СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПАО «ММК». ВНЕДРЕНИЕ ПОЛОЖЕНИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ (1)

Павел Черешенков[1]

2.1. Краткая информация о ПАО «ММК»

2.1.1. Общие сведения о компании

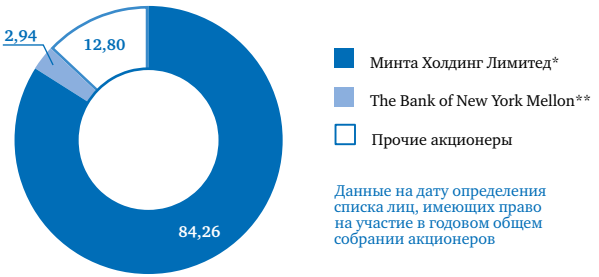
Публичное акционерное общество «Магнитогорский металлургический комбинат» (далее – ПАО «ММК», ММК) входит в число крупнейших мировых производителей стали и занимает лидирующие позиции среди предприятий черной металлургии России. Активы компании в России представляют собой крупный металлургический комплекс с полным производственным циклом, начиная с подготовки железорудного сырья и заканчивая глубокой переработкой черных металлов.

[1] Черешенков Павел Николаевич, корпоративный секретарь, старший менеджер группы по работе с акционерами ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат».

Акции ММК включены в первый уровень списка ценных бумаг, допущенных к торгам на Московской бирже (тиккер MAGN), и в список ценных бумаг, допущенных к торгам на Санкт-Петербургской бирже без включения в котировальные списки. Глобальные депозитарные расписки ММК обращаются на Лондонской фондовой бирже (тиккер ММК), листинг на основном рынке – категория Standard.

2.1.2. Структура акционерного капитала

Особенностью общества является высокая концентрация прав собственности и присутствие в структуре акционерного капитала значительного числа миноритарных акционеров (диаграмма 1, график 2). (2)



* По имеющейся информации председатель совета директоров ПАО «ММК» В.Ф. Рашников является бенефициаром компании Минта Холдинг Лимитед.
** Бенефициарами являются владельцы глобальных депозитарных расписок, размещенных на Лондонской фондовой бирже.

Диаграмма 1. Структура акционерного капитала ПАО «ММК» по состоянию на 6 мая 2020 года (%)

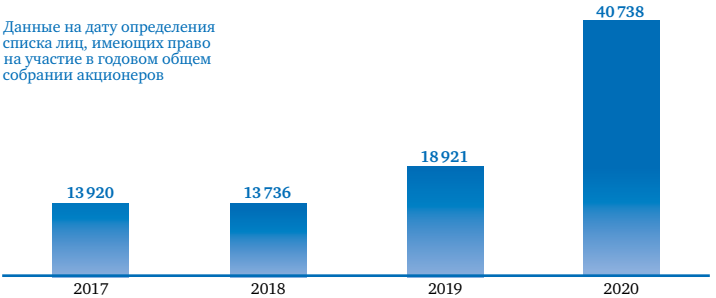


График 2. Количество акционеров ПАО «ММК» (чел.)

Публичный статус компании с международным листингом, наличие большого количества миноритарных акционеров (включая зарубежных) и мажоритарного (контролирующего) акционера предполагают необходимость уделять особое внимание развитию институтов корпоративного управления. (3)

Формирование и совершенствование системы корпоративного управления ММК имеет более чем 25-летний опыт. Драйверами изменений становились различные внешние и внутренние факторы, возникающие в процессе развития компании, а внедряемые практики основывались на передовом зарубежном и российском опыте, рекомендациях и требованиях законодательства, регуляторов и инвестиционного сообщества.

2.2. Этапы и факторы развития корпоративного управления

2.2.1. Приватизация

Начало формирования современной системы корпоративного управления в ПАО «ММК» было положено с момента акционирования компании. 2 апреля 1993 года состоялось первое годовое общее собрание акционеров. В 1994 году собрание акционеров одобрило стратегию технического перевооружения и развития ММК, на основании которой были разработаны бизнес-план и инвестиционная программа, их презентация состоялась в Европейском банке реконструкции и развития (далее также – ЕБРР) в 1995 году.

Стратегические цели компании всегда были направлены на безопасные условия производства и жизни работников, улучшение экологической ситуации и социального климата в городе. Сегодня это один из главных современных трендов – устойчивое развитие.

Инвестиционный фактор закономерно стал движущей силой формирования принципов, процедур и практик корпоративного управления в их современном понимании. Среди первых шагов можно назвать подготовку бухгалтерской отчетности по Международным стандартам финансовой отчетности (далее также – МСФО) в 1996 году в рамках программы по получению кредита ЕБРР. На ежегодной основе консолидированная финансовая отчетность по МСФО формируется с 1998 года, а начиная с 2002 года – промежуточная. Консолидированная финансовая отчетность ММК аудируется ведущими мировыми аудиторскими компаниями «Большой четверки». Стандарт МСФО тогда был выбран как наиболее распространенный по рекомендации аудитора (КПМГ), при этом с 2001 по 2008 год использовалась практика составления отчетности и по стандартам US GAAP.

(4)

2.2.2. Курс руководства

В августе 1997 года состоялось внеочередное общее собрание акционеров ММК, на котором был переизбран единоличный исполнительный орган – генеральный директор (с 2005 года по настоящее время – председатель совета директоров ПАО «ММК»). Была поставлена задача – вывести ММК на зарубежные рынки капитала и построить открытую международную компанию. Формирование передовой системы корпоративного управления стало одним из главных условий. Первые шаги в этом направлении сделал генеральный директор, подписав 19 ноября 1997 года приказ о создании отдела по работе с акционерами – подразделения, непосредственно занимающегося вопросами корпоративного управления, которому были переданы функции по подготовке и проведению общих собраний акционеров, контролю за ведением реестра акционеров, раскрытию информации, взаимодействию с членами совета

директоров, не являющихся работниками ММК, – представителями государства[1] (действовавшими в соответствии с директивами, выдаваемыми Министерством имущественных отношений Российской Федерации). Организационное обеспечение деятельности совета директоров в целом исторически закреплено за юридической службой.

Наличие у регистратора высокой репутации, отлаженных и надежных технологий, позволяющих наиболее эффективным образом обеспечить учет прав собственности и реализацию прав акционеров, соответствует ключевым критериям Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Письмом Банка России от 10 апреля 2014 года №06-52/2463. (5)

С целью обеспечения надежности и эффективности учета прав собственности на акции в 1998 году хранение и ведение реестра акционеров компании было передано в ЗАО «НРК», а с 2001 года в АО «СТАТУС», входящее в число крупнейших регистраторов России.

