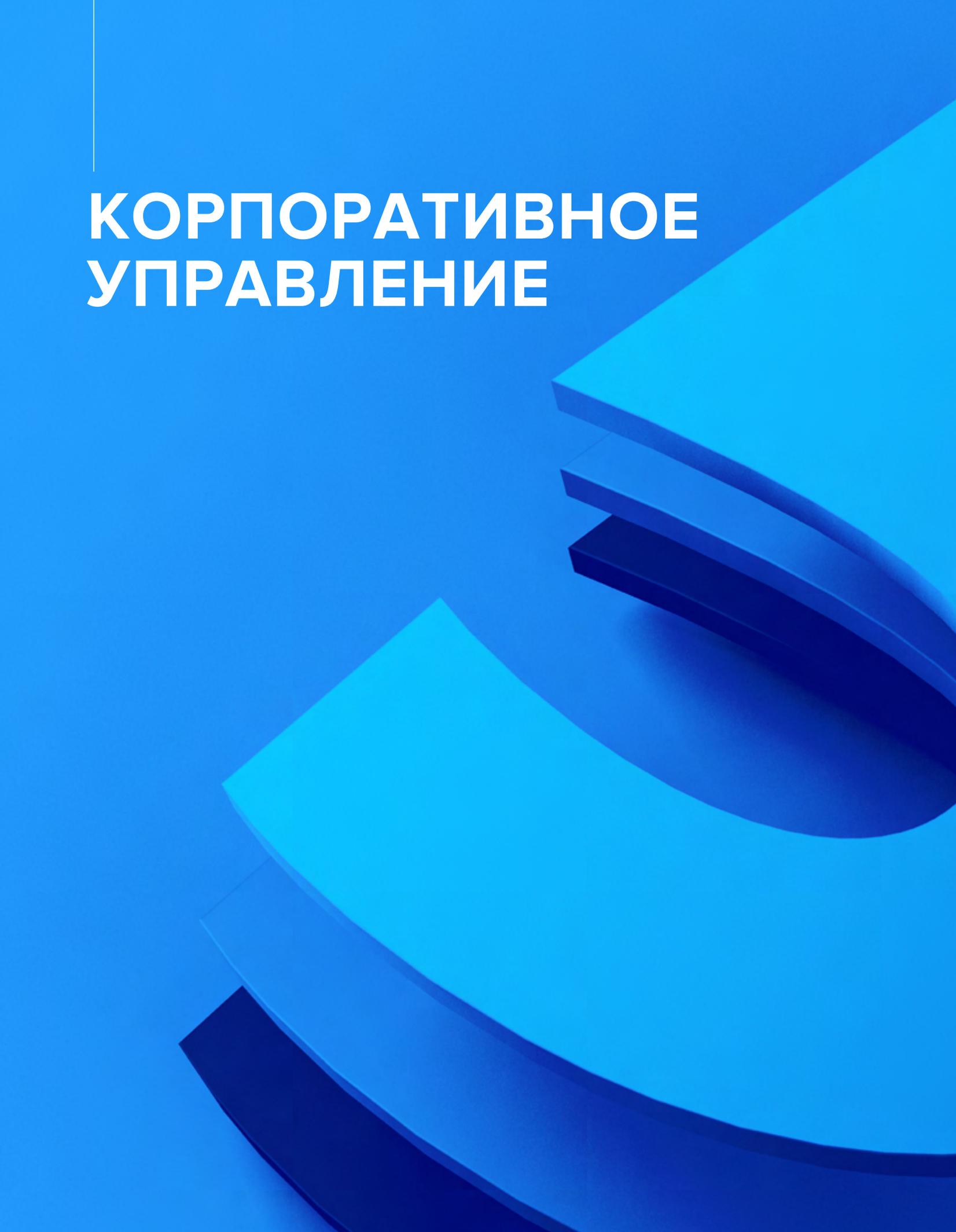


# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

The background features several overlapping, curved, 3D-style geometric shapes in various shades of blue, ranging from light cyan to dark navy. These shapes are positioned on the right and bottom sides of the page, creating a sense of depth and movement. The overall aesthetic is clean, modern, and professional.



<b>164</b>	Обращение заместителя Председателя Совета директоров
<b>167</b>	Система корпоративного управления
<b>172</b>	Совет директоров
<b>187</b>	Президент и Правление
<b>195</b>	Система вознаграждения
<b>197</b>	Система управления рисками и внутреннего контроля
<b>207</b>	Независимый аудит

# Обращение заместителя Председателя Совета директоров

ПАО «ГМК «Норильский никель», являясь публичной компанией, уделяет особое внимание вопросам корпоративного управления. Наряду с Советом директоров Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям принимает все необходимые меры для внедрения лучших практик и процедур корпоративного управления в Компании.

Речь идет не только об инвестиционной привлекательности, доверии к нам акционеров и инвесторов, но и об инструменте повышения эффективности и конкурентоспособности «Норникеля». Так, в 2017 году была утверждена новая редакция Устава, а также ряд внутренних документов (положений и политик), позволяющих Компании следовать лучшим мировым практикам и сохранять лидирующие позиции на мировом рынке, что, в свою очередь, способствует укреплению доверия акционеров и инвесторов.

Начиная с 2014 года по инициативе Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям реализуется Программа совершенствования корпоративного управления. В рамках программы в 2014–2017 годах Советом директоров был утвержден ряд внутренних документов, направленных на повышение уровня

корпоративного управления: Кодекс корпоративного поведения и деловой этики членов Совета директоров, Политика повышения квалификации членов Совета директоров, Политика оценки деятельности Совета директоров, Политика по разработке и утверждению рекомендаций по голосованию в отношении кандидатов в члены Совета директоров, Дивидендная политика, а также новые редакции положений о комитетах Совета директоров.

В 2017 году Компания продолжила работу по совершенствованию системы корпоративного управления, ориентируясь на стандарты, заданные Кодексом корпоративного управления Банка России. Особое внимание уделялось планированию и реализации мероприятий в области устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности, увеличению эффективно-



сти работы Совета директоров и его комитетов, совершенствованию функции внутреннего аудита, повышению прозрачности и уровня раскрытия информации.

В течение 2017 года Комитетом по аудиту и устойчивому развитию рассматривались отчеты по ключевым стратегическим и операционным рискам, а также текущий статус развития риск-менеджмента Компании. В рамках оценки эффективности внутреннего контроля Комитет по аудиту и устойчивому развитию анализировал отчеты Департамента внутреннего контроля на регулярной основе. Особое внимание уделялось вопросам охраны труда и экологии: Комитетом по аудиту и устойчивому развитию ежеквартально рассматривались отчеты об исполнении стратегии в области промышленной безопасности и охраны труда, а также о реализации экологических проектов и мероприятий.

