ПРАКТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПАО «НЛМК»

Валерий Лоскутов[1]

3.1. Участие акционеров в управлении компанией

Планомерно и последовательно развивая систему корпоративного управления, публичное акционерное общество «Новолипецкий металлургический комбинат» (далее также – НЛМК) достигло успехов во внедрении многих лучших практик в деятельность компании. Один из основных элементов системы корпоративного управления – общее собрание акционеров – в последние годы развивался под влиянием большого количества различных факторов. Важную роль в данном процессе сыграло активное внедрение цифровых технологий в процессы участия акционеров в управлении компанией. Так, в марте 2018 года был запущен сервис электронного голосования, позволяющий акционерам НЛМК голосовать независимо от способа учета их прав.

[1] Лоскутов Валерий Александрович, корпоративный секретарь ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат».

Данный сервис подтвердил свою эффективность и удобство для акционеров: с момента его первого применения число воспользовавшихся им лиц выросло почти в двадцать раз. В рамках данного сервиса пользователям также доступна видеотрансляция общих собраний акционеров НЛМК.

В рамках реализации «Стратегии 2022» компания продолжает работу по максимизации доходности для акционеров. В марте 2019 года советом директоров НЛМК была утверждена новая высококонкурентная дивидендная политика, в соответствии с которой компания планирует выплачивать акционерам 100% свободного денежного потока, если соотношение «Чистый долг/EBITDA» ниже или равно 1,0х, и выплачивать 50% свободного денежного потока, если соотношение «Чистый долг/EBITDA» выше 1,0х. Следует отметить, что с 2003 года компания осуществляет регулярную выплату дивидендов как минимум на ежегодной основе, при этом с 2015 года до настоящего момента НЛМК выплачивает дивиденды ежеквартально (непрерывно в течение 21 квартала).

Высокое качество корпоративного управления, устойчивое финансовое положение и стабильный уровень дивидендных выплат позволили компании завоевать доверие своих акционеров, в результате чего их количество за 2018–2020 годы выросло почти в шесть раз.

Помимо этого, начиная с 2019 года дата проведения годового общего собрания акционеров перенесена на более ранний срок: с июня на апрель. Данная практика обеспечивает возможность рассмотрения вопросов в более актуальные сроки, что удобно для акционеров.

В условиях значительного увеличения числа держателей акций особую важность приобретает оказание качественной и своевременной поддержки акционерам. НЛМК обеспечивает оперативное информирование акционеров о корпоративных событиях через раскрытие соответствующей информации на сайте компании, публикует актуальные данные о динамике стоимости ценных бумаг, сведения о дивидендных выплатах, ответы на часто задаваемые вопросы, а также контактные данные для обращения заинтересованных

лиц. В соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления компания сообщает о проведении общего собрания и обеспечивает доступность материалов к нему не менее чем за 30 дней до даты его проведения.

Компания предоставляет обратную связь, консультации, ответы на вопросы акционеров в любой удобной для них форме: в рамках взаимодействия по e-mail, посредством ответа на поступающие по почте письма, а также проводит консультирование по телефону. Планируется запуск сервиса «Личный кабинет акционера». Иными площадками для взаимодействия с акционерами и инвесторами служат российские и международные инвестиционные конференции, деловые встречи. Компания организует визиты инвесторов на предприятия Группы НЛМК, проводит экскурсии по производственным объектам для заинтересованных лиц. Важным элементом информационной поддержки стейкхолдеров является взаимодействие в формате дней инвестора с участием высшего руководства НЛМК. Необходимо также отметить, что участие в работе годовых общих собраний акционеров в очной форме принимают, как правило, все члены совета директоров компании. НЛМК уделяет особое внимание взаимодействию с *proxy advisors* с целью коммуникации практик корпоративного управления в рамках формирования компаниями-консультантами рекомендаций для инвесторов.

3.2. Совет директоров и его роль в обеспечении устойчивого развития компании

Ключевую роль в системе корпоративного управления компании играет совет директоров. Значимость его роли обусловлена не только тем фактом, что акционеры, по сути, делегируют ему существенную часть своих полномочий по управлению компанией, но и важностью реализуемых им функций, включая определение стратегических направлений деятельности, основных принципов и подходов к организации системы

управления рисками и внутреннего контроля, контроль за деятельностью исполнительных органов компании. Совет директоров обеспечивает полноту, достоверность и объективность публичной информации о компании, защищает права и законные интересы акционеров. Особое значение он придает таким целям и задачам, как оценка рисков, а также обеспечение соблюдения принципов корпоративного управления и устойчивого развития.

Члены совета директоров демонстрируют вовлеченность, глубокое погружение в вопросы деятельности компании не только в ходе работы комитетов и совета, но и за ее рамками, обмениваясь опытом и активно взаимодействуя с менеджментом в ходе проработки и реализации различных проектов. Не ограничиваясь участием в заседаниях, директора регулярно посещают производственные площадки Группы НЛМК как в различных регионах Российской Федерации, так и за ее пределами. Проводятся продуктивные неформальные встречи, выездные заседания, обучающие семинары на различные актуальные темы.

Активная, насыщенная корпоративная жизнь директоров способствует их вовлечению в вопросы бизнеса Группы НЛМК и повышает эффективность работы совета директоров.