Компания нуждалась в инвестициях. Осознавая потенциал рынка капитала, особенно зарубежного, и значение, которое западные инвесторы придают качественному корпоративному управлению, с целью повышения инвестиционной привлекательности и принятия обязательств перед инвесторами 21 сентября 2001 года совет директоров ММК в числе первых российских компаний утвердил Кодекс корпоративного управления ОАО «ММК» (далее – ККУ ММК). В нем были в том числе учтены Руководящие принципы ОЭСР, положения тогда еще проекта Кодекса корпоративного поведения, разрабатываемого ФКЦБ (принятого только в 2002 году), и критерии, используемые агентством Standard & Poor's при присуждении «баллов за корпоративное управление». К подготовке ККУ ММК привлекались профессионалы мирового уровня, в том числе Росвелл Перкинс – американский корпоративный юрист, автор серии рекомендаций по принципам корпоративного

[1] До 2004 года ОАО «ММК» оставалось единственным крупным предприятием черной металлургии, у которого значительный пакет акций (23,76% обыкновенных голосующих акций) принадлежал государству.

управления для Американского института права (American Law Institute).

Основным принципом корпоративной политики ММК была определена защита прав акционеров и инвесторов[1]. Общество продолжает придерживаться политики равного отношения ко всем акционерам, повышения прозрачности и открытости. Процедура раскрытия информации о деятельности ММК была полностью прописана в локальных актах, обеспечивающих возможность свободного и необременительного доступа к информации об обществе.

2.2.3. Рекомендации Кодекса корпоративного поведения (ФКЦБ РФ, 2002 год) (6)

Появление в 2002 году первого российского Кодекса корпоративного поведения ФКЦБ РФ (далее – ККП) стало для ММК не столько серьезным вызовом, сколько подспорьем и руководством к действию. Рекомендованные ККП цели, принципы и процедуры соответствовали задачам, стоявшим перед компанией. Многие механизмы корпоративного управления руководством ММК уже прорабатывались и внедрялись на основе лучших западных стандартов. Российское корпоративное законодательство к тому моменту было еще довольно слабым и поэтому в основу ККП были положены именно международные нормы.

С учетом на тот момент еще не окончательно сформировавшейся структуры акционерного капитала компании для исполнения многих рекомендаций ККП потребовалось несколько лет. Была осуществлена актуализация Устава и утвержден ряд внутренних документов общества. Во многих случаях это была формализация уже действующих практик, ранее принятых как важных для ММК с точки зрения поддержания эффективного диалога с акционерами и обеспечения их прав. Среди них – наличие у акционеров возможности знакомиться с информацией (материалами) к общим собраниям акционеров путем использования электронных средств связи, в том числе через Интернет; обязательное

[1] http://www. mmk. ru/corporate_governance/internal_documents/code_of_corporate_governance/

присутствие на общем собрании акционеров генерального директора, членов совета директоров, правления, ревизионной комиссии, аудитора.

Одним из стимулов в процессе улучшения корпоративных практик ММК явилась рекомендация ККП, закрепленная распоряжением ФКЦБ РФ от 30 апреля 2003 года №03-849/р, по раскрытию в годовом отчете информации о том, каким его положениям следует общество.

В соответствии с рекомендациями ККП и лучшей практикой корпоративного управления в феврале 2003 года была введена должность корпоративного секретаря общества, утверждено Положение о дивидендной политике ОАО «ММК» и Положение об информационной политике ОАО «ММК». Была разработана Карта рисков и эффективная программа управления рисками, создано управление внутреннего аудита и контроля. (7)

2.2.4. Продажа госпакета (окончание процесса приватизации ММК, 2004 год)

Важным событием, придавшим импульс развитию системы корпоративного управления ПАО «ММК», стало окончание последнего этапа приватизации в 2004 году[1]. В результате формирования новой структуры акционерного капитала были созданы необходимые предпосылки для достижения экономической стабильности и прогнозируемости будущего ММК, повышения эффективности управления компанией. Появилась основа для планирования и реализации стратегических задач.

Уже на ближайшем годовом общем собрании акционеров 22 апреля 2005 года в совет директоров ММК были избраны первые независимые директора (на тот момент двое) и созданы первые комитеты. В 2006 году совет директоров утвердил План стратегического развития ОАО «ММК» до 2015 года, который включал программы по техническому перевооружению, сбыту и маркетингу, снабжению, социальному

[1] 22 декабря 2004 года состоялся аукцион РФФИ по продаже госпакета акций ОАО «ММК», составлявшего 17,85% уставного капитала (или 23,76% обыкновенных акций).

развитию, а также экологическую и инвестиционную программы.

2.2.5. Выход на рынок капитала (листинг)

В рамках реализации стратегии развития, повышения инвестиционной привлекательности и выхода на рынки капитала (включая международные) в 2005 году был завершен многоэтапный процесс реструктуризации уставного капитала ММК, начавшийся в 2002 году. В целях повышения прозрачности структуры акционерного капитала, включая транспарентность механизма начисления дивидендов, а также установление равных прав по всем акциям, выпущенным компанией, были проведены *увеличение уставного капитала* (в 1200 раз), последующее дробление акций и *конвертация привилегированных акций в обыкновенные*. (8)

Параллельно в рамках подготовки к прохождению процедуры листинга на российских биржах ММВБ и РТС (на тот момент еще не объединенных) для приведения корпоративного управления в соответствие ККП и Правилам листинга (в которых часть перенесенных рекомендаций Кодекса уже была обязательной для исполнения):

- в совет директоров вошли три независимых директора (в дальнейшем, с учетом требований к корпоративному управлению в Великобритании и США, их количество увеличивалось до пяти человек – половины состава совета);
- осуществлена реорганизация комитетов (в том числе выделен комитет по аудиту, а его состав сформирован с учетом требований Нью-Йоркской фондовой биржи и Комиссии по ценным бумагам и биржам США, согласно которым «каждый член комитета по аудиту должен обладать достаточными знаниями в области финансов, как минимум один член комитета по аудиту обязан иметь квалификацию в области бухгалтерского учета или соответствующего управления финансами (финансовый эксперт)»;
- проведена работа по приведению в соответствие нормативной базы – в Уставе был увеличен с 20

до 30 дней срок сообщения акционерам о проведении общих собраний; установлен срок выплаты дивидендов по обыкновенным акциям в 60 дней со дня принятия решения об их выплате (с учетом законодательства Российской Федерации на тот момент); утверждены Политика корпоративной социальной ответственности ОАО «ММК», Кодекс деловой этики ОАО «ММК», Положения о контрольно-ревизионном управлении ОАО «ММК».

В декабре 2005 года на фондовых биржах РТС и ММВБ начались торги обыкновенными акциями ОАО «ММК», включенными в перечень внесписочных ценных бумаг, а с июня 2006 года – в котировальный список «Б» (с 2015 года – в первый уровень).