Экологические вопросы, прежде всего Серный проект, нацеленный на снижение выбросов диоксида серы в Заполярном филиале, были предметом рассмотрения Комитета по стратегии. Комитет активно участвовал в формировании рекомендаций членам Совета директоров при разработке обновленной стратегии развития Компании, которая была успешно представлена на Дне стратегии в ноябре 2017 года, а также ряда функциональных стратегий (проектной, строительной, ремонтной деятельности, перспективной производственной программы, стратегии поисково-разведочных работ, сбытовой и маркетинговой, ИТ-стратегии). Не остались без внимания и вопросы, непосредственно связанные с операционной деятельностью: ход реализации крупных инвестиционных проектов, статус реконфигурации производства и программы «Технологический прорыв», программы повышения эффективности и снижения издержек.

В 2018 году Комитет по аудиту и устойчивому развитию будет продолжать работу, связанную с обеспечением независимости и объективности осуществления функций внутреннего и внешнего аудита, надежности и эффективности функционирования системы управления рисками, а также реализацию программы повышения уровня культуры безопасного производства и своевременного выявления случаев недисциплинированного поведения работников, которое может стать причиной возникновения несчастных случаев.

Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям сосредоточился в 2017 году на вопросах, связанных с реализацией ряда долгосрочных проектов в рамках программы улучшения уровня корпоративного управления. Комитетом был рассмотрен ход исполнения инициатив Программы развития человеческого капитала и Благотворительная политика Компании на среднесрочную перспективу. Совет директоров утвердил ряд внутренних документов корпоративной и социальной направленности: Политика по защите прав человека, Политика в области свободы объединений, Кадровая программа равных возможностей, Политика по условиям труда, Политика по работе с местными сообществами, Экологическая политика, Политика в области качества, Политика по использованию возобновляемых источников энергии. Кроме того, принимая во внимание значимость корпоративной правовой работы в сфере противодействия

Улучшения Компании в области ESG<sup>1</sup> нашли должное отражение в оценках независимых агентств. Так, международное агентство MSCI ESG повысило оценку Компании с «CCC» до «B», а агентство Sustainalytics — с 49 до 58 баллов (в 2015 году — 46 баллов).

коррупции и антимонопольного регулирования, Совет директоров утвердил Политику в области антикоррупционной деятельности и Политику в области антимонопольного комплаенса.

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

В 2018 году «Норникель» продолжит работу по совершенствованию практики корпоративного управления. Совет директоров, комитеты Совета директоров и менеджмент Компании видят направления, требующие совершенствования, и понимают значимость этой работы.

**Андрей Бугров**

Старший вице-президент,  
Заместитель Председателя Совета директоров  
ПАО «ГМК «Норильский никель»

<sup>1</sup> Environmental, social and governance.

# Система корпоративного управления

## Заявление Совета директоров

Следуя передовой практике, Совет директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» заявляет о приверженности Компании самым высоким стандартам в области корпоративного управления, а также о соблюдении Компанией ключевых, наиболее значимых принципов Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России.

Соблюдение основных принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления Совет директоров считает действенным инструментом повышения эффективности управления Компанией, нацеленным на обеспечение ее долгосрочного и устойчивого развития.

## Принципы

Модель корпоративного управления «Норникеля» нацелена на гармоничные взаимоотношения между акционерами, Советом директоров, менеджментом, а также работниками и иными заинтересованными сторонами, участвующими в деятельности Компании.

«Норникель» в своей деятельности руководствуется нормами действующего российского законодательства, а также опирается на принципы, сформулированные в Кодексе корпоративного управления, который служит для Компании важнейшим источником информации для разработки собственных внутренних документов и ориентиром для формирования наилучшей практики корпоративного управления.

Система корпоративного управления «Норникеля» основывается на соблюдении следующих принципов:

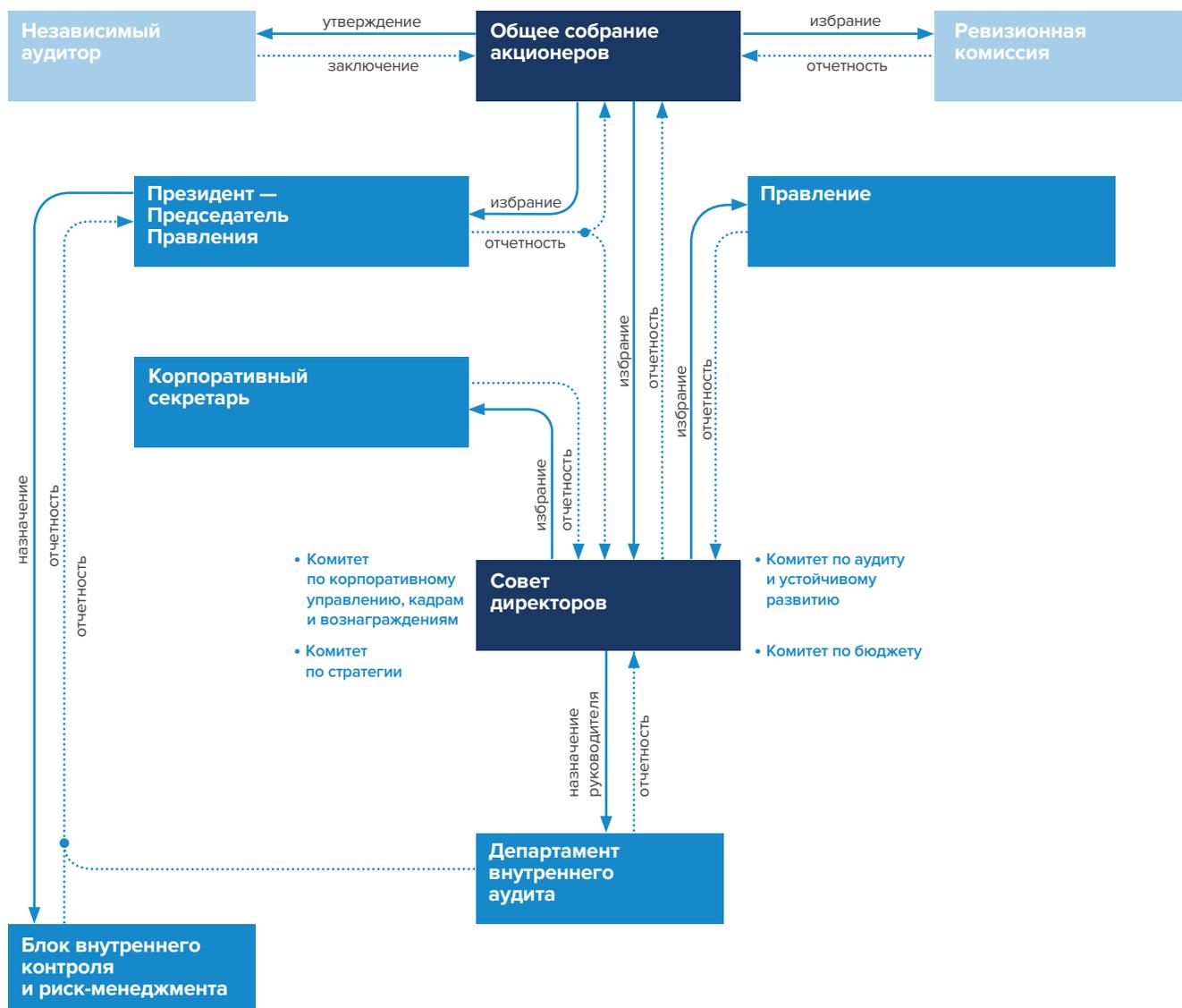
- равное и справедливое отношение ко всем акционерам;
- профессионализм и лидерство Совета директоров;
- контроль и подотчетность Совета директоров и исполнительных органов;
- корпоративная социальная ответственность;
- прозрачность и своевременность при раскрытии информации;
- противодействие коррупции.

