

СОЦИАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ 2006

Новые точки роста
- новое качество жизни

Содержание

Вступительное слово В.П. Евтушенкова	4
Вступительное слово А.Ю. Гончарука	6
От эффективности бизнеса - к социальной ответственности. Этапы большого пути.....	8
Предисловие к отчету. Какой информации от нас ждут? Зачем мы ведем общественный диалог?	14

ЧАСТЬ I. Стратегия социального инвестирования.

Глава 1. Инновационные бизнес-технологии и социальная ответственность: что их объединяет? ... 20

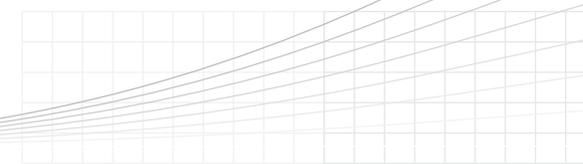
МЫ УЧАСТВУЕМ В ИННОВАЦИОННОМ РАЗВИТИИ СТРАНЫ	21
МЫ РАЗВИВАЕМ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ФОНДОВЫЙ РЫНОК.....	22
МЫ БОРЕМСЯ ЗА ИНВЕСТИЦИОННУЮ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА.....	23
МЫ ПОДДЕРЖИВАЕМ ЭКСПАНСИЮ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА ЗА РУБЕЖ.....	24
МЫ ПРИВЛЕКАЕМ ИНОСТРАННЫЙ КАПИТАЛ НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК	24

Глава 2. Как эффективное управление Корпорацией влияет на развитие общественных отношений? 26

МЫ СТРОИМ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО УРОВНЯ.....	27
МЫ ЗАБОТИМСЯ О ПРАВАХ АКЦИОНЕРОВ.....	27
МЫ ПРИДЕРЖИВАЕМСЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПРОЗРАЧНОСТИ	28
МЫ РАЗВИВАЕМ ИНСТИТУТ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ	29
МЫ СЛЕДУЕМ КОДЕКСУ КОРПОРАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ....	31
МЫ ВЕРИМ В ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС	31

Глава 3. Как деятельность АФК "Система" способствует повышению технологических возможностей человека?..... 32

МЫ ДУМАЕМ О КАЧЕСТВЕ ЗАВТРАШНЕГО ДНЯ	33
МЫ РАЗВИВАЕМ СОТРУДНИЧЕСТВО С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ	33
МЫ РАЗВИВАЕМ ИНТЕГРАЦИЮ - НОВЫЙ ПУТЬ В БУДУЩЕЕ ..	34



ЧАСТЬ II. Технологии социального инвестирования.

Глава 4. Какими принципами руководствуется Корпорация, поддерживая социальный диалог? 38

МЫ СТРЕМИМСЯ УЧИТЫВАТЬ ИНТЕРЕСЫ ВСЕХ
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН 39

Глава 5. Как АФК "Система" планирует социальную деятельность? 40

МЫ СОЗДАЕМ ЧЕТКИЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ
СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ 41

МЫ РАЗРАБАТЫВАЕМ КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ
СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ. 42

МЫ УЧАСТВУЕМ В СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММАХ
НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ 43

Глава 6. Как АФК "Система" формирует корпоративную культуру? 44

МЫ ИНВЕСТИРУЕМ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ. 45

МЫ ОСВАИВАЕМ СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ МОТИВАЦИИ. 45

МЫ ПОВЫШАЕМ КВАЛИФИКАЦИЮ ПЕРСОНАЛА 46

МЫ РАЗДЕЛЯЕМ ОБЩУЮ КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ 46

ЧАСТЬ III. Инструменты социального инвестирования.

Глава 7. Какие меры по защите окружающей среды реализуются на предприятиях Корпорации? 50

МЫ ЗАБОТИМСЯ О ЖИВОЙ ПРИРОДЕ 51

Глава 8. Как АФК "Система" выбирает социальные программы для финансирования? 52

МЫ ПРИДЕРЖИВАЕМСЯ СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНЫХ
ИНВЕСТИЦИЙ 53

МЫ РАЗВИВАЕМ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ
ФОНД "СИСТЕМА" 54

МЫ ИНВЕСТИРУЕМ В НАУКУ И ОБРАЗОВАНИЕ 54

МЫ ПОДДЕРЖИВАЕМ КУЛЬТУРУ И ИСКУССТВО 55

МЫ ЛЮБИМ СПОРТ И ПОМОГАЕМ СПОРТУ 58

МЫ РЕАЛИЗУЕМ ГУМАНИТАРНЫЕ ПРОЕКТЫ 59

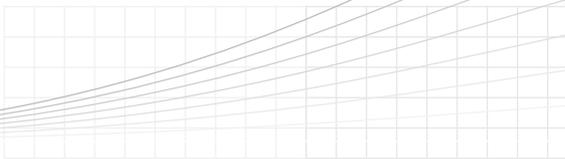
МЫ СТРОИМ ОТНОШЕНИЯ С МЕСТНЫМИ
СООБЩЕСТВАМИ 60

МЫ ВЕДЕМ ОТКРЫТЫЙ БЮДЖЕТ
СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ 62

Вступительное слово Председателя Совета директоров



Владимир
Евтушенков
Председатель Совета директоров
АФК "Система"



Новые точки роста - новое качество жизни

Наверное, если попытаться уместить деятельность нашего холдинга, работающего на самых разных рынках и в самых разных отраслях, в одно короткое предложение, я бы сказал: "Мы стремимся создавать новое качество жизни". Практически каждое наше бизнес-подразделение - "точка роста", обеспечивающая появление новой отрасли, нового продукта или услуги, новых стандартов ведения бизнеса.

Когда десять лет назад перед малоизвестной тогда компанией МТС мы ставили задачу вырастить абонентскую базу до 10 тысяч пользователей, трудно было представить, что вскоре счет пойдет уже на десятки миллионов клиентов. А мобильная связь в России станет не просто неотъемлемой и необходимой частью жизни людей, но и важным фактором роста экономики страны.

Когда пять лет назад мы задались целью - вдохнуть жизнь в наукоемкие предприятия Зеленограда, бывшие некогда гордостью Советского Союза, скептиков вокруг нас было куда больше, чем оптимистов. Но российская "силиконовая долина" возрождается. И не только поставляет уникальный программный продукт в разные страны Европы, но и восстанавливает полноценные научные разработки и исследования.

Когда три года назад встал вопрос о реконструкции знаменитого "Детского мира" на Лубянке, мы решили, что под старейшей российской маркой должен работать не единичный, пусть и легендарный супермаркет, а современная национальная сеть магазинов для детей, отвечающая самым придирчивым требованиям. Сегодня "Детский мир", который отмечает в 2007 году 50-летний юбилей, принимает покупателей в 33 городах и 68 торговых центрах.

А в нынешнем году наше девелоперское подразделение "Система Галс" готовит к запуску первую очередь киностудии в Санкт-Петербурге, соответствующей лучшим мировым стандартам. И уже осенью 2007 года в павильонах, оснащенных по последнему слову техники, начнутся первые съемки. Этот проект должен вывести российскую киноиндустрию на принципиально новый уровень. Кроме того, на его базе будет создаваться и агрегироваться уникальный телевизионный продукт для трансляции по десяткам телеканалов Единого оператора "Стрим-ТВ" (который уже сегодня предоставляет услуги платного телевидения более чем 1,5 миллионам абонентов разных регионов России).

Поэтому для корпорации "Система" социальная ответственность бизнеса - понятие абсолютно конкретное и осязаемое. Мы убеждены, что социальная деятельность компании тем эффективнее, чем ближе интересы общества и интересы бизнеса.

Общество заинтересовано в постоянном развитии своих граждан - в повышении их образовательного и культурного уровня.

И мы заинтересованы в этом, потому что, во-первых, остро нуждаемся в высококвалифицированных кадрах, а во-вторых, нам нужны подготовленные потребители, способные воспринимать наши высокотехнологичные продукты и услуги.

Общество заинтересовано в росте конкурентоспособности российской экономики, в переходе от сырьевого сценария развития - к инновационному. Чтобы найти свою нишу в мировой экономике, нашей стране требуется интенсивный поиск уникальных продуктовых предложений и услуг.

И для нашей корпорации инновационный путь развития - жизненно важен.

Общество заинтересовано в повышении уровня благосостояния людей.

И наш бизнес, сосредоточенный в основном в сфере высокотехнологичных услуг, не будет развиваться, если не будут расти доходы наших клиентов.

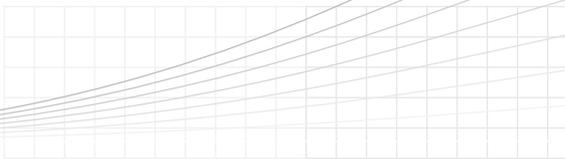
А значит, новые точки роста нашего бизнеса обязательно будут создавать не только новые отрасли и новые рабочие места, но и новое качество жизни людей.

Вступительное слово Президента



06

Александр
Гончарук
Президент АФК "Система"



Новые точки роста

- новое качество жизни

Эксперты подсчитали, что каждый год российский бизнес тратит на социальные программы больше 1,5 миллиардов долларов. И это - затраты только на программы "внешние", которые не включают средства ни на подготовку и мотивацию кадров, ни на поддержание здоровья сотрудников, ни на улучшение качества продуктов и услуг.

По масштабу эти затраты сопоставимы с бюджетами российских национальных проектов.

Какие же аргументы должен принимать во внимание бизнес при выборе направления социальных инвестиций? Какими критериями нам следует руководствоваться, чтобы получать наиболее эффективный возврат на вложенный социальный капитал?

Для АФК "Система" выбор ясных приоритетов особенно важен, потому что бизнесы и операционные компании, входящие в корпорацию, очень разные - и по масштабу, и по развитости рынков, на которых они работают, и по отраслевой специфике. И аудитории, заинтересованные в их социальной деятельности, тоже очень разные. Так, компания Мобильные ТелеСистемы обслуживает почти 80 миллионов клиентов, большинство из которых - физические лица. РТИ Система выполняет сложнейшие государственные программы - от новейших противоракетных РадиоЛокационных Станций - до разработки и внедрения программы ГЛОНАСС. А концерн "Ситроникс" производит оборудование и программное обеспечение для крупных корпоративных заказчиков.

Поэтому для нас наличие единых принципов и приоритетов в области устойчивого развития (или социальных инвестиций), удовлетворяющих интересам разных заинтересованных аудиторий, - задача первостепенной важности. Точно так же важно для нас и объединение усилий наших бизнес-подразделений, потому что без этого не будет эффективности.

Размышляя над этой задачей, мы пришли к простому и логичному выводу: чтобы добиться высокой эффективности социальных программ, надо управлять этими программами точно так же, как бизнес-процессами.

- Выработать общую долгосрочную социальную стратегию.
- Определить магистральные направления социального развития.
- Объединить финансовые усилия на базе аргументированного и прозрачного бюджета.
- Разработать единую систему координации и планирования.
- Продумать и реализовать крупномасштабные общекорпоративные проекты.
- И, наконец, представить заинтересованным аудиториям консолидированную социальную отчетность.

Перед подготовкой своего первого социального отчета мы провели небольшое исследование, чтобы выяснить: чего именно ждут от нашей социальной деятельности наши заинтересованные аудитории - коллеги, партнеры, клиенты, представители государственных структур и общественных организаций, журналисты, аналитики. Мы постарались учесть эти пожелания.

Наш социальный отчет рассказывает о:

- едином понимании роли корпорации в промышленной политике государства,
- единых правилах в области кадровой политики и мотивации персонала,
- единых подходах к развитию науки и инноваций,
- единых стандартах корпоративного управления,
- едином благотворительном фонде "Система".

Мы надеемся, что этот документ поможет лучше понять, какие цели ставит перед собой и как управляет АФК "Система" социальной деятельностью холдинга.

От эффективности бизнеса - к социальной ответственности. Этапы большого пути.

История АФК "Система" насчитывает уже почти 14 лет. Но если для человека это лишь время вступления в пору юности, то для бизнеса, делавшего свои первые шаги еще в постсоветской России, это возраст уже почтенный. Сегодня, оглядываясь назад, мы видим: нам есть чем гордиться. Из года в год укреплять свои позиции, добиваясь результатов, о которых ранее можно было только мечтать, корпорации помог простой принцип: "Мы опираемся на лучшее из прошлого - и создаем будущее". Непрерывно работая над созданием нового, АФК "Система" продолжает уверенно идти вперед в авангарде российского бизнеса.

В истории компании можно выделить следующие этапы нашего развития.

1993 год

- Создана Акционерная финансовая корпорация "Система"

1994 год

- Разработана программа повышения квалификации сотрудников АФК "Система"
- Введена программа корпоративного медицинского страхования сотрудников АФК "Система"

1996 год

- АФК "Система" стала акционером молодой сотовой компании "Мобильные ТелеСистемы" и начала развивать этот бизнес в партнерстве с гигантом европейской телекоммуникационной индустрии - Deutsche Telekom

1997 год

- АФК "Система" первой среди российских частных компаний ввела институт независимых директоров. С этого момента в Совете директоров компании присутствуют не менее трех независимых директоров.

- В ответ на призыв мэрии Москвы и Московской городской думы о помощи Зеленограду, корпорация предложила план возрождения в городе микроэлектронной промышленности и создания там производств, отвечающих современным стандартам
- АФК "Система" осуществила первые значительные инвестиции в восстановление радиоэлектронной отрасли в Зеленограде. Корпорация приобрела активы зеленоградских предприятий "Микрон", "Элакс", "Элион"
- АФК "Система" перешла на отчетность по стандарту US GAAP. Российские и зарубежные инвесторы и партнеры получили возможность самостоятельно анализировать эффективность бизнеса и инвестиций
- АФК "Система" взяла на попечение 3 детских дома в Московской области

1998 год

- На базе телекоммуникационного департамента АФК "Система" создан холдинг "Система Телеком"
- Представители корпорации приняли участие в разработке Кодекса предпринимательской этики Торгово-промышленной палаты РФ
- Началась реализация корпоративной стипендиальной программы для студентов и аспирантов ведущих российских вузов. В программу включена организация стажировок на предприятиях АФК "Система" и ее зарубежных партнеров

2000 год

- При поддержке АФК "Система" компания "Мобильные ТелеСистемы" (МТС) вышла на международный рынок, разместив свои акции на Нью-йоркской фондовой бирже
- Создан Негосударственный Пенсионный фонд "Система"
- Проведен первый международный турнир по регби среди юниоров на приз АФК "Система"

2002 год

- Исповедуя принципы открытости и корпоративной прозрачности, АФК "Система" одной из первых российских компаний подписала Глобальный договор ООН (Global Compact of the United Nations, UN-GC) и начала внедрение общемировых принципов устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности
- АФК "Система" стала членом Всемирного Экономического Форума (WEF) и первой из российских компаний присоединилась к специальной программе по развитию корпоративного управления WEF.
- Корпорации был присвоен кредитный рейтинг Standard&Poor's "B-", прогноз "стабильный".
- Подписано соглашение о сотрудничестве между АФК "Система" и Мариинским театром. Соглашение предусматривает оказание финансовой помощи театру в создании новых постановок, поддержке гастрольной деятельности в регионах и за рубежом, а также в строительстве новой сцены театра.
- Рейтинговое агентство Fitch присвоило АФК "Система" долгосрочный кредитный рейтинг "B", прогноз "стабильный".
- АФК "СИСТЕМА" первой из крупных компаний добровольно опубликовала информацию о своих бенефициарных владельцах.

2003 год

- При Совете директоров АФК "Система" впервые в России создан Международный консультативный совет. Проведение независимых экспертиз и консультаций МКС значительно повысило обоснованность и эффективность принимаемых решений
- АФК "Система" стала первой российской финансово-промышленной группой, вступившей во Всемирный Совет предпринимателей по устойчивому развитию (WBCSD)
- Холдинг "Система Телеком", управляющий телекоммуникационными активами АФК "Система", начал подготовку к переходу на систему услуг, максимально ориентированную на потребителя
- Представители АФК "Система" приняли участие в разработке Хартии корпоративной деловой этики Российского союза промышленников и предпринимателей. Корпорация одной из первых поддержала данную Хартию

- В АФК "Система" создано Управление по связям с инвесторами, основная задача которого - предоставлять инвесторам, кредиторам, аналитикам, финансовым СМИ и иным заинтересованным сторонам необходимую информацию о финансовой и операционной деятельности корпорации
- К 10-летию корпорации организована благотворительная акция "День открытых музеев", в ходе которой свыше 100 музеев в Москве, Санкт-Петербурге и других городах бесплатно приняли более 150 тысяч посетителей
- Агентство Moody's Investors Service присвоило АФК "Система" основную рейтинг на уровне "В-1", прогноз "стабильный".
- Московским правительством одобрена программа по реконструкции Московской городской телефонной сети (МГТС), инвестиции в реконструкцию составят около \$1,6 млрд.

2004 год

- Председатель Совета директоров АФК "Система" Владимир Евтушенко возглавил комитет РСПП по промышленной политике и регулированию естественных монополий.
- Созданы образовательные центры в АФК "Система", а также компаниях входящих в наш холдинг - МГТС, МТС, РОСНО, крупных подразделениях концерна Sitronics. Ежегодно в корпоративных центрах по повышению квалификации проходят обучение около 8,5 тыс. сотрудников
- Зарегистрирован и начал работу благотворительный фонд "Система".
- АФК "Система" начала создание технопарка "Система-Саров", способного создать сотни рабочих мест для молодых перспективных ученых России - будущей научно-технической элиты страны
- Подписано соглашение о долгосрочном сотрудничестве между Группой компаний АФК "Система" и Государственным Русским музеем, предусматривающее реализацию выставочных, издательских, культурно-образовательных и реставрационных проектов на общую сумму свыше \$10 млн.
- В связи с улучшением ликвидности и успешным развитием телекоммуникационного бизнеса корпорации рейтинговое агентство Standard&Poor's сообщило о повышении долгосрочных кредит-

ных рейтингов АФК "Система" с "В-" до "В", поместив долгосрочный кредитный рейтинг АФК "Система" в список CreditWatch для пересмотра рейтинга на позитивный прогноз.

- В МГТУ им. Н.Э. Баумана открыт студенческий инновационно-технологический центр "МГТУ-Система".
- Завершен переход всех производственных мощностей холдинга на системы управления качеством, соответствующие стандарту ISO 9001
- АФК "Система" одной из первых в России утвердила собственный Этический кодекс и Кодекс корпоративного поведения, подтвердив тем самым звание одной из самых открытых и социально ответственных корпораций страны.
- АФК "Система" совместно с Ассоциацией Менеджеров приняла участие в подготовке и издании Первого национального доклада о социальных инвестициях в России, в котором представлен подробный анализ роли бизнеса в общественном развитии.

