

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Формирование и развитие системы корпоративного управления  
акционерного общества (на примере ПАО ГМК «Норильский Никель»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студента                      3 курса    351                      группы

38.04.02 Менеджмент

направления

Экономического факультета

Костенковой Виктории Павловны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

Л.Н. Леванова

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Л.И.Дорофеева

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Саратов 2023

## **Введение**

Актуальность исследования. Проблема улучшения корпоративного управления в последнее время вызывает повышенный интерес со стороны российского бизнеса, общественных организаций, государственных органов законодательной и исполнительной власти.

Это в том числе связано с тем, что дальнейшее развитие корпоративного сектора в России, учитывая еще не закончившийся процесс реорганизации основных отраслей российской промышленности, требует привлечения значительных инвестиций, как внешних, так и внутренних.

Отделяя корпоративное управление как определенный тип, особенности которого предопределены спецификой корпорации как объекта управления, его определяют как «управление, которое построено на приоритетах интересов акционеров и их роли в развитии корпорации, управления, которое учитывает реализацию прав собственности, предусматривает взаимодействие акционеров (корпоративные коммуникации), базируется на стратегии развития корпорации в целом (интересы фирмы подчинены общим интересам), в конце концов – это управление, которое порождает корпоративную культуру, то есть комплекс общих традиций, установок, принципов поведения».

Исходя из этого определения, можно сделать вывод: система корпоративного управления – это организационная модель, с помощью которой акционерное общество должно представлять и защищать интересы своих акционеров. Стоит отметить о наличии широких возможностей участия в акционерной собственности, экспансии акционерного капитала, который дает сложные варианты объединения капиталов и, соответственно, непостоянный круг заинтересованных сторон даже на протяжении малых промежутков времени.

Степень разработанности темы. основоположниками корпоративного управления принято считать ведущих зарубежных экономистов А. Берли и Г.

Минза, хотя и ряд классиков экономической науки придавали этому аспекту экономической науки немаловажное значение – Дракер П., Кейнс Дж. М., Ламбен Ж., Маршалл А., Ойкен В., Портер М., Самуэльсон П., Чемберлин Э. [50, 54]

В дальнейшем их исследования были развиты в трудах таких видных зарубежных ученых, как Ансофф И., Батнер У., Йермах Д., Лазер Р., Лорш Д., Мейер К., Милгром Р., Мэйн Б., Сейлер Д., Сэлливан Д., Тобин Д., Хессель М., Чархэм Д., Шлейфер А. и др.

В современной экономической литературе широко освещаются проблемы корпоративного управления, рассматриваются его модели и методы, обобщается отечественный и зарубежный опыт становления и развития корпоративных отношений, разработаны общие теоретические основы формирования механизма управления корпорациями.

Результаты фундаментальных исследований проблем развития корпоративных отношений отражено в трудах отечественных ученых-экономистов, в частности В.И. Вербицкий, С. Румянцева, В. Астапова, А. Амоши, Д.И. Приходько, Д.В. Исаев и др. [8, 13, 27] Вместе с тем дальнейшего исследования требуют совершенствования стратегии корпоративного управления, условия ее формирования и методы оценки экономической эффективности.

Цель работы – рассмотреть аспекты формирования и развития системы корпоративного управления в ПАО «ГМК «Норильский Никель».

Для достижения указанной цели в работе поставлены следующие задачи:

- изучить понятие формирования и развития системы корпоративного управления в организации;
- охарактеризовать инструменты формирования и развития систем корпоративного управления организации;

- описать направления формирования системы корпоративного управления в российских корпорациях;
- составить общую характеристику ПАО «ГМК «Норильский Никель»;
- произвести анализ качества формирования органов корпоративного управления в ПАО «ГМК «Норильский Никель»;
- дать оценку эффективности корпоративных процедур и политик в ПАО «ГМК «Норильский Никель»;
- предложить мероприятия совершенствования системы корпоративного управления в ПАО ГМК «Норильский Никель»;
- внедрить мероприятия по совершенствованию системы корпоративного управления в ПАО ГМК «Норильский Никель».

Объектом исследования выступает система корпоративного управления организации.

Предметом исследования являются корпоративные процедуры системы корпоративного управления ПАО ГМК «Норильский Никель».

