспективы.

Политические и социальные риски

- Нестабильная политическая обстановка может привести к увеличению оттока капитала и общему ухудшению инвестиционного климата в Российской Федерации.
- Нецелесообразные действия Правительства Российской Федерации могут негативно отразиться на деловом климате.
- Террористические акты или участие Российской Федерации в каких-либо экономических или военных конфликтах в будущем могут привести к нестабильности и затруднить бизнес-планирование.
- Организованная преступность, мошенничество, коррупция и социальная нестабильность могут создать неопределенность и привести к удорожанию ведения бизнеса АФК «Система».
- Политические конфликты между российскими федеральными и региональными правительственными и законодательными органами могут также создать нестабильную бизнес-среду.

Юридические риски и неопределенность.

Риски, связанные со слабостью российской законодательной системы включают, в различной степени, следующее:

- возможные несоответствия, двусмысленность и аномалии в отношении: федеральных законов; указов, постановлений и положений, издаваемых Президентом, Правительством и федеральными министрами; и региональных и местных законов, правил и требований;
- относительная изолированность российских законодательных, судебных и административных решений и отсутствие средств, которые могли бы облегчить понимание таких законодательных и судебных решений;
- значительные пробелы в нормативно-правовой базе, вызванные задержками в принятии новых законов или отсутствием постановлений, необходимых для принятия таких законов;
- отсутствие судебной системы, независимой от политических, социальных и коммерческих сил;
- риск коррупции в судебных и правительственных органах;
- непоследовательная судебная практика в отношении обеспечительных мер, которая может нарушить ведение нормальной деятельности.

Неполнота существующей законодательной базы в сфере корпоративного права, рынка ценных бумаг в Российской Федерации может стать причиной ограничения возможности для привлечения капитала в будущем.

Отсутствует ясность в отношении влияния «Закона о стратегических иностранных инвестициях» и нового таможенного соглашения между Россией, Белоруссией и Казахстаном на бизнес Группы и ее иностранных акционеров.

Вступление Российской Федерации во Всемирную торговую организацию может привести к определенным законодательным и другим изменениям на рынках присутствия Группы.

Ответственность акционера в соответствии с корпоративным правом Российской Федерации может привести к тому, что АФК «Система» будет нести финансовую ответственность за обязательства своих дочерних предприятий.

В случае если миноритарные акционеры дочерних компаний АФК «Система» будут оспаривать совершенные в прошлом или будущие сделки со связанными сторонами или другие сделки или проголосуют против сделок со связанными сторонами или других сделок в будущем, это будет ограничивать операционные возможности АФК «Система».

В случае, если Федеральная антимонопольная служба («ФАС») придет к заключению, что АФК «Система» или одна из ее дочерних компаний приобрели или создали новую компанию с нарушениями антимонопольного законодательства, или иным образом нарушили законы о конкуренции, это может повлечь определенные административные санкции.

Формальное несоответствие некоторым требованиям российского законодательства может привести к тому, что АФК «Система» или одна из ее дочерних компаний, зарегистрированных на территории Российской Федерации, будут вынуждены произвести ликвидацию, их структура собственности может быть опротестована или задолженность будет востребована раньше срока.

Налоговая система Российской Федерации

- Налоговое законодательство, нормативы и налоговая практика Российской Федерации характеризуются сложностью, неопределенностью и подвержены частым изменениям и неоднозначным толкованиям, что может оказать негативное влияние на АФК «Система».
- Российское законодательство о трансфертном ценообразовании может потребовать корректировок в сфере ценообразования и повлечь за собой дополнительные налоговые обязательства в отношении контролируемых сделок.

Рынки ценных бумаг

- Существует риск того, что акции российских компаний будут демонстрировать более слабую динамику роста по сравнению с аналогичными компаниями на других развивающихся рынках. Основная причина этого заключается в значительном оттоке капитала из России, вызванном как политическими и экономическими факторами внутри страны, так и ситуацией на мировых биржах.

Риски, связанные с деятельностью АФК «Система»

Не может быть уверенности в том, что новая бизнес-стратегия будет успешно реализована.