2005 год

- Директор Бюро стандартизации Международного союза электросвязи Хоулин Чжао вручил компании МТТ сертификат полномочного члена Сектора стандартизации электросвязи МСЭ. Качество работы МТТ оценено в категории performance excellence и признано полностью соответствующим международным отраслевым стандартам
- Государственный Русский музей совместно с Благотворительным фондом "Система" приступил к реализации проекта "Виртуальный мир Русского музея". Благодаря этому проекту тысячи жителей российских регионов смогли совершать виртуальные экскурсии по залам Русского музея.
- Благотворительный фонд "Система" начал программу по поддержке лучших российских театров, в числе которых - Мариинский театр, "Современник", "Театральная мастерская П.Фоменко", "Студия театрального искусства С.Женовача", театр Черноморского флота в Севастополе и другие прославленные российские театры.
- Российский этап хоккейного Евротура получил имя "Кубок РОСНО"
- Проект "Единая точка доступа" определил новый этап в стратегии развития группы компаний "Система Телеком".

- Первичное размещение акций холдинговой компании АФК "Система" на Лондонской фондовой бирже стало одним из наиболее громких успехов российского бизнеса на мировой арене. Разместив 19% своих акций на сумму \$1,56 млрд., компания добилась капитализации в \$8,2 млрд.
- Рейтинговое агентство Standard&Poor's повысило кредитный рейтинг АФК "Система" с "В" до "ВВ-", прогноз "стабильный".
- В АФК "Система" создан объединенный центр по подбору кадров, позволяющий компаниям, заинтересованным в поиске специалистов одинакового профиля, минимизировать свои расходы на рекрутинг.
- Крупнейшее в России национальное рейтинговое агентство "Эксперт РА" присвоило компании АФК "Система" национальный рейтинг корпоративного управления "В++". К концу года рейтинг пересмотрен и повышен до уровня "А"
- Рейтинговое агентство Fitch повысило долгосрочный кредитный рейтинг АФК "СИСТЕМА" до "В+", изменив прогноз на "позитивный".
- Марка Sitronics стала названием концерна по выпуску промышленной и бытовой электроники, ядро которого составили зеленоградские ОАО "НИИМЭ", "Микрон" и НПО "Квант". Наука и микроэлектронная промышленность Зеленограда с ростом числа новых разработок уверенно начали выходить из многолетнего кризиса. По сравнению с 2003 годом выручка концерна выросла в 10 раз с \$96 млн. по итогам 2003 до \$955 млн по итогам 2005 года.

2006 год

- АФК "Система" в числе 14 российских компаний впервые вошла в рейтинг ведущих компаний мира "GLOBAL 2000" авторитетного американского журнала Forbes.
- Осуществив размещение акций на Лондонской фондовой бирже, компания "Комстар-Объединенные Телесистемы" выручила свыше \$1 млрд., ее капитализацию международные инвесторы оценили более чем в \$3 млрд. Это стало вторым по объему показателем за всю предшествующую историю российских IPO за рубежом. По итогам 2005 года компания "Комстар-Объединенные Телесистемы" продемонстрировала почти тройной рост выручки и стала самой быстрорастущей компанией связи России.

- В АФК "Система" создан Комплекс науки и инноваций. Работа комплекса нацелена на стимулирование R&D внутри дивизионов корпорации и создание полноценного венчурного инвестиционного направления.
- Председатель Совета директоров АФК "Система" В.П. Евтушенко был назначен председателем Комитета по научно-техническим инновациям и высоким технологиям Торгово-промышленной палаты Российской Федерации (ТПП РФ)
- АФК "Система" приняла участие в конференции ведущей деловой газеты "Ведомости" "Благотворительность в России: может ли благотворительность стать пятым национальным проектом в России?". Представители корпорации выступили с докладом "Технологии организации благотворительной деятельности"
- "Ситроникс" предоставил собственную продукцию, интеллектуальные разработки и сервисную поддержку создателям спектакля "Америка. Часть вторая...", поставленного на сцене театра "Современник". 27 плазменных панелей под маркой Sitronics позволили режиссеру обеспечить яркие визуальные эффекты, обогатив тем самым художественное полотно спектакля.
- В российский прокат вышел фильм Вуди Алена "Match Point" - номинант на получение международной премии "Оскар". Продюсирование фильма осуществляла одна из дочерних компаний АФК "Системы" - компания Thema Production.
- Созданная совместно ОАО "СИТРОНИКС - Микроэлектронные решения" и немецким концерном "Giesecke&Devrient GmbH" ООО "Компания Смарт Карты" открыла линию по производству SIM-карт в Зеленограде.
- Состоялась торжественная церемония закладки первого камня новой киностудии "Thema Production" в Санкт-Петербурге. Кинокомпания "Thema Production" совместно с компанией "Система-Галс Северо-Запад" приступили к реализации проекта по созданию новой современной киностудии.
- На базе головного предприятия микроэлектронного бизнес-направления ОАО "СИТРОНИКС" - завода "Микрон" в Зеленограде прошло заседание Совета при Президенте РФ по науке, технологиям и образованию с участием Президента России Владимира Путина. Президент, в ходе официального визита, осмотрел производственные мощности предприятия.
- Компании холдинга "Система Телеком" осуществили ребрендинг, перейдя на общий потребительский бренд, более четко отражающий их дружелюбность потребителям и клиентоориентированную стратегию

- Совет Безопасности РФ опубликовал проект "Стратегии развития информационного общества в России". Проект тесно связан с идеями, которые были заложены в концепции новой промышленной политики, разработанной с участием АФК "Система"
- Первые 22 студента сели за парты Корпоративного университета АФК "Система" - "Высшая школа управления и инноваций", открытого на базе МГУ им. Ломоносова. Главная задача нового учебного заведения - подготовка конкурентоспособных менеджеров для высокотехнологичных отраслей экономики
- АФК "Система" стала первой российской компанией, организовавшей общественное обсуждение проблемы социальной ответственности и устойчивого развития
- Рейтинговое агентство "Эксперт-РА" подтвердило рейтинг корпоративного управления "А" для АФК "Система"
- АФК "Система" и дочерние компании корпорации заняли лидирующие позиции в ежегодном рейтинге крупнейших российских компаний "Эксперт-400", а также в специализированных рейтингах агентства "Эксперт РА" по итогам 2005 года
- Компания "РОСНО" совместно с Внешторгбанком завершили создание новой страховой компании "ВТБ-РОСНО", реализующей уникальные комплексные банковско-страховые программы
- Акционерный Коммерческий Банк "Московский Банк Реконструкции и Развития" и Государственный банк Болгарии Encouragement Bank AD подписали меморандум о сотрудничестве.
- Состоялось размещение акций компании "Система-Галс" на Лондонской фондовой бирже. Книга заявок на акции и депозитарные расписки была "переподписана" более чем в пять раз. Спустя 5 дней после начала официальных торгов акции компании выросли на 12%. Это IPO в лице "Система Галс" представила международным инвесторам не только одну из успешных дочерних компаний АФК "Система", но и весь российский рынок недвижимости.
- ОАО "Детский мир - Центр" открыл 10 новых магазинов в девяти городах России, благодаря чему "Детский мир" вырос в национальную торговую сеть, состоящую из 65 "супермаркетов" для детей в 33 городах РФ.
- Научно-технический инновационный центр "Интеллект Телеком", завершил реализацию проекта по созданию автоматизированной навигационно-диспетчерской системы управления выездными бригадами станций скорой и неотложной медицинской помощи города Москвы и оснащению 850 выездных бригад и автомобилей службы "03"

- При поддержке МГТС в Государственном центральном музее современной истории России открылась фотовыставка "Связь большого города" - фото-путешествие по Москве двух столетий.
- АФК "Система" объявила о создании на базе ЗАО "Стрим-ТВ" Единого оператора мультимедийных услуг
- Европейский банк реконструкции и развития стал акционером "Ситроникс"
- Компания "Скай Линк" получила первую премию "Брэнд года 2006/EFFIE 2006" в категории "Новые услуги" за вывод на рынок высокотехнологичного продукта по удаленному доступу к сети интернет и управлению информацией SkyTurbo.
- АФК "Система" выступила генеральным спонсором выставки "Дары вождям", организованной Государственным историко-культурным музеем-заповедником "Московский Кремль"
- АФК "Система" выкупила у Access Industries, принадлежащему американскому бизнесмену Леонарду Блаватнику, блокпакет (25% плюс одна акция) крупнейшего российского телекоммуникационного холдинга "Связьинвест". Сделка составила за \$1,3 млрд и оформлена на дочернюю компанию - "Комстар - Объединенные Телесистемы".

2007 год

- Страховая компания "РОСНО" стала лауреатом национальной премии "Компания года - 2006", победив в номинации "Страхование".
- Международное рейтинговое агентство Standard & Poor's повысило долгосрочный рейтинг выпусков облигаций приоритетного необеспеченного долга, размещенных Sistema Capital S.A. и OJSC Sistema Finance Investments, и приоритетного обеспеченного долга, размещенных Sistema Finance S.A., с "B" до "B+".
- На IX ежегодном Федеральном конкурсе годовых отчетов и корпоративных сайтов, который проводится журналом "Рынок ценных бумаг" и Московской межбанковской валютной биржей, годовой отчет АФК "Система" за 2005 г. признан лучшим в номинации "Раскрытие информации для аналитиков и рынка"
- В британском Королевском оперном театре "Ковент Гарден" при поддержке АФК "Система" состоялся праздничный концерт, посвященный 80-летию выдающегося российского балетмейстера Юрия Григоровича.

- По заказу МЧС России ОАО "Интеллект Телеком", одна из дочерних компаний ЗАО "Система Телеком", приступила к реализации проекта "Общероссийской комплексной системы информирования и оповещения населения в местах массового пребывания людей", завоевав это право во всероссийском тендере.
- Международное рейтинговое агентство Standard & Poor's включило АФК "Система" в десятку наиболее прозрачных компаний России, изменив прогноз кредитного рейтинга корпорации на "позитивный".
- Концерн "РТИ Системы" стал победителем Всероссийского конкурса "Российское предприятие высокой социальной эффективности" в основной номинации "Квалификация кадров, система их подготовки и переподготовки".
- "Система Телеком" и Ассоциация по защите прав инвесторов заключили соглашение о сотрудничестве, касающееся реализации совместных проектов в интересах миноритарных акционеров дочерних компаний "Связьинвеста".
- По результатам размещения акций "Ситроникс" на Лондонской фондовой бирже капитализация компании составила \$2,35 млрд. Инвесторы высоко оценили достижения компании в разработке микроэлектронных компонентов, создании телекоммуникационных решений и выпуске потребительской бытовой техники.
- В рамках Программы "Виртуальный мир Русского музея" на базе Государственного историко-архитектурного и художественного музея-заповедника г. Костромы открыт новый информационно-образовательный центр. Сеть виртуальных филиалов Русского музея, открытых в 27 крупнейших городах России и стран СНГ, стала новым самостоятельно развивающимся явлением в культурной жизни страны и ярким примером успешного внедрения высоких технологий в музейное дело.
- "Ситроникс" и China National Machinery Import & Export Corp подписали контракт на поставку в Китай микроэлектронных компонентов Зеленоградского завода "Микрон" общей стоимостью \$75 млн. сроком на 5 лет.
- Президент АФК "Система" Александр Гончарук наградил молодых ученых - первых лауреатов Конкурса инновационных грантов и премий АФК "Система" за выдающиеся достижения в области науки, техники, архитектуры, строительства, производства.
- При поддержке АФК "Система" в МГТУ им. Н.Э.Баумана прошла юбилейная 10-ая научная олимпиада школьников "Шаг в будущее - Москва". Лучшие работы участников олимпиады в области информационных технологий, электроники и робототехники отмечены Гран-при "Ситроникс" "Техника интеллекта для интеллекта нации".
- В Оружейной палате Московского Кремля при поддержке АФК "Система" состоялся 7-й Международный фестиваль классической музыки "Кремль музыкальный", инициатором которого является великий российский пианист Николай Петров. Ценители высокого музыкального искусства смогли насладиться лучшими образцами отечественной и зарубежной музыки, а также познакомиться с творчеством молодых исполнителей и композиторов.

Предисловие к отчету. Какой информации от нас ждут? Зачем мы ведем общественный диалог?

На протяжении многих лет существования АФК "Система" уверенно исповедует принципы открытости и прозрачности своего бизнеса для всех заинтересованных групп. Однако по мере все большей диверсификации компании, усложнения ее бизнеса и впечатляющего роста числа лиц, заинтересованных в информации о компании, нам становилось все сложнее удовлетворять информационным запросам всех возможных сторон. Чтобы в еще большей степени повысить уровень своей прозрачности, предоставив обществу отчет о своей социальной деятельности, в июле-августе 2006 года АФК "Система" провела опрос 50 экспертов методом полуструктурированных интервью, результаты которого расширили и уточнили наше понимание социальной ответственности нашей компании.

Каждый из опрошенных представлял одну из общественных групп, заинтересованных в деятельности корпорации. В числе опрошенных были:

- публичные акционеры АФК "Система" - жители России
- представители органов государственной власти РФ и муниципальных органов управления г. Москвы
- сотрудники российских средств массовой информации
- представители некоммерческих и общественных объединений
- представители коллективов предприятий холдинга на уровне менеджмента среднего звена.

В ходе интервью опрашиваемым предлагалось ответить на четыре вопроса:

- Какова общественная роль крупных финансово-промышленных холдингов?
- Что такое "устойчивое развитие" в современных российских условиях?
- Как оценивается АФК "Система" в категориях устойчивого развития?
- Какой информации в качестве подтверждения активной социальной позиции корпорации ждут от нее заинтересованные стороны?

Анализ результатов экспертного опроса позволил нам сделать ряд важных выводов.

Прежде всего, большинство опрошенных отметили высокую важность корпоративной ответственности российского бизнеса. Вместе с тем, примерно половина экспертов не согласилась с тем, что бизнес-активность крупной корпорации сама по себе может иметь социальную направленность и общественное значение. Однако многие из них, узнав во время интервью подробности о деятельности АФК "Си-

стема", изменили свое первоначальное представление, признав, что корпорация действительно осуществляет свою основную деятельность с учетом требований корпоративной ответственности.

Многие эксперты не были знакомы с социальными программами АФК "Система". Однако на протяжении почти всего интервью выразили активную заинтересованность в получении информации о социальных программах корпорации в форме социального отчета. Из корпоративного социального отчета эксперты, прежде всего, хотели бы узнать:

- о социальных программах корпорации;
- о бюджетах, выделяемых на социальную деятельность;
- о реальных результатах социальных проектов.

Большинство опрошенных также считает, что социальный отчет должен отразить информацию о социальной деятельности не только самой АФК "Система", но и крупнейших компаний, входящих в корпорацию, прежде всего - тех, чьи акции размещены на бирже.

Ряд экспертов отметили, что при планировании и реализации социальных программ АФК "Система" может сталкиваться с конфликтом интересов заинтересованных сторон: к примеру, акционеры не заинтересованы в затратах на реализацию социальных программ, в то время как местные сообщества, наоборот, крайне в них заинтересованы. Поэтому большинство экспертов считает крайне важным привлечь к подготовке социального отчета как можно больше представителей различных заинтересованных групп, чтобы они имели возможность обменяться мнениями, и в дальнейшем конфликты интересов можно было бы свести к минимуму. Эксперты убеждены, что подобный диалог будет содействовать росту качества и эффективности социальных инвестиций.

В ходе интервью был высказан ряд пожеланий по формату социального отчета. Некоторые эксперты, в силу своей деятельности профессионально связанные с проблематикой корпоративной ответственности бизнеса, считают необходимым для компании использовать утвердившиеся стандарты социальной отчетности, которые упрощают возможность сравнивать данные от различных компаний. В первую очередь, речь шла о стандарте отчетности GRI (Global Reporting Initiative). Эксперты, не сталкивавшиеся ранее с нефинансовой отчетностью, считают, что использование стандартов оправдано лишь в той степени, в какой это соответствует целям, задачам и специфике деятельности самой корпорации. Подавляющее большинство экспертов согласилось с тем, что верификация нефинансовой отчетности независимыми компаниями хотя и не является обязательной, но повышает уровень доверия к отчету.

Практически все эксперты согласились с тем, что социальный отчет корпорации должен быть распространен как можно шире. Кроме того, опрошенные высказали пожелания о более активном информировании общественности о социальной роли корпорации в целом, в том числе - о факте публикации социального отчета.

Мы выполнили пожелание экспертов привлечь к подготовке социального отчета корпорации как можно больше заинтересованных лиц, представляющих различные социальные группы. В августе 2006 года АФК "Система" организовала круглый стол, в котором приняли участие представители ключевых заинтересованных групп, входящих в сферу интересов корпорации. Мы представили участникам круглого стола свою концепцию социального отчета и обсудили, каким они хотят его увидеть. Кроме того, на встрече был затронут целый ряд вопросов, касающихся социальной деятельности и корпоративной ответственности компании. Наиболее активное обсуждение вызвали следующие вопросы:

- Как отличаются модели общественных отношений (и, следовательно, социальной деятельности) у корпорации и ее бизнес-подразделений?
- Может ли бизнес крупной корпорации быть социально направленным?
- Может ли социальная деятельность и социальная отчетность быть выгодной для компании, не только окупая вложенные в нее средства, но и принося косвенную прибыль?

Обсуждая первый вопрос, участники круглого стола пришли к выводу: действительно, специфика отношений с общественностью у корпорации в целом и входящих в нее компаний различается весьма существенно. АФК "Система" связана своими интересами со столь большим числом общественных групп, что участники мероприятия предложили объединить их все понятием "заинтересованные стороны". Однако у каждой из дочерних компаний корпорации есть собственные целевые группы. Работать с ними головной компании или нет - вопрос масштаба. К примеру, в подмосковном Зеленограде действуют сразу несколько производств корпорации, а значит, условия жизни на этой территории должны стать предметом внимания не только руководителей этих производств, но и холдинга в целом. Если же предприятие холдинга действует в отдельном регионе, то отношения с местными сообществами и властями региона, скорее всего, будут отнесены к сфере ответственности именно этого предприятия. Особая специфика во взаимоотношении с целевыми группами существует у закрытых компаний: таких групп у них значительно меньше, но отношения с ними требуют самого пристального внимания.

По мнению участников круглого стола, указанная специфика должна отражаться и в социальной отчетности корпорации. Объединять социальную отчетность корпорации в целом и ее бизнес-подразделе-

ний в одном документе было бы неэффективно, вместо этого было предложено задать основную идеологию в социальном отчете АФК "Система", а для дочерних компаний создать матричную схему со сравнимыми показателями для самостоятельной подготовки социальных отчетов каждой из них.

Оживленную дискуссию вызвал вопрос о том, может ли быть социально направленным основной бизнес крупной корпорации. Большинство участников круглого стола сошлись на том, что большой объем бизнеса и огромное число людей, в той или иной степени заинтересованных в результатах ее деятельности, сами по себе делают компанию одним из общественных институтов. Поскольку АФК "Система" предоставляет услуги и продает продукцию огромному числу клиентов, она является социально значимой. Однако участники дискуссии подчеркнули: социальная роль является объективной характеристикой, в то время как корпоративная ответственность - это продукт сознательного отношения компании к своей социальной роли.

