ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПАО «ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ» (1)

Павел Платов[1]

Началом современного этапа развития ПАО «ГМК «Норильский никель» считается 4 ноября 1989 года, когда Советом Министров СССР было принято постановление об образовании Государственного концерна по производству цветных металлов «Норильский никель». В него были включены Норильский комбинат, комбинаты «Печенганикель» и «Североникель», Оленегорский механический завод и Красноярский завод по обработке цветных металлов. Производственные мощности предприятий были объединены на основе общей технологической схемы переработки сульфидных медно-никелевых руд. В дальнейшем в концерн также вошел институт «Гипроникель»

[1] Платов Павел Евгеньевич, корпоративный секретарь ПАО «ГМК «Норильский никель».

(г. Санкт-Петербург). В 1994 году Указом Президента Российской Федерации Государственный концерн и входящие в его состав предприятия были преобразованы в Российское акционерное общество по производству драгоценных и цветных металлов «Норильский никель» и его дочерние акционерные общества. В ходе этих и последующих организационных преобразований бывший Норильский горно-металлургический комбинат полностью влился в структуру и стал основной частью современного «Норильского никеля».

В настоящее время Группа «Норильский никель» состоит из ПАО «ГМК «Норильский никель» и дочерних обществ. ПАО «ГМК «Норильский никель» является основной (материнской) компанией Группы (табл. 15). (2)

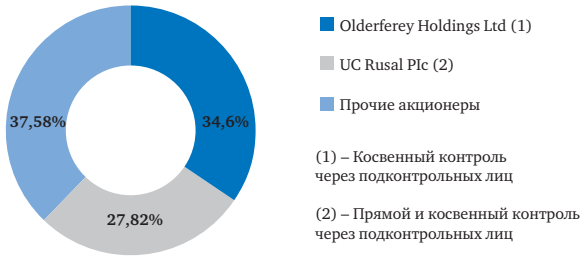
Основными видами деятельности «Норильского никеля» являются поиск, разведка, добыча, обогащение и переработка полезных ископаемых; последующие производство, маркетинг и реализация цветных и драгоценных металлов—никеля, меди, палладия, платины, кобальта, родия, серебра, золота, иридия, рутения, селена, теллура, серы. География поставок продукции охватывает свыше трех десятков стран по всему миру. Производственные активы Группы находятся в России, Финляндии и ЮАР. В России основные производственные подразделения расположены в Норильском промышленном районе на Таймырском полуострове, на Кольском полуострове и в Забайкальском крае. «Норильский никель» по праву является лидером горно-металлургической промышленности России, а также крупнейшим производителем палладия и рафинированного никеля, одним из крупнейших производителей платины и меди. Для перевозки грузов, включая готовую продукцию, по Северному морскому пути в 2009 году в компании был сформирован собственный ледокольный флот с судами усиленного ледового класса. Впервые в истории арктического судоходства им был присвоен седьмой ледовый класс, что позволяет им ходить в самостоятельные плавания в сплоченных арктических льдах при толщине до 1,4–1,7 метров.

Таблица 15. Структура Группы «Норильский никель»[1]: основные активы

Производственные активы	Геолого-разведочные активы	Энергетические активы	Транспортные активы	Исследовательские активы	Обеспечивающие активы	Сбытовые активы
Заполярный филиал ООО «Медвежий ручей» (100%) АО «Кольская ГМК» (100%) ООО «ГРК «Быстринское» (50,01%) Norilsk Nickel Harjavalta OY (Финляндия, 100%) Nkomati Nickel Mine (ЮАР, 50%)	ООО «Норильскгеология» (100%) ООО «Востокгеология» (100%) ООО «Интергеопроект» (100%)	«Норильскэнерго» (филиал) АО «Таймырэнерго» (100%) АО «НТЭК» (100%) АО «Норильскгазпром» (100%) АО «Таймыргаз» (100%) АО «ТТК» (100%) АО «Норильсктрансгаз» (100%) ООО «Арктикэнерго» (100%)	Заполярный транспортный филиал Мурманский транспортный филиал Архангельский транспортный филиал Красноярский транспортный филиал Быстринский транспортный филиал АО «ЕРП» (81,99%) АО «Красноярский речной порт» (89,3%) АО «Лесосибирский порт» (51%) ООО «Аэропорт «Норильск» (100%) АО «АК «НордСтар» (100%) АО «Норильск Авиа» (100%)	ООО «Институт Гипроникель» (100%)	ООО «Норильский обеспечивающий комплекс» (100%) ООО «ЗСК» (100%) ООО «Норильскникельремонт» (100%) ООО «Печенгастрой» (100%) ООО «Норильский никель»—Общий центр обслуживания» (100%)	АО «НОРМЕТИМПЭКС» (100%) Metal Trade Overseas SA (Швейцария, 100%) Norilsk Nickel Asia Limited (Гонконг, 100%) Norilsk Nickel USA Inc. (США, 100%) Norilsk Nickel Metal Trading Co., Ltd. (Китай, 100%)
* Доли владения в дочерних компаниях (прямое и косвенное владение) указаны от уставного капитала.						