Новизной работы является:

- установлено, что в компании в ПАО ГМК «Норильский Никель» сформирована неэффективная структура вознаграждения топ-менеджеров, недостаточный уровень вовлеченности в устойчивое развитие, и система управления эффективностью работников находится на низком уровне;
- разработана и внедрена новая система вознаграждения топ-менеджеров в ПАО ГМК «Норильский Никель», и конкретные мероприятия развития политики устойчивого развития в ПАО ГМК «Норильский Никель».

Структурно работа состоит из введения, основной части, состоящей из трех глав, заключения, списка литературы.

## Основное содержание работы

В целом Россия предлагает уникальные условия для изучения качества корпоративного управления. С одной стороны, до недавнего времени компании страдали от огромных проблем с управлением. Тем не менее прогресс в законодательстве и восприятии вопросов корпоративного управления в последние десятилетия впечатляет. С другой стороны, корпоративное управление и организационная культура в современной России резко контрастируют с этими явлениями в развитых странах. Замедление темпов экономического роста последних лет и функционирование компаний в новых условиях порождают массу вопросов к построению эффективной системы корпоративного управления. Если в начале развития системы речь шла о конструировании базовых институтов системы корпоративного управления, то сейчас – об эффективности этих институтов. Стало очевидно, что эти процессы напрямую связаны с внутриорганизационной эффективностью компании и ростом корпоративной стоимости. И значение корпоративного управления нельзя недооценивать. От него зависит то, насколько организация готова противостоять нестабильности рынка, искать новые источники инвестиций, работать с новыми вызовами международного сообщества и защищать права участников.

«Норильский Никель» – крупнейшая компания в цветной металлургии России, входит в топ-10 самых больших частных компаний страны. «Норильский Никель» осуществляет поиск, разведку, добычу, обогащение и переработку полезных ископаемых, производит и реализует цветные и драгоценные металлы. География поставок свыше трёх десятков стран. Производственные мощности расположены в России – в Норильском промышленном районе, на Кольском полуострове и в Забайкальском крае, а также в Финляндии и ЮАР.

Вся структура корпоративного управления компании «Норильский Никель» представлена на рис. 1.