- Ключевые элементы стратегии бизнеса включают развитие сбалансированного и диверсифицированного портфеля активов в секторах и регионах, в которых АФК «Система» имеет конкурентные преимущества, активное управление портфелем инвестиций и привлечение ведущих международных и российских партнеров. Несмотря на выстроенную стратегию, АФК «Система» не может гарантировать выполнение поставленных целей или эффективное управление компаниями портфеля, а также реализацию новых инвестиционных возможностей;
- Успех стратегии АФК «Система» зависит от многих факторов, включая получение необходимых разрешений государственных органов, достаточный спрос потребителей, успешное развитие технологий, эффективное управление расходами, своевременное завершение разработки и внедрение новых продуктов и услуг, успешную дифференциацию предложений компаний от их конкурентов и восприятие товара рынком.

У компании могут возникнуть трудности в получении прибыли от приобретения, интеграции, выбытия или реструктуризации активов.

АФК «Система» осуществляет наращивание бизнеса за счет новых приобретений, продажи и реструктуризации активов. Процесс реализации инвестиционных возможностей на рынке влечет за собой соответствующие риски, в т.ч. риски невыявления соответствующих компаний-целей или невозможность их приобретения, риск недостаточной или неадекватной процедуры «due diligence» операционной деятельности и/или финансового состояния компании-цели, риски переоценки или переплаты за актив и, соответственно, возникновение финансовых рисков выше ожиданий, обнаружение не выявленных ранее финансовых обязательств.

Приобретение дополнительных бизнесов также может усилить давление на денежные потоки АФК «Система», особенно в случае оплаты приобретения денежными средствами. Также, если сделка по приобретению не закрывается или закрывается не вовремя, это может отрицательным образом сказаться на выполнении АФК «Система» стратегических задач роста, а также оказать существенное негативное влияние на текущий бизнес, результаты операционной деятельности, финансовое состояние или перспективы.

Помимо этого, АФК «Система» может столкнуться с проблемами интеграции активов в текущую структуру, оптимального управления ими или осуществления необходимой реструктуризации. Среди этих рисков – неспособность эффективно ассимилировать и интегрировать операционные активы и персонал приобретенной компании в бизнес, невозможность установить и интегрировать все необходимые системы и механизмы контроля, в т.ч. в отношении объектов и договоренностей в области логистики и дистрибуции, конфликты между мажоритарными и миноритарными акционерами, враждебность и/или неготовность к сотрудничеству со стороны менеджмента приобретенного актива, потенциальная потеря клиентов приобретенного актива.

Также возможное выбытие активов несет определенные риски, связанные с потенциальной невозможностью реализации сделки, потенциальной недооцененностью выбывающего актива, возникающими от продажи актива будущими обязательствами, несоблюдением сроков закрытия сделки или потерей синергетического эффекта у существующих активов АФК «Система». Кроме того, реализация подобных транзакций, включая реструктуризации, объединение бизнесов или финансовых ресурсов, являются предметом совокупности необходимых условий, включая корпоративные и государственные согласования. Не может быть уверенности в том, что такие сделки будут завершены или завершены на заявленных условиях.

Способность АФК «Система» сохранять конкурентную позицию и реализовывать бизнес стратегию в большой степени зависит от менеджмента и ключевого персонала.

Команда высшего руководства – основа реализации бизнес стратегии АФК «Система». Более того, дальнейший успех «инвестиционных портфелей» и способность эффективно реализовать общую стратегию, включая планы роста и наращивания масштабов, во многом будет зависеть от усилий отдельных команд менеджеров, работающих с каждым отдельным активом.

Способность АФК «Система» обслуживать свои долговые обязательства во многом зависит от денежных потоков от дочерних компаний.

Финансовые показатели АФК «Система» существенно зависят от возможности дочерних компаний генерировать денежные потоки, необходимые для обслуживания ее финансовых обязательств, включая погашение задолженности и процентов, а также любых других заимствований в будущем. Время от времени у компаний АФК «Система» могут возникать ограничения относительно их способности осуществлять подобные выплаты - в результате ограничений регуляторного, налогового или иного характера.

Успех АФК «Система» в значительной степени зависит от успеха ОАО «МТС» и ОАО АНК «Башнефть».