Важное значение в обеспечении эффективной деятельности совета директоров имеет его персональный состав. Совет директоров НЛМК всегда отличался сбалансированностью с точки зрения важнейших компетенций, квалификаций и опыта его членов. Большое внимание всегда уделялось наличию среди его членов глубоких знаний специфики металлургической отрасли, компетенций в области стратегии, финансов и инвестиций, управления рисками, корпоративного управления и в иных значимых областях. Важным аспектом также является опыт членов совета директоров – в его состав традиционно входят эксперты, обладающие успешным опытом CEO, партнеров и членов органов управления крупных международных компаний, а также общепризнанной международной репутацией в бизнес-сообществе.

Пристальное внимание уделяется разнообразию состава и доле независимых директоров. Так, в 2018 году в состав совета НЛМК в качестве независимого директора впервые вошла женщина – Марьян Оудеман (Нидерланды). При этом такой важный показатель, как доля директоров, соответствующих критериям независимости, за последние десять лет вырос с 22% до 67% (в период с 2011 по 2015 год он составлял 33%, в 2015 году повысился до 44%, с 2016 года до годового общего собрания акционеров 2020 года был равен 56%). Совет директоров компании и его комитет по кадрам, вознаграждениям и социальной политике уделяют особое внимание соответствию кандидатов и членов совета критериям независимости, предусмотренным правилами листинга фондовых бирж и кодексами корпоративного управления. Корпоративный секретарь НЛМК проводит постоянный мониторинг факторов, способных повлиять на независимость, осуществляет регулярные проверки и анализ соответствующих аспектов.

Совет директоров (а предварительно – комитет по кадрам, вознаграждениям и социальной политике, выдающий соответствующее заключение) не ограничивается формальным подходом к анализу информации касательно независимости его членов и принимает во внимание всю совокупность факторов, определяющих статус каждого конкретного лица, включая такие важные аспекты, как способность действовать добросовестно и разумно в интересах компании и ее акционеров, формировать объективные и независимые мнения и суждения; эффективность работы в совете директоров и его комитетах, степень вовлеченности в деятельность указанных органов, участие во всестороннем обсуждении рассматриваемых вопросов, принятие решений с учетом долгосрочных интересов компании и всех его акционеров, выражение своей независимой позиции по вопросам повестки дня исходя из собственного опыта и знаний, независимо от влияния менеджмента, отдельных групп акционеров и иных заинтересованных лиц; опыт, знания, компетенция, репутация в бизнес-сообществе, среди инвесторов и иных стейкхолдеров.

В случаях, когда выявляемые критерии связанности члена совета директоров носят формальный характер и не влияют на его работу в составе совета, принимается решение о признании такого лица независимым. Примером может быть занятие должности члена совета директоров компании в совокупности более семи (но менее двенадцати) лет. При этом указанное лицо представляет НЛМК предусмотренную Московской биржей Декларацию кандидата/члена совета директоров, признанного независимым, которая включает в том числе обязательства представлять интересы всех акционеров и компании, несмотря на возникновение у него формального критерия связанности, и сообщать совету директоров о возможном появлении иных критериев связанности, возникновении конфликта интересов.

Руководство НЛМК считает значимым преимуществом совета директоров вхождение контролирующего лица компании – Владимира Лисина – в его состав в качестве председателя. Обладая большим опытом, глубоким пониманием особенностей бизнеса, профессиональными компетенциями и авторитетом среди акционеров, членов органов управления и работников, Владимир Лисин уже более двадцати лет возглавляет совет директоров НЛМК, демонстрируя активную вовлеченность в работу совета и его комитетов, погружение в различные аспекты бизнеса, вносит значительный вклад в обеспечение эффективного управления и развития компании.

Для поддержания баланса ключевых компетенций, опыта и оптимального состава совета директоров с учетом необходимости присутствия в нем независимых директоров требуется регулярная деятельность, направленная на обеспечение его планомерного и последовательного обновления. В 2019 году в компании в рамках Положения о преемственности совета директоров НЛМК были систематизированы такие подходы и процессы, направленные на обеспечение преемственности совета директоров, как:

- определение базовых принципов и процедур, гарантирующих формирование и сохранение профессионального и эффективного состава совета директоров;

• обеспечение последовательного обновления состава совета директоров с сохранением компетенций и лучших практик его работы;

• усиление состава и повышение эффективности работы совета директоров;

• обеспечение выполнения требований внутренних и внешних нормативных документов.

Указанное Положение было утверждено комитетом по кадрам, вознаграждениям и социальной политике компании и затрагивает следующие аспекты: оценку деятельности совета директоров; определение его кадровых потребностей; выработку рекомендаций по развитию его компетенций; формирование целевого профиля кандидатов в его состав; поиск и оценку новых кандидатов в члены совета директоров. В соответствии с Положением сформирована матрица компетенций совета директоров НЛМК, которая впоследствии была раскрыта в составе годового отчета компании.

Для повышения эффективности деятельности совета директоров и поддержания преемственности в его работе в соответствии с лучшими практиками корпоративного управления комитет по кадрам, вознаграждениям и социальной политике разработал и внедрил программу вводного курса для вновь избранных членов совета директоров, которая обеспечивает их быструю и эффективную интеграцию для работы в составе данного органа управления компании, улучшает понимание ими роли и обязанностей члена совета, а также обеспечивает обратную связь между участниками вводного курса.