Эти принципы закреплены в официальных документах «Норникеля», которые размещены на корпоративном сайте: Уставе, Положении о Совете директоров, Положении об информационной политике, Политике в области антикоррупционной деятельности и других документах.



**Внутренние документы и политики**

# Структура управления



## Общее собрание акционеров

Высший орган управления Компании.

К компетенции Общего собрания акционеров относится следующее:

- внесение изменений и дополнений в Устав;
- утверждение Устава в новой редакции;
- реорганизация и ликвидация Компании;
- увеличение и уменьшение уставного капитала;
- дробление и консолидация акций;
- избрание членов Совета директоров, Президента Компании и ревизионной комиссии;
- утверждение аудитора Компании;
- утверждение годовых отчетов, годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности, внутренних документов, регулирующих деятельность органов Компании;
- распределение прибыли по результатам отчетного года;
- выплата дивидендов;
- принятие решений о согласии на совершение крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность.

Компания ежегодно проводит годовое Общее собрание акционеров. Годовое Общее собрание акционеров проводится не ранее чем через три месяца и не позднее чем через шесть месяцев после окончания финансового года.

Внеочередное Общее собрание акционеров проводится по решению Совета директоров или требованию ревизионной комиссии, аудитора, а также акционеров, владеющих не менее чем 10% голосующих акций.

Голосование на Общем собрании акционеров осуществляется по принципу «одна голосующая акция — один голос», за исключением случая кумулятивного голосования при выборе членов Совета директоров.

## Совет директоров

Коллегиальный орган управления, осуществляющий стратегическое управление Компанией и контроль деятельности исполнительных органов.

Количественный состав Совета директоров в соответствии с Уставом Компании — 13 человек.

Члены Совета директоров избираются Общим собранием акционеров на срок до следующего годового Общего собрания акционеров.

[Подробнее о биографиях членов Совета директоров](#)

с. 177

## Председатель Совета директоров

Председатель Совета директоров организует работу Совета директоров, созывает заседания Совета директоров и председательствует на них, организует на заседаниях ведение протокола, а также председательствует на Общем собрании акционеров.

В течение последних четырех лет должность Председателя Совета директоров занимает независимый директор Г. Пенни.

[Подробнее о Председателе Совета директоров](#)

с. 172

## Независимые директора

Независимые директора — директора, обладающие достаточным профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирова-

ния собственной позиции, способные выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов Компании, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон.

Компания соответствует мировой практике и рекомендациям Кодекса корпоративного управления Банка России о вхождении в состав Совета директоров достаточного количества независимых директоров. На 31 декабря 2017 года четыре директора (30,8% состава Совета директоров) являлись независимыми директорами, соответствуя критериям определения независимости членов Совета директоров, установленным Московской биржей.

[Подробнее о независимых директорах](#)

с. 173

## Комитеты Совета директоров

Комитеты — это вспомогательные органы Совета директоров, которые создаются в целях предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки рекомендаций Совету директоров для принятия решений по таким вопросам.

Советом директоров созданы четыре комитета:

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

[Подробнее о деятельности комитетов](#)

с. 183

## Президент

Единоличный исполнительный орган Компании, руководящий ее текущей деятельностью. Президент избирается Общим собранием акционеров на неопределенный срок и осуществляет функции Председателя Правления Компании.

Президент в своей деятельности подотчетен Совету директоров и Общему собранию акционеров.

С 2015 года должность Президента Компании занимает В. О. Потанин (в 2012–2015 годах — Генеральный директор).

[Подробнее о Президенте](#)

с. 187

## Правление

Коллегиальный исполнительный орган, осуществляющий руководство текущей деятельностью Компании в пределах своей компетенции, определенной Уставом, а также обеспечивающий выполнение решений Общего собрания акционеров и Совета директоров.

Члены Правления избираются Советом директоров на неопределенный срок. На 31 декабря 2017 года в состав Правления Компании входили 13 человек.

[Подробнее о Правлении](#)

[с. 187](#)

## Корпоративный секретарь

Должностное лицо Компании, которое обеспечивает эффективное взаимодействие с акционерами, координацию действий по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы Совета директоров. Корпоративный секретарь в своей деятельности подотчетен Совету директоров.

В соответствии с Уставом Корпоративный секретарь избирается Советом директоров сроком на три года.

С 2011 года должность Корпоративного секретаря занимает П. Е. Платов (до 2017 года – Секретарь Общества).

[Подробнее о Корпоративном секретаре](#)

[с. 186](#)

## Ревизионная комиссия

Орган контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании.

Функция ревизионной комиссии — проверка финансово-хозяйственной деятельности по итогам года, а также в любое время по собственной инициативе, по решению Общего собрания акционеров, Совета директоров или по требованию акционеров, владеющих не менее чем 10% акций Компании.

Члены ревизионной комиссии избираются на годовом Общем собрании акционеров на срок до следующего годового Общего собрания акционеров. Члены ревизионной комиссии

не могут одновременно быть членами Совета директоров, а также занимать иные должности в органах управления Компании.