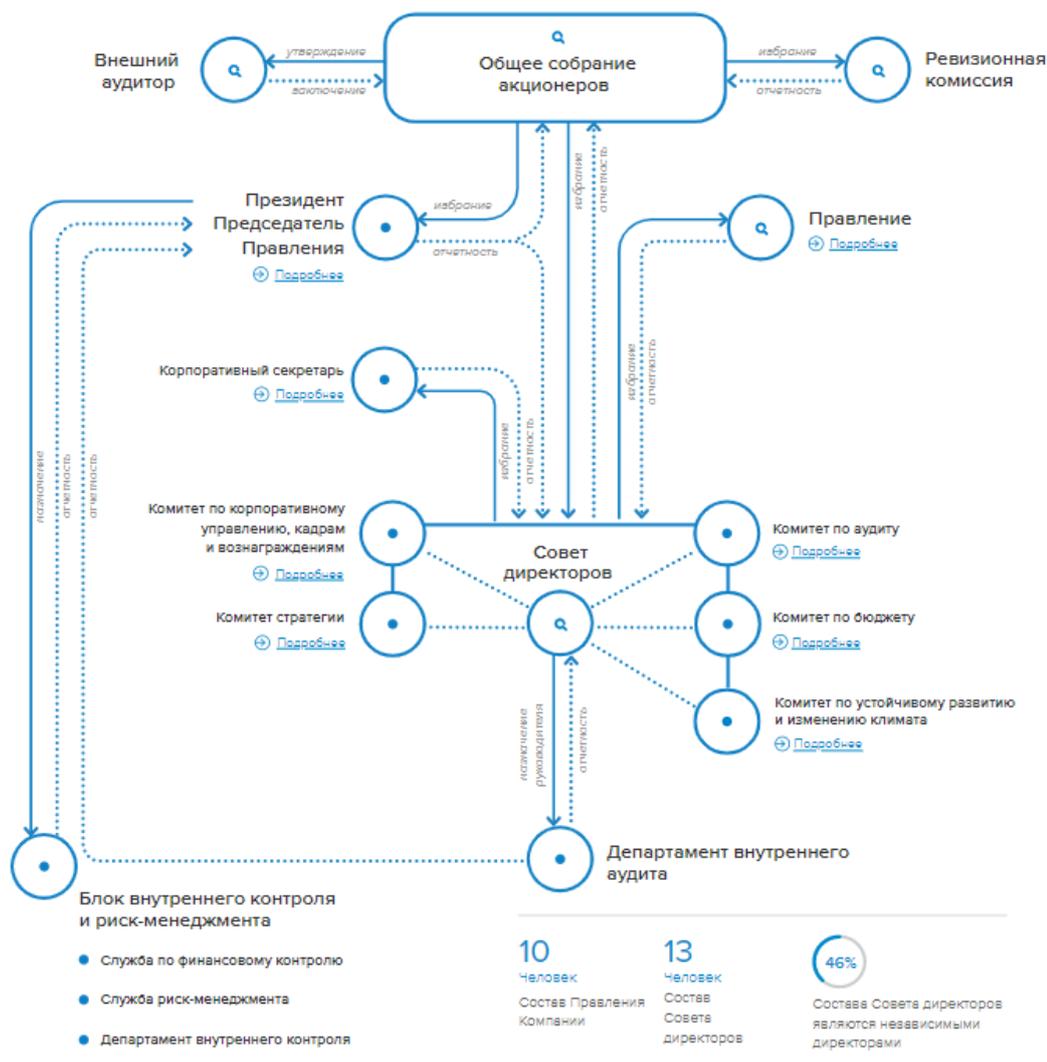


Рисунок 1 – Структура корпоративного управления  
 ПАО «ГКМ «Норильский никель»

«Система корпоративного управления «Норильский Никель» нацелена на обеспечение баланса интересов всех заинтересованных сторон, участвующих в деятельности компании. Основные подходы и принципы, которыми руководствуется «Норильский Никель» в целях организации эффективного корпоративного управления, основаны на нормах действующего российского законодательства, в том числе Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России» – слова независимого директора компании Гарета Пенни.

В компании соблюдаются следующие принципы формирования системы корпоративного управления:

- соблюдение Кодекса корпоративного управления,
- принцип четкого разграничения полномочий председателя совета директоров и президента компании,
- структура корпоративного управления соответствует лучшим международным практикам,
- опытные и высококвалифицированные члены совета директоров,
- эффективные комитеты совета директоров,
- независимый председатель совета директоров и высокая степень участия независимых директоров в управлении компанией,
- стабильная структура акционерного капитала.

Компания соответствует мировой практике и рекомендациям Кодекса корпоративного управления Банка России о вхождении в состав Совета директоров достаточного количества независимых директоров.

Каждый год проводится ежегодное собрание акционеров, и еще в каждом году реализуется 2-2 внеочередных собраний. В целом по заседаниям динамика стабильная, только в 2020 г. количество очных собраний сокращается, тогда как заочных – увеличивается на 5 собраний, для решения важных стратегических вопросов управления компанией в период пандемии. К 2021 г. показатель приходит в норму.

Вознаграждение членов Совета директоров. По решению Общего собрания акционеров членам Совета директоров в период исполнения обязанностей выплачивается вознаграждение и компенсируются расходы, связанные с исполнением их функций. В качестве дополнительной привилегии все члены Совета директоров Компании пользуются страхованием ответственности и возмещением убытков, понесенных в связи с избранием их членами Совета директоров. Страхование ответственности членов Совета директоров за счет собственных средств акционерного

общества рекомендовано Кодексом корпоративного управления Банка России с тем, чтобы в случае причинения убытков Компании они могли быть возмещены за счет средств страховой компании. Такое страхование позволяет не только повысить эффективность ответственности членов Совета директоров, но и убедить компетентных специалистов войти в состав Совета директоров.

Вознаграждение топ-менеджмента. Вознаграждение топ-менеджмента состоит из должностного оклада и премиальной части. Премиальная часть вознаграждения зависит от результатов работы Компании и определяется как финансовыми показателями (ЕБИТДА, удельные издержки), так и нефинансовыми (производственный травматизм и производительность труда). Размеры переменной части вознаграждения членов Правления определяются на основании КПЭ, которые ежегодно утверждаются и актуализируются Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. Решение о премировании Президента по итогам работы за отчетный год принимается Советом директоров. Источником выплат служит чистая прибыль «Норильского никеля» после налогообложения по МСФО. Процент прибыли, направляемый на выплаты акционерам, не закреплён (но при ее наличии показатель не менее 30%).