[1] Информация из Годового отчета ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2018 год.

Уставный капитал компании на 31 декабря 2018 года состоял из 158 245 476 обыкновенных акций номинальной стоимостью 1 руб. каждая. Выпуск привилегированных акций Уставом компании не предусмотрен. По состоянию на 31 декабря 2018 года в бенефициарной собственности United Company RUSAL Plc. находилось 27,82%, а в бенефициарной собственности Olderferey Holdings Ltd — 34,60% акций «Норильского никеля». Крупный объем акций «Норильского никеля» — 37,58% — остается в свободном обращении (рис. 27).



(4)

Рис. 27. Структура акционерного капитала ПАО «ГМК «Норильский никель» на 31 декабря 2018 года[1]

9.1. Корпоративная стратегия

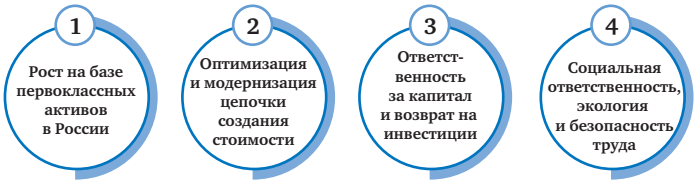
Принятая в 2013 году корпоративная стратегия «Норильского никеля» в первую очередь фокусируется на первоклассных активах и дисциплинированном подходе к управлению инвестициями. В результате реализации долгосрочной программы развития до 2023 года в компании начался новый этап инвестиционного цикла для обеспечения устойчивого развития и создания условий для будущего роста. В настоящий момент приоритетными направлениями корпоративной стратегии «Норильского никеля» являются:

- завершение второго этапа масштабной природоохранной программы по сохранению экологии;
- форсированное развитие горнорудной базы;

[1] Информация с сайта компании www.nornik.ru

• вывод на целевые финансовые показатели «Читинского проекта» — одного из крупнейших гринфилд-проектов[1] в горнодобывающей отрасли России;

• завершение программы реконфигурации производства и обновления инфраструктуры, что вместе с реализацией комплекса мер по повышению эффективности обеспечит основу для дальнейшего устойчивого роста акционерной стоимости компании (рис. 28).



(5)

Рис. 28. Основные направления стратегии ПАО «ГМК «Норильский никель»

9.2. Система корпоративного управления

Система корпоративного управления «Норильского никеля» нацелена на обеспечение баланса интересов акционеров, членов совета директоров, менеджмента, работников компании, а также иных заинтересованных сторон. Она формируется в соответствии с нормами действующего российского законодательства и опирается на принципы, сформулированные в Кодексе корпоративного управления. Его положения служат руководству компании основой для разработки собственных внутренних документов и ориентиром для формирования наилучшей практики корпоративного управления. Система корпоративного управления «Норильского никеля» основывается на соблюдении ряда принципов, важнейшими из которых являются:

• равное и справедливое отношение ко всем акционерам;

[1] Гринфилд-проект — свободный от построек земельный участок, выделенный инвестору для строительства промышленного комплекса.

• корпоративная социальная ответственность;
• прозрачность, достоверность и своевременность раскрытия информации;
• добросовестное осуществление всеми акционерами, органами управления, должностными лицами компании и иными заинтересованными сторонами своих прав, недопущение случаев злоупотребления этими правами;
• обеспечение высокого уровня деловой этики в отношениях с акционерами, инвесторами, партнерами и работниками.

Эти и другие базовые положения закреплены в учредительных и иных документах «Норильского никеля»: Уставе, Положении о совете директоров, Положении об информационной политике, Политике в области антикоррупционной деятельности, которые размещены в открытом доступе на корпоративном сайте компании[1]. (6)

9.3. Структура управления. Особая роль совета директоров

9.3.1. Общее собрание акционеров

Компания ежегодно проводит общее собрание акционеров, которое собирается не ранее чем через три месяца и не позднее чем через шесть месяцев после окончания финансового года. Внеочередное общее собрание акционеров проводится по решению совета директоров или требованию ревизионной комиссии, аудитора, а также акционеров, владеющих не менее чем 10% голосующих акций. Голосование на общем собрании акционеров осуществляется по принципу «одна голосующая акция—один голос», за исключением процедуры кумулятивного голосования при избрании членов совета директоров (рис. 29). К компетенции общего собрания акционеров относятся:
• внесение изменений в Устав;
• реорганизация и ликвидация компании;
• изменение уставного капитала;
• дробление и консолидация акций;