[Подробнее о ревизионной комиссии](#)

[с. 203](#)

## Независимый аудитор

Аудиторская организация, привлекаемая для проведения независимой проверки бухгалтерской (финансовой) отчетности Компании в целях выражения мнения о ее достоверности.

Кандидатура аудитора утверждается на годовом Общем собрании акционеров.

В 2017 году годовое Общее собрание акционеров утвердило АО «КПМГ» аудитором по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) и по российским стандартам бухгалтерского учета.

[Подробнее о независимом аудиторе](#)

[с. 207](#)

## Блок внутреннего контроля и риск-менеджмента

Организует работу по совершенствованию системы управления рисками и внутреннего контроля, выявлению и предупреждению случаев неэффективного использования денежных средств и имущества Компании и ее дочерних обществ, злоупотреблений, хищений; осуществляет метрологический контроль, контроль в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма и др.

[Подробнее о Блоке внутреннего контроля и риск-менеджмента](#)

[с. 197](#)

## Департамент внутреннего аудита

Проводит объективные независимые аудиторские проверки, в рамках которых в том числе оценивает эффективность системы управления рисками и внутреннего контроля в Компании и ее дочерних обществах.

[Подробнее о Департаменте внутреннего аудита](#)

[с. 203](#)

# Развитие корпоративного управления

## Оценка качества корпоративного управления

Начиная с 2014 года «Норникель» ежегодно проводит оценку деятельности Совета директоров в целях развития и совершенствования корпоративного управления.

Индивидуальное анкетирование членов Совета директоров проводится в электронном виде по утвержденному Советом директоров графику. Опросный лист состоит из 76 вопросов, которые разделены на 15 разделов, объединенных в три блока. Все вопросы оцениваются по десятибалльной шкале. В каждом из вопросов предусмотрено поле для комментариев, в котором член Совета директоров в свободной форме может дать какие-либо пояснения к ответу. Ответ на каждый вопрос в анкете обязателен.

Оценка деятельности Совета директоров позволяет выявить области, в которых деятельность Совета директоров и его комитетов может быть улучшена, а также выявить факторы, снижающие ее эффективность.

## Совершенствование корпоративного управления

«Норникель» постоянно совершенствует систему корпоративного управления в целях повышения ее эффективности и соответствия лучшим мировым практикам. Компания следует рекомендациям Кодекса корпоративного управления Банка России.

Программа по улучшению системы корпоративного управления принята и одобрена Комитетом по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям еще в декабре 2013 года. В течение 2017 года в нее были включены мероприятия, направленные на повышение эффективности работы Совета директоров и его комитетов. Среди ключевых инициатив по совершенствованию системы управления Компании в 2017 году были определены:

- утверждение новой редакции Устава Компании;
- утверждение новой редакции Положения о Комитете Совета директоров по аудиту и устойчивому развитию;
- утверждение новой редакции Положения об информационной политике Компании;
- утверждение новой редакции Политики в области антикоррупционной деятельности.

Актуализация существующих и принятие ряда новых политик в области социальной и экологической ответственности получили признание у ESG-аналитиков, что положительно сказалось на оценке от ведущих международных агентств в этой области. Был повышен рейтинг от MSCI ESG с «CCC» до «B» и оценка от Sustainalytics увеличена с 49 до 58 баллов (средняя оценка по отрасли).

В 2018 году в целях улучшения эффективности работы Совета директоров и его комитетов планируется последовательно внедрять принципы и процедуры, закрепленные в принятых документах.

[Подробнее о соблюдении Кодекса корпоративного управления](#)

[с. 282](#)

# Совет директоров

## Роль Совета директоров

Заседания Совета директоров (очные и заочные) проводятся по мере необходимости, но не реже одного раза в шесть недель. Порядок созыва и проведения заседаний Совета директоров определяется внутренним документом Компании — Положением о Совете директоров.

Совет директоров формирует бизнес-этику и несет ответственность за корпоративную и социальную культуру «Норникеля».

Компетенция Совета директоров:

- определение приоритетных направлений деятельности и стратегии развития Компании;
- утверждение Дивидендной политики, предоставление рекомендаций по размеру дивидендов;
- утверждение системы и процедур внутреннего контроля, определение основных рисков, связанных с деятельностью Компании, а также реализация мероприятий и процедур по управлению такими рисками;
- утверждение состава Правления Компании, избрание и прекращение полномочий его членов, определение размеров вознаграждений и компенсаций, выплачиваемых Президенту Компании, членам Правления, Корпоративному секретарю, руководителю подразделения внутреннего аудита;
- другие вопросы, предусмотренные Федеральным законом от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» и Уставом Компании.

## Председатель Совета директоров

Председатель Совета директоров избирается членами Совета директоров из их числа большинством голосов от общего числа членов Совета директоров. Совет директоров вправе в любое время переизбрать Председателя Совета директоров. В случае отсутствия Председателя Совета директоров его функции осуществляет один из членов Совета директоров по решению Совета директоров.

Основные задачи Председателя Совета директоров — создание доверительной атмосферы на заседаниях Совета директоров и обеспечение конструктивного взаимодействия между членами Совета директоров и менеджментом Компании.

В соответствии с Положением о Совете директоров, утвержденным годовым Общим собранием акционеров 30 июня 2009 года, основными функциями Председателя Совета директоров являются следующие:

- организация ведения и подписание протоколов заседаний Совета директоров;
  - подготовка отчета Совета директоров за год для его включения в годовой отчет Компании.
  - обеспечение эффективной деятельности Совета директоров и его комитетов;
  - созыв заседаний, формирование повестки дня заседаний Совета директоров;
  - председательство на заседаниях Совета директоров, организация заочного голосования;
  - организация ведения и подписание протоколов заседаний Совета директоров;
  - подготовка отчета Совета директоров за год для его включения в годовой отчет Компании.
- С марта 2013 года должность Председателя Совета директоров Компании занимает независимый и неисполнительный директор Г. Пенни. По мнению Компании, такое положение дел наиболее полно соответствует лучшей мировой практике. Независимый директор — Председатель Совета директоров Компании наиболее эффективно обеспечивает взаимодействие между Советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами. В отчетном году под его руководством Совет директоров принял ряд важных решений в части стратегии развития «Норникеля», перспективной производственной программы, маркетинговой и сбытовой стратегии, стратегии промышленной безопасности и охраны труда, экологических проектов и программы развития человеческого капитала, а также провел необходимые мероприятия, позволяющие Компании сохранить конкурентоспособность бизнеса. Одновременное участие Председателя Совета директоров в советах директоров других компаний не отразилось на исполнении его обязанностей в отношении руководства Советом директоров ПАО «ГМК «Норильский никель».