Интеграция вновь избранных членов совета директоров осуществляется посредством их ознакомления с ключевыми производственными и финансовыми показателями компаний Группы НЛМК, системой управления рисками и внутреннего контроля, механизмами корпоративного управления. В рамках программы вводного курса организуются встречи с президентом (председателем правления), членами совета директоров и правления, другими руководителями компании, а также осуществляется знакомство с основными активами, технологией и продукцией компании.

В настоящее время все большее значение приобретает подход к инвестированию, в рамках которого участники рынка учитывают аспекты устойчивого развития в процессе принятия инвестиционных решений и соблюдают принципы ответственного инвестирования для эффективного управления рисками, устойчивого и долгосрочного возврата от вложений. Для соответствия требованиям рынка НЛМК также предпринимает действия, направленные на:

- проведение анализа требований ESG-аналитиков, формирующих рейтинги устойчивого развития;
- актуализацию формата раскрытия информации в области ESG;
- присоединение к международной инициативе ООН в сфере устойчивого развития и социальной ответственности бизнеса – Глобальному договору Организации Объединенных Наций (UN Global Compact).

Осознавая важность аспектов ESG, совет директоров НЛМК уделяет значительное внимание данному вопросу. Лидерство в области устойчивого развития и безопасности стало одним из четырех основных элементов «Стратегии 2022» Группы НЛМК, утвержденной советом директоров.

Приоритет вопросов ESG в деятельности компании был закреплен в Политике в области устойчивого развития – документе, в котором сформулированы принципы, цели и задачи Группы НЛМК в направлениях экологии, охраны труда и промышленной безопасности, этических, социально-экономических и иных аспектов. В нем также отражен механизм управления соответствующей повесткой на уровне совета директоров. В Положении о совете директоров компании были определены его задачи в части обеспечения соблюдения принципов, достижения поставленных целей и задач в области устойчивого развития.

Компания также утвердила Политику интегрированной системы менеджмента качества, учитывающую лучшие мировые практики в области устойчивого развития. Группа НЛМК привлекла долг с привязкой к показателям устойчивого развития, оценка которых будет проводиться агентством Sustainalytics.

Компания провела аудит нефинансовых показателей, подготовленных в соответствии со стандартом GRI Standards, в рамках годового отчета за 2019 год. Ее усилия в области управления устойчивым развитием были отмечены ведущими рейтинговыми агентствами:

- в 2020 году агентство Sustainalytics улучшило рейтинг устойчивого развития НЛМК, что позволило компании войти в топ-3 анализируемых агентством представителей металлургической отрасли;
- в 2019 году ESG-рейтинг компании повысили аналитические агентства MSCI ESG Research, FTSE Russell и RobecoSam, в результате чего индивидуальные рейтинги НЛМК по экономическому и социальному направлениям оценки превысили среднее значение по отрасли.

Важное значение в деятельности совета директоров принадлежит эффективной работе его комитетов, сформированных для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки соответствующих рекомендаций. Структура комитетов выстроена на основании ключевых сфер деятельности совета директоров, а их состав формируется с учетом максимального применения экспертизы и профессионального опыта членов комитетов.

Для обеспечения сбалансированности подхода к решению задач, связанных с защитой интересов акционеров и управлением рисками, а также с учетом требований Правил листинга Московской биржи и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, большинство членов двух из трех комитетов совета директоров являются независимыми директорами, включая их председателей. К ним относятся комитет по аудиту и комитет по кадрам, вознаграждениям и социальной политике. Они обеспечивают эффективную работу совета директоров в широком спектре приоритетных областей, включая управление рисками, внутренний контроль, аудит, а также социальную политику, назначение топ-менеджеров, подготовку кандидатов, оценку деятельности, вознаграждение членов органов управления и иных ключевых сотрудников компании.

Комитет по стратегическому планированию оказывает содействие совету директоров в рассмотрении

вопросов, связанных с повышением эффективности деятельности компании в долгосрочной перспективе, увеличением ее активов, доходности и инвестиционной привлекательности. Глубокое знание специфики работы компании и большой профессиональный опыт членов указанного комитета позволяют принимать эффективные решения по вопросам развития функциональных направлений, технологий и производственной системы НЛМК. В состав данного комитета входят не только действующие члены совета директоров компании, но и ее президент, а также лица, ранее входившие в состав правления и совета в качестве независимых директоров. Указанный подход к формированию комитета по стратегическому планированию доказал свою эффективность, поскольку обеспечивает оптимальный диалог между менеджментом и советом директоров, а также преемственность и сохранение опыта членов органов управления.

Практика сохранения в составе комитета по стратегическому планированию высококвалифицированных экспертов продемонстрировала свою практическую значимость – в случаях, когда отдельные лица покидают соответствующие органы управления НЛМК (по личным обстоятельствам, из-за утраты статуса независимого директора или в силу отсутствия возможности уделять должное внимание сразу нескольким функциям в компании), продолжение их участия в работе комитета является оптимальным решением для поддержания преемственности и накопленной экспертизы.