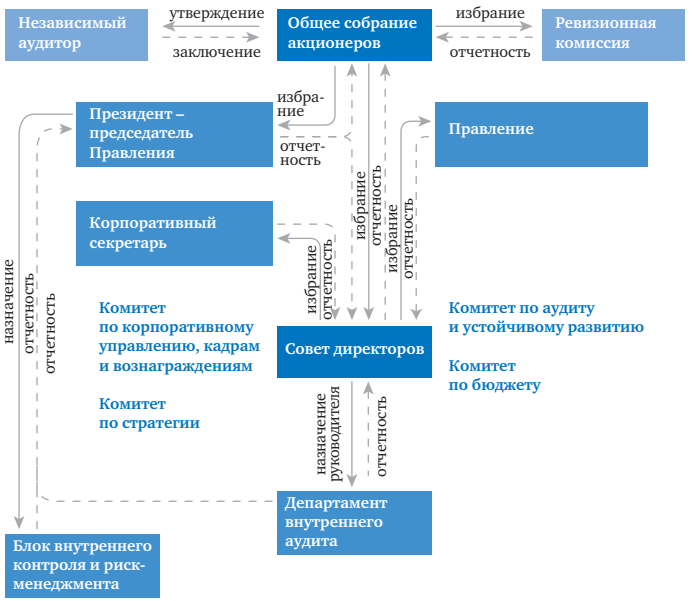
[1] Информация с сайта компании www.nornik.ru

• избрание членов совета директоров, президента компании и ревизионной комиссии, утверждение аудитора;

• утверждение годовой отчетности, внутренних документов, регулирующих деятельность органов управления компании;

• распределение прибыли по результатам отчетного года;

• выплата дивидендов.



(7)

Рис. 29. Структура управления ПАО «ГМК «Норильский никель»

9.3.2. Совет директоров

Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, но не реже одного раза в шесть недель. Порядок созыва и проведения заседаний определяется внутренним документом компании — Положением о совете директоров. Совет директоров принимает активное участие в формировании бизнес-этики,

корпоративной и социальной культуры «Норильского никеля». Он вправе номинировать кандидатов в состав совета директоров, избираемого на новый срок или в связи с досрочным прекращением полномочий прежнего совета, отдавая предпочтение кандидатам, отвечающим критериям независимости, обеспечивая таким образом преемственность состава совета, делая его максимально эффективным и сбалансированным. К компетенции совета директоров относятся такие важные функции, как:

- определение приоритетных направлений деятельности и стратегии развития компании;
- рассмотрение вопросов, связанных с устойчивым развитием, экологической стратегией, улучшением безопасности и охраны труда;
- утверждение дивидендной политики, предоставление рекомендаций по размеру выплачиваемых дивидендов;
- одобрение процедур внутреннего контроля, определение основных рисков, связанных с деятельностью компании, обеспечение надзора за функционированием системы управления рисками и внутреннего контроля.

(8)

С учетом последних преобразований в компании роль совета директоров становится по-настоящему стратегической. Это вызвано изменением приоритетов в системе корпоративного управления, в которой происходит смещение акцентов с контроля за действиями менеджмента к участию в стратегическом управлении и предотвращении рисков, вызванных в том числе нестабильностью внешней среды. В последние годы особо актуальной задачей для совета директоров становится содействие развитию цифровых технологий, существенным образом меняющих конкурентную среду.

9.3.3. Председатель совета директоров

Одна из основных обязанностей председателя совета директоров — создание доверительной атмосферы на заседаниях совета и обеспечение конструктивного взаимодействия между его членами и менеджментом компании.

С марта 2013 года должность председателя совета директоров «Норильского никеля» занимает Гарет Питер Пенни, независимый и неисполнительный директор, что соответствует лучшим образцам мировой практики. Независимый председатель совета директоров способен наиболее эффективно обеспечивать взаимодействие между советом, акционерами, инвесторами и иными заинтересованными сторонами — стейкхолдерами. Нахождение Г.П. Пенни на этом посту на протяжении последних шести лет обосновано его уникальными деловыми качествами. Он является одним из опытнейших профессиональных управленцев международного уровня, обладает значительным опытом работы в горно-металлургическом секторе. Это обстоятельство во многом способствует ориентации деятельности совета директоров «Норильского никеля» на лучшие мировые стандарты и особенности ведения бизнеса в горно-металлургической отрасли.

Гарет Питер Пенни, председатель совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель»: *«Макроэкономическая ситуация в мире остается нестабильной, однако я уверен, что глобальные долгосрочные тенденции говорят в пользу востребованности производимой нами продукции в будущем. Низкий уровень издержек, приверженность принципам устойчивого развития и взвешенный подход к инвестициям определяют лидирующие позиции компании в отрасли и ее высокую привлекательность для инвесторов.*

В то же время наше стремление к постоянному совершенствованию сегодня более значимо, чем когда-либо, в первую очередь в операционной деятельности и, что особенно важно, в сфере корпоративной социальной ответственности».