## Независимые директора

В соответствии с мировой практикой корпоративного управления и рекомендациями Кодекса корпоративного управления Банка России независимые директора должны составлять не менее одной трети избранного состава Совета директоров. Компания также считает, что для эффективного осуществления Советом директоров своих функций и принятия взвешенных, обоснованных решений в Совет директоров должны входить независимые директора.

Все независимые члены Совета директоров Компании отвечают критериям независимости, рекомендованным Кодексом корпоративного управления, а также требованиям, установленным действующей редакцией Правил листинга Московской биржи, что предполагает отсутствие связей:

- с Компанией;
- с существенным акционером Компании;
- с существенным контрагентом Компании;
- с конкурентом Компании;
- с государством (Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации) или муниципальным образованием.

Компания высоко оценивает вклад независимых директоров в повышение эффективности работы Совета директоров, в том числе в части формирования объективного мнения по вопросам, обсуждаемым в рамках заседания Совета директоров, укрепления доверия к принимаемым решениям со стороны акционеров и инвесторов Компании.

В период подготовки к годовому Общему собранию акционеров Компании в апреле 2017 года Комитет Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель» по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям рассмотрел вопрос об оценке соответствия кандидатов в члены Совета директоров Компании критериям независимости. Действующий состав Совета директоров был избран на годовом Общем собрании акционеров 9 июня 2017 года. На конец 2017 года из 13 членов Совета директоров Компании четыре директора признаны независимыми (30,8%).

**30,8%**

доля независимых директоров в Совете директоров

## Страхование ответственности директоров

Начиная с 2003 года Компания осуществляет страхование ответственности членов Совета директоров. Страхование направлено на возмещение возможного ущерба в результате непреднамеренных ошибочных действий директоров Компании при осуществлении ими управленческих действий.

Условия договора страхования, а также объем страхового покрытия соответствуют лучшей мировой практике страхования подобных рисков.

# Эффективность Совета директоров

2017 год для ПАО «ГМК «Норильский никель» стал годом уверенного и динамичного развития, что позволило достичь высоких показателей и закрепить за собой лидирующие позиции на российском и мировом рынках. В результате тесного взаимодействия членов Совета директоров и менеджмента Компании целевые значения ключевых показателей эффективности деятельности были достигнуты.

В целях обеспечения акционерной стоимости и полноценной защиты прав и интересов всех акционеров в отчетном периоде Компания продолжила работу, связанную с вопросами стратегии и приоритетных направлений деятельности, а также вопросами совершенствования системы корпоративного управления и социальной ответственности.

Так, в 2017 году была утверждена новая редакция Устава, а также ряд внутренних документов (положений и политик), позволяющих Компании следовать лучшим мировым практикам и сохранять лидирующие позиции на мировом рынке, что, в свою очередь, способствует укреплению доверия акционеров и инвесторов.

В отчетном году «Норникель» также уделял большое внимание инновационному развитию и использованию новых технологий в целях повышения операционной эффективности. Были проведены

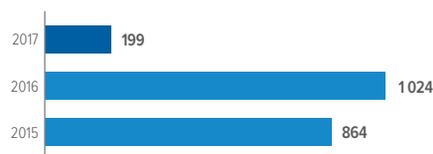
мероприятия по реализации программы повышения эффективности производства и снижения операционных издержек, а также мероприятия в области безопасности, охраны труда и экологии во всех регионах присутствия. Грамотная стратегия и тщательный анализ изменений рыночной конъюнктуры позволили вывести «Норникель» на новый уровень эффективности и в очередной раз подтвердить статус одной из самых инвестиционно привлекательных российских компаний.

В течение последних трех лет проводилась внутренняя оценка работы Совета директоров, которая была разработана с привлечением независимого консультанта и с учетом лучших мировых практик. По итогам 2018 года планируется проведение внешней оценки.

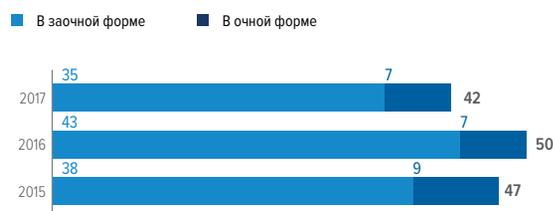
В 2017 году было проведено 42 заседания Совета директоров Компании, из них семь — в очной форме. На заседаниях было рассмотрено 199 вопросов.

Сокращение числа рассматриваемых вопросов Советом директоров Компании связано с принятыми с 1 января 2017 года изменениями в Федеральном законе № 208 «Об акционерных обществах», в части, касающейся регулирования сделок, в совершении которых имеется заинтересованность.

**Количество рассмотренных вопросов**



**Количество заседаний Совета директоров**



**Члены Совета директоров и их участие в заседаниях Совета директоров и комитетов**

Ф. И. О.	Статус	Совет директоров	Комитет по стратегии	Комитет по бюджету	Комитет по аудиту и устойчивому развитию	Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям
		Участие в заседаниях / количество заседаний				
Пенни Г.	Независимый директор / Председатель Совета директоров	42/42	8/10	–	–	–
Принслоо Г.	Независимый директор / Председатель Комитета по аудиту и устойчивому развитию	42/42	10/10	5/5	10/10	15/15
Эдвардс Р.	Независимый директор	42/42	–	–	10/10	15/15
••••••••	Независимый директор / Председатель Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям	42/42	10/10	5/5	10/10	15/15
Скворцов С. В.	Неисполнительный директор	24/42	–	–	–	–
Бугров А. Е.	Исполнительный директор	42/42	–	–	–	–
Захарова М. А.	Исполнительный директор	42/42	–	–	–	–
Барбашев С. В.	Неисполнительный директор	42/42	–	5/5	–	15/15
Башкиров А. В.	Неисполнительный директор / Председатель Комитета по бюджету	42/42	9/10	5/5	10/10	–
Соков М. М.	Неисполнительный директор / Председатель Комитета по стратегии	42/42	10/10	–	–	–
Соловьев В. А.	Неисполнительный директор	42/42	–	–	–	–
Мишаков С. С.	Неисполнительный директор	42/42	–	5/5	–	15/15
Богудинов Р. А.	Неисполнительный директор	42/42	–	–	10/10	–