Деятельности всех комитетов совета директоров компании свойственна высокая интенсивность: они проводят регулярные очные встречи и заседания, их повестки дня отличает насыщенность и разнообразие, члены комитетов демонстрируют активную вовлеченность в изучение и обсуждение рассматриваемых вопросов. Глубокая экспертиза и международный опыт членов комитетов способствуют принятию качественных решений и внедрению передовых практик в работу компании. Особое внимание уделяется формированию дополнительных поручений менеджменту компании по результатам заседаний, исполнение

которых впоследствии эффективно контролируется и анализируется.

3.3. Исполнительные органы управления

Коллегиальный исполнительный орган – правление – осуществляет руководство текущей деятельностью компании, обеспечивая его эффективную работу, исполнение решений общего собрания акционеров и совета директоров. Правление принимает решения по важным направлениям деятельности как НЛМК, так и компаний, входящих в состав Группы НЛМК. Именно правление закладывает основу будущих стратегических курсов, объединенных единой задачей развития компании в целом.

В настоящее время правление состоит из девяти членов, каждый из которых, обладая значительным опытом, фундаментальными профессиональными знаниями и навыками работы, вносит ценный вклад при выработке концепций развития, перспективных планов и основных программ деятельности НЛМК и его дочерних обществ. В состав правления входят вице-президенты компании, осуществляющие руководство ключевыми дивизионами и функциональными направлениями бизнеса Группы – финансы, продажи, логистика, управление персоналом и др.

Работа правления строится на плановой основе. Его члены уделяют первостепенное внимание контролю текущего финансового и экономического состояния, анализу хода реализации стратегии Группы НЛМК. Правление также активно прорабатывает вопросы охраны труда и промышленной безопасности, экологии, инвестиционных проектов, исследований и разработок, актуализирует программы с учетом будущих задач. Помимо плановых заседаний, в заочной форме оно может рассматривать вопросы, требующие оперативного разрешения. Деятельность правления не ограничивается рамками заседаний: его члены проводят встречи, консультации, совещания при необходимости с привлечением специалистов и консультантов различного профиля.

Помимо членов правления, активное участие в работе коллегиального органа на постоянной основе принимают представители менеджмента, возглавляющие дивизионы и функциональные направления Группы НЛМК, что дает возможность всестороннего рассмотрения и проработки вопросов с учетом потребностей и обязательств каждого сегмента бизнеса. По инициативе президента (председателя правления), членов правления и постоянных участников на заседания могут быть приглашены руководители компании, чье мнение, опыт и специфика деятельности важны для анализа рассматриваемых вопросов, формирования подходов и принятия решений. Решения правления и выдаваемые им поручения всегда носят адресный характер и имеют четкий срок выполнения, что также способствует своевременному достижению намеченных целей.

3.4. IT-технологии в корпоративном управлении

2020 год стал настоящим вызовом для компаний из-за ограничений возможностей проведения очных мероприятий. В связи с этим следует отметить, что многолетняя работа НЛМК по выстраиванию бизнес-процессов в области корпоративного управления на основе использования IT-решений, а также по совершенствованию и развитию используемых цифровых технологий принесла ощутимые плоды и заложила прочный фундамент для полноценного функционирования в удаленном режиме органов управления компании.

Один из инструментов, призванный обеспечить оптимальные условия работы, – портал коллегиальных органов. Это уникальный продукт, созданный IT-специалистами, исходя из потребностей компании, особенностей и специфики организации деятельности ее коллегиальных органов. С помощью этого виртуального единого информационного пространства, удачно интегрированного в действующие IT-системы, оперативно решаются задачи планирования деятельности правления, информирования о проведении заседаний членов правления, постоянных и приглашенных

участников, предоставления заинтересованным лицам возможности знакомиться и работать с материалами повестки дня, доведения до сведения ответственных исполнителей результатов рассмотрения вопросов и принятых решений.

С 2019 года члены правления выражают свое мнение по вопросам, поставленным на голосование, посредством заполнения электронных бюллетеней в рамках портала коллегиальных органов. Портал обладает функцией автоматизации контроля своевременного исполнения решений и поручений правления. В его рамках реализована дополнительная опция – «Личный кабинет», через который члены правления получают аккумулированную информацию обо всех заседаниях коллегиальных органов компании, графиках их проведения, подлежащих исполнению задачах, материалах, протоколах. Синхронизация календаря «Личного кабинета» с электронной почтой делает эту функцию удобной для рационального планирования рабочего времени руководителя. Аналогичный функционал портала используется и другими коллегиальными органами компании.

Привычной формой проведения заседаний стала видео-конференц-связь, достоинства которой очевидны и необходимы в условиях режима ограничений на проведение очных мероприятий. Как правило, во время заседаний члены коллегиальных органов и заинтересованные руководители компаний Группы находятся в географически распределенной сети офисов. Их локализация охватывает территорию Российской Федерации, страны Европы, США, Индию, где располагаются компании Группы НЛМК.

Присутствие англоязычного члена правления и представителей иностранных компаний на заседаниях органов управления общества, в свою очередь, привело к необходимости ведения заседаний на двуязычной основе. Применяемая система синхронного перевода, органично совмещенная с системой видеоконференции, обеспечивает комфортные условия для работы участников.

Удаленная форма участия позволяет не только рассматривать важнейшие вопросы без потери качества

обсуждения, но и принимать даже на расстоянии эффективные решения, направленные на выполнение глобальных задач компании (рис. 13).