(9)

К моменту выхода на международный рынок капитала (размещения глобальных депозитарных расписок с листингом на Лондонской фондовой бирже – LSE) ММК уже был пройден подготовительный этап, компания соответствовала всем основным обязательным требованиям к корпоративному управлению со стороны регуляторов и организаторов торгов в Российской Федерации и Великобритании.

Статус публичной компании с международной капитализацией подразумевает высокий уровень ответственности и открытости перед инвестиционным сообществом. Важнейшее значение в связи с этим придается деятельности **службы по связям с инвесторами (IR)**. В ММК эта функция была окончательно сформирована при IPO в 2007 году. На регулярной основе стали проводиться встречи руководства компании с инвесторами, роуд-шоу и телеконференции по результатам финансовой отчетности, частные переговоры, организованные банками конференции (сегодня это стандартные мероприятия для современных публичных компаний). По результатам таких мероприятий корпоративное управление ММК положительно оценивалось инвесторами и аналитиками.

ПАО «ММК» стало победителем конкурса «IPO Олимп 2007» в номинации «Лучшая практика корпоративного управления» в рамках IV Всероссийского IPO-конгресса, организованного Институтом фондового рынка и управления.

К этому моменту систему корпоративного управления ПАО «ММК» можно было считать сформировавшейся, зрелой и фактически одобренной инвестиционным сообществом. Достижения компании нашли отражение в проведении успешного IPO 2007 года, признанном крупнейшим по объему размещенных средств среди российских металлургических компаний.

Начиная с 2003 года ПАО «ММК» ежегодно проводит независимую оценку качества корпоративного управления. Российским институтом директоров (ранее Консорциумом РИД и рейтинговым агентством «Эксперт РА») в настоящее время подтвержден рейтинг ПАО «ММК»[1] на уровне НРКУ 7++ «Развитая практика корпоративного управления» по шкале Национального рейтинга корпоративного управления. Это означает, что компания соблюдает базовые требования российского корпоративного законодательства и следует значительному числу рекомендаций ККУ. Она характеризуется достаточно низкими рисками потерь собственников, связанных с качеством корпоративного управления. Профессиональный взгляд независимых экспертов позволяет компании выявить слабые места, определить дальнейшие пути совершенствования действующих практик и внести необходимые коррективы. Рекомендации, полученные в рамках поддержания рейтинга, учитываются при формировании программы по совершенствованию корпоративного управления ММК.

2.2.6. Кодекс корпоративного управления (Банк России, 2014 год)

2.2.6.1. Внедрение принципов и рекомендаций

Новый Кодекс корпоративного управления, рекомендованный к применению Письмом Банка России от 10 апреля 2014 года №06-52/2463 (далее – Кодекс корпоративного управления, ККУ), в большей степени стал учитывать накопившийся практический опыт российских компаний. Сегодня это один из главных ориентиров для отечественных компаний как с точки зрения роста их инвестиционной привлекательности

[1] http://rid.ru/news/press-reliz-podtverzhdenie-nrku-pao-magnitogorskij-metallurgicheskij-kombinat-ot-07-12-2017

и капитализации, так и повышения эффективности бизнеса. Часть рекомендаций ККУ была закреплена в Правилах листинга Московской биржи, вступивших в силу 9 июля 2014 года.

Корпоративное управление ММК в основном соответствовало требованиям ККУ и Правилам листинга: совет директоров на 50% состоял из независимых директоров, из которых были сформированы комитет по кадрам и вознаграждениям и комитет по аудиту, разработаны необходимые внутренние документы. Однако нерешенные вопросы еще оставались, и советом директоров была утверждена Программа по совершенствованию корпоративного управления ОАО «ММК» до 2017 года. В ходе ее реализации были внесены изменения в Устав, внутренние документы общества и план работы совета директоров, способствовавшие лучшей организации работы совета и его комитетов, а также обеспечению прав акционеров (таблица 6).

(11)

Таблица 6. Мероприятия по совершенствованию корпоративного управления на ММК (2014–2017 годы)

№ п/п	Мероприятие
1	В компетенцию совета директоров внесено утверждение отчета общества об устойчивом развитии, составленного в соответствии с международно признанными стандартами (GRI).
2	Закреплены критерии независимости членов совета директоров, предусмотренные ККУ и Правилами листинга Московской биржи.
3	Предусмотрено представление дополнительной информации о кандидатах в совет директоров.
4	Определены дополнительные требования по оценке деятельности совета директоров, в том числе предусматривающие независимую оценку качества работы совета – не реже одного раза в три года, привлечение внешней организации (консультанта).
5	Предусмотрена обязанность члена совета директоров заблаговременно уведомлять о невозможности участвовать в заседании совета.
6	Предусмотрена возможность присутствия членов совета директоров, не являющихся членами соответствующего комитета, на заседании комитета по приглашению его председателя.
7	Предусмотрено приобщение к протоколу совета директоров особых мнений членов совета по вопросам повестки дня, изложенных в письменной форме.
8	Предусмотрена обязанность членов совета директоров уведомлять общество о намерении занять должность в составе органов управления иных организаций и о таком избрании (назначении).

№ п/п	Мероприятие
9	Предусмотрено регулярное направление членам совета директоров информации о наиболее важных событиях в финансово-хозяйственной деятельности общества и подконтрольных ему юридических лиц, а также об иных событиях, затрагивающих интересы акционеров.
10	Введена практика, предусматривающая в планах работы совета директоров и комитетов: • проведение оценки соответствия кандидатов в совет директоров критериям независимости, осуществление регулярного анализа соответствия директоров критериям независимости; • сравнение ключевых показателей деятельности общества с конкурентами; • рассмотрение вопросов социальной ответственности общества; • рассмотрение вопроса о соблюдении Кодекса деловой этики.
11	Расширен перечень оснований, по которым члены совета признаются заинтересованными в сделках («в иных случаях, когда указанные лица сами заявляют о своей заинтересованности»).
12	Утверждена Политика в области внутреннего контроля и Политика в области внутреннего аудита.
13	Акционеры получили возможность обращаться в общество (в том числе направлять бюллетени ОСА) по электронной почте, адрес которой размещен на корпоративном сайте ММК (shareholder@mmk.ru).
14	На сайте общества в сети Интернет размещалась информация о проезде к месту проведения общего собрания акционеров.
15	В сообщениях о проведении общих собраний акционеров в случае принятия решения о выплате дивидендов указывается важность своевременного извещения общества об изменении данных акционеров, необходимых для выплаты дивидендов (реквизиты банковского счета, адрес и т.п.), а также последствия и риски, связанные с несвоевременным извещением об изменении таких данных.
16	Нормативно закреплено и введено в практику ММК включение в состав материалов для акционеров – таблицы сравнения вносимых изменений с текущей редакцией.
17	Увеличен срок внесения предложений по вопросам повестки дня годового общего собрания акционеров до 60 дней после окончания финансового года.
18	Разработан регламент для ответов на вопросы акционеров в ходе общего собрания акционеров.
19	На сайте общества создан раздел с информацией о решениях совета директоров.
20	Во внутренних документах закреплены сроки предоставления информации о списке лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров (в настоящее время эта норма законодательно определена в п. 3.8 Положения об общих собраниях акционеров, утвержденного Банком России 16 ноября 2018 года №660-П).
21	В уставе и внутренних документах предусмотрена возможность создавать системы, позволяющие акционерам принимать участие в голосовании с помощью электронных средств, что позволяет обеспечить возможность каждому акционеру беспрепятственно реализовывать право голоса самым простым и удобным для него способом. В 2017 году акционерам предоставлена возможность получать бесплатный доступ и использовать информационный сервис регистратора «СТАТУС Онлайн. Кабинет акционера» – для дистанционного обслуживания акционеров и участия в корпоративных действиях эмитента (электронного голосования на общих собраниях акционеров). В 2020 году вышло мобильное приложение.
22	В Уставе расширен перечень вопросов, решения по которым принимаются большинством голосов всех избранных членов совета директоров, а также перечень вопросов, решения по которым могут приниматься советом путем проведения очного голосования.