Обсуждая понятие корпоративной ответственности, многие участники круглого стола заявили, что ее не следует оценивать лишь с точки зрения наличия или отсутствия у компании специальных благотворительных или социальных программ. Социальная ответственность проявляется в подходах к ведению бизнеса, определяя уровень его добросовестности. Любая добросовестная компания выполняет социальные функции - создает рабочие места, платит налоги, заботится о благополучии своих сотрудников. С этой позицией, однако, согласились не все. Некоторые участники дискуссий обратили внимание на то, что такая интерпретация не позволяет справедливо оценить степень и характер социальной ответственности. Упрекнуть какое-либо предприятие в нарушении правил добросовестного ведения бизнеса - значит, де-факто, нарушить презумпцию его невиновности, ведь в ряде случаев это равнозначно нарушению закона. Кроме того, подобный подход ставит предприятия различных отраслей и регионов в заведомо неравные условия: где-то ситуация на рынке благоприятствует созданию рабочих мест, где-то, наоборот, неизбежны сокращения. Делая максимум возможного для общества в критических условиях, предприятие неизбежно выглядит хуже, чем другое, делающее в благоприятных условиях лишь необходимый по закону минимум. Такой подход прямо увязывает корпоративную ответственность с коммерческим успехом, что неверно и несправедливо.

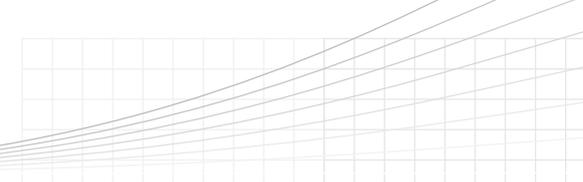
После обсуждения участники круглого стола пришли к выводу, что социально ответственным бизнесом необходимо считать такой, деятельность которого "осуществляется в интересах общества в большей степени, чем в интересах прибыли". На практике это означает, что предприятие инвестирует больше, чем направляет бенефициарам, и при этом осуществляет долгосрочные инвестиции в инфраструктуру, повышая тем самым промышленный, интеллектуальный, культурный потенциал общества в целом.

Обсуждая, могут ли социальная деятельность и социальная отчетность быть выгодными для компании, все участники согласились: социальная деятельность является частью системы управления нефинансовыми рисками. Это значит, что упорядоченность системы и грамотная отчетность будут повышать инвестиционную привлекательность компании, минимизировать нефинансовые риски. Сбалансированная социальная отчетность не только объясняет, как отбираются и воплощаются в жизнь социальные программы корпорации, но и демонстрирует акционерам и инвесторам, что компания просчитывает и контролирует все риски, в том числе и нефинансовые.

В заключении участники круглого стола обнаружили, какой вид социальной деятельности может приносить непосредственную прибыль компании. Это - социальные программы, направленные на обучение и профессиональное развитие персонала, как внешние (программы АФК "Система" в области образования и науки), так и внутренние (обучение и мотивация персонала). Участники обсуждения подтвердили, что развитие науки, образования, современной высокотехнологичной культуры связаны с миссией и бизнесом АФК "Система", и непосредственно (через новые научные открытия, обучение и развитие персонала) или косвенно (через подготовку образованного потребителя) влияют на коммерческие результаты компании.

Круглый стол стал для нас неоценимым источником информации для дальнейшего планирования социальной деятельности, в том числе - для подготовки социального отчета АФК "Система", в котором мы постарались учесть все высказанные рекомендации и который вы можете прочесть ниже.

Предисловие к отчету.
Какой информации от нас ждут?
Зачем мы ведем общественный диалог?





Часть I

Стратегия социального инвестирования

Участники заседания Совета при Президенте РФ по науке, технологиям и образованию знакомятся с продукцией одного из предприятий Концерна "Ситроникс" - завода "Микрон".

Часть I



Инновационные бизнес-технологии
и социальная ответственность:
что их объединяет?

Показывая пример эффективного ведения бизнеса на российском и мировом рынках, компания демонстрирует ведущим мировым корпорациями яркий пример динамичного становления и взросления российского бизнеса, становится образцом для подражания для десятков и сотен отечественных компаний - и тем самым выступает локомотивом выхода всего российского бизнеса на международную арену.

МЫ УЧАСТВУЕМ В ИННОВАЦИОННОМ РАЗВИТИИ СТРАНЫ

Мы убеждены в том, что международная конкурентоспособность российской промышленности в ближайшие годы будет зависеть от того, возникнут ли в российском хозяйственном "портфеле" революционно новые, востребованные мировым рынком продукты и технологии. А это значит, что занять достойное место в мировой экономике наша страна сможет, лишь всецело развивая высокотехнологичные и интеллектуальные отрасли производства. Реализация национальной политики, направленной на их поддержку и развитие, сегодня становится приоритетной задачей не только для государства, но и для крупного бизнеса.

Что касается государственной политики, то проблема повышения конкурентоспособности инновационных отраслей промышленности признана актуальной на самом высоком уровне. В июне 2006 года Совет безопасности России в своем заявлении констатировал, что зависимость российской IT-инфраструктуры от зарубежных поставок и технологий значительно превышает критический уровень, а потому было предложено предпринять ряд мер с целью воссоздания собственной элементной базы. Опубликованный Советом безопасности РФ проект "Стратегии развития информационного общества в России", в котором были отражены эти предложения, тесно связан с идеями, заложенными в концепции национальной промышленной политики, разработанной Российским союзом промышленников и предпринимателей при активном участии АФК "Система".

Между тем идея новой национальной политики в области развития промышленности была озвучена на XIV съезде РСПП еще в 2004 году. Тогда же в РСПП был создан комитет по промышленной политике и регулированию естественных монополий, который возглавил председатель Совета директоров АФК "Система" Владимир Евтушенков, ставший одним из инициаторов обсуждения этого вопроса деловым сообществом страны. Под руководством Владимира Евтушенкова комитет разработал основные направления новой национальной промышленной политики, базовым принципом которой стало частно-государственное партнерство в сфере высоких технологий. Партнерство государства и частного бизнеса в области развития наукоемких и высокотехнологичных производств несет в себе целый ряд экономических и политических выгод не только для бизнеса, но и для страны в целом.

Частно-государственное партнерство широко распространено в мировой практике. Правительства зарубежных стран активно поддерживают национальные технологические компании не только из экономических соображений, но и в целях поддержания государственной безопасности. Так, США и страны Евросоюза, планирующие в ближайшее время полный переход к паспортам с биометрическими данными, реализуют ее исключительно на основе собственных технологических разработок. России также предстоит реализовывать подобный проект - и отсутствие собственной технологической базы для него может серьезнейшим образом подорвать безопасность страны.

С точки зрения экономики, партнерство государства и бизнеса в области развития наукоемких отраслей промышленности может быть эффективным лишь при активном участии крупных диверсифицированных корпораций. На сегодняшний день именно они способны аккумулировать достаточно средств, необходимых для инвестирования в инновационные отрасли, брать на себя технологические и финансовые риски при запуске новых проектов и эффективно внедрять их в промышленных масштабах. В то же время, развивая масштабные высокотехнологичные проекты, крупные корпорации шаг за шагом вовлекают в них малый и средний бизнес, поддерживая перспективные разработки, обеспечивая малые предприятия заказами и подрядами. Таким образом, крупные компании в России выступают не только локомотивами развития высокотехнологичных отраслей промышленности, но и поддерживают инновационный потенциал страны на уровне "вызревания" идей.

Как это происходит на практике, АФК "Система" продемонстрировала при реализации целого ряда инновационных проектов в области высоких технологий. Среди них едва ли не самые важные - формирование двух технопарков в Сарове (Нижегородская область) и Дубне (Московская область). На базе созданных АФК "Система" технопарков уже сегодня осуществляются крупные проекты в области информатики, специальной электроники, приборостроения. Для нас предмет особой гордости тот факт, что это начинание было поддержано такими гигантами мирового IT-рынка, как Intel, Alcatel и Siemens.

Нет никаких сомнений, что, являясь крупнейшей высокотехнологичной компанией России, развивая сотни инновационных проектов, АФК "Система" на сегодня - один из ключевых участников новой промышленной политики России, цель которой - обеспечить российским товарам и технологиям достойное место на мировом рынке. Для нашей компании высокая честь и еще более высокая ответственность принимать участие в решении судьбоносных для будущего страны вопросов.

МЫ РАЗВИВАЕМ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ФОНДОВЫЙ РЫНОК

АФК "Система" успешно привлекла инвестиции через IPO и в настоящее время активно выводит дочерние компании на международные рынки капитала. Это трудоемкий, кропотливый процесс, требующий больших затрат и связанный с огромным количеством новых обязанностей. Между тем преимущество публичного размещения не только в том, что IPO позволяет привлекать крупные капиталы, но и в том, что руководство компании получает возможность отслеживать капитализацию компании в реальном времени, а это дает прекрасный индикатор состояния бизнеса и отражает оценку мировым финансовым сообществом текущей стратегии компании.

Так, первичное размещение акций холдинговой компании АФК "Система" на Лондонской фондовой бирже состоялось в феврале 2005 года и стало крупнейшим в истории первичным размещением российской несырьевой компании. Разместив 19% своих акций на сумму \$1,56 млрд, компания сумела в итоге добиться капитализации в \$8,2 млрд. Почти столь же впечатляющего успеха сумела добиться наша дочерняя телекоммуникационная компания "Комстар - ОТС": в результате IPO на Лондонской фондовой бирже в феврале 2006 года компания выручила свыше \$1 млрд, а ее капитализацию международные инвесторы оценили более чем в \$3 млрд.



Генеральный директор ЗАО "Система Галс" Феликс Евтушенков и директор Лондонской фондовой биржи Мартин Грэхам.

В число крупнейших российских IPO на международных биржах вошла и другая дочерняя компания холдинга - сотовый оператор МТС. Ее выход на Нью-Йоркскую фондовую биржу состоялся в 2000 году и по сегодняшним меркам уже не является рекордным (15,4% акций за \$305 млн), однако с тех пор компания постоянно наращивала капитализацию, и сегодня она признана одной из наиболее дорогостоящих среди всех российских компаний, имеющих листинг за западных биржах. По оценкам как ведущих аналитиков финансового рынка, так и крупнейших инвесторов, свою роль в динамичном росте капитализации МТС сыграло не только традиционное лидерство компании на российском сотовом рынке, но также и дивидендная политика компании. Так, по итогам 2005 года, МТС направила на выплату дивидендов \$541 млн, что составило около 50% ее чистой прибыли за год. По сравнению с 2004 годом общий объем дивидендных платежей компании вырос на 32%, что лишний раз подчеркнуло в глазах мирового финансового сообщества динамизм развития ведущей сотовой компании страны. Наконец, в 2007 году компания МТС шагнула, отметив рекордный уровень капитализации за всю историю своего существования - \$20 млрд.

Между тем процесс выхода дочерних компаний холдинга на международные рынки капитала набирает обороты. В 2006 г. на Лондонской бирже впервые появились бумаги российского девелопера - "Системы-Галс". Портфель проектов недвижимости компании общей площадью 3,2 млн.кв.м. В результате размещения компания привлекла \$432 млн, а ее капитализация составила более \$2 млрд. В 2007 г. последовало IPO международной компании Sitronics, специализирующейся на производстве микроэлектроники, промышленной и бытовой электроники, оборудования связи и внедрении IT-систем. Стоимость проданных 17,5% акций составила \$402 млн, а всю компанию инвесторы оценили в \$2,29 млрд.

Инвестиции, привлеченные с помощью IPO все компании АФК "Система" вкладывают в развитие российского бизнеса. Так, "Комстар - Объединенные телесистемы" направил всю полученную сумму на покупку блока пакета в крупнейшем российском телекоммуникационном холдинге "Связьинвест". Холдинг образован консолидацией закрепленных в федеральной собственности акций акционерных обществ электросвязи, созданных в процессе приватизации государственных предприятий электросвязи. В его структуру входят 7 крупных межрегиональных компаний, а также крупнейший оператор международной и международной связи "Ростелеком". "Связьинвест" обслуживает около 36 млн номеров фиксированной связи, его доход в 2006 г. составил 213 млрд руб., а суммарная стоимость активов холдинга - более \$8 млрд. АФК "Система" пришла в "Связьинвест", чтобы развивать его компании, повышать их стоимость, а также обеспечить население страны услугами современной телефонной связи.

Выступая в роли локомотива для отечественных деловых структур, заинтересованных в развитии бизнеса с помощью проведения IPO,

АФК "Система" в то же время максимально способствует усилиям российского государства по развитию национального фондового рынка. Подтверждением тому решение компании в дальнейшем поводить первичное размещение акций своих дочерних компаний одновременно как в России, так и за рубежом - в той мере, в какой емкость отечественного фондового рынка будет позволять добиваться приемлемой капитализации при листинге. На наш взгляд, можно с уверенностью утверждать, что основной инструмент реализации стратегии развития - последовательный самостоятельный вывод компаний на фондовые рынки - АФК "Система" использует не только с учетом интересов развития холдинга. Наш холдинг также способствует с помощью инструмента IPO реализации интересов всего российского бизнеса - как на отечественных, так и на мировых рынках капитала.

МЫ БОРЕМСЯ ЗА ИНВЕСТИЦИОННУЮ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

Наряду с показателями капитализации, которые служат краткосрочными индикаторами устойчивости компании, кредитные рейтинги позволяют оценить устойчивость компании в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Кредитный рейтинг предусматривает тщательный независимый анализ ресурсов компании, денежных потоков, показателей ликвидности, качества корпоративного управления и многих других параметров. Поэтому для крупной компании, привлекающей средства на мировых фондовых рынках, участие в авторитетных кредитных рейтингах является безусловной необходимостью и важнейшим квалификационным критерием для участия в системе международной интеграции. АФК "Система" одной из первых российских компаний получила кредитные рейтинги самых авторитетных международных рейтинговых агентств - Standard & Poor's, Fitch Ratings и Moody's Investors Service.

История роста доверия рейтинговых агентств к нашей компании такова.

Еще в октябре 2002 года корпорации был присвоен рейтинг Standard&Poor's B- (прогноз "стабильный"). В марте 2004 года S&P сообщило о повышении долгосрочных кредитных рейтингов АФК "Система" с "B-" до "B" как результат улучшения ликвидности и успешного развития телекоммуникационного бизнеса холдинга. В декабре 2004 года то же агентство поместило долгосрочный кредитный рейтинг АФК "Система" в список CreditWatch для пересмотра рейтинга на позитивный прогноз. В марте 2005 года S&P повысило кредитный рейтинг холдинга с "B" до "BB-" (прогноз "стабильный"). И, наконец, в феврале 2007 года агентство S&P изменило прогноз со "стабильного" на "позитивный".

В ноябре 2002 года рейтинговое агентство Fitch присвоило АФК "Система" долгосрочный кредитный рейтинг B. В течение нескольких лет кредитный рейтинг холдинга по версии агентства в иностранной

и национальной валюте регулярно подтверждался со стабильным прогнозом, а в 2005 году Fitch Ratings повысило его до "B+", изменив прогноз со стабильного на позитивный.

В ноябре 2003 года агентство Moody's Investors Service присвоило АФК "Система" основной рейтинг на уровне B1, прогноз стабильный. В рейтинге Moody's отражены размер активов компании, сильные позиции на рынке и благоприятные перспективы роста основных предприятий холдинга, небольшой объем долгов по отношению к доходам от операционной деятельности, значительные доли рынков, занимаемые компанией, выгоды от стратегических партнерств с ведущими международными компаниями и высокий уровень финансовой и корпоративной прозрачности.

Мы считаем, что участие АФК "Система" в авторитетнейших мировых кредитных рейтингах, способность компании добиться динамичного роста рейтинговых показателей не только служат индикатором успешного развития компании, но и демонстрируют всему мировому сообществу способность российского бизнеса достигать высокого уровня доверия со стороны мировых инвестиционных и банковских институтов. Наконец, российским бизнес-структурам, планирующим активно развиваться на международных рынках, АФК "Система" подаст пример, который со всех сторон достоин подражания.



МЫ ПОДДЕРЖИВАЕМ ЭКСПАНСИЮ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА ЗА РУБЕЖ

АФК "Система" - российская компания, и потому приоритетным для нас является отечественный рынок. Однако потребности корпоративного развития диктуют нам необходимость выхода на зарубежные рынки. Эта потребность учтена в стратегических планах компании. Выход на зарубежные рынки позволяет интегрировать капитал, продукцию, управленческие схемы и человеческие ресурсы в мировую рыночную систему, тем самым позволяя корпорации сделать качественный скачок в развитии. Сегодня многие подразделения АФК "Система" активно выходят на зарубежные рынки, занимая там наиболее перспективные ниши. Мы не только экспортируем товары и услуги - мы интегрируемся в национальные рынки, развивая собственные производства или создавая совместные предприятия с отечественными партнерами.

Активную экспансию на международные рынки ведет компания "Система Телеком", управляющая активами корпорации в телекоммуникационной отрасли. Компания и ее дочерние структуры представлены на Украине, в Казахстане, Узбекистане, Туркменистане, в стратегических планах компании - выход на рынки балканского полуострова, Ближнего Востока, Северной Африки и Юго-Восточной Азии. В сентябре 2006 года МТС объявила о создании двух 100%-ых дочерних структур на Бермудских островах и в Голландии.



Визит делегации АФК "Система" в Саудовскую Аравию.

Более чем активно проявляет себя на международных рынках и "Ситроникс" - оператор зонтичного брэнда, под которым выпускается высокотехнологичная продукция: телевизоры, бытовая DVD-аппаратура, домашние кинотеатры, телефоны наземных линий связи, жидкокристаллические мониторы, портативные и персональные компьютеры. Сегодня под брэндом Sitronics выпускается более 50 товарных групп, производство которых расположено не только в России, но и на Украине, в Чехии, Словакии, Греции. "Ситроникс" поставляет продукцию в Западную и Восточную Европу, Северную Америку, на Ближний Восток и Юго-Восточную Азию - в общей сложности, в 23 различных страны мира. В планах компании - освоение рынков тех стран, чья экономика быстро развивается, а покупательная способность населения постоянно растет: Индии, Китая, Египта, Индонезии и Пакистана.

Без сомнений, сотрудничество с зарубежными партнерами позволяет нам аккумулировать опыт развития высокотехнологичных производств, внедрять в практику самые прогрессивные технологии. С гордостью хотим отметить, что представители АФК "Система" провели встречи со специалистами японских корпораций NEC и Sony, обсудив возможности сотрудничества в сфере информационных технологий. В итоге между АФК "Система" и NEC был подписан меморандум о намерениях, предусматривающий взаимодействие в таких областях, как разработка и эксплуатация систем персональной идентификации, решений на основе технологии RFID (Radio Frequency Identification), систем конвергенции мобильной и фиксированной связи.

Подводя промежуточные итоги развития нашего холдинга на международной арене, мы беремся утверждать, что успешный выход компаний группы АФК "Система" на зарубежные рынки не только дает корпорации новый импульс к росту, но и подтверждает конкурентоспособность всего российского бизнеса, демонстрируя его высокий потенциал.

МЫ ПРИВЛЕКАЕМ ИНОСТРАННЫЙ КАПИТАЛ НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК

Привлечение зарубежных инвестиций в российскую экономику является одним из главных условий ее активного развития, реструктуризации и поддержания динамичного экономического роста. АФК "Система" считает деятельность по привлечению иностранного капитала на российский рынок существенной составляющей социально ответственной политики корпорации.