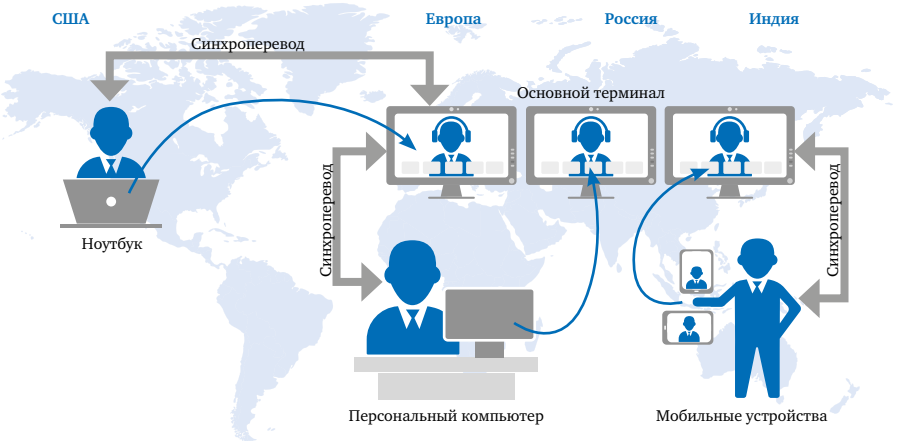


Рис. 13. Возможности использования видео-конференц-связи

3.5. Система управления рисками и внутреннего контроля. Комплекс мер по противодействию коррупции

Важным элементом корпоративного управления НЛМК является система управления рисками и внутреннего контроля (далее также – ВКУР), которая направлена на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных стратегических и операционных целей, создание и защиту стоимости компании, а также ее устойчивое развитие посредством оперативного выявления, оценки и эффективного управления рисками и возможностями.

С учетом эффективно функционирующей системы ВКУР, а также службы внутреннего аудита, осуществляющих постоянный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью НЛМК, в декабре 2018 года было принято решение упразднить ревизионную комиссию компании, функционал которой был передан службе внутреннего аудита.

Эффективность функционирования системы ВКУР компании обеспечивается за счет распределения полномочий и ответственности между ее участниками (субъектами).

Ключевую роль в процессе управления системы ВКУР выполняет совет директоров, определяющий принципы ее организации и на регулярной основе рассматривающий отчетность о состоянии рисков компании. Комитет по аудиту осуществляет контроль за надежностью функционирования ВКУР, включая оценку эффективности процедур управления рисками и внутреннего контроля. Важным звеном в системе управления рисками является комитет по управлению рисками при правлении, на заседаниях которого детально рассматриваются изменения в профиле рисков компании, функционирование системы риск-менеджмента и методологические подходы к управлению рисками, результаты оценок механизмов внутреннего контроля в разрезе бизнес-процессов. Правление и комитет по аудиту ежегодно рассматривают и утверждают карту существенных рисков НЛМК, мероприятия по управлению критическими рисками и используют информацию о текущих и потенциальных рисках в процессе принятия решений.

Организация работы по управлению рисками и внутреннему контролю, а также деятельность по противодействию коррупции, включая реализацию антикоррупционных программ, возложена на вице-президента по управлению рисками. Дирекция по управлению рисками и внутреннему контролю, созданная для эффективного функционирования системы ВКУР, осуществляет анализ рисков ключевых бизнес-процессов, обеспечивает эффективность механизмов риск-менеджмента, внедряет контрольные процедуры и корпоративную риск-культуру. Независимая оценка эффективности функционирования системы ВКУР на НЛМК осуществляется службой внутреннего аудита компании с учетом принципов, сформулированных в международных стандартах по управлению рисками и внутреннему контролю. В работу по выявлению профильных рисков, оценке и развитию контрольных процедур активно вовлекаются и функциональные подразделения компании (рис. 14).

Составной частью ВКУР компании является система противодействия коррупции и мошенничеству, в рамках которой реализуется комплекс мер, направленных на недопущение коррупции и выявление конфликта интересов. В него входит организация горячей линии по противодействию коррупции – обратной связи для сбора и анализа информации о готовящихся или свершившихся коррупционных и мошеннических действиях, фактах неэтичного и недобросовестного поведения работников компании и иных злоупотреблениях. Сотрудникам НЛМК предоставлены различные каналы обратной связи: круглосуточный телефон доверия, почтовый ящик доверия, SMS-центры обратной связи, личные встречи с руководителем, раздел на корпоративном портале, электронный антикоррупционный ящик. Все поступившие сообщения о возможных коррупционных нарушениях, включая анонимные, подлежат объективному и своевременному рассмотрению. В комплекс мер, направленных на предотвращение возникновения конфликта интересов, входит:

- информирование работников компании о предмете и важности недопущения конфликта интересов через ознакомление с основополагающими документами – Антикоррупционной политикой, Кодексом корпоративной этики и внутренним Положением о предотвращении конфликта интересов;
- консультирование по возникающим у сотрудников НЛМК вопросам о возможном наличии в их действиях признаков конфликта интересов и необходимости раскрытия возникшей ситуации;
- при рассмотрении кандидатов на работу в компании контроль заявленных ими ситуаций с конфликтом интересов;
- при проверке потенциальных контрагентов НЛМК контроль возникновения ситуаций с конфликтом интересов;
- первоначальное (при найме) и ежегодное подтверждение (декларирование) работниками НЛМК, занятыми в сферах деятельности, наиболее подверженных рискам мошенничества и коррупции, отсутствия или наличия конфликта интересов.