№ п/п	Мероприятие
23	К компетенции совета директоров отнесено принятие решений о совершении не только тех сделок, которые предусмотрены законодательством Российской Федерации, но и сделок, стоимость которых составляет более 10% балансовой стоимости активов общества, а также совершение сделок по отчуждению недвижимого имущества независимо от их стоимости.
24	Внедрена практика внешней оценки деятельности совета директоров.
25	Формализованы и внедрены в практику ряд других рекомендаций ККУ, обеспечивающих (поддерживающих) права акционеров.

2.2.6.2. Отчет о соблюдении Кодекса корпоративного управления

Положения ККУ, которые носят рекомендательный характер, применяются компаниями с учетом специфики их деятельности и баланса интересов всех участников корпоративных отношений. На практике это следует из отчетов компаний о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса в соответствии с Положением о раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг, утвержденным Банком России 30 декабря 2014 года №454-П, по форме согласно Письму Банка России от 17 февраля 2016 года №ИН-06-52/8. (13)

ММК в целом не испытывает существенных сложностей в исполнении требований и рекомендаций регулятора. Большинство из них соблюдаются (график 3), а по отдельным вопросам даны обоснованные с точки зрения компании комментарии.

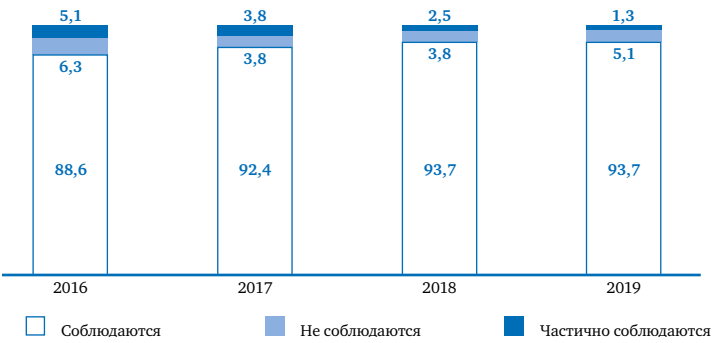


График 3. Соблюдение ПАО «ММК» рекомендаций ККУ (%)

Руководство компании поддерживает конструктивный диалог с регулятором. Так, по рекомендации Банка России советом директоров общества утвержден документ «Изменения (корректировка) информации в «Отчете о соблюдении ОАО «ММК» принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления», раскрытой в годовом отчете открытого акционерного общества «Магнитогорский металлургический комбинат» за 2016 год» в порядке, установленном п. 70.8 Положения о раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг, содержащий более полные и развернутые причины несоблюдения (частичного соблюдения) принципов ККУ. Текст документа был опубликован на сайте общества в сети Интернет[1].

Качественное объяснение причин несоблюдения или неполного соблюдения ККУ остается общей актуальной темой. При этом Банк России в обзоре практики корпоративного управления отмечает положительную динамику по компаниям, чьи ценные бумаги включены в котировальные списки Московской биржи[2].

По инициативе независимых директоров отчет о соблюдении принципов и рекомендаций ККУ перед утверждением советом директоров (в качестве приложения к годовому отчету) предварительно рассматривается в профильном комитете, к компетенции которого отнесены вопросы корпоративного управления (в настоящее время это сфера ответственности комитета по стратегическому планированию). Одновременно оцениваются несоблюдаемые рекомендации Кодекса и возможности их применения.

С учетом структуры акционерного капитала (см. диаграмму 1) и сложившейся практики корпоративного управления в настоящее время в ММК в части соблюдения принципов и рекомендаций ККУ остаются открытые вопросы (таблица 7).

[1] http://www. mmk. ru/for_investor/annual_reports/

[2] https://www. cbr. ru/Collection/Collection/File/25363/Review_29112019.pdf

Таблица 7. Открытые вопросы в практике ММК в части соблюдения Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Частично соблюдаемые / несоблюдаемые рекомендации Кодекса
1	***Независимость председателя совета директоров и (или) наличие старшего независимого директора (2.5.1 ККУ).*** Председатель совета директоров ММК формально имеет статус неисполнительного директора (не занимает должности в органах управления ММК, но как бенефициар компании не соответствует критериям независимости). При этом он в полной мере обеспечивает эффективную организацию деятельности совета и взаимодействие его с иными органами общества, конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров. Члены совета директоров при избрании председателя руководствуются такими факторами, как авторитет, безупречная деловая и личная репутация, доверие среди инвесторов и акционеров, наибольший профессиональный опыт в сфере деятельности компании. Для каждого независимого директора в полной мере обеспечена возможность личного общения с председателем совета директоров.
2	***Независимость всех членов комитета по вознаграждениям (2.8.2 ККУ).*** В обществе создан комитет по кадрам и вознаграждениям, который состоит из большинства независимых директоров и одного неисполнительного директора (в настоящее время один из членов совета не соответствует формальному критерию независимости по сроку работы в качестве члена совета директоров общества – более 12 лет). По мнению совета директоров, действующий состав комитета полностью соответствует задачам, возложенным на него Кодексом корпоративного управления и Правилами листинга Московской биржи. Указанный член совета директоров (в статусе неисполнительного директора) обладает необходимой высокой квалификацией, знаниями и опытом работы в комитете, связанность с эмитентом (по сроку) не оказывает влияния на его способность выносить независимые, объективные и добросовестные суждения. Действующий состав комитета соответствует требованиям Правил листинга Московской биржи.
3	***Условия использования акций общества в качестве вознаграждения членам совета директоров (4.2.2 ККУ).*** Внутренние документы не предусматривают возможности предоставления акций общества членам совета директоров в связи с нецелесообразностью.
4	***Внедрение программы долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (4.3.2 ККУ).*** Руководство компании считает, что действующая система мотивации в достаточной степени обеспечивает зависимость вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества от результатов работы общества и их личного вклада в достижение этих результатов.
5	***Публикация меморандума контролирующего лица относительно его планов в отношении корпоративного управления в обществе (6.1.2 ККУ).*** Обращения председателя совета директоров (контролирующего лица) раскрываются в иных источниках, например на сайте общества, встречах с инвесторами или в годовых отчетах. Следует отметить, что по имеющимся наблюдениям на основании отчетности и информации, размещенной в публичных источниках, на текущий момент такая практика в российских компаниях не прижилась. Даже в случаях, когда компании заявляют о наличии такого меморандума, найти его в открытом доступе фактически не представлялось возможным (за исключением 3–4 случаев в 2019 году).