Уже несколько лет страховая компания РОСНО сотрудничает с международным страховым концерном Allianz AG. 13 лет работы РОСНО на российском страховом рынке, 114-летняя история компании Allianz, 7 млн клиентов РОСНО в России и 60 миллионов клиентов Allianz по всему миру - эти показатели гарантируют высокий профес-

сионализм и финансовую стабильность совместных проектов лидеров страхового рынка. Так, в сентябре 2004 года начал работу совместный проект "Альянс РОСНО Жизнь", специализирующийся на различных видах страхования жизни. РОСНО и Allianz развивают в России и другие проекты, позволяющие привлечь финансовые средства на российский рынок. Среди них - компания по управлению активами Rosno Allianz Asset Management.

Еще один проект, позволивший привлечь значительные зарубежные инвестиции, - совместное предприятие концернов Siemens и Sitronics - ООО "Центр социальных разработок". Центр занимается научными исследованиями и разработками в области систем безопасности, производством наукоемкой продукции для рынков России и стран СНГ, адаптацией программного обеспечения для отечественных предприятий, а также системной интеграцией. Доля Sitronics в уставном капитале предприятия составляет 50,1%, доля Siemens AG - 49,9%.

Новые возможности открываются перед компанией и в перспективе сотрудничества с крупными финансовыми корпорациями, в первую очередь мы говорим о возможностях по привлечению зарубежных капиталов на российский рынок. Например, в 2005 году концерн организовал переговоры по вопросу инвестиций в российскую экономику с инвестиционными фондами Dai-Ichi Mutual Life Company, Nomura Asset Management Co, Nissay Asset Management - крупнейшими игроками на рынке инвестиций, активы которых составляют более \$500 млрд.

В общей сложности объем средств, привлеченных АФК "Система" в Россию, составил уже более \$5 млрд. В дальнейшем мы намерены продолжать активно привлекать зарубежных инвесторов на российский рынок.



Независимый член Совета директоров АФК "Система" Рон Зоммер на выставке "Связь-Экспокомм-2006".

Размещение акций компании "Комстар-Объединенные Телесистемы" на Лондонской фондовой бирже.

Часть I



Как эффективное управление
Корпорацией влияет на
развитие общественных
отношений?

Непрерывно совершенствуя качество корпоративного управления, стремясь соответствовать самым современным стандартам, мы создаем наглядную модель прозрачного и ответственного менеджмента, и тем самым задаем высокую планку общественных представлений о корпоративном управлении в России.

МЫ СТРОИМ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО УРОВНЯ

Крупная корпорация - это сложный механизм, эффективное управление которым требует высочайшего уровня профессионализма, прозрачной структуры принятия решений и ответственности за их реализацию. Современные процедуры корпоративного управления позволяют не только эффективно решать задачи развития бизнеса, но также обеспечивают долгосрочный рост компании за счет прозрачности ее бизнеса, за счет доверия со стороны миноритарных акционеров как следствие соблюдения их интересов, за счет разделения полномочий и коллегиального принятия решений. Для публичных компаний такая модель управления де-факто давно является международным стандартом.

АФК "Система" постоянно совершенствует процедуры корпоративного управления, приводя их в соответствие с самыми современными стандартами. Успешность наших действий подтверждается не только эффективной работой компаний, входящих в АФК "Система". Ее подтверждают также и наиболее авторитетные рейтинги корпоративного управления. Так, в начале 2005 года крупнейшее в России рейтинговое агентство "Эксперт - РА" присвоило АФК "Система" рейтинг корпоративного управления В++. Уже в конце года рейтинг был пересмотрен до уровня А - "высокий рейтинг корпоративного управления". На наш взгляд, это важная оценка нашей приверженности стратегии постоянного улучшения корпоративного управления в компании.

Рейтинг А свидетельствует о высоком уровне корпоративного управления, подтверждая, что компания соблюдает все требования российского законодательства в области корпоративного управления и следует базовым рекомендациям российского Кодекса корпоративного поведения. Эксперты рейтингового агентства "Эксперт - РА" отметили высокий уровень практики корпоративного управления с точки зрения раскрытия финансовой и нефинансовой отчетности, состава и деятельности органов управления и контроля, учета интересов всех заинтересованных сторон и корпоративной ответственности. В апреле 2006 года рейтинговое агентство "Эксперт - РА" еще раз подтвердило рейтинг корпоративного управления А для АФК "Система". "Эксперт - РА" также присвоило рейтинги корпоративного управления дочерним компаниям АФК "Система" - ОАО "Мобильные телесистемы", ОАО "Московская городская телефонная сеть" и ОАО "Комстар - АТС".

В 2004 году авторитетное рейтинговое агентство Standard & Poor's признало МТС лучшей российской компанией по уровню корпоративного управления и раскрытию деловой информации, поставив ее в один ряд с ведущими западноевропейскими корпорациями. Рейтинг корпоративного управления РКУ 7+, присвоенный агентством Standard & Poor's компании МТС, является наивысшей оценкой, выставленной российским компаниям.

МЫ ЗАБОТИМСЯ О ПРАВАХ АКЦИОНЕРОВ

Высшим органом управления АФК "Система" является общее собрание акционеров корпорации. Его деятельность регламентируется Положением о собрании акционеров, которое определяет порядок созыва общего собрания и регистрации участников, состав рабочих органов собрания и регламент его проведения. Положение о собрании акционеров обеспечивает прозрачность процедуры принятия решений и обеспечивает акционерам благоприятные условия для участия в работе собрания.

Взаимоотношения корпорации с акционерами строятся на принципах максимальной защиты их прав - финансовых, юридических, а также права на участие в управлении компанией. Прежде всего, мы заботимся об эффективности вложений в ценные бумаги корпорации. АФК "Система" регулярно выплачивает дивиденды акционерам и стремится к тому, чтобы входящие в нее компании также регулярно осуществляли дивидендные выплаты в интересах акционеров. Компания последовательно реализует меры, направленные на рост капитализации, повышению котировок своих ценных бумаг, а также содействует повышению уровня прозрачности фондового рынка России.

Не менее важная задача - защита прав собственности акционеров. В российском законодательстве, регулирующем интересы инвесторов, существует ряд пробелов. Поэтому, в частности, реестр акционеров ОАО "Система" и реестры входящих в холдинг компаний ведут специализированные регистраторы, даже если компании насчитывают всего несколько собственников.

Мы стремимся создать максимально благоприятные условия для участия акционеров в управлении компанией. Информация по вопросам повестки дня к общему собранию предоставляется акционерам заблаговременно на их родных языках. Вместе с уведомлением о предстоящем собрании акционеры получают бюллетени для голосования, что дает им возможность голосовать по вопросам повестки дня заочно. Для более эффективного взаимодействия АФК "Система" сотрудничает с ассоциациями инвесторов, в частности, для в начале 2007 г. "Система Телеком" заключила соглашение с Ассоциацией по защите прав инвесторов (АПИ) для реализации в межрегиональных компаниях "Связьинвеста", а также операторе дальней связи "Ростеле-

ком" совместных проектов в интересах миноритарных акционеров. В частности, для совместного выдвижения кандидатов в органы управления и контроля компаниями.

Среди форм общения корпорации с акционерами следует назвать также проведение "Дней инвестора" и road-show, которые проходят регулярно в разных странах. Во время мероприятий не только акционеры, но и все заинтересованные лица могут получить подробную информацию о компании, важнейших деловых событиях и перспективах развития бизнес АФК "Система".

МЫ ПРИДЕРЖИВАЕМСЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПРОЗРАЧНОСТИ

АФК "Система" стремится обеспечить оперативный и равный доступ к деловой информации всем заинтересованным аудиториям. По качеству раскрытия деловой информации корпорация входит в число наиболее прозрачных отечественных компаний. С 1997 года холдинг готовит отчетность по стандарту US GAAP. В 2002 году, за три года до IPO, АФК "Система" стала первой из отечественных компаний, добровольно раскрывшей информацию о своих бенефициарах.

Главным принципом информационной прозрачности для нас является раскрытие информации в свободном доступе, в реальном времени, в равных условиях. Для этого в компании создана современная



Представители российских и зарубежных СМИ на пресс-конференции компании "Система Телеком".

высокотехнологичная система раскрытия деловой информации, главным инструментом которой является корпоративный интернет-сайт. На сайте публикуется актуальная информация по всем вопросам развития корпорации: сообщения о существенных фактах, сделках, данные о структуре активов, стратегии, органах управления, а также финансовые показатели, текущие котировки акций и облигаций корпорации и дочерних компаний. Интернет-сайты www.sistema.ru и www.sistema.com обеспечивают доступ более чем к двум тысячам отдельных документов и нескольким гигабайтам информации, объем которой постоянно растет. Кроме того, через интернет-сайты корпорации можно получить доступ к веб-ресурсам дочерних компаний.

Мы вводим в повседневную практику интерактивные формы раскрытия информации, которые дают возможность диалога с заинтересованными сторонами. В их число входят пресс-конференции для российских и зарубежных журналистов, телеконференции для инвесторов и аналитиков, а также презентации для инвесторов в крупнейших мировых финансовых центрах. Ежегодно АФК "Система" проводит не менее 50 подобных мероприятий.

Обеспечение прозрачности информации входит в сферу ответственности ряда подразделений компании. Так, вопросы вознаграждения менеджмента и долгосрочной инвестиционной стратегии включены в компетенцию профильных комитетов при Совете директоров компании, что делает их открытыми для публичного обсуждения всеми акционерами. Для координации раскрытия информации в компании введена должность корпоративного секретаря, работающего с Советом директоров АФК "Система" и с советами директоров дочерних компаний. Кроме того, в холдинге действует финансово-инвестиционный комитет, который следит за всеми инвестиционными решениями и финансовыми проектами. Деятельность этого подразделения позволяет менеджерам, директорам и акционерам компании лучше понимать происходящие процессы, активнее влиять на них и объективнее оценивать свою деятельность.

Мы придаем большое значение развитию эффективных коммуникаций с инвесторами. В 2003 году в компании было создано Управление по связям с инвесторами, основной задачей которого является предоставление инвесторам, кредиторам, аналитикам, финансовым СМИ и другим заинтересованным сторонам необходимой информации о финансовой и инвестиционной деятельности корпорации. Годовой отчет для акционеров АФК "Система" готовится в строгом соответствии с требованиями законодательства России и других стран, на фондовых площадках которых обращаются ценные бумаги холдинга и его дочерних компаний.

МЫ РАЗВИВАЕМ ИНСТИТУТ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Сферы ответственности

Совет директоров АФК "Система" осуществляет стратегическое управление компанией на основе решений, принимаемых собранием акционеров. Работа Совета директоров строится на нескольких основных принципах: коллегиальность принятия решений, стремление к измеряемым результатам, контроль за выполнением поставленных задач и обязательный анализ достигнутых результатов. Использование прогрессивных форм и методов организации работы Совета директоров позволяет обеспечить подготовку, принятие и выполнение стратегических решений с максимальной эффективностью, обеспечить надежность корпоративного управления в компании.

Заседания Совета директоров АФК "Система" проходят ежемесячно. К его компетенции относятся следующие задачи:

- Выработка стратегии развития корпорации
- Постановка задач перед менеджментом и контроль их исполнения
- Управление активами
- Кадровые вопросы
- Формирование эффективной системы устойчивого развития

Стратегия развития, вырабатываемая Советом директоров, содержит перечень конкретных решений, а также их количественные и качественные показатели. В области портфельной стратегии критериями служат перечень приоритетных направлений бизнеса и коэффициенты, определяющие желаемый уровень его диверсификации. В области финансовой стратегии критериями выбраны коэффициенты финансовой устойчивости, определяемые для менеджмента. В области инвестиционной стратегии используются количественные критерии, применяемые при принятии решений об инвестировании. Разработке стратегических решений предшествует тщательное изучение тенденций рынка, анализ роли и места АФК "Система" среди отечественных и зарубежных финансово-промышленных групп.

На основании утвержденной стратегии Совет директоров вырабатывает сводный финансово-хозяйственный план и бюджет корпорации. Этот документ, в свою очередь, разбивается на финансово-хозяйственные планы и бюджеты отдельных бизнес-направлений, которые утверждаются Советами директоров компаний холдинга. В дальнейшем Совет директоров систематически контролирует выполнение утвержденных стратегических планов через консолидированную отчетность компаний, анализируя выполнение планов и причины отклонений от намеченных показателей.

Для максимальной эффективности планирования Совет директоров АФК "Система" разработал и утвердил целый ряд документов, на основе которых принимаются стратегические решения. Среди наиболее значимых документов - регламенты формирования долгосрочного и годового бюджета, финансового плана и финансовой отчетности, положение о системе мотивации сотрудников и менеджмента корпорации, положение по управлению рисками, корпоративный регламент правил и методов проведения проверок. Корпоративный секретарь несет ответственность за неукоснительное соблюдение принятых компанией и утвержденных законодательством правил и процедур.

К компетенции Совета директоров отнесены и вопросы одобрения любых сделок с акциями. Сделки с недвижимостью, стоимость которых превышает 10% стоимости активов компании, также должны получить одобрение Совета директоров. Кроме того, Совет директоров утверждает программу мер, направленных на повышение уровня капитализации компании, отслеживает проведение крупных сделок и сделок с заинтересованностью.

В области кадровой политики Совет директоров утверждает назначения на высшие должности, входящие в номенклатуру Совета директоров, - членом Советов директоров дочерних компаний, их первых руководителей и членом ревизионных комиссий.



Президент ОАО "МТС" Леонид Меламед и Генеральный директор ЗАО "Система Телеком" Сергей Щебетов на встрече с журналистами.

Комитеты

Предварительное обсуждение наиболее значимых вопросов, которые выносятся на рассмотрение Совета директоров АФК "Система", осуществляют его комитеты. В составе Совета сегодня работают пять комитетов:

Комитет по стратегии анализирует стратегические вопросы развития корпорации. Комитет рассматривает вопросы финансовой стратегии и работы финансовых подразделений, стратегию и проекты бизнес-направлений, а также вопросы деятельности подразделений аппарата АФК "Система".

Комитет по аудиту контролирует подготовку финансовой отчетности, исполнение показателей финансово-хозяйственного плана и аудит финансовой отчетности АФК "Система" и дочерних предприятий. Кроме того, комитет контролирует работу всех внешних аудиторов, приглашаемых для подготовки аудиторского заключения и подготовки сопутствующих услуг, и предоставляет рекомендации по их назначению и размеру вознаграждения.

Комитет по персоналу готовит для Совета директоров рекомендации по назначению на руководящие должности, подбирает кандидатуры в состав Советов директоров дочерних и зависимых компаний, а также разрабатывает политику корпорации в области мотивации персонала, включая рекомендации по размеру вознаграждения для руководящего состава.

Комитет по устойчивому развитию и корпоративному управлению разрабатывает предложения по совершенствованию корпоративного управления в АФК "Система" и дочерних компаниях, готовит для Совета директоров рекомендации по вопросам устойчивого развития, корпоративной ответственности, раскрытия информации.

Комитет по связям с инвесторами разрабатывает политику отношений с инвестиционным сообществом и закрепляет ее в соответствующих документах, готовит для Совета директоров рекомендации по вопросам взаимоотношений с инвесторами.

Независимые директора

Институт независимых директоров уже давно вошел в мировую деловую практику. Независимый директор - авторитетный высококвалифицированный специалист, который не связан с текущей деятельностью компании, а также ее аффилированными лицами, в силу чего его суждения по ключевым вопросам бизнеса независимы и беспри-

страстны. Независимые директора дают объективную оценку стратегии развития компании и принимают активное участие в разрешении конфликтов интересов.

АФК "Система" стала одной из первых российских компаний, оценивших эффективность института независимых директоров. Он введен в практику компании в 1997 году. В настоящее время в составе Совета директоров АФК "Система" работают четыре независимых директора, деятельность которых способствует принятию Советом обоснованных решений, отвечающих интересам всех акционеров, включая миноритарных, и партнеров компании. Независимые директора работают также в Советах директоров дочерних компаний АФК "Система".

На сегодня в число независимых директоров в составе Совета директоров АФК "Система" и ее дочерних компаний входят следующие авторитетные лица:

АФК "Система"

Горбатовский Александр Иванович
Михайлов Николай Васильевич
Рон Зоммер
Стивен Ньюхаус

МТС

Сэр Питер Миддлетон
Гельмут Ройшенбах

Сиргоникс

Коккалис Сократис
Михайлов Николай Васильевич
Шумахер Ульрих

Система-Галс

Дафт Дуглас
Теличенко Валерий Иванович

МБРР

Иноземцев Вячеслав Иванович
Акимова Алина Николаевна

МГТС

Варакин Леонид Егорович
Родионов Иван Иванович

Интурист

Тягачев Леонид Васильевич

В 2003 году при Совете директоров создан Международный консультативный совет (МКС). Проведение независимых экспертиз и консультаций независимых директоров и специалистов МКС по стратегическим вопросам развития компании значительно повысило обоснованность и эффективность принимаемых решений.

МЫ СЛЕДУЕМ КОДЕКСУ КОРПОРАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ

В 2004 году АФК "Система" одной из первых в России утвердила собственный Кодекс корпоративного поведения. Этот документ был призван подтвердить стремление корпорации максимально учитывать интересы всех заинтересованных сторон, соблюдать высокие стандарты корпоративной ответственности. Кодекс корпоративного поведения стал одним из эффективных инструментов системы управления компанией, способствовал созданию атмосферы открытости, доверия и сотрудничества между акционерами, менеджерами, директорами, инвесторами, наемными работниками и другими заинтересованными сторонами.

Кодекс включает в себя обязательства, добровольно принимаемые на себя АФК "Система" в дополнение к требованиям действующего законодательства в области корпоративных отношений. При этом корпорация декларирует и подтверждает намерение строго следовать нормам и требованиям российского законодательства, в том числе корпоративного права и законодательства о рынке ценных бумаг, а также всем основным принципам российского кодекса корпоративного поведения, международным стандартам и рекомендациям.

Контроль соблюдения норм и требований Кодекса корпоративного поведения входит в сферу ответственности корпоративного секретаря АФК "Система".



Президент АФК "Система" Александр Гончарук вручает знаки отличия и памятные призы лучшим сотрудникам корпорации.

МЫ ВЕРИМ В ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС

Мы уверены, что корпоративная ответственность невозможна без соблюдения высоких морально-этических стандартов. Поэтому в апреле 2005 года Совет директоров АФК "Система" утвердил Этический кодекс корпорации, регулирующий этические нормы корпоративных взаимоотношений. Цель этого документа - подтвердить стремление АФК "Система" соблюдать самые современные общемировые принципы корпоративной ответственности.

Приверженность этому принципу АФК "Система" подтвердила в 2002 году, одной из первых российских компаний подписав Глобальный договор ООН (Global Compact of the United Nation, UN - GC). В 2003 году компания первой из российских финансово-промышленных групп вступила во Всемирный Совет предпринимателей по устойчивому развитию (WBCSD), в работе которого представители компании принимают самое активное участие. Возрождение традиции нравственных оценок своей деятельностью является одной из задач WBCSD, полностью разделяемых АФК "Система". Принятие Этического кодекса стало очередным шагом компании к повышению стандартов корпоративной ответственности.