Финансовые результаты АФК «Система» в значительной степени зависят от успеха основных активов – МТС и «Башнефти». Если эти бизнесы не смогут генерировать необходимый доход, это может негативно повлиять на способность АФК «Система» обслуживать свои долговые обязательства и обеспечивать рост и наращивание масштабов бизнеса за счет реструктуризаций и приобретения активов. В результате риски и события, которые могут оказать существенное негативное влияние на бизнес МТС и «Башнефти», их операционные результаты, финансовое состояние и перспективы могут, в свою очередь, оказать существенное негативное влияние на бизнес АФК «Система», результаты ее операционной деятельности, финансовое состояние или перспективы.

В случае возникновения трудностей с привлечением капитала или финансирования, операционная деятельность АФК «Система» будет соответственно ограничена.

Будущие финансовые поступления и денежные потоки со стороны дочерних компаний АФК «Система» могут оказаться недостаточными для покрытия запланированных расходов – в случае непредвиденных обстоятельств, например:

- отсутствия внешних источников финансирования;
- изменения условий существующих соглашений о финансировании;
- реализации новых бизнес возможностей или инвестиций в существующие бизнесы, требующих значительных вложений;
- более медленного, чем запланировано, роста выручки;
- ухудшения состояния экономики стран присутствия АФК «Система».

Ковенанты могут ограничивать возможности привлечения долгового финансирования, реализацию инвестиционных программ и участие в различных видах деятельности.

Соглашения АФК «Система» по банковским займам, а также соглашения некоторых дочерних компаний по банковским займам и долговым ценным бумагам содержат определенные ограничительные ковенанты, в частности, на привлечение дополнительного долгового финансирования, обременение имущества залогом, продажу активов и сделки с аффилированными лицами. Такие ковенанты могут накладывать ограничения на операционную деятельность АФК «Система», в т.ч. финансирование капитальных затрат, либо ограничивать возможности своевременного погашения долга или выплат по обязательствам. При ограничении операционной деятельности дочерних компаний возможно снижение их доходов, что, в свою очередь, может ограничить возможности АФК «Система» по использованию таких доходов для обслуживания долга или финансирования портфельных активов. Более того, слияния и реорганизации портфельных компаний в определенных обстоятельствах могут стать нарушением ограничительных ковенант по кредитным договорам этих компаний, что может привести к требованию досрочной выплаты таких кредитов.

Лицензии и разрешения, необходимые для ведения бизнеса компаниями АФК «Система», могут быть признаны недействительными, отозваны, не выданы или не пролонгированы, либо в них могут содержаться обременительные условия, ограничивающие операционную деятельность АФК «Система».

Деятельность компаний АФК «Система» регулируется различными государственными органами и ведомствами в связи с получением и возобновлением всевозможных лицензий, одобрений, санкций и разрешений, а также в связи с необходимостью постоянного соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и стандартов. Регулирующие органы во многом полагаются на собственное суждение при толковании и реализации требований применимого законодательства, нормативных актов и стандартов, выдаче или пролонгации лицензий, одобрений, санкций и разрешений и при мониторинге соблюдения лицензионных требований. Невозможно гарантировать, что действующие лицензии и разрешения, в т.ч. выданные дочерним компаниям АФК «Система», будут пролонгированы, новые лицензии и разрешения будут выданы, или что компании смогут выполнить условия всех соответствующих лицензий. Также нельзя быть уверенным в том, что какие-либо из текущих или будущих лицензий или разрешений не будут приостановлены или отозваны на каких бы то ни было основаниях. Любые из этих обстоятельств могут иметь существенные негативные последствия для бизнеса АФК «Система».

В случае если неточности или возможности двусмысленного толкования законов, касающихся приватизации, будут использованы для того, чтобы оспорить право владения АФК «Система» приватизированными дочерними компаниями, и АФК «Система» не сможет отстоять свою позицию в этой ситуации, существует риск потери доли участия в таких активах.

В структуре бизнеса АФК «Система» есть несколько приватизированных компаний, такие как: МГТС, «Башнефть», «Интурист», и некоторые другие компании в энергетическом и технологическом секторах. Вероятно, что в будущем, согласно бизнес стратегии, АФК «Система» будет участвовать в приватизации. Поскольку российские законы, касающиеся вопросов приватизации, являются неясными, непоследовательными или противоречат другим законам, в том числе, существуют противоречия между федеральным и местным законами о приватизации, приватизация многих компаний может быть оспорена, включая избирательное оспаривание.