При рассмотрении каждой инициативы с учетом ее ценности и целесообразности для участников корпоративных отношений в ММК применяется взвешенный подход. По всем отмеченным выше вопросам руководство компании не исключает возможности внесения изменений и внедрений вышеперечисленных принципов (в случае признания их целесообразными), при этом продолжая совершенствовать аргументацию в пользу принятых (или непринятых) практик и учитывая рекомендации Банка России.

2.3. Описание отдельных действующих практик ПАО «ММК»

(16)

2.3.1. Опыт оценки деятельности совета директоров

Начиная с 2008 года совет директоров ММК ежегодно проводит оценку состояния корпоративного управления в обществе, работы совета, его комитетов и отдельных членов (посредством самооценки, под руководством комитета по кадрам и вознаграждениям). Каждый директор заполняет анкету, в которой указывает: соблюдаются ли в достаточной мере принципы корпоративного управления в обществе. Анкетируемый также может высказать свое мнение о плюсах и минусах в корпоративном управлении в целом, в работе совета директоров, его комитетов и каждого члена совета. Итоги оценки подводятся комитетом по кадрам и вознаграждениям и публикуются в годовом отчете общества.

В 2017 году в целях соответствия лучшей практике корпоративного поведения, рекомендациям ККУ, а также следуя предложениям отдела внутреннего аудита компании (по результатам анализа и оценки корпоративного управления ПАО «ММК»), совет директоров принял решение о проведении первой внешней оценки эффективности своей работы. По итогам конкурсной процедуры в качестве независимого консультанта была выбрана международная компания Odgers Berndtson. Основными целями предпринятого анализа стали определение степени соответствия деятельности совета директоров рекомендациям ККУ и образцам лучшей практики, оценка эффективности совета

в реализации стратегии и соответствия его практики потребностям развития ММК, активизация работы совета и его комитетов, определение приоритетов и направлений для дальнейшего совершенствования их деятельности. Для достижения этих целей в соответствии с методологией, согласованной консультантом с компанией (рис. 8), решались следующие задачи:

- анализ актуальной информации о деятельности совета директоров, его комитетов и корпоративного секретаря;
- оценка качества взаимодействия между акционерами, советом директоров, его комитетами, корпоративным секретарем и ключевыми руководящими работниками;
- оценка подходов к организации работы совета директоров и его комитетов;
- сравнение некоторых аспектов деятельности совета директоров с лучшей российской и международной практикой в области корпоративного управления;
- подготовка отчета о результатах оценки, содержащего выводы и рекомендации консультанта.

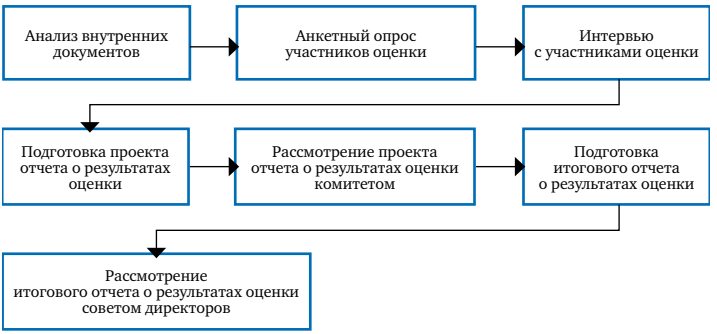


Рис. 8. Методология внешней оценки деятельности совета директоров ПАО «ММК»

В проведении оценки приняли участие члены совета директоров, а также представители менеджмента, тесно взаимодействующие с советом и его комитетами. Анкетный опрос и интервью позволили получить достаточный объем информации для составления

объективного мнения, отраженного в итоговом отчете. В результате были определены основные направления дальнейшего совершенствования работы совета директоров и его комитетов (таблица 8).

Таблица 8. Направления совершенствования корпоративного управления на ММК по итогам внешней оценки совета директоров

№ п/п	Направление
1	Актуализация процесса стратегического управления общества с учетом технологических вызовов, разработка новых стратегических инициатив, повышение степени вовлеченности членов совета директоров в их разработку.
2	Совершенствование системы мотивации ключевых руководящих работников.
3	Развитие системы управления рисками.
4	Расширение взаимодействия с миноритарными акционерами общества.
5	Развитие функции «корпоративный секретарь».
6	Совершенствование документооборота совета директоров и его комитетов.
7	Улучшение коммуникации между советом директоров, его комитетами и менеджментом.
8	Повышение качества «профильной» экспертизы комитета по стратегическому планированию и комитета по аудиту.
9	Актуализация положений, регулирующих деятельность комитетов совета директоров.

(18)

Цели, которые ставились при проведении внешней оценки, были достигнуты. Проект позволил активизировать работу членов совета директоров, еще больше раскрыть свой потенциал директорам (в первую очередь независимым) и обозначить актуальные вопросы для развития компании.

С учетом рекомендаций внешнего консультанта, проводившего оценку деятельности совета директоров, и РИД, осуществляющего мониторинг практики корпоративного управления ПАО «ММК», а также принимая во внимание изменения в законодательстве Российской Федерации, совет директоров утвердил новую Программу по совершенствованию корпоративного управления ПАО «ММК» до 2020 года[1]. Основные реализованные мероприятия приведены в таблице 9.