Большая корпоративная книга является сводом правил, кодексов, инструкций, нормативов, приказов и положений, регламентирующих внутреннюю и внешнюю деятельность корпорации практически во всех сферах.

Издание, состоящее из четырех томов, содержит информацию не только о системе управления, структуре активов и капитала, стратегии развития и информационной политике, но и определяет порядок предоставления сотрудникам социальных льгот, обучения и повышения квалификации, дополнительной мотивации и даже участия в программе на получение грантов для молодых ученых.

Большая корпоративная книга ориентирована на управленческие звенья корпорации всех уровней - от топ-менеджмента, до специалистов, каждый из которых обязан соблюдать установленные нормы и правила.

Единый свод правил позволяет структурировать различные процессы в корпорации, устанавливая четкий порядок взаимодействия различных подразделений и структур, добиваясь, тем самым, значительного повышения эффективности деятельности.

Корпорация постоянно совершенствует структуру и методы управления в соответствии с новыми задачами, стоящими перед бизнесом, при этом базовые ценности основополагающих документов, неотделимые от истории успеха корпорации, остаются неизменными.

Научно-исследовательский институт молекулярной электроники концерна "Ситроникс" в подмосковном Зеленограде.

Часть I



Как деятельность
АФК "Система" способствует
повышению технологических
возможностей человека?

Совершенствуя свои услуги и товары, разрабатывая и внедряя новые технологии, компании, входящие в АФК "Система" способствуют обогащению и облегчению коммуникации между людьми, упрощению бытовой и трудовой жизни человека, повсеместному распространению новых технологий доступа к информации любых видов, а также развитию технологической мысли - а значит и становлению "цифровой эпохи" в целом.

МЫ ДУМАЕМ О КАЧЕСТВЕ ЗАВТРАШНЕГО ДНЯ

Мы стремимся к тому, чтобы любая услуга или продукция, предоставляемая нашим потребителям, становилась небольшим шагом в завтрашний день. Чтобы это стремление воплощалось в реальную жизнь, наши услуги и товары должны способствовать росту качества жизни наших потребителей. А для этого, прежде всего, необходимо соблюдение высочайших стандартов качества, существующих сегодня на рынке. И даже более того - нужно стремление соответствовать тем стандартам, которые будут действовать завтра, через год, через одна или два десятилетия. Таким образом, наше стремление к постоянному росту качества продуктов и услуг, их надежности и функциональности становится не только залогом успеха компании на рынке, но и еще одним свидетельством нашей приверженности идее ответственности перед обществом.

В повседневной производственной практике мы реализуем сразу две ключевые задачи: развиваем производство новых товаров и услуг и в то же время пользуемся для оценки качества все более строгими стандартами производства. Последняя задача является, пожалуй, более сложной, но в то же время и гораздо более ответственной: ведь только если наше сегодняшнее производство будет соответствовать новейшим стандартам контроля качества, на его основе смогут создаваться новые товары и услуги, конкурентоспособные в будущем.

Одной из главных задач АФК "Система" в области технологической стандартизации является последовательное приведение всего перечня нашей продукции и услуг к требованиям международного стандарта качества ISO 9001. Технологические процессы и методы контроля на всех предприятиях холдинга непрерывно совершенствуются, проводится постоянная модернизация производственной базы, вводится в строй оборудование последних поколений. Мы используем самые современные системы обеспечения и управления качеством продукции.

Эффективность мер, предпринимаемых АФК "Система" для соблюдения высочайших стандартов качества, подтверждается тем, что на сегодня абсолютное большинство видов выпускаемой нами продукции уже соответствует стандарту ISO 9001. Так, особенно много работы для этого пришлось сделать на предприятиях концерна "Радиотехнические и информационные системы", объединившего в свое время

бывшие советские радиозаводы: ОАО РТИ им.А.Л.Минца, ОАО "ДМЗ-Камов", ОАО "Ярославский радиозавод", ОАО "УралЭлектро", ОАО Саранский телевизионный завод" и многие другие. Внедрение сертифицированных систем контроля качества позволило этим предприятиям не только выжить в условиях современной рыночной экономики, но и наладить производство современного уровня.

В тех отраслях производства, где одновременно действуют российские и международные стандарты качества, мы следуем еще более жесткому стандарту. В частности, это касается предприятий, работающих в области высоких технологий, высокоточных производств. Характерно, что в тех случаях, когда российские стандарты качества оказываются строже международных, мы руководствуемся именно национальным стандартом. Таков, например, стандарт качества ГОСТ РВ 15.002-2003. Так, на высокотехнологичных производствах АФК "Система", выполняющих правительственные контракты в интересах Министерства обороны России и Росавиакосмоса, действует именно этот стандарт.

Еще один принцип АФК "Система" - стремление достичь стандартов класса Performance Excellence, то есть качества высочайшего уровня. В этом случае наш собственный продукт становится отраслевым стандартом не только на российском, но и на международном уровне. Такого признания удалось добиться компании МТТ: в 2005 году она стала полноправным членом Сектора стандартизации электросвязи Международного союза электросвязи.

МЫ РАЗВИВАЕМ СОТРУДНИЧЕСТВО С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

Развитие высокотехнологичных продуктов и услуг дает человеку все больше возможностей для проявления собственной индивидуальности и раскрытия своих способностей. На сегодняшнем рынке уже недостаточно предоставлять качественные услуги - необходимо, чтобы они при этом максимально соответствовали личным потребностям покупателя. Современный бизнес становится все более персонально-ориентированным, развивая двусторонние коммуникации с клиентом еще на стадии разработки новых товаров и услуг. Именно таким путем компании, входящие в АФК "Система", строят свои отношения с потребителями.

Мы следуем двум основным принципам: поддерживаем постоянный контакт с потребителем и предлагаем ему индивидуальный пакет услуг, максимально ориентированный на его личные потребности.

Особенно большое значение способность компании удовлетворить индивидуальные запросы потребителя приобретает в сфере услуг. Индивидуальное предложение, как мы его понимаем, - это услуга,

способная удовлетворить не типичные, а специфические запросы клиента. Чтобы обеспечить подобный уровень оказания услуг, необходимо предоставить каждому клиенту эффективный канал обратной связи. Современные технологии позволяют использовать механизмы, с помощью которых потребитель может подобрать и использовать комплект услуг именно для себя, используя широкие возможности компании.

К примеру, АКБ "Московский банк реконструкции и развития" и ВАО "Интурист" используют схожие механизмы соответственно в области предоставления банковских услуг и услуг по организации туров и подбора гостиниц, создавая интерактивные системы конфигурирования запросов. С их помощью клиент может не только получить всю необходимую информацию о доступных услугах, но и самостоятельно создать пакет услуг, полностью покрывающих его потребности.

Впрочем, наибольшие возможности интерактивного взаимодействия с клиентом открывает телекоммуникационный бизнес. Телекоммуникационные компании, входящие в АФК "Система", одними из первых на рынке стали оказывать интерактивные услуги потребителям, и сегодня остаются лидерами в данной области. Именно по такому принципу был построен проект "Единая точка доступа", который позволяет клиенту на персональной интернет-странице самостоятельно организовать для себя систему телекоммуникационных услуг - от сотовой связи до кабельного телевидения.

Есть и более масштабные примеры. В 2006 году компания "Комстар Объединенные Телесистемы" впервые реализовала концепцию Triple Play. Эта концепция позволяет предоставлять корпоративным и индивидуальным клиентам весь спектр телекоммуникационных услуг по единой волоконно-оптической линии. Triple Play - это доступ по единому каналу из квартиры, дома или офиса ко всем видам услуг связи: высококачественной телефонии, высокоскоростному доступу в Интернет и цифровому телевидению высокой четкости, предоставляющему также интерактивные услуги в области видео по запросу.

В рамках той же концепции интернет-оператор "Стрим-коннект" совместно с компанией "Система Мультимедиа" предоставляет пользователям еще одну новую интерактивную услугу "Интернет + ТВ". Это не только телевидение, сигнал которого доставляется абоненту по телефонной линии ADSL и дает возможность смотреть все российские эфирные каналы и более 80 зарубежных. Возможности единого оператора в области ТВ и Интернета гораздо шире. Пользователь получает возможность самостоятельно управлять всем набором услуг, изменяя пакеты телеканалов, подключаясь к дополнительным услугам и пользуясь ими с помощью пульта дистанционного управления или компьютерной клавиатуры.

Мы твердо убеждены: именно такие модели позволят нам и дальше оставаться в числе лидеров рынка, при равном качестве товаров и услуг выигрывая за счет принципиально иного уровня разнообразия предлагаемых услуг. Уже сегодня с городского таксофона можно послать SMS-сообщение (МГТС), в поезде метро - воспользоваться беспроводным интернетом ("Комстар-ОТС") и заказать жидкокристаллический телевизор произвольного размера, необходимого конкретному потребителю (завод "Квазар Микро" концерна Sitronics). Все это - первые признаки будущего рынка индивидуальных услуг, который растет сегодня в России вместе с АФК "Система".

МЫ РАЗВИВАЕМ ИНТЕГРАЦИЮ - НОВЫЙ ПУТЬ В БУДУЩЕЕ

Многообразие компаний, входящих в корпорацию, создает уникальные возможности для развития на принципиально новом уровне, позволяя через интеграцию в смежных сферах бизнеса подступиться к решению сложных общественно значимых задач межотраслевого взаимодействия. Как правило, интеграция различных отраслей бизнеса помогает решать локальные задачи повышения продаж и увеличения прибыли. Объединение услуг на основе их смежности позволяет сократить производственные издержки, совпадение потребительских групп расширяет возможности по привлечению клиентов за счет кросс-продаж. Однако лишь межотраслевая интеграция открывает возможности решения глобальных задач развития экономики и ускорения научно-технического прогресса не только в рамках корпорации, но и в масштабах всей страны.

Наглядным примером процесса постепенной интеграции стала эволюция телекоммуникационных услуг, предоставляемых компаниями корпорации. Всего несколько лет назад проводная связь, сотовая связь и доступ в интернет строились на различных технологических платформах и предлагались разрозненно отдельными операторами. На сегодняшний день группа компаний "Система Телеком" сумела достичь высокого уровня внутриотраслевой и межотраслевой интеграции и теперь предлагает полный пакет услуг, который включает не только все виды связи, собранные на общей технологической базе и приспособленные для нужд конкретного пользователя, но и ассоциированные финансовые, развлекательные и бизнес-услуги.

История процесса интеграции насчитывает уже не первый год. В 2003 году компания "Система Телеком", управляющая телекоммуникационными активами АФК "Система", предприняла ряд шагов по созданию единого оператора из дочерних компаний фиксированной связи и интернет-провайдера - "Комстар", "МТУ-Информ", "МТУ-Интел", "Телмос" и "Голден Лайн". Объединенная структура "Комстар - Объединенные телесистемы" уже в 2005 году смогла занять 40% рынка услуг связи (без учета компаний МТС и МГТС). По итогам 2005 го-

да "Комстар-ОТС" продемонстрировала почти тройной рост выручки, а в апреле 2006 года была названа аналитическим агентством C-News-РБК "самой быстрорастущей компанией связи в России".

В 2005 году стартовал проект "Единая точка доступа", ознаменовав собой новый этап интеграции компаний-операторов связи, объединения их сетей и сервисов. К этому проекту, помимо "Комстар-ОТС", присоединились также МТС, МГТС и SkyLink. Клиенты каждой из компаний получили возможность одновременно использовать их ресурсы в "единой точке доступа": заказывать, оплачивать и управлять набором сервисов через единый интернет-портал. Были выпущены специальные платежные карты, ставшие средством оплаты услуг всех компаний-участников проекта. Таким образом, клиенты получили возможность одновременно приобретать полный пакет телекоммуникационных услуг.

В перспективе развития "Единой точки доступа" - присоединение к ней холдинга "Система Масс-медиа", управляющего медийными активами корпорации, включая операторов кабельных сетей в 37 городах с абонентской базой более 1,5 млн человек, и концерна Sitronics, объединяющего высокотехнологичные предприятия АФК "Система". Их участие станет новой ступенью межотраслевой интеграции, позволит предоставлять потребителям не только телекоммуникационные услуги, но и обеспечивать их необходимой информацией, а также развивать технологическую базу проекта.



"Единая точка доступа" - интегрированная услуга компании "Система Телеком"

Мы считаем, что приведенные примеры наглядно демонстрируют, что межотраслевая интеграция не только позволяет холдингу устойчиво развивать все сегменты своего бизнеса, но и предоставляет принципиально новые технологические возможности для развития как корпорации, так и общества в целом.



Часть II

Технологии социального инвестирования

Пресс-конференция с участием руководства АФК "Система" и журналистов ведущих мировых изданий.

Часть II



Какими принципами
руководствуется Корпорация,
поддерживая социальный диалог?

АФК "Система" - сложный диверсифицированный бизнес. Число сторон, вовлеченных в сферу интересов корпорации, очень велико. Мы стараемся услышать и принять во внимание мнения всех социальных групп, чьи интересы связаны с интересами корпорации.

МЫ СТРЕМИМСЯ УЧИТЫВАТЬ ИНТЕРЕСЫ ВСЕХ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

АФК "Система" - растущий, постоянно развивающийся бизнес. Мы выходим на новые рынки, строим бизнес в новых регионах - и это значит, что с каждым годом все больше людей оказываются вовлеченными в сферу интересов компании. Кроме того, бизнес-дивизионы корпорации строят собственные отношения с общественными группами, вовлеченными в сферу их деловых интересов. Акционеры и инвестиционное сообщество, собственники, клиенты, сотрудники, деловые партнеры, государственные органы власти на федеральном и местном уровнях, деловые сообщества России и зарубежных стран, средства массовой информации и некоммерческие организации - на деятельность этих и многих других групп людей влияет деятельность компании, и в то же время от каждой из них зависит успех нашей работы.

Если говорить об основных группах людей, связанных с бизнесом АФК "Система" прочными взаимными интересами, то следует, прежде всего, назвать акционеров, сотрудников и деловых партнеров. Однако мы стремимся поддерживать постоянный диалог не только с ними, но и с остальными группами заинтересованных лиц - со всеми, кто в той или иной степени участвует в нашей деятельности и заинтересован в ее результатах. Говоря о них, мы объединяем их общим определением - заинтересованные стороны. Выстраивая диалог со всеми заинтересованными сторонами, мы основываемся на общепринятых в современном мире принципах общественного диалога между бизнесом, властью и обществом.

Принципы общественного диалога, которых придерживается АФК "Система" - это:

Открытость

Придерживаясь принципа прозрачности бизнес-информации, мы раскрываем ее для всех заинтересованных сторон. Информация о деятельности компании публикуется в открытых источниках одновременно на русском и иностранном языках. Интернет-сайт корпорации дает доступ ко всему объему информации о компании всем заинтересованным лицам. Мы понимаем, что у разных общественных групп существуют потребности в дополнительной информации различного характера, поэтому предоставляем ее по запросам в кратчайшие сроки, снабжая необходимыми пояснениями и комментариями. Предоставляя информацию СМИ, мы отве-

чаем на запросы полностью и по существу, учитывая требования оперативности, которые предъявляют современные средства массовой информации.

Достоверность

Корпорация и ее подразделения представляют информацию о своей деловой активности в режиме реального времени, соблюдая требования заинтересованных сторон к ее оперативности и своевременности. Информация о деловой активности компании дается как можно более детально, чтобы свести к минимуму возможность ее ошибочной интерпретации. Кроме того, предоставляемые в открытом доступе данные всегда соответствуют высоким профессиональным стандартам.

Конструктивный диалог

Мы не только предоставляем всю необходимую информацию общественности, нам также важно при подготовке этой информации учитывать пожелания всех заинтересованных сторон. Мы регулярно общаемся с каждой из сторон, связанных с нами взаимными интересами, чтобы узнать их мнения относительно доступности, достаточности и оперативности предоставляемой нами информации, выслушать их замечания и предложения по улучшению нашей деятельности и взаимодействия с общественностью. Поступающие предложения - важный инструмент совершенствования нашей деловой и социальной практики. Мы также стараемся донести до заинтересованных сторон свою точку зрения, прилагая максимум усилий для достижения взаимопонимания и соблюдения наших общих интересов.

Первые студенты Корпоративного университета АФК "Система" "Высшая школа управления и инноваций".

Часть II



Как АФК "Система" планирует социальную деятельность?

Мы уверены, что лишь четко отлаженные бизнес-процессы приносят максимальный эффект, как в сфере бизнеса, так и в области социального развития. Чтобы сделать социальную деятельность компании максимально эффективной, мы планируем создать специальные процедуры реализации социальных программ.

МЫ СОЗДАЕМ ЧЕТКИЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ

Многие социальные программы АФК "Система" уже доказали свою эффективность. Тем не менее, мы уверены, что в данной сфере у компании еще есть простор для совершенствования. До недавних пор социальные программы корпорации планировались стихийно, чаще всего - по инициативе руководства компании и в соответствии с его видением проблем. Однако опыт нескольких лет доказал нам: как и во всех сферах развития бизнеса, в социальной сфере максимального эффекта можно достичь, применяя четко выверенные процедуры управления и контроля за результатами.

Создавая процедуры управления социальными программами, мы достигаем эффективности, прежде всего, за счет четкого планирования каждого шага реализации и мониторинга программ. Кроме того, мы считаем, что внедрение еще более прозрачных и ясных схем работы позволит нам опираться на экспертные мнения специалистов в области социального развития и максимально учитывать мнения всех заинтересованных групп.



Председатель Совета директоров АФК «Система» Владимир Евтушенков и Директор Государственного Русского музея Владимир Гусев на открытии выставки «Крестынский мир в русском искусстве».

Для того, чтобы выполнить поставленные задачи, в 2007 году компания планирует создать на корпоративном уровне Совет по устойчивому развитию. Совет возьмет на себя разработку и внедрение соответствующих процедур, а также последующее диагностику, планирование, реализации, мониторинга результатов и подготовки отчетов по корпоративным социальным программам. В число задач Совета по устойчивому развитию войдут:

На этапе планирования

- Поиск и планирование направлений работы, обеспечивающих максимальный эффект
- Поиск дополнительных ресурсов и партнеров
- Разработка политики и непосредственное планирование социальных программ
- Разработка системы оценки эффективности социальных программ

На этапе реализации

- Реализация социальных программ в соответствии с планами
- Поиск и использование дополнительных возможностей для обеспечения максимального эффекта на всех этапах работы
- Сбор обратной связи и соответствующая корректировка действий

На этапе мониторинга

- Сбор информации по итогам реализации социальных программ
- Оценка эффективности программ
- Организация диалога с заинтересованными сторонами, обсуждение эффективности программ, внесение корректив и планирование дальнейших действий

На этапе отчетности

- Подготовка и издание годового социального отчета
- Координация объединения дочерних компаний корпорации в единую систему социальной отчетности
- Проведение отчетного годового собрания по вопросам социальной деятельности с презентацией социального отчета
- Освещение деятельности компании в контексте корпоративной социальной ответственности

На этапе диагностики

- Сбор и анализ обратной связи по результатам годовой отчетности
- Аудит социальных программ

- Определение проблемных точек в области социального развития, поиск путей решения обнаруженных проблем
- Определение стратегических направлений социальной деятельности на будущий год
- Диалог с заинтересованными социальными группами, обсуждение эффективности проведенных программ, внесение корректив, планирование дальнейших действий
- Контроль баланса между интересами всех заинтересованных групп

В работе Совета будут принимать участие первые лица корпорации, а также специалисты благотворительного фонда "Система", представители крупных грантополучателей, работающих с "Системой" на долгосрочной основе (руководители территорий, вузов и т.п.), а также независимые эксперты.