9.3.4. Независимые директора

Эффективной работе совета во многом способствует вклад независимых директоров. Они оказывают стабилизирующее влияние на принятие решений, содействуют формированию объективного непредвзятого мнения по вопросам, обсуждаемым в рамках заседаний совета, укрепляют доверие к принимаемым решениям со стороны акционеров и инвесторов.

В соответствии с мировой практикой и рекомендациями Кодекса корпоративного управления независимые директора должны составлять не менее одной трети избранного состава совета директоров. Руководство компании убеждено, что для эффективного осуществления советом своих функций и принятия взвешенных, обоснованных решений в него должны входить высокопрофессиональные независимые директора. Во многом это индикатор качества управления компанией. Если независимый директор—человек с высокой репутацией в деловых кругах, который долго и плодотворно работает в совете,—это позитивный показатель для акционеров, инвесторов и рынка в целом.

(10)

В период подготовки к общему собранию акционеров в мае 2018 года комитет совета директоров «Норильского никеля» по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям рассмотрел вопрос о соответствии кандидатов в члены совета критериям независимости. Пять независимых кандидатов в члены совета отвечали всем критериям независимости, определенным в Правилах листинга Московской биржи (отсутствие связанности с компанией, с существенным акционером, конкурентом или контрагентом, государством), в полном объеме. Еще один кандидат, хотя и имел формальную аффилированность с существенным контрагентом, был признан независимым, поскольку она не оказывала влияния на его способность выносить независимые, объективные и добросовестные суждения.

Помимо этого руководство «Норильского никеля» считает необходимым постоянно повышать профессиональные компетенции совета директоров для более эффективного контроля за управлением компанией. Так, в 2018 году в совет был избран

независимый директор Роджер Маннингс, имеющий огромный опыт в финансовой сфере.

Действующий состав совета директоров был избран на годовом общем собрании акционеров 10 июня 2019 года. В октябре 2018 года совет директоров провел оценку соответствия своих независимых членов критериям независимости и подтвердил их статус. В 2018–2019 годах 6 из 13 (46,2%) членов совета директоров «Норильского никеля» являлись независимыми.

9.3.5. Комитеты совета директоров

В целях предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности компании и подготовки соответствующих рекомендаций при совете директоров «Норильского никеля» созданы профильные комитеты (табл. 16): (11)

- комитет по аудиту и устойчивому развитию;
- комитет по стратегии;
- комитет по бюджету;
- комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям.

Таблица 16. Комитеты совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель»

Комитеты совета директоров	Количество членов	Глава комитета		Доля директоров		Число заседаний в 2018 году
		Независимый	Неисполнительный	Независимых, %	Неисполнительных, %	
Комитет по аудиту и устойчивому развитию	5	+	–	40	60	18
Комитет по бюджету	–	–	+	60	40	4
Комитет по стратегии	–	–	+	40	60	8
Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям	5	+	–	40	60	12

Для наиболее эффективного исполнения своих функций комитеты вправе проводить консультации с менеджментом компании и запрашивать заключения внешних независимых консультантов.

Двое из пяти директоров **комитета по аудиту и устойчивому развитию** являются независимыми,

в том числе его председатель — Роджер Маннингс. Средний стаж работы в финансовой области у его членов составляет более 10 лет. Комитет играет значимую роль в сфере контроля и отчетности, обеспечивая эффективное взаимодействие совета директоров, ревизионной комиссии, независимого аудитора, департамента внутреннего аудита и менеджмента компании. Он разрабатывает рекомендации совету директоров для принятия решений по вопросам, связанным с полнотой, точностью и достоверностью финансовой отчетности, промышленной безопасностью, охраной труда, экологией и утверждением аудиторов. Помимо этого, комитет рассматривает результаты выявления, оценки и регулирования технико-производственных рисков в производственных подразделениях и на предприятиях Группы «Норильский никель», итоги проверок, осуществляемых департаментом внутреннего аудита, и работ по форензик-аудиту.

В состав **комитета по стратегии** входят два независимых и три неисполнительных директора. Комитет был создан в целях предварительной проработки стратегии устойчивого развития, инвестиционного планирования и структурных преобразований, а также взаимодействия с рынками капитала и государственными органами. В рамках развития Концепции экологического развития комитет регулярно рассматривает вопросы экологии, безопасности и охраны труда, изменения климата, развития инфраструктуры и энергетических мощностей.

В 2018 году комитет подготовил рекомендации совету директоров для принятия решений относительно актуализации стратегии развития компании и ряда функциональных стратегий, включая сбытовую. Члены комитета консолидируют информацию о ходе реализации крупных инвестиционных проектов, программы «Технологический прорыв» и ИТ-стратегии, планов по реконфигурации производства. Они рассматривают производственные отчеты, результаты внедрения программы по повышению эффективности производства и снижению операционных издержек.