[1] http://www. mmk. ru/upload/iblock/0fa/Программа%20КУ. pdf

Таблица 9. Мероприятия по совершенствованию корпоративного управления на ММК (2018–2020 годы)

№ п/п	Мероприятие
1	На регулярной основе организовано проведение рабочих сессий с участием независимых директоров для обсуждения портфеля стратегических инициатив и системы КПЭ.
2	Упразднена ревизионная комиссия ПАО «ММК».
3	Введена практика предварительного обсуждения на комитете по кадрам и вознаграждениям требований к кандидатам в совет директоров и критериев их оценки, исходя из сложившихся для компании текущих вызовов.
4	Создан новый профильный комитет по охране труда, промышленной безопасности, экологии.
5	Систематизирована работа по устойчивому развитию (включающему факторы ESG), в том числе совершенствованию системы отчетности в этой области.
6	Обновлен состав совета директоров – в него вошли два новых директора (усилены компетенции в сфере IT-технологий – избранием нового независимого директора и в области финансов, экономики, бюджетирования, связей с инвесторами, знания отрасли).
7	Развивается практика открытых дискуссий/сессий (в том числе очных) за рамками заседаний совета директоров и его комитетов.
8	Развивается практика коммуникаций с миноритарными акционерами, в том числе с участием независимых членов совета директоров и IR-подразделения ПАО «ММК».
9	Актуализирована дивидендная политика – общество стремится к ежеквартальным выплатам на уровне 100% свободного денежного потока.
10	Осуществляется работа по актуализации Плана стратегического развития группы ПАО «ММК» на период 2020–2030 годов с учетом изменений внешнего окружения и текущих вызовов для компании.
11	Актуализированы Устав и внутренние документы ПАО «ММК», в том числе усовершенствован порядок корпоративных процедур, включая преемственность и подбор кандидатов в совет директоров, подготовку материалов к его заседаниям и использование электронных технологий в его работе.

(19)

2.3.2. Преемственность совета директоров

Согласно действующему законодательству Российской Федерации, Уставу и внутренним документам ММК целенаправленно проводит политику по обеспечению преемственности членов совета директоров, выдвижению в его состав кандидатов, личные и профессиональные качества которых и их репутация не вызывают сомнений в том, что они будут действовать в интересах общества и его акционеров (рис. 9), а также избранию в совет кандидатов, отвечающих критериям независимых директоров.

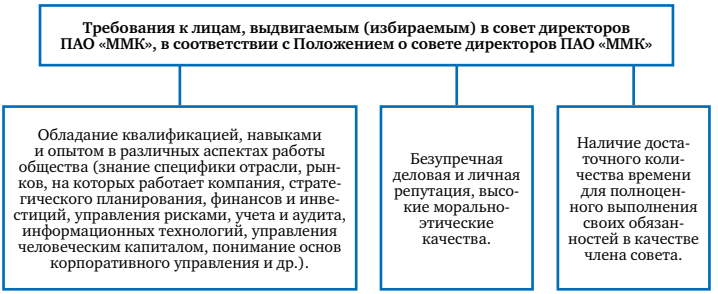


Рис. 9. Базовые требования к кандидатам (членам) совета директоров ПАО «ММК»

(20)

Под преемственностью членов совета директоров общества понимается процесс формирования его состава, гарантирующий сохранение лучших практик работы совета, обеспечивающих соответствие его деятельности стратегии развития компании, а также формирование и сохранение навыков, опыта и квалификации, необходимых директорам для эффективной реализации своих полномочий. Ключевым звеном в этом процессе служит комитет совета директоров по кадрам и вознаграждениям (рис. 10), одной из основных задач которого является укрепление кадрового состава и повышение эффективности работы совета, а также обеспечение преемственности его членов.



Рис. 10. Процесс преемственности совета директоров ПАО «ММК»

Кадровые потребности совета директоров выявляются в ходе проведения ежегодной оценки (самооценки) его деятельности. На основании ее результатов за предыдущий год и текущих актуальных требований к кандидатам комитет по кадрам и вознаграждениям определяет список дополнительных компетенций членов совета, необходимых для успешной реализации стратегии общества (План преемственности). В числе прочего указанный список включает перечень ключевых областей, специалистами в которых необходимо усилить совет директоров в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

(21)

Комитет по кадрам и вознаграждениям формирует список потенциальных кандидатов в совет директоров (список кадрового резерва), отвечающих требованиям, установленным Уставом и Положением о совете директоров ПАО «ММК» и соответствующим Плану преемственности. К нему прилагается оценка профессиональной квалификации претендентов и соответствие критериям независимости (на основании информации, полученной от кандидатов и из публичных источников). Корпоративный секретарь по согласованию с председателем совета директоров формирует список предложений по кандидатам с учетом текущих требований компании.

Подбор кандидатов осуществляется из разных источников, включая деловые контакты, рекомендации партнеров и консультантов, публичные ресурсы (в том числе Интернет). Практика привлечения в этих целях хедхантеров в ММК пока не применялась, хотя подобная возможность рассматривалась еще при подборе первых независимых директоров.

По инициативе совета директоров кандидатуры из сформированного списка могут быть предложены акционерам для выдвижения в совет с соблюдением всех необходимых процедур, предусмотренных действующим законодательством и Уставом общества. Совет директоров имеет право номинировать кандидатов в свой состав в порядке, предусмотренном законодательством, Уставом общества и Положением о совете

директоров ПАО «ММК» (независимо от количества претендентов, предложенных акционерами)[1].

В процессе анализа состава совета директоров ПАО «ММК» и определения текущих требований к кандидатам, помимо сугубо профессиональных компетенций принимаются во внимание иные аспекты, способствующие достижению сбалансированности совета. На рис. 11 представлено несколько критериев, по которым компания рассматривает совет директоров на предмет соответствия лучшим образцам российской и международной практики.

(22)

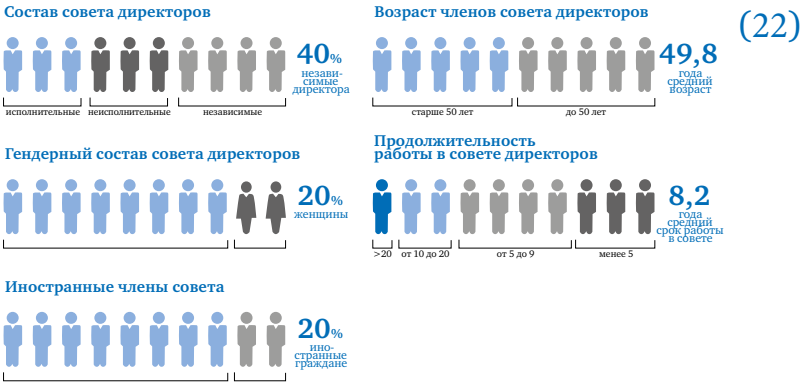


Рис. 11. Анализ состава совета директоров ПАО «ММК»

2.3.3. Комитеты совета директоров

Комитеты совета директоров ММК формируются с учетом передовых практик, рекомендаций российских и зарубежных регуляторов, требований фондовых бирж, а также текущих задач компании. В соответствии с Уставом и внутренними документами комитеты ежегодно создаются на срок полномочий совета директоров (постоянные комитеты). Эволюция формирования комитетов совета представлена в таблице 10.