О Компании

Обзор стратегии

Обзор рынка

Обзор деятельности

Корпоративное управление

Информация для акционеров

Приложения

**>90%**

заседаний комитетов Совета директоров прошли со 100%-ной явкой

**96,7%**

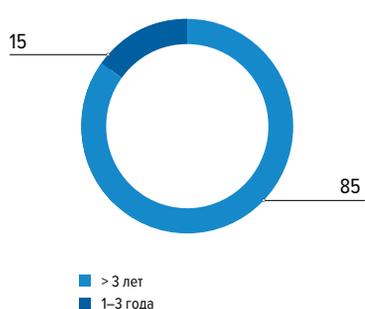
посещаемость заседаний Совета директоров

# Состав Совета директоров

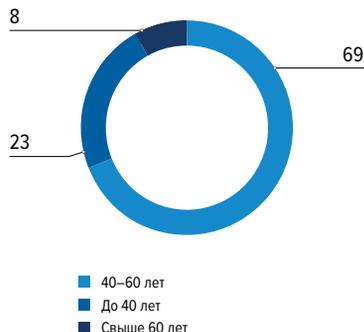
**Состав Совета директоров // %**



**Продолжительность работы членов Совета директоров // %**



**Возрастной диапазон членов Совета директоров // %**



На 31 декабря 2017 года Совет директоров состоял из 13 директоров, из которых четыре — независимые, семь — неисполнительные, два — исполнительные. По итогам годового Общего

собрания акционеров, состоявшегося 9 июня 2017 года, в состав Совета директоров вместо А. В. Коробова был избран С. В. Скворцов.

## Ключевые компетенции членов Совета директоров

Ф. И. О.	Стаж работы в Совете директоров	Продолжительность работы в Совете директоров	Стратегия	Право и корпоративное управление	Финансы и аудит	Горная металлургия / инженерия	Международные экономические отношения
Пенни Г.	4 года	С 2013 года	+			+	+
Принслоу Г.	5 лет	С 2012 года	+	+	+	+	
Эдвардс Р.	4 года	С 2013 года		+	+	+	
•••••••• 4 года		С 2013 года	+	+	+	+	
Скворцов С. В.	2 года	С 2014–2015 годов С 2017 года			+		+
Бугров А. Е.	15 лет	С 2002 года		+		+	+
Захарова М. А.	7 лет	С 2010 года		+		+	
Барбашев С. В.	6 лет	С 2011 года		+			
Башкиров А. В.	4 года	С 2013 года	+		+		+
Соков М. М.	9 лет	С 2008 года	+	+		+	+
Соловьев В. А.	7 лет	С 2008–2011 годов С 2013 года		+		+	
Мишаков С. С.	5 лет	С 2012 года		+		+	+
Богаудинов Р. А.	2 года	С 2015 года			+	+	
<b>Итого</b>			<b>6</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>6</b>

## Биографии членов Совета директоров



### ПЕННИ Гарет

**Год рождения:** 1962  
**Гражданство:** Великобритания  
**Председатель Совета директоров** с 2013 года  
**Независимый директор**  
**Член Комитета по стратегии**  
**Доля в уставном капитале Компании:** 0%  
**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

#### Образование:

Колледж Диокесан (Бишопс), Кейптаун;  
 Итонский колледж, Великобритания;  
 Оксфорд, степень Родеса (Великобритания); магистр искусств  
 в области философии, политики и экономики (Великобритания)

#### Опыт работы:

2007 — н. в. — неисполнительный директор Julius Bär Group Ltd  
 2012–2016 — исполнительный председатель New World Resources Plc,  
 исполнительный директор в New World Resources NV  
 2012–2016 — член совета директоров OKD  
 2016 — н. в. — неисполнительный председатель совета директоров  
 Pangolin Diamonds Corp.  
 2017 — н. в. — неисполнительный председатель совета директоров  
 Edcon Holdings Limited  
 2017 — н. в. — директор Amulet Diamond Corp.



### БУГРОВ Андрей Евгеньевич

**Год рождения:** 1952  
**Гражданство:** Российская Федерация  
**Заместитель Председателя Совета директоров** с 2013 года  
 (2002–2013 — член Совета директоров)  
**Исполнительный директор**  
**Член Правления** с 2002 года  
**Доля в уставном капитале Компании:** 0%  
**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

#### Образование:

МГИМО МИД России, специалист по международным экономическим  
 отношениям; кандидат экономических наук

#### Опыт работы:

2002 — н. в. — член неправительственного общественного объединения  
 «Совет по внешней и оборонной политике»  
 2006 — н. в. — член правления Российского союза промышленников  
 и предпринимателей  
 2010–2013 — член правления и заместитель генерального директора  
 ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»  
 2011–2013 — Председатель Совета директоров  
 ОАО «ГМК «Норильский никель»  
 2013–2014 — член совета директоров ОАО «Федеральная гидрогене-  
 рирующая компания — РусГидро»  
 2013 — н. в. — вице-президент ООО «Холдинговая компания  
 «Интеррос» (до 2015 года — ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»)  
 2013–2015 — член Правления, заместитель Председателя Со-  
 вета директоров, а также заместитель Генерального директора  
 ОАО «ГМК «Норильский никель»

2013 — н. в. — вице-президент Российского союза промышленников  
 и предпринимателей  
 2014 — н. в. — член совета директоров ПАО «Интер РАО ЕЭС»  
 (до 2015 года — ОАО «Интер РАО ЕЭС»)  
 2014 — н. в. — член экспертного совета при Управлении Президента  
 Российской Федерации по вопросам противодействия коррупции  
 2015 — н. в. — член Правления, заместитель Председателя Совета  
 директоров ПАО «ГМК «Норильский никель»  
 2015–2016 — член комитета по инвестициям ПАО «Федеральная  
 гидрогенерирующая компания — РусГидро»  
 2015 — н. в. — старший вице-президент ПАО «ГМК «Норильский  
 никель» (до 2016 года — вице-президент)  
 2016 — н. в. — член экспертного совета по корпоративному управле-  
 нию Банка России  
 2016 — н. в. — председатель комитета эмитентов акций  
 ПАО Московская Биржа  
 2018 — н. в. — председатель совета РСПП по нефинансовой отчетно-  
 сти РСПП, вице-президент РСПП, член правления РСПП



**БАРБАШЕВ**  
Сергей Валентинович

**Год рождения:** 1962

**Гражданство:** Российская Федерация

**Член Совета директоров** с 2011 года

**Неисполнительный директор**

**Член Комитета по бюджету и Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям**

**Доля в уставном капитале Компании:** 0%<sup>1</sup>

**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%<sup>1</sup>

**Образование:**

Московская высшая школа милиции МВД СССР, юрист

**Опыт работы:**

2008 — н. в. — генеральный директор, председатель правления ООО «Холдинговая компания «Интеррос» (до 2015 года — ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»)