Комитет по бюджету состоит из трех независимых и двух неисполнительных директоров. Он готовит рекомендации в области финансов, бюджетирования и бизнес-планирования, контроля за исполнением бюджетов и бизнес-планов. Так, в 2018 году комитет представил совету директоров свои рекомендации для принятия решений о размере дивидендов по акциям компании и предложения о дате, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов. Комитет одобряет и рекомендует к утверждению советом директоров бюджет «Норильского никеля».

Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, членами которого являются два независимых и три неисполнительных директора, выносит на утверждение советом директоров внутренние документы компании (политики и положения), а также предложения об оценке деятельности членов совета. Он на регулярной основе рассматривает реализацию социальных программ, благотворительных проектов и Программы развития человеческого капитала. (13)

Комитет также представляет совету директоров рекомендации относительно созыва, подготовки и проведения годового и внеочередного общих собраний акционеров (ОСА), а также по вопросам, решение которых относится к компетенции ОСА,—вознаграждение и компенсация расходов членов совета директоров и ревизионной комиссии, страхование ответственности членов совета и Правления и возмещение им убытков.

9.4. Оценка эффективности деятельности совета директоров

С 2014 года «Норильский никель» ежегодно осуществляет внутреннюю оценку деятельности совета директоров в соответствии с методикой, разработанной независимыми консультантами с учетом лучших мировых практик. Индивидуальное анкетирование директоров проводится в электронном виде по утвержденному советом графику. Опросный лист состоит из 76 вопросов, которые разделены на 15 разделов, объединенных в три блока. Все вопросы оцениваются

по десятибалльной шкале. В каждом из них предусмотрено поле для комментариев, в котором член совета в свободной форме может дать пояснения к своему ответу. Ответ на каждый вопрос в анкете обязателен.

По итогам 2018 года была проведена внешняя оценка деятельности совета директоров компании в соответствии с рекомендациями российского Кодекса корпоративного управления. После отбора, проведенного под руководством председателя комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, в качестве эксперта была привлечена Ассоциация независимых директоров (АНД), которая является признанным авторитетом в области корпоративного управления и представляет Россию в Глобальной сети директорских институтов (GNDI).

По результатам внешней оценки были отмечены существенные улучшения в практике корпоративного управления в компании, прежде всего в части мониторинга крупных инвестиционных проектов, развития человеческого капитала и программ мотивации, управления рисками, разработки и контроля за исполнением бюджета. В соответствии с итогами внешней экспертизы были определены основные направления дальнейшего повышения эффективности деятельности совета директоров: развитие программ мотивации и преемственности топ-менеджмента, повышение роли совета при рассмотрении крупных стратегических инвестиционных проектов, формирование эффективных политик ESG и HSE, активизация взаимодействия совета с менеджментом и ключевыми стейкхолдерами в процессе обсуждения и принятия стратегически важных решений.

Система управления эффективностью деятельности работников в компании применяется на протяжении пяти лет. Оценка ее качества проводится на основе ключевых показателей эффективности, которые охватывают такие области, как безопасность труда, повышение эффективности и управление капиталом. В 2018 году в оценке результативности участвовали 9780 сотрудников компании.

Система позволяет применять единый подход к оценке результативности сотрудников, ставить

руководителю и подчиненному наиболее приоритетные цели на текущий год в соответствии с показателями компании, конкретного филиала или дочернего общества, а также увязывает результаты труда работника и его вознаграждение.

В 2018–2019 годах продолжилась работа по внедрению в эксплуатацию подсистемы «Оценка результативности» Автоматизированной системы управления предприятием. На конец года в системе работают 19 филиалов и дочерних обществ «Норильского никеля». В планах на 2019 год — внедрение системы на предприятиях энергетики и в транспортных филиалах компании (табл. 17).

(15)

Таблица 17. Оценка компетенций топ-менеджмента и руководящего звена компании «Норильский никель» за 2018 год[1]

Компетенции	Участники оценки	Итоги оценки
Оценка потенциала, текущей результативности и перспективы развития руководителей среднего и высшего звена	Руководители ряда ключевых организаций Группы	455 работников включены в список руководителей с высоким потенциалом карьерного роста
Оценка по компетенциям методом «360 градусов» с использованием обновленной модели компетенций	270 руководителей подразделений главного офиса	Для участников определены направления, инструменты и способы развития
Оценка профессиональных компетенций линейных руководителей горнодобывающих предприятий	722 руководителя	Определены персональные области и направления профессионального развития

В 2017–2019 годах продолжилась разработка обновленной модели компетенций и инструментов оценки, которая включает корпоративные ценностные и управленческие компетенции. Она используется для оценки кандидатов на руководящие должности на этапе их подбора, анализа эффективности деятельности и потенциала персонала, отбора в кадровый резерв. Изучение результатов оценки и бенчмаркинг потенциала сотрудников проводятся с использованием базы данных компании SHL Russia, которая включает информацию по 32 металлургическим и горнодобывающим предприятиям России и мира.