Таким образом, недостатки системы корпоративного управления в ПАО ГМК «Норильский Никель»:

1. Вознаграждение топ-менеджеров компании имеет стандартный вид, и по результатам компании можно выделить – достаточно неэффективный. Фиксированная часть оплаты не меняется, и устанавливается контрактами и соглашениями, тогда как переменная часть оплаты топ-менеджеров зависит от ряда показателей. Не всегда это прямая зависимость.

2. Недостаточное вовлечение компании в устойчивое развитие, что подразумевает высокий уровень организации бизнеса, и главное, высокий

уровень качества корпоративного управления. Да, Норникель осуществляет деятельность и мероприятия по соответствию передовым мировым ESG-практикам.

3. Система управления эффективностью работников находится на низком уровне, работники выполняют работу с невысокой эффективностью, что отражается на финансовых результатах организации.

Проведя анализ качества корпоративного управления в анализируемой компании, были выявлены как положительные стороны данного управления, так и отрицательные. Отсюда можно предложить мероприятия по сокращению выявленных недостатков. Цель предложения мероприятия – повышения эффективности системы корпоративного управления в ПАО ГМК «Норильский Никель» и выход данной компании на передовые позиции в данном направлении.

В компании «Норильский Никель» уже реализуется расчет премиальной части вознаграждения топ-менеджером на основе финансовых и нефинансовых показателей, но не учитываются кадровые показатели. Именно это и предлагается внедрить как совершенствование системы вознаграждения топ-менеджеров: применение части премии по результатам оценки кадровых показателей.

При этом, оценку кадровых показателей, работы сотрудников компании, предлагается проводить по итогам 9 месяцев текущего года, в 4 квартале каждого года, за период: 4 квартал предыдущего года и три квартала текущего года. На сбор данных и подсчет информации предоставляется три месяца. Топ-менеджерам выплачивается или не выплачивается премия за кадровые показатели – в декабре каждого года по итогам периода.

Ожидаемый результат от мероприятия: повышение качества управления кадровыми ресурсами, так как в первую очередь, в этом будет заинтересован и топ-менеджер в прямой зависимости. Если показатели

низкие, соответственно топ-менеджер не получает премию, и в следующем периоде дает распоряжения об изменении тех или иных кадровых процедур, рассматривает варианты их повышения, и увеличения эффективности работы персонала. Тогда топ-менеджер компании в прямой зависимости будет понимать, за что ему может быть начислена премия.

Итак, рассмотрим затраты на предлагаемое мероприятие. Итого 5% от заработной платы. Соответственно, если показатели не достигают «нужных», то топ менеджеры данную премию не получают. Рассчитать точную сумму затрат не имеется возможным, так как информация об оплатах труда топ-менеджеров является закрытой, конфиденциальной, нигде не публикуется и не предоставляется посторонним лицам. За среднюю оплату труда топ-менеджеров возьмем 275 000 руб.

Тогда, в случае положительного развития мероприятия, достижения кадровых показателей, один раз в год топ менеджерам начисляется премия, и затраты на это мероприятие составят:

Размер одной премии: 13 750 руб.

$2\ 500 \text{ чел.} * (275\ 000 \text{ руб.} * 5\%) * 1 \text{ раз} = 34\ 375 \text{ тыс. руб.}$

Предположим также, что в случае положительного развития мероприятия и достижения кадровых показателей за счет эффективного управления топ-менеджеров, повысится качество работы персонала, что отразится на финансовых результатах компании – рост предполагается на 0,01%.

Тогда выгоду от мероприятия посчитаем как: выручка 2021 г. \* 0,01%.

$855\ 897\ 262 \text{ тыс. руб.} * 0,01\% = 85\ 589,73 \text{ тыс. руб.}$

Экономический эффект составит разницу между выгодой и затратами на мероприятия.

Экономический эффект:  $85\ 589,73 \text{ тыс. руб.} - 34\ 375 \text{ тыс. руб.} = 51\ 214,73 \text{ тыс. руб.}$

К тому же, бесспорно, социальный эффект будет состоять в повышении удовлетворенности сотрудниками своей работой, сокращением текучести кадров, укреплением кадров.

Вторым недостатком было выявлено низкое вовлечение компании в устойчивое развитие. Это подразумевает высокий уровень организации бизнеса, и главное, высокий уровень качества корпоративного управления. Да, Норникель осуществляет деятельность и мероприятия по соответствию передовым мировым ESG-практикам, например, в 2021 г. учреждена должность Старшего вице-президента по устойчивому развитию. Однако до сих пор в данном направлении компания отстает от иных крупных компаний страны и мирового опыта.