2008 — н. в. — член совета некоммерческой благотворительной организации «Благотворительный фонд В. Потанина»

2011 — н. в. — председатель совета директоров ООО «Компания по развитию горнолыжного курорта «Роза Хутор»

2015 — н. в. — директор филиала компании с ограниченной ответственностью Olderfrey Holdings Ltd

2016 — н. в. — член совета Специализированного фонда управления целевым капиталом для поддержки образования, науки и культуры

2016 — н. в. — директор акционерной компании с ограниченной ответственностью Olderfrey Holdings Ltd



**БАШКИРОВ**  
Алексей Владимирович

**Год рождения:** 1977

**Гражданство:** Российская Федерация

**Член Совета директоров** с 2013 года

**Неисполнительный директор**

**Председатель Комитета по бюджету, член Комитета по аудиту и устойчивому развитию и Комитета по стратегии**

**Доля в уставном капитале Компании:** 0%

**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**Образование:**

МГИМО МИД России, специалист по международным экономическим отношениям

**Опыт работы:**

2009–2015 — исполнительный директор, директор инвестиционного департамента, заместитель генерального директора по инвестициям ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»

2009–2013 — член совета директоров ООО «Компания по развитию горнолыжного курорта «Роза Хутор»

2009–2014 — член совета директоров

ООО «Проф-Медиа Менеджмент»

2011–2015 — член правления ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»

2012–2014 — член совета директоров ЗАО «СП Холдинг», ЗАО «Синема Парк»

2014 — н. в. — член совета директоров ООО «НПО Петровакс Фарм», а также ООО «Заодно»

2015 — н. в. — член правления, заместитель генерального директора по инвестициям ООО «Холдинговая компания «Интеррос»

2016 — н. в. — член попечительского совета некоммерческой организации «Фонд развития любительского хоккея «Ночная хоккейная лига»

2016 — н. в. — член совета директоров iGlass Technology Inc.

2016 — н. в. — управляющий директор

ООО «Винтер Капитал Адвайзорс»

2016 — н. в. — генеральный директор ООО «Транслайнвест»

<sup>1</sup> 10 апреля 2017 года изменился размер участия в уставном капитале ПАО «ГМК «Норильский никель» с 0,000088 до 0% в связи с дарением акций.



**БОГАУДИНОВ  
Рушан Абдулхаевич**

**Год рождения:** 1977

**Гражданство:** Российская Федерация

**Член Совета директоров** с 2015 года

**Неисполнительный директор**

**Член Комитета по аудиту и устойчивому развитию**

**Доля в уставном капитале Компании:** 0%

**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**Образование:**

Московский государственный технологический университет «Станкин», инженер

**Опыт работы:**

2010 — н. в. — член Института внутренних аудиторов (ИВА)

2012–2015 — директор департамента по контрольно-ревизионной работе ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б. В.»

2012–2016 — член совета директоров Aughinish Alumina Ltd

2012–2016 — член совета директоров Limerick Alumina Refining Ltd

2015 — н. в. — руководитель направления ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б. В.»



О Компании

Обзор стратегии

Обзор рынка

Обзор деятельности

Корпоративное управление

Информация для акционеров

Приложения



**ЗАХАРОВА**  
**Марианна Александровна**

**Год рождения:** 1976

**Гражданство:** Российская Федерация

**Член Совета директоров** с 2010 года

**Исполнительный директор**

**Член Правления** с 2016 года

**Доля в уставном капитале Компании:** 0%

**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**Образование:**

Российский университет дружбы народов (РУДН), магистр юриспруденции

**Опыт работы:**

2010–2015 — член правления, заместитель генерального директора по правовым вопросам ООО «Холдинговая компания «Интеррос» (до 2015 года — ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос») 2010–2015 — член совета директоров ЗАО «ПрофЭстейт» 2015 — н. в. — Первый вице-президент — руководитель Блока корпоративных, акционерных и правовых вопросов ПАО «ГМК «Норильский никель»



**МИШАКОВ**  
**Сталбек Степанович**

**Год рождения:** 1970

**Гражданство:** Российская Федерация

**Член Совета директоров** с 2012 года

**Неисполнительный директор**

**Член Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям и Комитета по бюджету**

**Доля в уставном капитале Компании:** 0%

**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**Образование:**

МГИМО МИД России, юрист-международник; Университет Нотр-Дам, магистр наук (США); Дипломатическая академия МИД России, кандидат экономических наук

**Опыт работы:**

2010 — н. в. — советник президента ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б. В.» 2013–2016 — член совета директоров United Company RUSAL Plc 2013 — н. в. — заместитель генерального директора ООО «ЭН+ Менеджмент»



**ПРИНСЛОО**  
**Герхард**

**Год рождения:** 1965  
**Гражданство:** Германия  
**Член Совета директоров** с 2012 года  
**Независимый директор**  
**Председатель Комитета по аудиту и устойчивому развитию, член Комитета по стратегии, Комитета по бюджету и Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям**  
**Доля в уставном капитале Компании:** 0%  
**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**Образование:**  
 Университет Претории, бакалавр в сфере коммерции (ЮАР)

**Опыт работы:**  
 2012 — н. в. — генеральный директор Natural Resource Partnership

О Компании

Обзор стратегии

Обзор рынка

Обзор деятельности

Корпоративное управление

Информация для акционеров

Приложения



**СОКОВ**  
**Максим Михайлович**

**Год рождения:** 1979  
**Гражданство:** Российская Федерация  
**Член Совета директоров** с 2008 года  
**Неисполнительный директор**  
**Председатель Комитета по стратегии**  
**Доля в уставном капитале Компании:** 0,0011%  
**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0,0011%

**Образование:**  
 Всероссийская государственная налоговая академия при Министерстве налогов и сборов Российской Федерации, юрист; Нью-Йоркский университет, магистр права, юрист (США)

**Опыт работы:**  
 2008–2013 — генеральный директор ООО «ОК РУСАЛ — Управление инвестициями»  
 2012 — н. в. — член совета директоров United Company RUSAL Plc  
 2012–2013 — директор по управлению стратегическими инвестициями ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б. В.»