Рис. 14. Участники (субъекты) системы ВКУР НЛМК и их функционал

Служба внутреннего контроля и управления рисками (дирекция по внутреннему контролю и управлению рисками)

- систематизация структуры рисков и контрольных процедур на различных уровнях управления Группой, ведение таксономии системы внутреннего контроля;
- регистрация и проработка инцидентов, связанных с отклонениями в системе внутреннего контроля, планирование и контроль корректирующих мер;
- планомерная проработка покрытия рисков системой внутреннего контроля совместно с профильными руководителями, планирование и контроль исполнения корректирующих мер;
- регулярный автоматизированный мониторинг отклонений в системе внутреннего контроля на критичных участках процессов с инициированием необходимых корректирующих мер;
- выявление полномочий в информационных системах, совмещение которых пользователями снижает эффективность покрытия рисков, настройка автоматизированного контроля таких ситуаций;
- регулярный пересмотр сфер деятельности, в наибольшей степени подверженных рискам мошенничества и коррупции, в отношении которых применяются дополнительные меры покрытия соответствующих рисков;
- продвижение и оценка эффективности мер по противодействию коррупции и мошенничеству, реализуемых в соответствии с антикоррупционной политикой Группы;
- продвижение принципов построения надежной системы внутреннего контроля и противодействия коррупции и мошенничеству через корпоративные СМИ, обучение и рабочее взаимодействие с координаторами по рискам и внутреннему контролю;
- поддержание в актуальном состоянии методики определения стоимости строительно-монтажных работ и методики ценообразования ремонтных работ;
- контроль объективности формирования стоимости ремонтно-строительных работ объектов общества;
- координация деятельности компаний Группы НЛМК в области ценообразования и контроля затрат на строительство и ремонты;
- организация процесса корпоративной системы управления рисками предприятий Группы НЛМК.

Правление компании

- определение стратегии и утверждение мероприятий по управлению критическими рисками;
- обеспечение эффективного функционирования системы внутреннего контроля и управления рисками.

Дирекция по аудиту (служба внутреннего аудита)

- проведение анализа соответствия целей бизнес-процессов целям Группы НЛМК;
- выявление недостатков системы внутреннего контроля, которые не позволили (не позволяют) компании достичь поставленных целей;
- проверка надежности и целостности бизнес-процессов и информационных систем, в том числе процедур противодействия противоправным и недобросовестным действиям, злоупотреблениям и коррупции;
- проверка эффективности контрольных процедур и иных мероприятий по управлению рисками, включая эффективность использования выделенных на эти цели ресурсов;
- оценка результатов внедрения (реализации) мероприятий по устранению нарушений, недостатков и совершенствованию системы внутреннего контроля;
- проверка обеспечения достоверности бухгалтерской (финансовой), статистической, управленческой и иной отчетности;
- проверка эффективности и целесообразности использования ресурсов;
- проверка обеспечения сохранности активов;
- проверка соблюдения требований законодательства и внутренних документов компаний Группы НЛМК;
- проверка достаточности и зрелости элементов системы управления рисками;
- проверка полноты выявления и корректности оценки рисков руководством компании на всех уровнях ее управления;
- проведение анализа информации о реализовавшихся рисках.

Декларирование признаков конфликта интересов является обязательной ежегодной процедурой. Кроме того, все сотрудники имеют возможность самостоятельно задекларировать признаки конфликта интересов в формате электронной анкеты посредством корпоративного сервиса – Декларирование конфликта интересов. Все ситуации, имеющие признаки конфликта интересов, задекларированные работниками или выявленные контрольными службами, оперативно анализируются в соответствии с принятой в компании процедурой и при необходимости принимаются меры по их урегулированию.

В рамках Корпоративного университета организовано плановое обучение сотрудников по вопросам противодействия коррупции и предотвращению конфликта интересов в форме дистанционного обучения по курсу «Конфликт интересов», цель которого – помочь им лучше распознавать ситуации конфликта интересов и правильно реагировать в случае его наличия или появления.

Корпоративные программы НЛМК в области противодействия коррупции были высоко оценены неправительственной общественной организацией «Трансперенси Интернешнл», отметившей приверженность компании принципу «нулевой толерантности» к коррупции, распространение антикоррупционной политики на все без исключения категории сотрудников, работу конфиденциальной горячей линии и гарантии отсутствия ответных мер по отношению к заявителям о нарушениях, наличие политики в области обмена деловыми подарками, распространение антикоррупционных принципов на контрагентов и обучение персонала.

Еще одним важным шагом совершенствования корпоративного управления НЛМК стала актуализация системы управления инсайдерской информацией. В ее рамках в компании реализован комплекс мероприятий, включающий разработку и утверждение соответствующих внутренних документов, внедрение электронной системы учета инсайдеров, подписание обязательства о конфиденциальности, определение порядка доступа к инсайдерской информации и правил

охраны ее конфиденциальности, а также правил контроля за предотвращением, выявлением и пресечением неправомерного использования инсайдерской информации (рис. 15).