Поэтому предлагается увеличить участие компании в устойчивом развитии. Чтобы понять, какое именно мероприятие будет наиболее актуальным для «Норильский Никель», рассмотрим, какой функционал компания реализует в области устойчивого развития.

Согласно отчетам об устойчивом развитии ПАО «ГМК «Норильский Никель» за последние несколько лет не выполняются природоохранные мероприятия на 100%, что негативно сказывается на окружающей среде. Так, например, согласно отчету об устойчивом развитии, в 2021 г. компания реализовала 87% природоохранных мероприятий от запланированных, в 2020 г. меньше – 84%, в 2019 г. – 92%. Однако данные результаты хотя и приближены к 100%, являются недостатком.

Ответственность за выполнение природоохранных мероприятий лежит на инженере по охране окружающей среды, являющегося одним из важнейших кадров Департамента экологии ПАО «ГМК «Норильский Никель».

Поэтому предлагается рассмотреть мероприятие в данном направлении, минимизировать данную проблему. Известно, что Норникель ежегодно вкладывает не малые средства в связи с ущербом, который

приносит окружающая среда. Ежегодно должны реализовываться предписывающие мероприятия.

Для реализации данного предлагается включить в КРІ инженера по охране окружающей среды долю реализации мероприятий, за счет чего платить премию: реализовано 100% мероприятий – премия 15% от оклада; реализовано 95% мероприятий – премия 5% от оклада, менее – премия отсутствует.

Сопоставим, данная проблема относится к основному функционалу компании в области устойчивого развития, а значит мероприятие важно и актуально.

Затраты на данное мероприятие составят размер премии сотруднику. Так, годовой фонд заработной платы инженера по охране окружающей среды составил 808 483,48 руб. Возьмем максимальную премию – 15%, один раз в год за выполнение плана мероприятий. Тогда затраты на данное мероприятие составят:  $808\,483,48 * 15\% = 121\,272,52$  руб.

Экономическим эффектом здесь будет экономия компании на затратах на штрафы за несоблюдение законодательства РФ в области экологической безопасности и охраны окружающей среды. За год данные суммы могут достигать сотни миллиардов, как это было в 2019 г. при разливе топлива из-за вины компании.

### **Заключение**

Надлежащий режим корпоративного управления способствует эффективному использованию корпорацией своего капитала, подотчетности органов ее управления как самой компании, так и ее акционерам. Все это помогает добиться того, чтобы корпорации действовали на благо всего общества, способствует поддержке доверия инвесторов (как иностранных, так и отечественных), привлечению долгосрочных капиталов.

Структура корпоративного управления компании «Норильский Никель» имеет стандартный, типичный для крупной компании вид системы корпоративного управления. В компании соблюдаются принципы формирования системы корпоративного управления, соответствует мировой практике и рекомендациям Кодекса корпоративного управления ЦБ РФ от 2014 г. о вхождении в состав Совета директоров достаточного количества независимых директоров. В компании систематически проводятся работы по повышению уровня внедрения принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления. Также, компания проводит мониторинг эффективности системы внутреннего контроля. В целом, формирование органов корпоративного управления в ПАО «ГМК «Норильский Никель» высокого качества. Выявленные недостатки в системе корпоративного управления Норникель привели к выводу о том, что данная система требует корректировок, усовершенствования.

В качестве мероприятий усовершенствования были предложены следующие. Было предложено внедрить как совершенствование системы вознаграждения топ-менеджеров: применение части премии по результатам оценки кадровых показателей. Экономический эффект от данного мероприятия составит 51 214,73 тыс. руб. К тому же, бесспорно, социальный эффект будет состоять в повышении удовлетворенности сотрудниками своей работой, сокращением текучести кадров, закреплении кадров.

Также было предложено увеличить участие компании в устойчивом развитии. Благодаря анализу выявили наиболее слабую сторону и предложили конкретное мероприятие – не выполняются природоохранные мероприятия на 100%, что негативно сказывается на окружающей среде.

Наличие экономического и социального эффектов, которые были разработаны и предложены в ходе исследования, действительно будут способствовать повышению эффективности системы корпоративного управления для компании в целом.