Если оспаривается правомерность приватизации какой-либо из приватизированных компаний, и АФК «Система» не может отстоять свою позицию в этой ситуации, существует риск потери доли участия в таких активах, что может иметь существенное негативное влияние на бизнес, финансовое состояние, результаты деятельности или перспективы.

Деятельность АФК «Система» подпадает под действие антикоррупционных законов в той юрисдикции, в которой она ведет свой бизнес, включая антикоррупционные законы Российской Федерации и Закон США о коррупции за рубежом (Foreign Corrupt Practices Act – «FCPA»), а также может подпадать под действие Закона Великобритании о борьбе со взяточничеством 2010 года («UK Bribery Act»), в случае нарушения применимого законодательства это может привести к наложению штрафов и возникновению репутационных рисков.

Любое расследование в связи с возможными нарушениями FCPA, UK Bribery Act или других антикоррупционных законов США, Великобритании или органов власти иностранных государств также может негативно повлиять на репутацию АФК «Система», бизнес, финансовое состояние и результаты деятельности.

Все сегменты операций АФК «Система» подвержены конкуренции со стороны других компаний.

Операции сегментов телекоммуникаций, высоких технологий, банковской деятельности, розничной торговли, медиа, туризма, частной медицины и фармацевтики подвержены влиянию экономических и прочих факторов. В отраслях каждого сегмента наблюдается высокая конкуренция между компаниями в России и других странах, которая включает, но не ограничивается ценовой конкуренцией, результатами деятельности и качеством обслуживания. Невозможность компаний АФК «Система» эффективно конкурировать может оказать существенное негативное влияние на бизнес, результаты деятельности, финансовое состояние и перспективы.

Риски (продолжение)

АФК «Система» зависит от возможности поддерживать качество своего бренда и репутации.

Развитие и поддержание узнаваемости брендов компаний АФК «Система» является важнейшей составляющей формирования общественного мнения о текущих и будущих продуктах и услугах. АФК «Система» считает, что на рынках с высокой конкуренцией значение бренда компании постоянно растет. Успешное развитие и повышение узнаваемости брендов во многом зависит от эффективности маркетинговой активности и от возможности компаний предоставлять качественные и полезные продукты и услуги по конкурентным ценам. Усилия по развитию брендов могут не соответствовать полученным доходам, которые также могут не покрывать затрат на такую активность.

Риски, связанные с компаниями портфеля АФК «Система»

Риски, связанные с бизнесом в сфере технологий и телекоммуникаций, включают, в различной степени, следующее:

- Усиление конкуренции со стороны операторов-дискаунтеров, выход объединенного оператора на рынок может привести к оттоку абонентов, зависимость телекоммуникационного бизнеса от способности создавать инфраструктуру для управления ростом и партнерством, способность развивать сети и избегать перебоев в предоставлении услуг;
- Невозможность эффективно реализовать стратегию расширения географии присутствия может препятствовать росту и получению прибыли в будущем;
- Неспособность операторов адаптироваться к быстрому техническому прогрессу;
- Неспособность развивать дополнительные источники выручки;
- Неспособность дальнейшего развития сети дистрибуции;
- Конкуренция со стороны операторов в розничном бизнесе (сотрудничество операторов с банками, их приобретение для дальнейшей интеграции своих услуг в финансовый сегмент);
- Невозможность развития эффективного интерконнекта с другими операторами для поддержания конкурентных цен на свои услуги;
- Высокая конкуренция в сегменте мобильного ШПД, которая обуславливает необходимость значительных инвестиций в строительство сети 3G и LTE;
- Риск неполучения пролонгации для частот и невозможность контроля над частотами (в т.ч. в сетях LTE), которые могут быть переданы другим пользователям; риск невыполнения лицензионных условий по существующим, пролонгированным или новым лицензиям;
- Снижение уровня потребления услуг фиксированной связи из-за растущей конкуренции со стороны мобильной связи и IP-телефонии;