Рис. 15. Система управления инсайдерской информацией

В процессе имплементации требований зарубежного законодательства (MAR) компания определила периоды запрета на осуществление операций с ценными бумагами (закрытые периоды), в течение которых лица, осуществляющие управленческие функции, не могут проводить никаких сделок от своего имени или от имени третьей стороны. Информация о закрытых периодах публикуется на официальном сайте НЛМК в сети Интернет. Вместе с тем в исключительных случаях лица, осуществляющие управленческие функции в компании, вправе получить разрешение на совершение операций с ценными бумагами посредством направления через корпоративного секретаря заявления в адрес президента (председателя правления).

НЛМК публично раскрывает информацию об операциях с ценными бумагами компании, совершенных лицами, осуществляющими управленческие функции, а также связанными с ними лицами.

Корпоративный секретарь регулярно направляет членам совета директоров, правления и лицам, обладающим руководящими полномочиями в компании, информационные письма, подготовленные с целью обеспечения соответствия Группы НЛМК лучшим стандартам корпоративного управления и исполнения обязательств, возникающих на основании листинга глобальных депозитарных расписок НЛМК на Лондонской фондовой бирже, долговых ценных бумаг НЛМК на Ирландской фондовой бирже, а также ценных бумаг НЛМК на Московской фондовой бирже. В них:

- закреплена обязанность предоставления вышеуказанными лицами информации о совершенных сделках с ценными бумагами компании, а также дочерних и зависимых компаний НЛМК;
- предусмотрен запрет на осуществление операций с ценными бумагами на основании инсайдерской информации;
- предусмотрен запрет на осуществление операций с ценными бумагами в закрытые периоды;
- указаны правила для руководителей в публичных выступлениях, включая участие в семинарах,

конференциях и других общественных мероприятиях от имени или в связи с деятельностью НЛМК.

В соответствии с требованиями законодательства компания ведет список инсайдеров, а также список лиц, осуществляющих управленческие функции в обществе, и связанных с ними лиц. Создание, ведение и учет списков инсайдеров осуществляется посредством электронной системы учета. В компании установлен особый порядок доступа к инсайдерской информации и реализуются соответствующие меры с целью охраны ее конфиденциальности. В компании также организован контроль за соблюдением требований законодательства в области противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком, принятых нормативных актов и внутренних документов. Функция внутреннего контроля возложена на службу вице-президента по управлению рисками, руководитель которой функционально и административно подчиняется и подотчетен президенту (председателю правления) (рис. 16).



Рис. 16. Меры по обеспечению доступа к инсайдерской информации, ее защиты и сохранности

На платформе Корпоративного университета организовано плановое обучение сотрудников/инсайдеров противодействию неправомерному использованию инсайдерской информации в рамках дистанционного курса «Инсайдерская информация и сделки с ценными бумагами». Его цели: узнать, что такое инсайдерская информация, помочь разобраться в тонкостях работы с ней в Группе НЛМК, определить, кто такие инсайдеры и какую ответственность они несут, как действовать при получении доступа к инсайдерской информации.

3.6. Взаимодействие с дочерними и зависимыми обществами

В рамках системы взаимодействия с дочерними и зависимыми компаниями в ПАО «НЛМК» внедрены институт кураторства, единый порядок вступления в должность и прекращения полномочий исполнительных органов, актуализированы подходы по ограничению их полномочий, централизована функция учета сведений по обособленным подразделениям, унифицированы внутренние документы компаний Группы.

Институт кураторства обеспечивает эффективное взаимодействие между материнской компанией и компаниями Группы, повышает уровень контроля и информирования о результатах их деятельности. Он предусматривает назначение лица, ответственного за реализацию основных программ деятельности, проектов, а также направлений развития компаний Группы. Куратор является профессионалом высокого уровня, выполняющим экспертные функции. Владея информацией о потребностях компании и ее финансово-экономическом состоянии, он формирует свое экспертное мнение по вопросам, подлежащим рассмотрению органом управления. В результате совет директоров и правление обладают необходимой объективной информацией, что повышает уровень эффективности принимаемых управленческих решений. В рамках своей компетенции кураторы обеспечивают согласование документов, координируют деятельность компании в соответствии с общей стратегией развития

Группы НЛМК, анализируют инициативы и предложения, исходящие от головной компании, осуществляют координацию взаимодействия единоличного исполнительного органа (далее – ЕИО) и структурных подразделений НЛМК. Общие требования к взаимодействию кураторов с компаниями Группы закреплены Регламентом, утвержденным президентом (председателем правления) НЛМК.

В компаниях Группы НЛМК действует единый порядок вступления в должность и прекращения полномочий единоличных исполнительных органов. Он включает в себя перечень необходимых мероприятий, реализуемых при смене ЕИО компании, причем как для вновь назначаемого руководителя, так и для лица, увольняемого с указанной должности. Данный порядок также определяет функционал всех служб, задействованных в процессе образования единоличных исполнительных органов компаний Группы НЛМК. Для лица, избранного на должность ЕИО, разработан вводный курс, направленный на оперативное включение руководителя в управление деятельностью компании. Этот курс обеспечивает ознакомление ЕИО с основными корпоративными документами компании и ключевыми документами, действующими в Группе НЛМК. Внедрение единого порядка обеспечило достижение поставленных целей и продемонстрировало высокую эффективность на практике.