[1] Информация из Отчета об устойчивом развитии ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2018 год.

9.5. Развитие системы корпоративного управления в 2014–2019 годах

В последнее время в мировой практике существенное внимание уделяется комплексному решению вопросов устойчивого экономического и социального развития и повышению роли бизнеса в этих процессах. Аккумулируя производственный, финансовый, человеческий и интеллектуальный капиталы, компания «Норильский никель» вносит существенный вклад в достижение указанных целей (табл. 18).

«Норильский никель» был среди первых отечественных компаний, подписавших в 2005 году Социальную хартию российского бизнеса. Это решение было обусловлено в первую очередь государственными интересами, инициативами глобальных инвесторов, решениями Организации Объединенных Наций и ужесточением экологического законодательства во всем мире. Важной тенденцией продолжает оставаться развитие практики ответственного финансирования. Компания регулярно проводит целевые мероприятия по вопросам устойчивого развития, повышает уровень раскрытия информации о стратегии, политиках, достигнутых результатах и перспективных планах в этой области. (16)

В 2015 году Организация Объединенных Наций приняла новую Повестку дня в области устойчивого развития на период до 2030 года, в которой сформулировано 17 целей в области УР (ЦУР) для мирового сообщества. Помимо этого, определены 169 задач, прогресс в решении которых будет способствовать достижению ЦУР, которые не могут быть достигнуты исключительно усилиями государств и общественных организаций. ООН призывает бизнес ориентироваться на ЦУР в своей практической деятельности.

Таблица 18. Основные внутренние документы в области устойчивого развития, принятые в компании «Норильский никель»[1]

Стандарт / Инициатива	Документ
Безопасность	• Стратегия в области промышленной безопасности и охраны труда*
	• Политика в области промышленной безопасности и охраны труда
	• Стандарт «Социально-бытовые условия работников ГМК «Норильский никель»
	• Корпоративные стандарты в области промышленной безопасности и охраны труда
Окружающая среда	• Экологическая политика*
	• Политика о сохранении биологического разнообразия*
	• Политика по оценке воздействия на окружающую среду*
	• Политика по использованию возобновляемых источников энергии*
Общество	• Кодекс деловой этики*
	• Политика по защите прав человека*
	• Политика в области свободы объединений*
	• Политика в отношении прав коренных народов*
	• Политика по работе с местными сообществами*
	• Кадровая программа равных возможностей*
	• Политика по условиям труда*
	• Политика в области антикоррупционной деятельности*
	• Политика в области качества*
	• Положение об информационной политике*
	• Положение о благотворительной деятельности
	• Политика в области поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства*
* Утверждены советом директоров.	

(17)

Присоединение в 2016 году к Глобальному договору ООН ознаменовало переход компании к новому стратегическому циклу роста. «Норильский никель» полностью поддерживает Повестку дня в области устойчивого развития и последовательно интегрирует ЦУР ООН в стратегию и практику своей повседневной работы. В публичных нефинансовых отчетах за 2016 и 2017 годы сформулированы цели и представлены

[1] Информация из Отчета об устойчивом развитии ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2018 год.

показатели компании по основным направлениям устойчивого развития. В 2018 году следующим шагом процесса интеграции ЦУР ООН в деятельность компании стала работа по инвентаризации существенных проектов и программ в разрезе ЦУР. В этих целях были выделены 12 ЦУР, результат инвентаризации по которым позволил выявить релевантные проекты/программы, определить объем фактических и планируемых затрат по ним, а также оценить полученные результаты нефинансового характера. В 2019 году эти результаты используются в процессе анализа и приоритизации ЦУР, что должно заложить основы для концентрации на работе по достижению приоритетных целей, а также учесть влияние связанного с этими ЦУР международного и национального контекста на риски и возможности бизнеса компании (табл. 19).

Представители «Норильского никеля» ежегодно проводят не менее двух десятков встреч с инвесторами по вопросам экологии, социальной ответственности и корпоративного управления (ESG), на которых обсуждаются пути минимизации выброса вредных веществ, реализация экологических проектов компании, использование возобновляемых источников энергии, соблюдение прав работников и коренных малочисленных народов, проживающих в непосредственной близости от Норильского промышленного района. «ESG стратегия» стала новым разделом корпоративного сайта «Норильского никеля», на котором представлена ориентированная на инвесторов ключевая информация по экологическому менеджменту, социальной политике и корпоративному управлению. В данном разделе размещен справочник с более чем 150 ESG-показателями в их динамике начиная с 2010 года.

Андрей Бугров, старший вице-президент, заместитель председателя совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель»: *«Являясь публичной компанией, «Норильский никель» уделяет особое внимание вопросам интеграции принципов устойчивого развития в систему корпоративного управления. И это вопрос не только инвестиционной привлекательности, доверия к нам акционеров и инвесторов. Учет ESG-факторов*

на каждом этапе создания ценности для заинтересованных сторон повышает нашу эффективность и конкурентоспособность».