- Государственное регулирование тарифов фиксированной связи, размер которых может не полностью компенсировать расходы, понесенные на предоставление услуг;
- Дальнейшая консолидация операторов ШПД и платного ТВ, усиление конкуренции на рынке, переориентация спутниковых ТВ операторов на массовый сегмент, возможные сделки M&A с участием лидеров рынка;
- Нарушение графика или плана модернизации сетей фиксированной связи;
- Риск изменений в законодательстве Российской Федерации (отмена платы за внутрисетевой роуминг, введение принципа технологической нейтральности, борьба с мобильным мошенничеством, новые правила лицензирования частот);
- Высокая конкуренция на рынке мобильной связи Индии;
- Риск изменения законодательства Индии в сфере связи и защиты иностранных инвестиций;
- Риск невыполнения лицензионных условий по существующим, пролонгированным или новым лицензиям, установленных регуляторными органами Индии;
- Невозможность развития технологии LTE на используемом спектре частот в Индии;
- Невозможность достижения запланированных показателей по объему услуг мобильной широкополосной передачи данных в Индии.

Риски, связанные с нефтяным и энергетическим бизнесом, включают, в различной степени, следующее:

- Снижение цен на нефть и нефтепродукты;
- Сезонное колебание спроса на энергоносители;
- Неопределенность, связанная с действиями органов государственной власти в области регулирования нефтегазового сектора, в т.ч. квотирование экспорта, увеличение акцизов на нефтепродукты;
- Рост тарифов транспортных монополий;
- Рост налоговой нагрузки на предприятия нефтегазовой отрасли;
- Ужесточение требований по лицензированию пользования недрами;
- Интенсификация развития альтернативных источников энергии;
- Неспособность «Башнефти» достичь целей по объемам добычи в результате разработки, разведки и добычи по проектам;
- Неспособность «Башнефти» конкурировать в розничном секторе нефтепродуктов, эффективно управлять сбытовой сетью АЗС, затратами на строительство сети и своевременными поставками;
- Несоблюдение планов и графиков по ремонту и модернизации производственных мощностей «Башнефти» и БЭСК, риск выхода оборудования из строя;

- Контроль государства над ценами на нефтепродукты на российском рынке;
- Зависимость «Башнефти» и БЭСК от услуг, активов и инфраструктуры третьих сторон;
- Риски, относящиеся к продолжающейся реформе российского оптового рынка электроэнергии, либерализации ценообразования;
- Потенциальная неспособность сетей БЭСК отреагировать на колебания спроса на электричество в течение одного дня, сезона или года;
- Эксплуатационно-производственные риски, вызванные высоким уровнем износа основных средств, характерным для электрических сетей Российской Федерации;
- Риск санкций со стороны регулирующих органов в случае нарушения требований надежности электроснабжения, а также требований государственных органов в отношении промышленной безопасности и охраны окружающей среды;
- Риски, вызванные государственным регулированием тарифов на услуги по передаче электроэнергии и технологическому присоединению, оказывающие существенное влияние на снижение выручки;
- Ужесточение процедуры контроля исполнения тарифных решений и тарифного изъятия по итогам регулируемого периода;
- Риски, вызванные регулярным изменением законодательства и нормативных требований, многочисленностью контролирующих органов, а именно риски, связанные с:

- планами по утверждению методики расчета тарифов, исходя из загрузки оборудования;
 - пересмотром действующих моделей оптового и розничного рынка электроэнергии и мощности в Российской Федерации, направленного на сдерживание роста тарифов для конечных потребителей;
 - недобором мощности, а соответственно и доходов, связанных с тем, что в соответствии со вступившими в силу законодательными изменениями, с 2014 года потребителями будет оплачиваться не заявленный, а фактически потребленный объем мощности, в то время как тарифы рассчитываются на заявленную величину;
- Возможный рост просроченных платежей за услуги электросетевых предприятий со стороны энергосбытовых компаний, обусловленный ужесточением платежной дисциплины на оптовом рынке.