[1] Подп. «б» п. 12 ст. 1 Федерального закона от 19 июля 2018 года №209-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах»; абз. 2 п. 10.13 Устава ПАО «ММК» (ред. от 25 февраля 2019 года).

Таблица 10. Эволюция формирования комитетов совета директоров на ММК

№ п/п	2005–2006	2006–2012	2012–2013	2013–2019	2019–н/в
1	Комитет по аудиту, финансам и бюджетной политике	Комитет по аудиту	Комитет по аудиту	Комитет по аудиту	Комитет по аудиту
2	Комитет по урегулированию корпоративных конфликтов	Комитет по кадрам и вознаграждениям	Комитет по кадрам и вознаграждениям	Комитет по кадрам и вознаграждениям	Комитет по кадрам и вознаграждениям
3	Комитет по стратегическому планированию, управлению собственностью и рисками	Комитет по стратегическому планированию и корпоративному управлению	Комитет по стратегическому планированию и корпоративному управлению	Комитет по стратегическому планированию	Комитет по стратегическому планированию
4	Комитет по инвестиционной политике и взаимодействию с государственными органами	Комитет по инвестиционной политике и взаимодействию с государственными органами	–	–	Комитет по охране труда, промышленной безопасности, экологии
5	Комитет по коммерческой деятельности и транспортному обеспечению	–	–	–	–

Действующая структура и состав комитетов соответствуют всем существующим требованиям и рекомендациям ККУ (рис. 12). Последним изменением стало создание в 2019 году нового комитета по охране труда, промышленной безопасности, экологии по инициативе независимых директоров в процессе проведения ежегодной самооценки деятельности совета.

Комитеты представляют совету директоров отчеты о результатах своей деятельности в срок не позднее тридцати рабочих дней до даты проведения годового общего собрания акционеров. По предложению независимых директоров развивается практика обсуждений (сессий) актуальных вопросов вне рамок заседаний комитетов.



Рис. 12. Комитеты совета директоров ПАО «ММК» (действующая структура)

(24)

2.3.4. Система вознаграждения

Согласно рекомендациям ККУ в обществе сформирована система вознаграждения членов совета директоров, формализованная в Положении о порядке выплаты вознаграждений и компенсации расходов членам совета директоров ПАО «ММК». Принятая в компании на текущий момент структура вознаграждения – одна из самых прозрачных в корпоративной практике. В ее основе – только фиксированное годовое вознаграждение, выплата за участие в отдельных заседаниях совета или его комитетов не применяется (хотя ранее предусматривалось дополнительное вознаграждение за участие в заседаниях, заочных голосованиях и представление письменных мнений). Какие-либо формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров также не применяются.

Независимым и неисполнительным директорам вознаграждение выплачивается за выполнение обязанностей членов совета. Его размер и компенсация расходов ежегодно утверждаются годовым общим собранием акционеров единой суммой.

Компенсация расходов, связанных с исполнением директорами своих функций, осуществляется по фактически произведенным расходам на основании

подтверждающих документов. Определен перечень компенсируемых расходов, к которым относятся: проезд до места проведения совета директоров и обратно к месту жительства, оплата такси, услуг связи и почты, гостиницы и иных расходов, предусмотренных условиями договора с директором.

Принятая обществом политика мотивации в отношении исполнительных директоров и иных ключевых работников формализована во внутренних документах. Бонусы начисляются им при выполнении ключевых показателей эффективности (КПЭ): персональных (устанавливает генеральный директор) и общекорпоративных (определяет совет директоров по рекомендации комитета по кадрам и вознаграждениям). Расчеты результативности исполнения персональных КПЭ контролируются отделом перспективного развития компании и утверждаются генеральным директором. Исполнение общекорпоративных КПЭ контролируется советом директоров.

Перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать исполнительные директора и топ-менеджеры ММК, урегулирован приказом генерального директора.

Практика долгосрочной мотивации исполнительных органов и иных ключевых сотрудников с использованием акций общества на текущий момент не нашла поддержку у руководства компании и признана нецелесообразной. Вместе с тем исполнительные директора и топ-менеджеры по собственной инициативе могут приобретать акции общества. Информация об этом публикуется в годовом отчете, отчетах эмитента, а также раскрывается с учетом требований законодательства и Положения об инсайдерской информации ПАО «ММК»[1] (включая FCA и LSE).

2.3.5. Существенные корпоративные действия

С учетом того, что все актуальные требования к существенным корпоративным действиям, включая их состав и процедуры, в настоящее время установлены

[1] http://www. mmk. ru/corporate_governance/internal_documents/group_documents/

законодательством Российской Федерации, в 2019 году решением совета директоров ранее принятое в обществе Положение о существенных корпоративных действиях ОАО «ММК» было признано утратившим силу. При этом в компании действует Положение о порядке оформления документов при реализации сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, крупных сделок, иных существенных корпоративных действий и нестандартных операций, утвержденное приказом генерального директора.

Помимо этого, в обществе создана система, обеспечивающая выявление и учет сделок, совершаемых в условиях конфликта интересов. В соответствии с Положением о порядке ведения реестра заинтересованных лиц и подготовки информации о заключенных (совершенных) обществом в отчетном году сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, в компании организовано ведение реестра заинтересованных лиц и учет сделок с заинтересованностью. Контроль за условиями таких сделок осуществляется в процессе электронного визирования договора соответствующими службами ММК (в КИС ORACLE).

2.3.6. Система внутреннего контроля и управления рисками, внутренний аудит

Риск-менеджмент интегрирован во все бизнес-процессы ММК. Выявление, анализ и управление рисками осуществляются на всех уровнях компании и внедрены в механизмы принятия управленческих, инвестиционных и операционных решений. В Группе ММК создано подразделение, к задачам которого относятся разработка и развитие методологии, обучение сотрудников ММК и организаций Группы, координация действий всех структур в рамках комплексной системы управления рисками и формирование сводной отчетности по рискам.

По рекомендациям комитета по аудиту совет директоров осуществляет контроль за функционированием систем внутреннего контроля и управления рисками, ежегодно рассматривает отчеты об эффективности риск-менеджмента и внутреннего контроля и при

необходимости дает рекомендации по совершенствованию их деятельности.

На организационном уровне в компаниях Группы ММК определены функции (обязанности) и права структурных подразделений, специалистов по управлению рисками и внутреннему контролю (в том числе комплаенс-контролю, контролю качества и бизнес-процессов, в наибольшей степени подверженных различным рискам). На операционном уровне внедрены и выполняются контрольные процедуры, обеспечивающие снижение рисков до приемлемого уровня. Они осуществляются с учетом целесообразности и экономической эффективности их применения.