Подписание соглашения о долгосрочном сотрудничестве между АФК "Система" и МГУ им. Ломоносова.

МЫ РАЗРАБАТЫВАЕМ КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

Неотъемлемой частью структуры управления социальными программами, выстраиваемой АФК "Система", станет система критериев оценки эффективности. Какие критерии мы планируем использовать при оценке социальной деятельности корпорации?

Управление социальными программами не является деятельностью, непосредственно приносящей прибыль, поэтому использовать прямые финансовые показатели мы не сможем. Однако в ряде случаев эффективная социальная деятельность приводит к снижению издержек - например, в области связей с государственными органами или управления персоналом. Поэтому показатель снижения издержек будет для нас одним из ключевых для оценки управления социальной деятельностью корпорации. В частности, мы планируем, что при правильной организации управления социальной деятельностью внутри компании издержки при создании и деятельности единого механизма подбора и обучения персонала могут быть снижены на 10-15% в год. Одновременно должна повышаться косвенная финансовая отдача от программ, имеющих прикладное применение для основных направлений бизнеса - таких, как гранты высшим учебным заведениям, стипендиальные программы, создание корпоративного университета.

Качественными критериями эффективности социальной деятельности компании могут служить позитивные изменения в отношениях холдинга с рядом заинтересованных социальных групп - клиентами, партнерами, органами государственного управления. Об этих изменениях будут свидетельствовать повышение уровня лояльности клиентов, внедрение новых, максимально востребованных продуктов и услуг, повышение уровня общественного признания, рост внимания СМИ, упрощение принятия решений, связанных с взаимоотношениями с властью, выход на новый уровень партнерства с государственными структурами.

С точки зрения процедуры, еще одним критерием эффективности станет внедрение действенных бизнес-процессов, регулирующих социальную деятельность компании. Ввод в действие соответствующих процедур позволит, в частности, вовлечь в работу над социальными программами менеджмент и персонал подразделений, на 12 - 15% в год увеличить ассигнования на программу, а также создать единую структуру планирования и отчетности в области социальных программ для всех предприятий группы.

МЫ УЧАСТВУЕМ В СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММАХ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ

1. Планирование

БФ "Система"

Партнеры по социальным программам (НКО и тд.)
Представители подразделений холдинга

2. Реализация

БФ "Система"

Реципиенты социальных программ
Партнеры по социальным программам (НКО и тд.)
Представители подразделений холдинга

3. Мониторинг

Заинтересованные стороны

БФ "Система"

Реципиенты социальных программ
Партнеры по социальным программам (НКО и тд.)
Представители подразделений холдинга

4. Отчетность

БФ "Система"

Представители подразделений холдинга
PR-службы АФК и дочерних компаний холдинга
Заинтересованные группы сограждан
СМИ
Широкая общественность

5. Диагностика

Заинтересованные стороны

Эксперты
Представители общественности
Представители подразделений холдинга

В честь 13-й годовщины АФК "Система" состоялся корпоративный праздник, в котором приняли участие более 500 представителей компаний корпорации.

Часть II



Как АФК "Система" формирует корпоративную культуру?

Мы работаем на высокотехнологичных рынках, поэтому интеллектуальное лидерство является для нас одним из ключевых факторов успеха. Именно по этой причине мы привлекаем и намерены привлекать только лучшие кадры. Мы заботимся об их обучении, профессиональном росте и внимательно прислушиваемся к их мнению.

МЫ ИНВЕСТИРУЕМ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

Цель кадровой политики АФК "Система" - создание эффективной, успешной команды менеджеров, способной реализовать бизнес-стратегию компании в условиях современного рынка. Создавая такую команду, мы убеждены, что инвестиции в человеческий потенциал принесут компании максимальную отдачу, обеспечат нам долгосрочные конкурентные преимущества и лидерство в высокотехнологичных отраслях экономики.

На сегодняшний день АФК "Система" объединяет больше 90 тысяч сотрудников, каждый из которых - блестящий профессионал в своем деле. За годы становления и развития корпорации мы создали эффективную систему подбора и обучения кадров, научились эффективно управлять человеческими ресурсами компании, вырастили менеджеров, способных отвечать самым жестким требованиям современного рынка. Однако динамичное развитие корпорации, экспансия на международный рынок, приобретение статуса публичной компании выдвигают все новые требования к кадровой политике. Чтобы соответствовать этим требованиям, мы постоянно совершенствуем работу кадровой службы, внедряя современные стандарты работы с персоналом.

Кадровая служба АФК "Система" работает в двух направлениях, подбирая для работы в компании лучших специалистов и одновременно предоставляя перспективным сотрудникам компании возможности для профессионального развития и роста внутри корпорации. Так, при открытии новых вакансий в АФК "Система" преимущественным правом на них пользуются специалисты, подготовленные на базе корпоративных образовательных программ. Мы уверены, что ставка на собственные кадры обеспечивают максимальную отдачу при минимальном риске. Однако компания постоянно растет, и собственных кадров оказывается недостаточно. Поэтому в 2005 году в компании начал работу координационный центр по подбору специалистов, который объединил кадровые службы компаний холдинга по направлениям. Теперь компании, которые ищут специалистов одного профиля, координируют свои усилия по поиску. Это позволяет сократить издержки и сделать систему подбора профессиональных сотрудников максимально эффективной.

Можно констатировать, что за последние годы корпорация наладила систему подготовки и привлечения молодых специалистов. Мы плотно

работаем с базовыми кафедрами вузов, отбирая перспективных специалистов еще на студенческой скамье. Привлечению талантливой молодежи способствуют стипендиальные программы, организуемые компанией, программы подготовки целевых специалистов, поддержка инновационно-технологических центров, регулярное проведение дней открытых дверей. Позже, когда бывшие студенты становятся сотрудниками корпорации, для них вступают в действие программы адаптации и другие программы работы с молодыми специалистами.

МЫ ОСВАИВАЕМ СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ МОТИВАЦИИ

Одна из ключевых задач кадровой службы АФК "Система" - дать сотрудникам компании возможность максимально раскрыть свои способности, обеспечив при этом адекватное вознаграждение за успехи. Для этого в корпорации и ее дочерних структурах действует система мотивации персонала, напрямую связывающая достижения сотрудника в работе с его карьерным ростом и премиальными выплатами.

В компании и ее бизнес-дивизионах действуют Положение о мотивации персонала и Положение о мотивации сотрудников аппарата. В соответствии с ними, каждый руководитель и сотрудник компании составляет индивидуальный план работы на год. Результаты выполнения плана оцениваются в конце года в ходе аттестационных собеседований. По их итогам руководители подразделений принимают решения о размере премий по итогам года, зачислении в резерв на выдвижение, переводе на другой участок работы или направлении на учебу. В ряде дочерних компаниях АФК "Система" система оценки персонала основана на модели ключевых показателей эффективности KPI (Key Performance Indicators), используемой в ведущих международных корпорациях. АФК "Система" планирует использовать опыт применения KPI и в других подразделениях корпорации.

Мы внимательно изучаем мировую практику в области развития систем мотивации. Так, на сегодняшний день одним из наиболее эффективных способов мотивации персонала является возможность льготного ипотечного и потребительского кредитования, которую получают успешные сотрудники, а также различные виды льготных социальных пакетов. Кроме того, компания одной из первых в России предложила своим сотрудникам услуги доверительного управления пенсионными средствами, увязав при этом размер отчислений на пенсионные счета сотрудников с текущей эффективностью их работы. Эта программа находится в стадии тестирования и заработает в полную силу уже до конца 2007 года. В те же сроки АФК "Система" планирует также опробовать опционную систему для топ-менеджеров, развитие которой сдерживается тем, что не все ключевые бизнесы корпорации представляют собой открытые акционерные общества.

МЫ ПОВЫШАЕМ КВАЛИФИКАЦИЮ ПЕРСОНАЛА

Мы искренне стремимся к тому, чтобы каждый сотрудник АФК "Система" имел возможность пройти дополнительное обучение, повысить свою профессиональную квалификацию, получив тем самым возможность карьерного роста внутри компании. В крупных компаниях корпорации - таких, как МГТС, МТС, а также в управляющей компании АФК "Система" - успешно работают центры подготовки кадров. Каждый год курсы повышения квалификации проходят более 13 тысяч сотрудников, из них 8,5 тысяч - в корпоративных центрах повышения квалификации, и 3,5 тысячи - на курсах тренинговых компаний и в рамках Президентской программы подготовки управленческих кадров.

Дополнительные возможности обучения предоставляет сотрудникам компании Корпоративный университет - Высшая школа управления и инноваций, организованная АФК "Система" совместно с МГУ им.М.В.Ломоносова. Корпоративный университет дает сотрудникам компании возможность получить качественное профессиональное образование без отрыва от производства, обеспечивая дальнейший карьерный рост. Практика обучения перспективных сотрудников в корпоративных вузах уже давно принята в таких крупных западных корпорациях, как General Electrics, Xerox, IBM. АФК "Система" стала одной из первых российских компаний, создавших собственный корпоративный университет в сотрудничестве с главным вузом России.



Президент АФК "Система" Александр Гончарук и первые студенты Корпоративного университета "Высшая школа управления и инноваций".

Кроме того, наша компания сотрудничает в области подготовки кадров и с целым рядом ведущих российских вузов - МГУ им.Н.Э.Баумана, МТУ-СИ, МГИЭТ, МГАИ, МФТИ, МИРЭА, ГУ ВШЭ. АФК "Система" финансирует профильные кафедры, ряд программ обучения специально адаптируются под потребности предприятий корпорации. Компания направляет в вузы студентов, оплачивая их учебу с условием последующего предоставления рабочих мест на предприятиях холдинга.

На наш взгляд, сотрудничество с вузами помогает компании подбирать наиболее перспективных молодых специалистов для работы на предприятии холдинга. Представители АФК "Система" участвуют в работе приемных комиссий, обращая внимание на лучших абитуриентов. В дальнейшем эти молодые люди получают возможность пройти практику на предприятиях корпорации. В ходе стажировки студентов оценивают представители кадровых служб и менеджеры подразделений, с которыми, возможно, будущим молодым специалистам предстоит работать. Аналогичным образом организовано взаимодействие АФК "Система" с учреждениями среднего профессионального образования.

Во время обучения студенты вузов, в которых действуют партнерские программы АФК "Система", также получают дополнительные возможности для обучения. Компания помогает учебным заведениям в реализации целого ряда перспективных наукоемких проектов. Так, в МГТУ им.Н.Э.Баумана с 2004 года действует инновационно-технологический центр "МГТУ-Система". В рамках деятельности центра корпорация проводит экспертизу студенческих научно-технических работ и оценивает их коммерческий потенциал, при ее поддержке созданы и работают база данных и реестр научно-технических разработок и патентов МГТУ. Кроме того, центр администрирует конкурсы на соискание грантов и проведение стипендиальных программ АФК "Система" по приборостроению, машиностроению, телекоммуникациям и связи, информатике, робототехнике, медицинской технике, микроэлектронике и нанотехнологии.

МЫ РАЗДЕЛЯЕМ ОБЩУЮ КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ

Корпоративная культура АФК "Система" включает в себя философию и традиции организации, принятые правила и нормы поведения, стиль взаимоотношений между сотрудниками корпорации. Сформулировать принципы корпоративной философии в нескольких словах не так уж и сложно: забота друг о друге и всей компании о ее сотрудниках. Если наши сотрудники видят, что корпорация заботится об их будущем, у них появляется чувство уверенности в завтрашнем дне. Это обеспечивает комфортный климат в коллективе, стабильность, а значит, повышается эффективность повседневной работы каждого из нас. Мы искренне верим, что вложения в человеческий капитал, будь то повыше-

ние квалификации, социальное обеспечение или улучшение условий труда, всегда окупаются, гарантируя максимальную отдачу от каждого из сотрудников корпорации.

Важной вехой в формировании корпоративной культуры АФК "Система" стало принятие Кодекса корпоративного поведения и Этического кодекса. Не последнюю роль для нас играют и традиции, сформировавшиеся за годы существования корпорации. Среди них - проведение корпоративных праздников и церемоний, спортивных соревнований и других внутренних мероприятий. Большой популярностью среди сотрудников пользуются празднование дня рождения корпорации и Нового года, летняя и зимняя спартакиады, чествование юбиляров. В число наших любимых традиций входит и награждение наиболее отличившихся сотрудников Почетными знаками АФК "Система".

Чтобы поддерживать причастность нашей общей корпоративной культуре и социализировать молодых сотрудников, в компании создана и эффективно действует система внутрикорпоративных коммуникаций. Самые свежую информацию о жизни компании сотрудники получают из корпоративного журнала, который публикует официальные заявления руководства, сведения о ключевых сделках, информацию о новых мотивационных и образовательных программах для персонала, новости о реорганизациях, назначениях, развитии корпорации и личных достижениях сотрудников. В ближайших планах корпорации - создание музея АФК "Система".



Компания МТС подарила Москве праздник музыки - фестиваль "Лето красное" с участием мега звезд российской и зарубежной эстрады.



Часть III

Инструменты социального инвестирования

Выставка современной актуальной скульптуры "ArtПоле Technology", организованная ОАО "Ситроникс" в подмосковном Зеленограде.

Часть III



Какие меры по защите окружающей среды реализуются на предприятиях
Корпорации?

МЫ ЗАБОТИМСЯ О ЖИВОЙ ПРИРОДЕ

Поскольку конкретные природоохранные задачи для разных компаний холдинга существенно отличаются, ответственность за разработку природоохранных программ делегирована руководителям отдельных производств. Для предприятий холдинга ключевыми являются проблемы радиоизлучения, переработки отходов высокотехнологичного производства и защиты окружающей среды при строительстве.

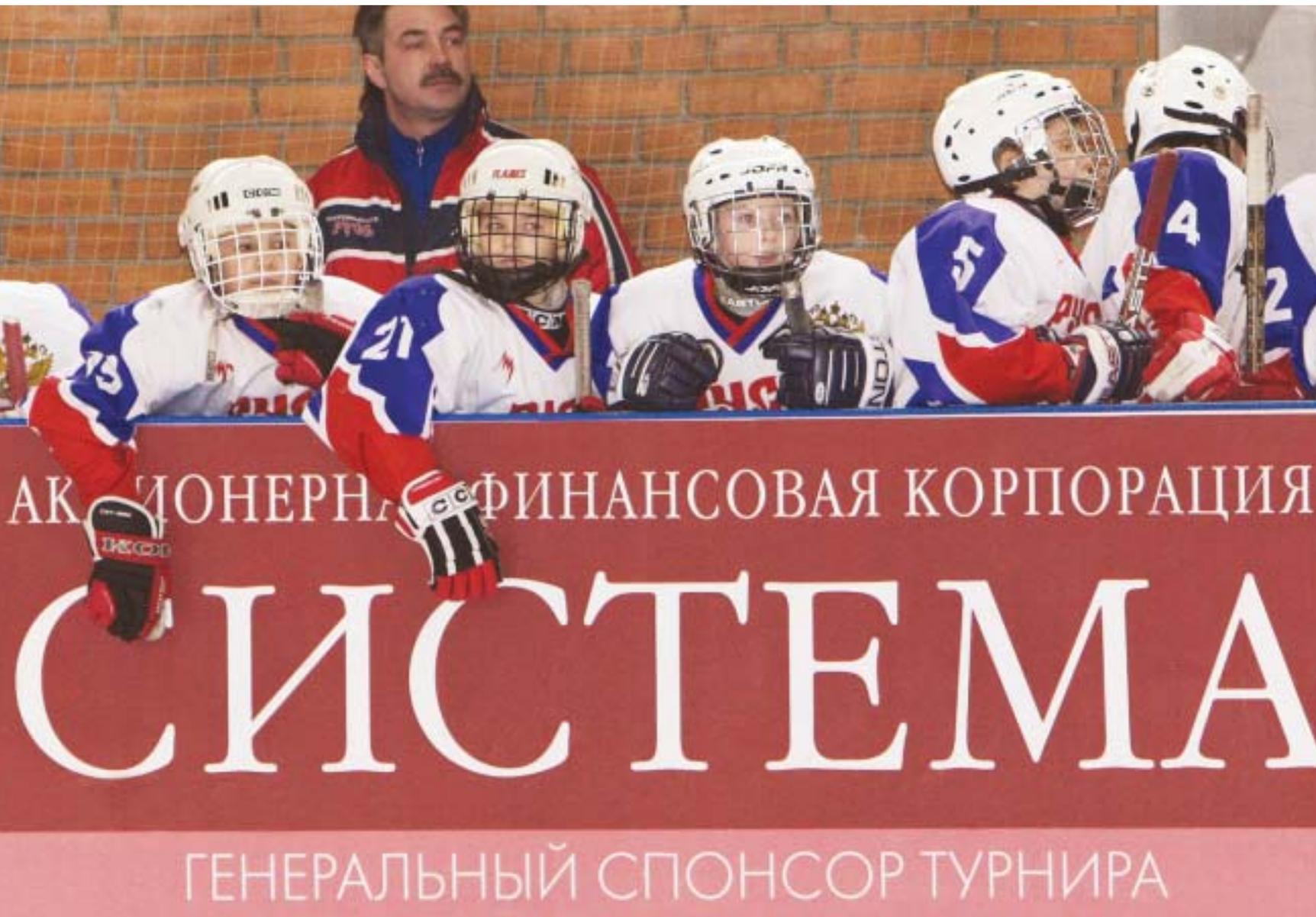
Контроль электронного и электрического излучения является главной природоохранной задачей для компании "Мобильные ТелеСистемы". При строительстве объектов связи МТС строго соблюдает требования федеральных законов "О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения", "Об охране окружающей среды" и "Об экологической экспертизе", а также строго следует действующим строительным нормам и правилам. Места размещения базовых станций сети МТС и их технические параметры выбираются с учетом требований защиты окружающей среды и безопасности населения. Каждая из тысяч базовых станций связи проходит обязательную экспертизу Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителя и благополучия человека, государственную экологическую экспертизу и тестирование на интенсивность электромагнитного поля. Только после этого станция получает разрешение на установку. Эта практика применяется и на других объектах радиоподсистемы МТС.