Риски, связанные с бизнесом в сфере розничной торговли, высоких технологий, медицины и банковской деятельности, включают, в различной степени, следующее:

- Снижение спроса на потребительские товары и услуги, а также медленное развитие сектора потребительского кредитования;
- Недостаточная покупательная способность населения России;
- Недостаточно развитая транспортная и информационная инфраструктура в регионах, и, как следствие, препятствие для реализации планов регионального развития;
- Рост конкуренции в розничной торговле за счет выхода новых игроков, в том числе иностранных, а также усиление позиций ведущих сетей, способны привести к изменению ценовой политики торговой сети, снижению валовой рентабельности и сокращению доли рынка;
- Ослабление курса национальной валюты по отношению к ведущим мировым валютам способно негативным образом отразиться на операционных результатах торговой сети, так как существенная доля закупок осуществляется за рубежом, а значительная часть арендных ставок номинирована в иностранной валюте, что характерно для всей отрасли розничной торговли
- Ценовая конкуренция на гостиничном рынке может негативно повлиять на уровень рентабельности гостиничного бизнеса;
- Сохраняется недостаток качественной гостиничной инфраструктуры из-за приостановки инвестиционных программ развития в кризисный период;
- Продолжение концентрации и консолидации потребительского рынка и банковского сектора;
- Риск ужесточения законодательных требований в банковском, потребительском, высокотехнологичном и медицинском секторах;
- Изменение требований законодательства, регулирующего фармацевтическую деятельность;
- Рост конкуренции в сфере дистрибуции со стороны российских и иностранных дистрибуторов, сопровождающийся ценовым давлением и вынужденным снижением рентабельности;
- Риск, связанный с существенными временными и финансовыми затратами по созданию и выводу на рынок новых лекарственных средств;
- Зависимость от небольшого перечня основных продуктов на фоне риска появления новых препаратов у конкурентов;
- Существенная зависимость разработки и производства биотехнологических и генно-инженерных лекарственных препаратов от средств, выделяемых из государственного бюджета;
- Возможная потеря, прекращение или ослабление связей с поставщиками или продавцами;

- Риск увеличения цен на сырье, оборудование и услуги;
- Риск колебаний спроса в результате ожиданий рынка по выходу соответствующего продукта нового поколения или технологических циклов;
- Риск снижения объемов государственного заказа из-за сокращения количества бюджетных средств, выделяемых на высокотехнологичные продукты;
- Дефицит высококвалифицированных кадров, возможное обострение конкуренции за кадры;
- Риски, свойственные небольшим развивающимся компаниям, включая отсутствие операционной и финансовой стабильности, частые изменения в стратегии, сложные условия работы по причине высокой конкуренции.

Риски, связанные с железнодорожным транспортом, включают, в различной степени, следующее:

- Снижение объемов транспортировки сжиженных углеводородных газов (СУГ), связанное с сильной конкуренцией со стороны кэптивных операторов вертикально-интегрированных компаний, основных потребителей услуг по перевозке СУГ;
- Рыночный риск, связанный с отпускными ценами на сжиженный углеводородный газ, устанавливаемыми компаниями-производителями СУГ, что может привести к снижению экономической эффективности деятельности ОАО «СГ-транс»;
- Риск возникновения негативных последствий в связи с будущими изменениями законодательства, в т.ч. различных систем технического регулирования в сфере железнодорожного транспорта;
- Рост тарифов РЖД в части инфраструктурной и локомотивной составляющих;
- Снижение пропускной способности железнодорожной инфраструктуры ОАО «РЖД» может негативно отразиться на эффективности использования вагонного парка ОАО «СГ-транс».

АФК «Система» несет ответственность перед несколькими группами общества: потребители, персонал компании, акционеры, местные сообщества. По всем направлениям АФК «Система» сфокусирована на долгосрочных инвестициях, которые призваны обеспечить устойчивое развитие компании.

Базовым документом, определяющим деятельность АФК «Система» и ее дочерних компаний в области КСО, является «Политика о корпоративной социальной ответственности». Она устанавливает основные принципы, направления и приоритеты взаимодействия с обществом. Документ также является инструментом стратегического управления социальными факторами устойчивого развития АФК «Система», оптимизации ее вклада в решение задач национального социально-экономического развития страны и регионов присутствия, а также укрепления репутации. В компании также действуют Кодекс корпоративного поведения, в котором прописаны обязательства, добровольно принимаемые на себя АФК «Система» в дополнение к требованиям действующего законодательства в области прозрачности, открытости и антикоррупционных процедур, и Кодекс этики, регулирующий нормы корпоративных взаимоотношений и призванный обеспечить открытое, честное и этическое ведение бизнеса.