Таблица 19. Воздействие Группы «Норильский никель» на устойчивое развитие

Управление	Темы Глобального договора ООН	Развитие регионов
• Бизнес-этика • Вклад в научно-техническое развитие • Качество корпоративного управления • Обеспечение корпоративной защиты • Соблюдение законодательства • Управление производством качественной продукции • Участие в разработке нормативных правовых актов • Финансовая и экономическая эффективность	**Соблюдение прав человека**	• Вклад в экономическое развитие регионов • Развитие местных сообществ • Развитие инфраструктуры • Обеспечение транспортной доступности
	Трудовые отношения • Мотивация персонала • Охрана труда и промышленная безопасность • Профессиональное и культурное развитие работников • Развитие кадрового потенциала регионов деятельности • Социально-бытовые условия на производстве	
	Окружающая среда • Водопотребление • Выбросы в атмосферу • Использование возобновляемых источников энергии • Использование ресурсосберегающих технологий • Обеспечение металлами перспективных отраслей (Li-ion батареи, электродвигатели, медицина, водородные топливные элементы) • Размещение отходов • Сбросы сточных вод • Энергоэффективность	
	Предупреждение и противодействие коррупции	

Руководство «Норильского никеля» постоянно уделяет значительное внимание развитию и внедрению лучших практик корпоративного управления, повышению эффективности работы совета директоров и его комитетов.

Начиная с 2014 года по инициативе комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям реализуется Программа совершенствования корпоративного управления. В ее рамках в 2014–2018 годах

советом директоров был утвержден ряд внутренних документов, направленных на повышение уровня корпоративного управления в компании:

- Кодекс корпоративного поведения и деловой этики членов совета директоров;
- Политика повышения квалификации членов совета директоров;
- Политика оценки деятельности совета директоров;
- Политика по разработке и утверждению рекомендаций по голосованию в отношении кандидатов в члены совета директоров;
- Дивидендная политика.

(20)

Принятие Кодекса корпоративного управления в 2014 году дало новый импульс работе по совершенствованию системы корпоративного управления в «Норильском никеле». Особое внимание было уделено планированию и реализации мероприятий в области устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности, увеличению эффективности работы совета директоров и его комитетов, совершенствованию функции внутреннего аудита, повышению прозрачности и уровня раскрытия информации, всестороннему анализу ключевых стратегических и операционных рисков, модернизации системы риск-менеджмента.

Серьезное внимание в настоящее время уделяется вопросам охраны труда и экологии. Руководство компании ежеквартально рассматривает отчеты об исполнении стратегии в области промышленной безопасности и охраны труда, о реализации экологических проектов и мероприятий. Так, «Серный проект», нацеленный на снижение выбросов диоксида серы в Заполярном филиале, постоянно находится в поле зрения комитета по стратегии совета директоров. Эта программа реализуется в два этапа, первый из которых успешно завершен в 2016 году. Он был связан с модернизацией обогатительных и металлургических мощностей и закрытием самой старой и неэкологичной площадки в Норильском регионе — Никелевого завода, что позволило существенно сократить выбросы в зоне

г. Норильска. В настоящее время компания перешла к реализации второго этапа.

Учитывая то, что в последнее время большой интерес проявляется к вопросам изменения климата, этой теме был посвящен целый раздел в годовом отчете компании за 2018 год. В нем раскрываются показатели по выбросам парниковых газов, информация по используемым возобновляемым источникам энергии и проводимым мероприятиям по энергоэффективности, а также содержатся данные о климатических рисках.

Комитет по стратегии совета директоров принимает активное участие в разработке обновленной стратегии развития «Норильского никеля», которая была представлена на Дне инвестора в Лондоне в ноябре 2018 года, а также ряда функциональных стратегий (проектной, строительной, ремонтной деятельности, перспективной производственной программы, стратегии геолого-разведочных работ, сбытовой, маркетинговой и ИТ-стратегии). В поле зрения комитета постоянно находятся вопросы реализации крупных инвестиционных проектов, реконфигурации производства, повышения эффективности и снижения издержек.

Комитет по аудиту и устойчивому развитию в 2018–2019 годах сфокусировал свою деятельность на обеспечении независимости и объективности осуществления функций внутреннего и внешнего аудита, надежности и эффективности функционирования системы управления рисками, а также на реализации программы повышения уровня безопасности на производстве.

Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям в 2017–2019 годах сосредоточился на реализации ряда долгосрочных проектов в рамках программы повышения уровня корпоративного управления. Его члены рассмотрели ход реализации программы развития человеческого капитала и благотворительной политики компании на среднесрочную перспективу, вопросы повышения мотивации сотрудников и обеспечения преемственности топ-менеджмента. Основываясь на рекомендациях комитета, совет директоров утвердил ряд внутренних документов корпоративной и социальной направленности:

- Политику по защите прав человека;
- Политику в области свободы объединений;
- Кадровую программу равных возможностей;
- Политику по условиям труда;
- Политику по работе с местными сообществами;
- Экологическую политику;
- Политику в области качества;
- Политику по использованию возобновляемых источников энергии.