Внутренний аудит в Группе ММК является централизованной функцией, обеспечивающей покрытие основных направлений ее деятельности, включая работу зарубежных организаций. Внутренний аудит осуществляется:

- сотрудниками отдела внутреннего аудита ММК (далее – ОВА) в количестве шести человек, возглавляемого начальником отдела внутреннего аудита, который является руководителем службы внутреннего аудита Группы ММК (далее – руководитель СВА);
- специализированными подразделениями внутреннего аудита дочерних организаций Группы ММК (далее – СПВА) общей численностью четырнадцать человек. Руководитель СВА осуществляет непосредственное управление деятельностью ОВА и функциональное управление СПВА.

Централизованное управление системой внутреннего аудита способствует внедрению единых подходов и унификации деятельности в рамках всей Группы ММК, обеспечивает эффективный обмен информацией и применение накопленного передового опыта. Руководитель СВА функционально подотчетен комитету совета директоров по аудиту и административно – генеральному директору. Существующий порядок подотчетности обеспечивает его независимость, достаточную для выполнения функций, возложенных на внутренний аудит.

План деятельности службы внутреннего аудита разрабатывается на основе результатов оценки рисков

Группы ММК с использованием информации и запросов, полученных от совета директоров и исполнительных органов ММК. Он включает периодические проверки и прочие мероприятия на планируемый период, в том числе разработку и совершенствование локальной нормативной документации по внутреннему аудиту, повышение квалификации сотрудников. Годовой план работы службы внутреннего аудита ММК представляется комитету по аудиту на согласование и генеральному директору на утверждение. Годовые планы СПВА направляются руководителю СВА на согласование и руководителям дочерних организаций на утверждение. Руководитель СВА осуществляет подготовку и представление (28) комитету по аудиту отчетов по результатам деятельности внутреннего аудита в Группе ММК, включая:

- информацию о существенных рисках, нарушениях и недостатках системы внутреннего контроля;
- результаты и оценку эффективности реализации предложений внутреннего аудита по итогам проверок в части устранения выявленных нарушений;
- результаты оценки фактического состояния, надежности и эффективности системы управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления.

2.3.7. Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Поддержание конструктивного диалога со всеми заинтересованными сторонами представляет очевидную значимость для компании и позволяет, с одной стороны, информировать стейкхолдеров об усилиях и достижениях ММК, а с другой – определять, какие проблемы являются для каждого из них наиболее важными в целях совершенствования деятельности и раскрытия информации в указанных направлениях. В качестве ключевых заинтересованных сторон ПАО «ММК» выделяет следующие группы лиц, оказывающие влияние на компанию или подвергающиеся ее воздействию: работники, акционеры, инвесторы, клиенты, поставщики, органы государственной власти, малый и средний бизнес, местные сообщества, в том числе члены

семей работников, профсоюзы, СМИ. Анализ значимых тем и ключевых интересов стейкхолдеров, а также механизмов взаимодействия с ними представлен в Отчете об устойчивом развитии ПАО «ММК»[1].

2.4. Актуальные вопросы корпоративного управления ПАО «ММК»

По итогам последней проведенной самооценки за 2019 год члены совета директоров определили основные направления улучшения корпоративного управления. Компании необходимо обратить внимание на повышение эффективности работы с инвестиционным сообществом, включая совершенствование информационной политики, сайта общества, ESG-отчетности, механизмов управления рисками и внутреннего контроля.

Первый Отчет об устойчивом развитии ПАО «ММК» за 2019 год (GRI Standards) утвержден советом директоров 24 апреля 2020 года.

Целесообразным также представляется дальнейшее совершенствование системы преемственности для органов управления компании, повышение качества работы с кадровым резервом, эффективности и прозрачности системы мотивации менеджмента и совета директоров, развитие компетенций членов совета и менеджмента (включая внешнее обучение), с учетом актуальных тенденций в сфере деятельности общества. Среди ключевых областей расширения компетенций совета директоров отмечены промышленная безопасность, модернизация производственных бизнес-процессов и эффективность использования капитала. Важным направлением остается формирование новых компетенций общества в области Индустрии 4.0. В плане организации деятельности совета директоров и его комитетов рекомендуется более детальное рассмотрение текущих вопросов в рамках комитетов и фокусирование на наиболее важных стратегических аспектах деятельности компании на заседаниях совета директоров.

[1] http://www.mmk.ru/for_investor/annual_reports/reports_sustainable_development/

Постоянно возникающие новые внешние и внутренние вызовы и тренды вносят серьезные коррективы в практику корпоративного управления ММК. В их числе вопросы устойчивого развития, кибербезопасности, ситуация с пандемией COVID-19. Меняются ожидания инвесторов, представления о моделях корпоративного поведения, на которые компания обязана реагировать.

Пандемия новой коронавирусной инфекции вызвала значительные трудности в работе всех промышленных предприятий мира и потребовала от них своевременных и незамедлительных мер реагирования. Руководством ММК была проведена оценка потенциального влияния COVID-19 на ключевые финансово-экономические показатели деятельности общества, разработаны и реализуются мероприятия по минимизации негативных последствий для бизнеса компании, ее сотрудников, а также жителей города Магнитогорска.

Совет директоров принял решение о применении заочной формы проведения годового общего собрания акционеров. Заседания совета и его комитетов проводятся в онлайн-режиме. Председатель совета директоров ММК В. Рашников обратился к акционерам с заявлением[1], в котором подтвердил намерение компании поддерживать установленные стандарты корпоративного управления в условиях беспрецедентной ситуации, связанной с пандемией коронавируса COVID-19 (в том числе обеспечить прозрачность деятельности, своевременное информирование о событиях внутри Группы и на ее рынках сбыта). В документе отмечены меры по защите интересов Группы в долгосрочной перспективе и обеспечению дополнительной прочности на случай возможных перебоев в производстве. Для усиления баланса и ликвидности Группы принятие решения о выплате промежуточных дивидендов было отложено (в зависимости от фактических последствий пандемии COVID-19).

Компания поддерживает постоянный диалог с инвесторами. Команда топ-менеджмента совместно со службой IR дистанционно участвует во всех инвестиционных конференциях, проводит виртуальные Non

[1] http://www. mmk. ru/press_center/77595/

Deal Roadshows, дважды в месяц рассылает инвесторам и экспертам аналитические обзоры о текущей ситуации на рынках металлопроката и сырья, тезисы проведенных встреч (IR monthly update), в том числе через официальный канал ММК в Telegram, отвечает на все поступающие от заинтересованных сторон запросы. Компания продолжает стремиться к совершенствованию, реагировать на происходящие изменения во внутреннем и внешнем окружении, внедрять лучшие российские и международные практики корпоративного управления.