АФК «Система» стала одной из первых российских компаний, присоединившихся к Глобальному договору ООН (в 2002 году) и неукоснительно соблюдающей закрепленные в нем десять принципов устойчивого развития. С 2003 года АФК «Система» вступила во Всемирный Совет предпринимателей по устойчивому развитию (WBCSD). Компания полностью разделяет концепцию социальной ответственности, сформулированную Российским союзом промышленников и предпринимателей в Социальной хартии российского бизнеса, и стремится к тому, чтобы ее вклад в устойчивое развитие был долговременным, последовательным и понятным для общества.



Благотворительная деятельность

В 2013 году консолидированные затраты дочерних компаний АФК «Система» на благотворительную деятельность составили около 1 825 млн руб. Благотворительный фонд «Система» является основным инструментом для осуществления благотворительной деятельности. Фонд существует на средства, отчисляемые из прибыли АФК «Система» и ее дочерних компаний. Деятельность фонда сконцентрирована на четырех основных направлениях: образование и наука; культура и искусство; социальное развитие; спорт.

Крупнейшей инициативой фонда является общероссийская программа по развитию талантливой молодежи «Лифт в будущее». Программа носит долгосрочный характер и реализуется на постоянной основе с 2011 года. К концу 2013 года более 8 тысяч школьников и студентов стали ее победителями и призерами, 2 500 школьников получили гранты «Лифт в будущее», 500 студентов, изучающих естественные и технические науки, стали стипендиатами программы. В 2013 году была запущена программа стажировок на высокотехнологичных предприятиях Европы, которую прошли 50 победителей конкурсов студенческих работ.

В июне 2013 года АФК «Система» и Государственный Русский музей (ГРМ) подписали соглашение о сотрудничестве до 2023 года, предусматривающее финансирование различных проектов музея на общую сумму до 300 млн руб. Предыдущее 10-летнее соглашение было подписано в 2003 году. АФК «Система» и ГРМ продолжают реализацию программ, начатых в прежние годы, в частности уникальную региональную сеть информационно-образовательных центров – «виртуальных филиалов» Русского музея.

АФК «Система» и ее дочерние компании приняли активное участие в помощи регионам Дальнего Востока, пострадавшим от разрушительного наводнения в августе-сентябре 2013 года, перечислили денежные средства, закупили необходимое оборудование, одежду и товары для детей. А в рамках программы «Лифт в будущее» была организована зимняя школа для 150 детей из затопленных регионов, где школьники, в частности, создавали проекты по развитию Дальнего Востока.



В 2013 году получило развитие сотрудничество с Русским географическим обществом. АФК «Система» и ее дочерняя компания ОАО «РТИ» оказывали техническую и материальную поддержку экспедиции известного русского путешественника Федора Конюхова в Арктику.

Экология

АФК «Система» неукоснительно соблюдает природоохранные принципы, а участие в экологических программах зафиксировано в Кодексе этики АФК «Система». Будучи участниками рынка углеводородов, предприятия компании инвестируют значительные средства в защиту окружающей среды. Крупнейшим недропользователем среди дочерних компаний АФК «Система» является «Башнефть».

В 2013 году при Совете директоров «Башнефти» был создан комитет по охране труда, промышленной безопасности, экологии и социальной ответственности, который контролирует выполнение функциональной стратегии компании в этих областях, а также вырабатывает соответствующие рекомендации для Совета директоров.

В 2013 году «Башнефть» ввела в промышленную эксплуатацию комплекс сернокислотного алкилирования и регенерации отработанной серной кислоты, мощностью 1200 тонн алкилата в сутки для выработки высокооктановых бензинов, соответствующих Евро-5. Данная технология позволяет выпускать топливо с более высокими экологическими характеристиками. Инвестиции нефтяной компании в этот проект составили 8 млрд руб.