В 2019 году был актуализирован подход к ограничению полномочий исполнительных органов компаний Группы НЛМК. За основу была взята модель Банка России[1], которая предполагает зависимость предельного размера сделки, не требующей одобрения органа управления, от размера балансовой стоимости активов общества. Данная модель обеспечивает оптимально сбалансированный механизм сдержек и противовесов между органами управления и исполнительными органами

[1] Указание Банка России от 31 марта 2017 года №4335-У «Об установлении предельных значений размера сделок акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью, при превышении которых такие сделки могут признаваться сделками, в совершении которых имеется заинтересованность».

компаний Группы. В компаниях Группы НЛМК утверждены уставы, ограничивающие компетенцию исполнительных органов на совершение сделок определенными стоимостными лимитами, при превышении которых директор должен предварительно согласовать их с вышестоящим органом управления. При установлении пороговых значений были учтены особенности каждой компании Группы НЛМК, что предполагало определение уровня существенности размера сделки, в том числе возможного причинения сделкой убытков обществу, исходя из балансовой стоимости активов компании.

Свою эффективность в Группе НЛМК продемонстрировал реализованный проект по централизации функции учета сведений по обособленным подразделениям компаний Группы. В процессе его осуществления компания преследовала следующие цели:

- обеспечение эффективного взаимодействия подразделений компаний Группы НЛМК при создании обособленных подразделений, изменении данных о них и их закрытии;
- упорядочение деятельности, связанной с подачей сведений в отношении филиалов и представительств в регистрирующий орган для внесения сведений в ЕГРЮЛ и ИФНС;
- систематизация и актуализация информации в отношении документов, выдаваемых ИФНС, подтверждающих факты постановки либо снятия с учета.

Результатом стало не только достижение поставленных целей, но и разработанный электронный систематизированный учет всех данных по обособленным подразделениям компаний Группы НЛМК. С учетом стремительного роста числа пользователей данная система является комфортной для бизнеса, позволяя всем заинтересованным лицам в онлайн-режиме использовать в работе исключительно актуальную и достоверную информацию об обособленных подразделениях компаний Группы, количество которых насчитывает несколько сотен.

В Группе НЛМК осуществлена масштабная унификация внутренних документов. Для компаний Группы, а также для некоммерческих организаций,

в которых она участвует, были разработаны типовые формы внутренних документов, учитывающие особенности их организационно-правовых форм, наличие либо отсутствие у них публичного статуса, структуру органов управления и контроля, а также специфику деятельности. Унификация внутренних документов позволяет оптимизировать такие процессы, как создание компании либо утверждение изменений в учредительные и/или внутренние документы, оперативно реагировать на изменения действующего законодательства.

3.7. Раскрытие информации

Особое внимание компания уделяет повышению эффективности функционирования системы раскрытия информации. Наряду с обязательной к раскрытию информацией НЛМК на добровольной основе раскрывает результаты своей деятельности, что позволяет сформировать объективное представление о существенных аспектах бизнеса компании. Предоставление данных по российскому законодательству полностью синхронизируется с раскрытием информации в соответствии с требованиями иностранных организаторов торговли, чем достигается максимальная оперативность доведения существенной информации до сведения акционеров и инвесторов. Из-за наличия иностранных инвесторов раскрытие информации осуществляется параллельно на русском и английском языках.

Система раскрытия информации в компаниях Группы основана на принципах централизации, что обеспечивает проведение единой информационной политики, непрерывность процесса обнародования данных о деятельности НЛМК, координацию работы всех соответствующих служб, формирование аналитически проработанной, достоверной информации и ее своевременное раскрытие.

На протяжении последних лет компания входит в число лидеров по качеству корпоративного управления и раскрытия информации, в том числе о соблюдаемых принципах корпоративного управления. В 2017 году НЛМК был признан лучшим в конкурсе на звание самой

информационно открытой компании, организованном ИА «Интерфакс». В 2019 году компания заняла первое место по критерию «Лучший уровень раскрытия информации о практике корпоративного управления» на конкурсе годовых отчетов «РАЭКС-Аналитика».

Источником внутренней коммуникации между сотрудниками НЛМК является корпоративный портал, позволяющий автоматизировать бизнес-процессы и повышать вовлеченность персонала. В 2019 году данный портал был отмечен международной премией Step Two Intranet and Digital Workplace Awards. На нем действует автоматизированный сервис запросов выдачи копий внутренних корпоративных документов. Данный сервис позволяет упорядочить последовательность взаимосвязанных действий с момента получения запроса на копии документов до их предоставления, оптимизировать количество этапов и участников существующего процесса.

Функционально сервис аккумулирует и систематизирует внутренние корпоративные документы, дает возможность сотрудникам компании подавать запросы о предоставлении копий документов, автоматически направляет запросы сотрудникам ответственного подразделения (аппарат корпоративного секретаря) для обработки и ведет учет их исполнения. Копии документов предоставляются с применением усиленной квалифицированной электронной цифровой подписи корпоративного секретаря, что позволяет повысить оперативность их оформления и сократить затраты на нотариальные услуги. С учетом положительного опыта эксплуатации в головной компании в ближайшее время данный сервис будет масштабирован и использован в дочерних компаниях.

НЛМК не останавливается на достигнутом и продолжает развивать систему корпоративного управления, анализируя лучшие международные практики и оценивая их с точки зрения целесообразности внедрения в деятельность компании.