Принимая во внимание значимость противодействия коррупции и антимонопольного регулирования, совет директоров утвердил Политику в области антикоррупционной деятельности и Политику в области антимонопольного комплаенса.

В работе с акционерами и инвесторами компания руководствуется действующим законодательством, принципами информационной открытости и прозрачности. В целях повышения транспарентности, обеспечения информационной безопасности и сохранности конфиденциальной информации была утверждена новая редакция Положения об информационной политике ПАО «ГМК «Норильский никель». Документ расширяет добровольно принятые компанией обязательства по раскрытию информации, дополняет и уточняет состав обязательной к раскрытию информации в соответствии с требованиями регулирующих органов.

Другими важными инициативами по совершенствованию системы корпоративного управления в 2018–2019 годах стало утверждение:

- новой редакции Положения о порядке доступа к инсайдерской информации, правилах охраны ее конфиденциальности и контроля за соблюдением требований законодательства в сфере противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком;
- политики в области внутреннего контроля;
- методики оценки эффективности корпоративной системы управления рисками;
- методики оценки эффективности системы внутреннего контроля.

Совершенствование корпоративного управления в компании нашло отражение в ESG рейтингах «Норильского никеля» от международных аналитических агентств MSCI и Sustainalytics:

- в декабре 2018 года оценка компании в рейтинге ESG от международного агентства Sustainalytics увеличилась до 69 баллов (в 2017 году—58);
- с ноября 2017 года рейтинг ESG от компании MSCI повысился до уровня «B» в связи со снижением выбросов диоксида серы и эффективной антикоррупционной политикой;
- в декабре 2018 года подтверждены рейтинги от ISS по корпоративному управлению и экологии—на уровне 4, по социальной политике—на уровне 3 (по шкале, где 1—низкий риск, 10—высокий риск);
- с декабря 2016 года «Норильский никель» входит в один из ведущих индексов корпоративной и социальной ответственности FTSE4Good Emerging Index. В июне 2018 года рейтинг был подтвержден на уровне 3,1 балла (из 5);
- в 2017 году «Норильский никель» вошел в число лидеров рейтинга экологической ответственности горнодобывающих компаний России по оценке Всемирного фонда дикой природы (WWF);
- в ноябре 2016 года «Норильский никель» присоединился к Глобальному договору ООН, а в июне 2017 года вступил в ассоциацию «Национальная сеть Глобального договора».

В соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления в компании был внедрен сервис электронного голосования, позволяющий акционерам дистанционно участвовать в собраниях. Впервые акционеры получили эту возможность на внеочередном общем собрании в сентябре 2017 года. При проведении внеочередного общего собрания в сентябре 2018 года более 30% акционеров, принявших участие в голосовании, воспользовались данным сервисом. Электронное голосование зарекомендовало себя как эффективный способ вовлечения акционеров в корпоративную жизнь и обеспечения их прав на участие в управлении компанией. Механизмы взаимодействия с различными

группами инвесторов и акционеров представлены в табл. 20.

Таблица 20. Взаимодействие с заинтересованными сторонами в ГМК «Норильский никель»[1]

Заинтересованные стороны	Ключевые интересы заинтересованных сторон	Механизмы взаимодействия	Ключевые события по взаимодействию в 2018 году
Инвесторы и акционеры	• Рост стоимости акций • Выплата дивидендов • Информационная прозрачность	• Встречи один на один • Конференц-связь • Коммуникации по телефону • Переписка по электронной почте • Поездки на производственные площадки	• День инвестора в Лондоне • Конференц-связь и роуд-шоу после публикации отчетности по МСФО
Инвестиционные банки (брокеры)	• Информационная прозрачность • Стабильность	• Встречи • Конференц-связь • Коммуникации по телефону • Переписка по электронной почте	• День инвестора в Лондоне • Конференц-связь и роуд-шоу после публикации отчетности по МСФО

* * *

Руководство «Норильского никеля» намерено продолжать целенаправленную работу по совершенствованию корпоративного управления в целях повышения эффективности деятельности компании и усиления ее конкурентных преимуществ на отечественном и мировом рынках. Компания ориентируется в первую очередь на внедрение тех принципов, практик и процедур, которые в наибольшей степени востребованы инвестиционным сообществом и подтверждены успешным опытом крупных компаний. Приоритетом компании является устойчивое создание акционерной стоимости, которое невозможно без эффективного корпоративного управления. Именно поэтому «Норильский никель» уделяет огромное внимание данному аспекту своей деятельности и постоянно совершенствует принципы корпоративного управления в соответствии с самыми высокими международными стандартами.

[1] Информация из Годового отчета ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2018 год.