Концерн Sitronics, со своей стороны, уделяет особое внимание развитию безотходных производств. В июне 2006 года авторитетная международная компания Atkins провела аудит экологической политики предприятий Sitronics, работающих на территории России и Чехии. Аудитор проверял степень воздействия предприятий концерна на окружающую среду, включая загрязнение атмосферы, почвы, воды, систему утилизации твердых отходов. В рамках исследования брались соответствующие замеры и пробы, проводилась аттестация старшего технического менеджмента предприятий, исследовались производственные технологические цепочки, изучалась соответствующая нормативная и разрешительная документация. Аудит полностью подтвердил эффективность природоохранной политики концерна и оценили экологические риски на всех производственных площадках компании как низкие. Тем не менее, экологическая политика предприятия впоследствии была доработана с учетом пожеланий аудиторов: были введены ключевые индикаторы результативности (KPI) и корпоративной системы экологического управления (EMS).

Проблемы защиты окружающей среды при строительстве решает в своей повседневной деятельности компания "Система-Галс". Главным принципом работы компании является минимизация вмешательства в окружающую среду на стадии строительства. Это, в частности, означает, что при разрывании стройплощадки не будет вырублено ни одного лишнего дерева. Кроме того, на каждом сдаваемом объекте реализуется качественную программу рекультивации территории: компания не только производит высадку зеленых насаждений взамен вырубленных, но и включает экологическое и ландшафтное решение непосредственно в план проекта строительства. Все проекты компании проходят предварительную государственную экологическую экспертизу, в рамках которой каждый этап проекта оценивается с точки зрения соответствия действующим нормативам по охране окружающей среды. В случае, если проект затрагивает интересы жителей территории, компания еще до государственной экологической экспертизы организует общественные слушания, по результатам которых проект дорабатывается с учетом пожеланий местных жителей.

Турнир по хоккею с шайбой среди юниоров на приз В.Третьяка, организованный при поддержке АФК "Система".

Часть III



Как АФК "Система" выбирает социальные программы для финансирования?

Для нас важно, чтобы наши социальные программы достигали реальных результатов, помогая менять общество к лучшему.

МЫ ПРИДЕРЖИВАЕМСЯ СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

Свои социальные программы АФК "Система" планирует и реализует таким образом, чтобы они достигали реальных результатов, способствовали переменам в обществе: улучшали социальный климат, содействовали повышению культурного уровня людей, снижали социальную напряженность и стимулировали развитие национального самосознания. Вложения в подобные программы мы рассматриваем как долгосрочные инвестиции: ведь они не только помогают обществу двигаться вперед, но и создают более комфортные общественные условия для развития корпорации в будущем. Мы также заботимся об оценке эффективности наших социальных инвестиций.

АФК "Система" выбирает для поддержки проекты, имеющие уникальный, новаторский характер, зачастую действующие в сферах, ранее не попадавших в поле зрения спонсоров и благотворителей. Одним из таких проектов стало создание в российских регионах сети информационно-образовательных центров "Виртуальный мир русского музея". Благодаря новейшим технологическим разработкам этот проект дал миллионам наших сограждан возможность получить виртуальный доступ к сокровищам Государственного Русского музея. Те же черты социальных инноваций несут другие наши социальные проекты: создание системы трехуровневой поддержки профессионального обучения, собственных кафедр компании в технических вузах, организация спортивных мероприятий для спортсменов-юниоров, программа поддержки российских олимпийцев и возрождение уникального международного хоккейного турнира на приз "Известий" (1967 - 1997), получившего название "Кубок РОСНО".

Еще один важный принцип социальной деятельности компании - сохранение лучшего из социального наследия прошлого, его поддержка и развитие на современном технологическом уровне. Этот принцип неукоснительно соблюдается во всех наших образовательных программах, в которых мы активно используем способы обеспечения научной преемственности, выработанные еще советской высшей школой. Лучшее из опыта прошлых лет мы используем и в программе поддержки музеев, внедряя в музейную практику высокотехнологичное оборудование и мультимедийную технику, и в программе возрождения научного и промышленного потенциала Зеленограда, и во многих других начинаниях.

Компания практикует и традиционные формы благотворительности, соблюдая при этом разумный баланс между помощью нуждающимся и инвестициями, обеспечивающими долгосрочный социальный эф-



Школьная экскурсия в Государственном Русском музее на выставке "Большая картина", организованной при поддержке АФК "Система".



Рождественская благотворительная акция в Детском доме № 39 г. Пушкин Московской области.

фект и одновременно повышающими репутацию компании как важного участника процесса научно-технического развития, ответственного собственника градообразующих предприятий, мецената, добросовестного "корпоративного гражданина".

МЫ РАЗВИВАЕМ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД "СИСТЕМА"

Для эффективного управления социальными инвестициями корпорация в 2004 году учредила благотворительный фонд "Система", через который централизованно осуществляется большинство спонсорских и субсидиарных проектов. Главная задача фонда - достижение максимальной эффективности социальных и благотворительных инвестиций. Фонд разрабатывает стратегию социального инвестирования корпорации, объединяет финансовые ресурсы, координирует и планирует социальные проекты совместно с дочерними компаниями, реализует крупномасштабные общекорпоративные программы. Миссия фонда - всемерно содействовать сохранению и развитию национального культурного, интеллектуального и научного потенциала, экономическому и духовному развитию российского общества.

Благотворительный фонд "Система" работает по трем основным направлениям:

- Программа "Наука и образование" включает в себя поддержку инновационного научно-технического творчества молодежи.
- Программа "Культура" содействует реализации проектов, направленных на сохранение, приумножение и популяризацию национального культурного наследия.
- Программа "Социальное развитие" реализует благотворительные проекты в социальной сфере, а также в области спорта.

МЫ ИНВЕСТИРУЕМ В НАУКУ И ОБРАЗОВАНИЕ

Программы в сфере образования и инноваций занимают важнейшее место в структуре социальных инвестиций АФК "Система". С одной стороны, поддерживая молодых специалистов и ученых, корпорация делает инвестиции в собственный бизнес, обеспечивая себя профессиональными кадрами. С другой стороны, предоставляя нынешним и будущим потребителям возможность приобщаться к самым современным технологиям со студенческой скамьи, мы создаем более высокий уровень спроса на продукты и услуги сектора высоких технологий на годы вперед.

Стратегические задачи АФК "Система" в сфере образования, науки и поддержки инновационных процессов реализуются параллельно по

трем направлениям. Первое направление - поиск талантов. В рамках этой задачи благотворительный фонд "Система" совместно с МГУ им. М.В.Ломоносова, МГТУ им.Н.Э.Баумана, МФТИ и другими вузами создает и поддерживает школьные научно-технические кружки и творческие лаборатории, где талантливые молодые люди могут реализовать свои способности.

Задача второго направления - поддержка талантов. В этой сфере усилия корпорации направлены на поддержку студентов и молодых ученых. Благотворительный фонд "Система" предоставляет целевые стипендии и гранты наиболее одаренным студентам и молодежным творческим коллективам, содействует в развитии учебно-лабораторной базы университетов, содействует внедрению инновационных технологий обучения, одновременно помогая совершенствовать традиционные методы образования.

Задачи третьего направления связаны с внедрением разработок в практику. Благотворительный фонд "Система" оказывает содействие студентам и молодым ученым по внедрению разработанных проектов в промышленное производство. Кроме того, фонд помогает в создании инновационных баз данных, обеспечивает молодых ученых и специалистов грантами на продолжение перспективных разработок.

Наиболее значимым проектом Благотворительного фонда "Система", ориентированным на детей и юношество, стала Всероссийская программа научно-технического творчества молодежи "Шаг в будущее". Программа проводится совместно с МГТУ им Н.Э.Баумана и призвана содействовать в возрождении технической элиты страны. В рамках проекта компания стимулирует и поддерживает научно-техническое творчество молодежи, помогает в организации сотрудничества ис-



Юные изобретатели робототехнического клуба МГТУ им. Баумана и МГУ им М. В. Ломоносова на соревнованиях роботов EUROBOT- 2006.

следователей и ученых разных поколений, вовлекает молодых людей в сферу инженерного творчества. Кроме того, программа предусматривает регулярное проведение региональных соревнований по техническому творчеству среди школьников. Победители региональных туров получают право участвовать во всероссийском конкурсе, а в случае успеха могут поступить вне конкурса в лучшие технические вузы страны и пройти обучение в научно-технических лабораториях, созданных на базе кафедр МГТУ им. Н.Э.Баумана и ряда других ведущих вузов Москвы и московской области.

Одним из результатов программы "Шаг в будущее" стало создание российской молодежной робототехнической команды и ее участие в международных соревнованиях EUROBOT, собирающих участников из нескольких десятков стран мира. Цель соревнований - привлечь внимание к исследованиям в области робототехники, обмену технической информацией и инженерными знаниями, развитию новых научно-технических идей в областях, связанных с применением автоматизированных систем. Российская робототехническая команда при поддержке АФК "Система" заняла второе место в кубке EUROBOT и получила первый приз в номинации "Оригинальность идеи" за нестандартный подход к созданию представленной разработки.

Другая образовательная программа АФК "Система" связана с поддержкой Объединенного института ядерных исследований в Дубне. Здесь при поддержке БФ "Система" создан научно-образовательный комплекс для студентов и школьников, где талантливые молодые люди проводят исследования в области прикладной и фундаментальной ядерной физики. Кроме того, фонд финансирует проведение в университете Дубны ежегодной международной олимпиады по физике и математическому моделированию, победители которой получают право зачета вступительного экзамена по математике при поступлении на кафедру теоретической и ядерной физики университета.

В планах АФК "Система" - создание Российской школы менеджмента на базе Санкт-Петербургского Государственного Университета. Новое учебное заведение станет школой бизнеса принципиально нового уровня, отвечающей мировым требованиям к бизнес-образованию. На базе Российской школы бизнеса будет проходить профессиональную подготовку будущая национальная элита управленческих кадров, способная решать задачи повышения конкурентоспособности страны в экономике знаний XXI века. Университетская модель бизнес-школы будет включать диверсифицированный портфель учебных программ (бакалавриат, магистратура, EMBA, MBA, Executive Education и др.). Партнерские отношения с лидерами мирового бизнес-образования позволят школе добиться статуса международного центра научных исследований в области менеджмента. Впоследствии АФК "Система" планирует создать на ее базе специализированную секцию по обучению специалистов корпорации в сфере управления инновациями.

АФК "Система" принимает участие в ряде проектов по созданию российских технопарков. С 2004 года компания работает над созданием технопарка "Система - Саров", где будут обеспечены все условия для научной деятельности молодых ученых. Уже принято решение о создании еще одного корпоративного технопарка на базе концерна "РТИ - Системы". Мы уверены, что эти проекты позволят создать эффективно действующие точки роста высокотехнологичного сектора российской экономики.

МЫ ПОДДЕРЖИВАЕМ КУЛЬТУРУ И ИСКУССТВО

Основная цель благотворительного фонда "Система" в сфере культуры и искусства - сохранение, поддержка и развитие богатейшего национального культурного наследия. Среди всего многообразия культурных программ особенно важными для нас являются инновационные проекты, позволяющие внедрять в практику российских учреждений культуры самые современные технологии.

Музеи

Важнейшим направлением деятельности Благотворительного фонда "Система" в сфере культуры является поддержка отечественных музеев. На протяжении нескольких лет БФ "Система" оказывает содействие государственному музею изобразительных искусств им. А.С.Пушкина.



Государственный Русский музей - Главный хранитель сокровищ русского искусства (Санкт-Петербург).

кина, Государственной Третьяковской галерее, Музеям Московского Кремля, музеем В.А.Тропинина и московских художников его времени, Государственному Русскому музею.

Наиболее масштабной акцией БФ "Система" стал уникальный проект создания в российских регионах сети информационно-образовательных центров "Виртуальный мир Русского музея". Центры, как правило, расположенные в местных картинных галереях, музеях или высших образовательных учреждениях, позволяют каждому желающему и, в первую очередь учащимся, получить максимум информации об истории русского искусства. В каждом центре действует культурно-образовательная зона, где посетители могут получить печатные издания и мультимедийные материалы, посвященные Государственному Русскому музею. Уникальная программа "Виртуальный мир Русского музея" дает возможность совершить в режиме реального времени виртуальный тур по дворцам, составляющим комплекс Русского музея, демонстрирует исторические реконструкции утраченных интерьеров и даже позволяет совершить "путешествие в картину", стать непосредственным участником изображенных на ней событий. Информационно-образовательные центры "Виртуальный мир Русского музея" уже открыты в Нижнем Новгороде, Саратове, Самаре, Петрозаводске, Калининграде, Мурманске, Перми и ряде других российских городов. В дальнейшем планируется объединить открытые центры в единую сеть с тем, чтобы у жителей каждого российского региона появилась возможность совершать виртуальные туры не только по дворцам Русского музея в Санкт-Петербурге, но и по залам региональных музеев и картинных галерей. Кроме того, в ближайшей перспективе - открытие виртуальных филиалов Русского музея в Страсбурге и Лондоне. Это событие станет началом обширной программы популяризации русской культуры за рубежом. Проект сотрудничества БФ "Система" с Государственным Русским музеем рассчитан на 10 лет и оценивается в \$10 млн.

АФК "Система" регулярно реализует проекты, цель которых - открыть доступ к сокровищам музейных экспозиций возможно более широким слоям населения. Так, компания в партнерстве более чем с 30 музеями Москвы и Санкт-Петербурга провела благотворительную акцию, приуроченную к Всемирному Дню музеев - "День открытых музеев", во время которой каждый желающий мог посетить музей бесплатно.

При поддержке благотворительного фонда АФК "Система" в залах Нового Манежа состоялась выставка "Дары вождям". Сложный и масштабный проект реализован Государственным историко-культурным заповедником "Музеи Московского Кремля" в рамках празднования 200-летия Оружейной палаты. Выставка вызвала живой интерес у самой широкой аудитории. Зрители смогли увидеть уникальный по объему и содержанию комплекс исторических и художественных раритетов XX века - подарки советским вождям от В.И. Ленина до М.С. Горбачева.

Музыка

Благотворительный фонд "Система" осуществляет целый ряд программ в области поддержки и развития классической музыкальной культуры. Нашими партнерами в этих проектах выступают Мариинский театр, Международный благотворительный фонд Николая Петрова, фонд Ирины Архиповой, Благотворительный фонд им. В.Э.Мейерхольда. АФК "Система" поддерживает проведение традиционных фестивалей и концертов старинной музыки Earlymusic, престижного международного балетного конкурса на приз 'Benois de la Dance', других культурных акций.

При поддержке Благотворительного фонда "Система" Мариинский театр на протяжении ряда лет проводит конкурс молодых оперных певцов им. Н.А. Римского-Корсакова, а также благотворительные концерты, среди которых наиболее заметным стал концерт духовной музыки в исполнении хора Мариинки, состоявшийся в стенах ивангородского храма Живоначальной Троицы. Концерт был организован для сбора средств на восстановление уникальной исторической нотной библиотеки Мариинского театра.



Международный фестиваль Earlymusic - представляет российским слушателям наследие европейской старинной музыки.

Фонд оказывает поддержку проектам, направленным на популяризацию русского классического искусства за рубежом. Концерты оркестра Мариинского театра, прошедшие в Лондоне в рамках фестиваля "Шостакович на сцене", приуроченного к 100-летию композитора, вызвали неподдельный интерес мировой культурной общественности. Зрители с восторгом приняли программу, а критики единодушно признали ее одной из главных акций, посвященных юбилею великого русского классика.

Еще одним масштабным проектом, организованным при поддержке благотворительного фонда "Система", стал международный фестиваль "Кремль Музыкальный". Фестиваль, инициатором которого стал известный пианист, президент Академии российского искусства Николай Петров, уже семь лет проводится в оружейной палате Московского Кремля. Его цель - представить ценителям высокого музыкального искусства лучшие образцы отечественной и зарубежной музыки, познакомить их с творчеством молодых исполнителей и композиторов.

До конца 90-х годов Россия оставалась в стороне от захлестнувшей Европу волны увлечения музыкой барокко Earlymusic (XII-XVIII вв.). Благодаря поддержке Благотворительного фонда "Система" и "Русскому фонду старинной музыки" в последние годы Earlymusic стала популярна и в России. Концерты Earlymusic проходят на лучших площадках Москвы, Санкт-Петербурга, Екатеринбурга, Перми, Нижнего Новгорода с участием музыкантов мирового уровня. Их выступления сопровождаются лекциями по истории старинной музыки и мастер-классами для молодых российских исполнителей по классу клавирина, барочной скрипки, виолончели. Издательский дом Earlymusic выпускает исторические трактаты по теории музыки, среди которых - "Трактат о музыке" Себастьяна Вирдунга (1511 год), "Опыт истинного искусства клавирной игры" Карла Филиппа Эммануэля Баха (1753 год). На счету издательского дома - выпуск в свет нотных изданий шедевров русской музыки XVIII века, ранее считавшихся утерянными.

Театр

Благотворительный фонд "Система" оказывает постоянную поддержку не только ведущим столичным театрам, в числе которых "Современник", Мастерская П.Н.Фоменко и Студия театрального искусства С.В.Женовача, но и Русскому театру в Тбилиси, театру Черноморского флота в Севастополе и другим региональным студиям.

Наиболее ярким проектом 2006 года стала постановка Московского театра "Современник", который представил зрителям спектакль "Америка. Часть вторая...". Режиссер Нина Чусова предложила необычное жанровое и визуальное решение - пьеса прочитана как комикс-шоу, в постановке использованы уникальные визуальные эффекты. Спектакль стал первой в России мультимедийной театральной постанов-



Спектакль "Америка, часть вторая". Декорации - плазменные панели концертна "Ситроникс".

кой. 27 плазменных панелей, другую технику, интеллектуальные разработки и сервисную поддержку для спектакля предоставил концерт "Ситроникс".

В рамках сотрудничества с Благотворительным фондом им. Вс. Мейерхольда фонд оказывает помощь ветеранам театральной сцены, выплачивает стипендии начинающим актерам и студентам театральных ВУЗов, содержит музей-квартиру Вс.Мейерхольда. В 2006 году при спонсорском участии АФК "Система" фонд Вс.Мейерхольда организовал 11 благотворительных концертов для детей-сирот и детей из патронатных семей, приуроченных к акции "Год ребенка".

Русский язык и литература

Корпорация уделяет пристальное внимание социальным проектам в области русского языка и литературы. Благотворительный фонд "Система" оказывает поддержку Всероссийскому обществу книголюбов, при содействии фонда проведен всероссийский детский литературный конкурс, приуроченный к всемирному Дню книги.

При содействии АФК "Система" в России прошел Международный симпозиум "Русская словесность в мировом культурном контексте", ставший первым в истории интернациональным форумом по проблемам русской литературы, объединившим писателей, переводчиков и исследователей из десятков стран мира. Мероприятие было приурочено к уникальной исторической дате - 500-летию рода Достоевских и 185-летию со дня рождения писателя. По итогам симпозиума было принято решение об издании уникального историко-ли-

тературного труда "Хроника рода Достоевских", куда войдут основанные на архивных разысканиях сведения о многочисленных предках, потомках и родственниках Достоевского. Этот капитальный труд станет единственной в мире полной генеалогией писателя.