Система управления по охране труда, промышленной безопасности, экологии «Башнефти» в 2013 году была сертифицирована на соответствие требованиям Международного стандарта по экологическому менеджменту ISO 14001 и спецификации на систему менеджмента профессионального здоровья и безопасности – OHSAS 18001.

Также «Башнефть» в 2013 году стала единственной из российских компаний, принявшей участие в Международной ассоциации представителей нефтегазовой промышленности по охране окружающей среды и социальным вопросам (International Petroleum Industry Environmental Conservation Association – IPIECA).

Ответственность перед местными сообществами

АФК «Система» и ее дочерние компании целенаправленно инвестируют в социальную инфраструктуру в регионах присутствия компании. В 2013 году «Башнефть», БЭСК и БФ «Система» завершили строительство и реконструкцию крупных социальных объектов (больницы, спортивные комплексы) в Башкирии, а также в Оренбургской области и Ненецком автономном округе, общие инвестиции в 2013 году составили 1,14 млрд руб. Компании поддерживают развитие детского и взрослого спорта, проводят мероприятия, направленные на формирование экологического сознания у молодежи.

В 2013 году по инициативе МТС был запущен федеральный просветительский проект по повышению интернет-грамотности людей старшего поколения «Сети все возрасты покорны». Обучение по программе на конец 2013 года прошли уже более 5000 человек. Активное участие в обучении принимают волонтеры АФК «Система».

Всего в волонтерском движении участвуют уже более 3,5 тысяч сотрудников АФК «Система» и ее дочерних компаний. Области их деятельности – помощь детским домам и ветеранам, участие в образовательных проектах. В мае 2013 года впервые в истории был проведен общекорпоративный субботник в Москве и Уфе по благоустройству территории парков и садов.

Ответственность перед персоналом

АФК «Система» поддерживает лучшие практики в области управления персоналом. При реализации кадровой политики АФК «Система» и ее дочерние компании полностью соблюдают трудовое законодательство стран присутствия, сотрудники получают достойное вознаграждение и социальную защиту (дополнительное страхование жизни и здоровья, спортивные мероприятия, в которых в 2013 году приняло участие 1,5 тысячи сотрудников и пр.).

В АФК «Система» применяется двухуровневая система мотивации: краткосрочная привязана к операционным показателям сотрудника, долгосрочная направлена на его удержание. В компании создана система внутренних карьерных лифтов: 46% назначенных в 2013 году ключевых руководителей ранее работали в АФК «Система» или ее портфельных компаниях.

В 2013 году был запущен проект «Школа генеральных директоров» – годовая программа повышения управленческих компетенций топ-менеджеров производственных компаний. Первыми по ней проходят обучение руководители предприятий «Башнефти». Эту практику планируется расширить на другие дочерние компании. АФК «Система» и МТС занимают лидирующие позиции в российских рейтингах работодателей по итогам 2013 года.



Предупреждение

Некоторые заявления в данном отчете могут содержать предположения или прогнозы в отношении предстоящих или ожидаемых событий ОАО АФК «Система» или его дочерних и зависимых компаний. Такие утверждения содержат выражения «ожидается», «оценивается», «намеревается», «будет», «мог бы», отрицания таких выражений или другие подобные выражения. Мы бы хотели предупредить Вас, что эти заявления являются только предположениями, и реальный ход событий или результаты могут существенно отличаться от заявленных. Мы не берем на себя обязательств пересматривать эти заявления с целью соотнесения их с реальными событиями и обстоятельствами, которые могут возникнуть после вышеуказанной даты, а также отражать события, появление которых в настоящий момент не ожидается. Из-за многих факторов действительные результаты ОАО АФК «Система» его дочерних и зависимых компаний могут существенно отличаться от заявленных в наших предположениях и прогнозах; в числе таких факторов могут быть общие экономические условия, конкурентная среда, в которой мы работаем, риски, связанные с деятельностью в России, быстрые технологические и рыночные изменения в сферах нашей деятельности, а также многие другие риски, непосредственно связанные с ОАО АФК «Система» и его деятельностью.



АФК «Система»

Россия, 125009, Москва, ул. Моховая 13

Тел. +7 (495) 692 2288

ir@sistema.ru

www.sistema.ru

© ОАО АФК «Система» 2014 Все права защищены