Архитектура

Благотворительный фонд "Система" принимает активное участие в восстановлении шедевров русского православного архитектурного зодчества. При участии фонда восстанавливаются Храм-Памятник на Крови во имя всех Святых, в Земле Российской Просиявших в Екатеринбурге, церковь Святой Троицы в Ивангороде (Ленинградская обл.), Церковь святого Александра Невского в Симферополе, Православная Церковь Матери Державная и храм Рождества Пресвятой Богородицы в селе Коржевка Ульяновской области, московские храмы в Донском монастыре и Марфо-Мариинской обители, церковь св. Пнтелеймона на территории военного госпиталя в Московской области и множество других известных и забытых храмов и церквей. Кроме этого, корпорация оказала финансовую помощь в строительстве учебно-производственного корпуса для Православного девичьего приюта Владимирской епархии "Рассвет" и финансирует обучение студентов в высшем духовном учреждении Русской Православной Церкви - Московской Духовной Академии.

МЫ ЛЮБИМ СПОРТ И ПОМОГАЕМ СПОРТУ

Для АФК "Система" поддержка спортивных проектов стала не только способом поддержать отечественные традиции побед, но и одним из перспективных направлений бизнес-деятельности. Одно из подразделений АФК "Система" специализируется на создании, оснащении и управлении спортивными сооружениями. Сегодня компания управляет крупнейшим в Европе фитнес-центром Olympic Star, физкультурно-оздоровительным комплексом 'Wellness Club'. Имея богатый опыт деятельности в данной сфере, мы можем профессионально оценить потребности российской физкультуры и спорта и планировать социальные инвестиции в эту сферу, которые дадут максимальный эффект.

Одним из наиболее значимых социальных проектов корпорации стала поддержка российского олимпийского движения. При участии АФК "Система" и в партнерстве с ведущими российскими компаниями в 2005 году был создан "Фонд поддержки олимпийцев России". Тогда же стартовала первая грантовая программа поддержки олимпийцев России, позволившая поддержать 700 талантливых российских спортсменов. Кроме того, фонд реализовал ряд других грантовых программ для спортсменов-олимпийцев: "Турин - 2006", "Пекин - 2008", "Олимпийские достижения - 2006", "Олимпийские достижения - 1956".

АФК "Система" вносит значительный вклад в развитие отечественной спортивной инфраструктуры и строительство олимпийских объектов. Корпорация инвестировала более 5 миллионов долларов в строительство олимпийских сооружений для зимних видов спорта в Сочи. В общей сложности на развитие олимпийского движения в России корпорация пожертвовала свыше 10 миллионов долларов.

В развитии отечественного спорта принимают активное участие многие дочерние компании холдинга. Так, страховая группа РОСНО реализует масштабную поддержку спортивных соревнований. Люди старших поколений наверняка помнят такое яркое событие в спортивной жизни страны, как хоккейный турнир на приз "Известий". По своим масштабам в советское время он был сравним с чемпионатом мира и олимпийским хоккейным турниром. С 1996 года турнир имеет статус российского этапа хоккейного Евротура. В 2005 году возрожденный турнир получил новое имя - "Кубок РОСНО". Сегодня турнир переживает возрождение, пользуясь все большей популярностью среди болельщиков. В 2006 году "Кубок РОСНО" проводился во Дворце спорта "Лужники", все 11 тысяч билетов были проданы еще до начала соревнований.

Сегодня РОСНО - официальный страховщик российской федерации баскетбола и ряда российских спортивных команд, а компания "Ситроникс" на протяжении нескольких лет является официальным спонсором хоккейного клуба "Крылья Советов".



Художественный руководитель фестиваля "Кремль музыкальный" Пианист Николай Петров в Оружейной палате Московского Кремля.

В списке спортивных проектов, в которых принимает участие АФК "Система" и ее дочерние предприятия, - десятки громких имен. Наиболее известные из них -Международный теннисный турнир "Кубок Кремля", который поддерживает МТС и "Комстар", спонсорство гоночной команды "МТС Эй Си Рейсинг" в гонках "Формула 1", соревнования по конной выездке "Кубок Президента", чемпионат по шахматам г. Москвы. Корпорация финансирует проведение кубка мира по воднолыжному спорту в Дубне, турниров по женской вольной борьбе им. Ивана Ярыгина и по дзю-до среди юниоров, российско-британской легкоатлетической эстафеты, ежегодный турнир по регби среди юниоров на приз АФК "Система", турнир по хоккею с шайбой среди юниоров на приз Владислава Третьяка. Кроме того, АФК "Система" поддерживает мероприятия спортивной федерации МВД, Федерации футбола глухих, Детской академии тенниса, спортивного клуб "Регби-Подмосковье" и спортивного общества инвалидов "Олимпро". Благотворительный фонд "Система" оказывает поддержку национальным спортивным федерациям, участвует в программе модернизации устаревшего спортивного инвентаря в школах Москвы.

МЫ РЕАЛИЗУЕМ ГУМАНИТАРНЫЕ ПРОЕКТЫ

Благотворительный фонд "Система" использует имеющиеся возможности для оказания поддержки и помощи социально незащищенным слоям населения, прежде всего ветеранам, инвалидам и детям-сиротам. Среди проектов этого направления наиболее значительными являются реконструкция дома ветеранов сцены в Санкт-Петербурге, поддержка международной премии художественного творчества "Филантроп", благотворительных фондов "Спасение" и "Независимость".

Уже много лет мы помогаем воспитанникам санаторного детского дома N 39 в Пушкино, где постоянно проживают более 100 детей-сирот. На средства корпорации для детей приобретаются одежда, продукты питания, книги и учебные пособия, построен спортивный городок. Корпорация обеспечивает полное содержание детей-сирот и финансирует развитие инфраструктуры детского дома.

Постоянную поддержку "Система" оказывает негосударственному детскому дому "Пансион семейного воспитания" и детскому православному приюту в поселке Радужный Владимирской области, в котором живут 40 детей, оставшихся без попечения родителей. При поддержке корпорации в приюте построен учебно-производственный комплекс, где разместились мастерские росписи, вязания, вышивки и других традиционных народных ремесел.

Корпорация оказала финансовую помощь в строительстве и реконструкции средней школы поселка Уваровка Московской области, а

также в восстановлении систему отопления в детском доме для слепых и слабовидящих детей в Московской области. В социальном приюте для детей и подростков Западнодвинского района Тверской области Благотворительный фонд "Система" построил новый пищеблок, а для школы-интерната №15 циркового профиля им. Ю.В. Никулина (г. Москва) был приобретен реквизит для выступлений детских цирковых коллективов.

Благотворительный фонд "Система" постоянно оказывает помощь людям с ограниченными физическими возможностями. В числе акций фонда - закупка современных детских инвалидных колясок, проведение фестиваля детского творчества "Надежда", шахматный турнир среди детей с ограниченными возможностями в Московском доме учителя. В настоящее время на средства фонда реализуется программа по обеспечению инвалидов техническими средствами реабилитации. Нашим постоянным партнером в реализации программ помощи людям с ограниченными физическими возможностями является благотворительный фонд "Независимость", работающий в области реабилитации и социальной адаптации инвалидов. За два года совместной работы мы оказали материальную и социальную помощь примерно десяти тысячам человек.

Совместно с благотворительным фондом "Спасение" корпорация постоянно оказывает помощь в лечении и проведении срочных операций, закупке медицинского оборудования и протезировании. Корпорация приняла на себя обязательства по оплате лечения и реабилитации пострадавших в результате теракта в Беслане детей. Благодаря



Лауреат Международной премии "Филантроп" в области художественного творчества инвалидов на выставке в Российской академии художеств.

Благотворительному фонду "Система" более двухсот патронатных медсестер всероссийского общества Красного Креста, обслуживающих одиноких и больных стариков, получили мобильные медицинские принадлежности для ухода за больными: аппараты для измерения давления и анализа крови, аппараты физиотерапии, термометры, гигиенические средства.

Отдельного внимания заслуживает деятельность в области патриотического воспитания, формированию у молодежи гражданской позиции по отношению к Отечеству и его Вооруженным силам. При поддержке АФК "Система" лучшие курсанты Московского городского клуба юных моряков и речников им. Петра Великого и Московского объединения кадетского корпуса им. Героев Севастополя впервые в истории ВМФ России прошли плавательную практику на борту морского тральщика "Валентин Пикуль". Московский клуб моряков и подводников получил оборудование для компьютерного класса. В 2006 году была проведена торжественная церемония вручения награды "Бегущая по волнам", учрежденная в рамках программы Правительства РФ "Патриотическое воспитание граждан РФ в 2006-2010 годах" за вклад в работу по профессиональной ориентации молодежи.

АФК "Система" и компании корпорации помогают пострадавшим в терактах и других чрезвычайных обстоятельствах, оказывают содействие ветеранам, военнослужащим и членам их семей, другим социально незащищенным категориям населения.

МЫ СТРОИМ ОТНОШЕНИЯ С МЕСТНЫМИ СООБЩЕСТВАМИ

В регионах, где действует сразу несколько производств компаний АФК "Система", холдинг уделяет особое внимание поддержке местных сообществ и развитию территориальной инфраструктуры. Одной из таких территорий является Зеленоград, который мы с полным правом можем назвать российской Силиконовой долиной.

История Зеленограда как центра российских высокотехнологичных производств восходит к 1950-м годам. В марте 1958 года Совет Министров СССР принял решение о строительстве нового города в районе подмосковной железнодорожной станции Куркино. В 1962 году стройку передали в ведение Государственного комитета по электронной технике. В марте 1964 года в Зеленограде был открыт Научно-исследовательский институт микроэлектроники (НИИМЭ). В 1967 году при НИИМЭ заработал завод по производству интегральных схем "Микрон". К этому времени население Зеленограда составляло уже 65 тысяч человек, большинство из которых работали на предприятиях микроэлектронного комплекса, тесно связанного с оборонным производством. Государство активно инвестировало средства в развитие инфраструктуры города, ставшего флагманом высокотехнологич-

ных оборонных производств. В 1980-х годах в Зеленограде был построен еще один крупный завод - "Квант", производивший отечественные ПК. Однако на проектную мощность он так и не вышел.

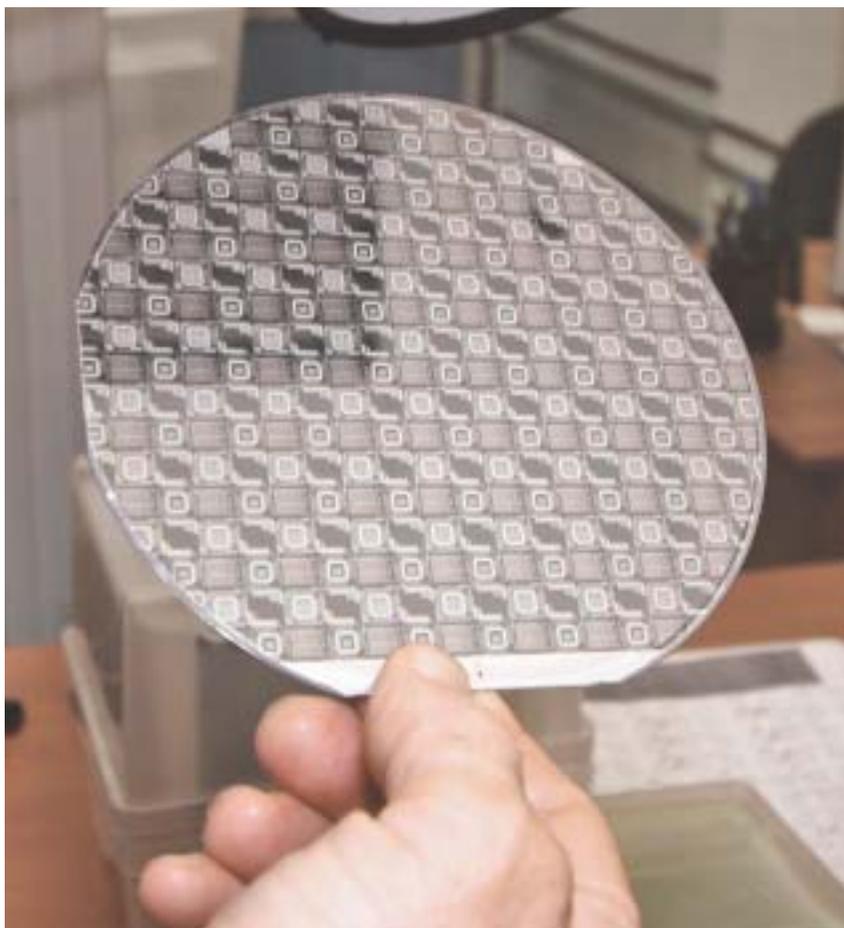
С развалом СССР Зеленоград очень быстро превратился из промышленного лидера в депрессивный регион. Оборонных заказов больше не было, оборудование стремительно устаревало, заводы выполняли случайные заказы. В 1990-е годы средний возраст работников микроэлектронных производств превышал 50 лет, молодые квалифицированные специалисты уезжали из города. Само существование Зеленограда оказалось под вопросом.

Именно в это время АФК "Система" предложила план создания на базе зеленоградских предприятий современного. Динамичного произ-



В "чистой комнате" завода "Микрон" сосредоточены самые современные в России технологии массового производства микросхем

водственного комплекса. Антикризисная команда, которую возглавил нынешний Президент АФК "Система" Александр Гончарук, провела оценку состояния предприятий, эффективности бизнес-процессов, кадрового потенциала. Холдинг полностью погасил долги заводов по налогам, зарплате и электроэнергии. На пустовавших производственных площадях была налажена сборка из импортных комплектующих потребительской электроники в широчайшем ассортименте - от ноутбуков и телевизоров до чайников и соковыжималок. Прибыль от продажи продукции полностью реинвестировалась в производство. Бытовая техника, собранная в Зеленограде, вышла на рынок под общей маркой Sitronics. В 2005 году она стала названием дочернего концерна АФК "Система", объединяющего ряд высокотехнологичных и наукоемких производств. Ядром концерна Sitronics стали зеленоградские ОАО "НИИМЭ" и "Микрон" и НПО "Квант".



Сегодня завод "Микрон" выпускает 450 видов микросхем, в том числе по самым современным технологии 0,18 микрон и технологии модулей семейства М5. В апреле 2006 года корпорация вложила около \$200 миллионов в приобретение для завода "Микрон" нового оборудования, в том числе - для производства чипов по технологии 0,22 микрон, используемых в системах биометрии. НПО "Квант" стало крупнейшим российским производителем промышленной и бытовой электроники из собственных комплектующих. Продукция предприятия под маркой Sitronics поставляется в 23 страны мира. С 2003 года выручка компании "Ситроникс", ставшего лидером отрасли в восточной Европе, растет на 500% ежегодно.

АФК "Система" возродила в Зеленограде не только производство, но и науку. На предприятиях "Ситроникса" в научно-исследовательских и опытно-конструкторских лабораториях трудится около полутора тысяч человек. Общий бюджет на НИОКР составляет до 10% расходов концерна. За несколько лет специалисты компании получили почти две тысячи патентов и авторских свидетельств на изобретения.

Сегодня холдинг "Ситроникс" - основной налогоплательщик Зеленограда и активный участник общественной жизни города. Он активно сотрудничает с префектурой Зеленограда и вносит большой вклад в развитие городской инфраструктуры, благоустройство города, поддержку объектов социального назначения. Кроме того, холдинг финансирует собственную кафедру в Московском городском институте электронной техники, где учатся многие студенты из Зеленограда. Многие из них, закончив учебу, вернутся в возрожденную "Силиконовую долину", став сотрудниками предприятий "Ситроникса".

МЫ ВЕДЕМ ОТКРЫТЫЙ БЮДЖЕТ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

Благотворительные проекты:

I. Программа "Культура"

Реализация проектов в сфере российской культуры, направленных на сохранение, приумножение и популяризацию национального культурного наследия

Программа поддержки российских музеев (внедрение мультимедиа-технологий в музейную практику)		2005, тыс.\$	2006, тыс.\$
Сотрудничество с Государственным Русским музеем	реализация проекта "Виртуальный мир Русского музея" (создание сети информационно-образовательных центров ГРМ)	350	350
	выставочные проекты	150	200
	издательские проекты	250	250
	совершенствование материально-технической базы	200	250
Сотрудничество с ФГУ Государственный историко-культурный музей-заповедник "Московский Кремль"		50	550
прочие проекты		300	450
ИТОГО:		1 300	2 050

Проекты поддержки русского классического музыкального и театрального искусства.
Проекты в области русского языка и литературы.

		2005, тыс.\$	2006, тыс.\$
Сотрудничество с Государственным Мариинским театром	гастрольная деятельность	50	60
	поддержка академии молодых оперных певцов	40	40
	строительство новой сцены	60	50
Финансирование проведения фестиваля старинной музыки Earlymusic		50	50
Финансирование проведения фестиваля классической музыки "Кремль музыкальный" и Благотворительного фонда Николая Петрова		25	30

Конкурс молодых оперных певцов Е.Образцовой		20	30
Театральные проекты	Театр Современник	40	110
	Московский театр-мастерская П.Фоменко	30	30
	Студия театрального искусства режиссера С.Женовач	10	25
	Театр Черноморского флота	10	20
	Благотворительный фонд поддержки театрального искусства им. Вс. Мейерхольда	50	80
Международный союз книголюбов		30	80
прочие проекты		430	480
ИТОГО:		845	1085

II. Программа "Образование"

Поддержка научно-технического и инновационного творчества среди молодежи, реализация образовательных программ.

		2005, тыс.\$	2006, тыс.\$
Всероссийская научно-образовательная программа для юношества "Шаг в будущее" (совместно с МГТУ им. Н.Э.Баумана).	региональные конкурсы	250	300
	финальные всероссийские соревнования	120	150
	"Академия юных"	30	50
	Соревнования молодых ученых Европейского союза	70	75
	Международные соревнования по робототехнике "Eurorobot"	20	25
Объединенный институт ядерных исследований г.Дубна	Проведение олимпиады для школьников по физике и математическому моделированию	10	15
	Создание студенческой лаборатории по ядерной физике	25	30
	Международная школа юных исследователей "Диалог"	10	10
Корпоративная стипендиальная программа		70	90
прочие проекты		250	270
ИТОГО:		855	1015

III. Программа "Социальное развитие"

Реализация благотворительных проектов в социальной, духовной сферах и в области спорта.

	2005, тыс.\$	2006, тыс.\$
Программа поддержки олимпийского движения в России	3 000	3 000
Программа восстановления памятников русской архитектуры и зодчества	400	450
Гуманитарные проекты	900	5 350
Спортивные проекты	90	120
прочие проекты	800	950
ИТОГО:	5 190	10 870
ИТОГО:	8 190	14 020

Социальные и образовательные программы для персонала

	2005, тыс.\$	2006, тыс.\$
Программа корпоративного медицинского страхования	1 100	1 500
Корпоративные образовательные программы	320	350
Программа инновационных грантов и конкурсов для молодых ученых	250	270
Создание Высшей школы управления и инноваций (факультет) МГУ им. Ломоносова (Корпоративный университет)	140	180
Внутренние мероприятия, направленные на развитие корпоративной культуры	800	1 200
прочие проекты	940	1 100
ИТОГО:	3 550	4 600