2013–2014 — советник по управлению стратегическими инвестициями ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б. В.» и первый заместитель генерального директора En+ Group limited  
 2013 — н. в. — генеральный директор ООО «ЭН+ Менеджмент»  
 2013–2017 — член совета директоров En+ Group limited и EurosibEnergy Plc  
 2014–2017 — генеральный директор En+ Group limited  
 2017 — н. в. — член совета директоров En+ Group Plc  
 2017 — н. в. — член совета директоров ПАО «Дальневосточное морское пароходство»  
 2017–2018 — генеральный директор En+ Group Plc  
 2018 — н. в. — президент En+ Group Plc



**СКВОРЦОВ**  
**Сергей Викторович**

**Год рождения: 1964**

**Гражданство:** Российская Федерация

**Член Совета директоров** с 2014 по 2015 год и с 2017 года

**Неисполнительный директор**

**Доля в уставном капитале Компании:** 0%

**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**Образование:**

МГИМО МИД России, специалист по международным экономическим отношениям; кандидат экономических наук

**Опыт работы:**

2006 — н. в. — член совета директоров ПАО «КАМАЗ»

2008–2016 — член совета директоров ПАО «АВТОВАЗ»

2009–2013 — управляющий директор

ЗАО «СИБ Финансовый брокер»

2013–2014 — управляющий директор по инвестициям Государственной корпорации «Ростех»

2014–2016 — заместитель генерального директора

Государственной корпорации «Ростех»

2014–2017 — член совета директоров АО «Объединенная промышленная корпорация «Оборонпром»

2014 — н. в. — член совета директоров АО «Вертолеты России»

2014–2015 — член Совета директоров

ОАО «ГМК «Норильский никель»

2014 — н. в. — неисполнительный председатель совета директоров

АО «РТ-Инвест» (до 2017 года — ООО «РТ-Инвест»)

2016–2017 — советник генерального директора Государственной корпорации «Ростех»

2016 — н. в. — член совета некоммерческого партнерства «Объединение автопроизводителей России»

2016 — н. в. — председатель совета директоров ПАО «АВТОВАЗ»

2016 — н. в. — член совета директоров Alliance Rostec Auto B. V.



**СОЛОВЬЕВ**  
**Владислав Александрович**

**Год рождения: 1973**

**Гражданство:** Российская Федерация

**Член Совета директоров** с 2008 по 2011 год

и с 2013 года

**Неисполнительный директор**

**Доля в уставном капитале Компании:** 0%

**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**Образование:**

Высшая школа управления Государственной академии управления; Московский государственный технологический университет «Станкин»; MBA

**Опыт работы:**

2007 — н. в. — член совета директоров United Company RUSAL Plc

2008–2015 — член совета директоров En+ Group limited

2010–2014 — первый заместитель директора филиала

ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б. В.»

2014–2018 — генеральный директор

ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б. В.»

и United Company RUSAL Plc

2018 — н. в. — член совета директоров и генеральный директор

En+ Group Plc

2018 — н. в. — президент United Company RUSAL Plc

и ЗАО «РУСАЛ Глобал Менеджмент Б. В.»



## ЭДВАРДС Роберт

**Год рождения:** 1966

**Гражданство:** Великобритания

**Член Совета директоров** с 2013 года

**Независимый директор**

**Член Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, Комитета по аудиту и устойчивому развитию**

**Доля в уставном капитале Компании:** 0%

**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

О Компании

Обзор стратегии

Обзор рынка

Обзор деятельности

Корпоративное управление

Информация для акционеров

Приложения

### Образование:

Горная школа Камборна, специальность «горная инженерия»

### Опыт работы:

2013–2014 — старший советник Royal Bank of Canada (Europe) Capital Markets

2013 — н. в. — глава компании Highcross Resources Ltd

2014–2018 — неисполнительный директор GB Minerals Ltd

2016–2016 — неисполнительный председатель Sierra Rutile Limited (SRX)

## Комитеты Совета директоров

В «Норникеле» по решению Совета директоров созданы комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки рекомендаций.

Для наиболее эффективного исполнения функций комитеты вправе проводить консультации с органами управления Компании и запрашивать заключения внешних независимых консультантов. В «Норникеле» сформированы четыре комитета Совета директоров, каждый из которых состоит из пяти человек:

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

### Комитет по аудиту и устойчивому развитию

В соответствии с решением Совета директоров от 16 октября 2017 года (протокол № ГМК/34-пр-сд) Комитет Совета директоров по аудиту переименован в Комитет Совета директоров по аудиту и устойчивому развитию. Кроме того, утверждена новая редакция Положения о Комитете Совета директоров Компании по аудиту и устойчивому развитию.

К функциям Комитета по аудиту и устойчивому развитию относится решение вопросов, связанных с финансовой отчетностью, управлением рисками и внутреннего контроля, внешним и внутренним аудитом, недопущением недобросовестных действий работников Компании и третьих лиц, а также с экологией, промышленной безопасностью и охраной труда.

В отчетном году было проведено десять заседаний, из них — восемь в очной форме и два совместных (14 марта и 14 августа 2017 года проведены заседания Комитета по аудиту совместно с Комитетом по бюджету).

Действующий Комитет по аудиту и устойчивому развитию состоит из пяти членов Совета директоров, трое из них — независимые директора, в том числе Председатель комитета, двое — неисполнительные. Средний стаж работы в финансовой области членов Комитета Совета директоров по аудиту и устойчивому развитию составляет более десяти лет.

#### Состав Комитета по аудиту и устойчивому развитию в 2017 году<sup>1</sup>

---

Принслоо Г. (Председатель, независимый директор)

---

Эдвардс Р. (независимый директор)

---

Башкиров А. В.

---

Богаудинов Р. А.

---

■■■■■■■■ (независимый директор)

---

Комитет по аудиту и устойчивому развитию играет значимую роль в сфере контроля и отчетности, тем самым обеспечивая эффективное взаимодействие Совета директоров, ревизионной комиссии, внешнего аудитора, Департамента внутреннего аудита и менеджмента Компании.

В отчетном году Комитетом по аудиту и устойчивому развитию были подготовлены рекомендации Совету директоров для принятия решений по вопросам, связанным с полнотой, точностью и достоверностью финансовой отчетности Компании, промышленной безопасностью, охраной труда и экологией, а также совершенствованием системы учета металлосодержащей продукции и утверждением аудиторов Компании. Также Комитетом по аудиту и устойчивому развитию были рассмотрены и приняты к сведению результаты выявления, оценки и регулирования технико-производственных рисков в производственных подразделениях и на предприятиях Группы «Норильский никель», результаты проверок Департамента внутреннего аудита и результаты работ по форензик-аудиту.

## Комитет по стратегии

Комитет по стратегии создан в целях содействия Совету директоров путем предварительной проработки вопросов формирования стратегии устойчивого развития бизнеса, инвестиционного планирования и структурных изменений бизнеса, а также взаимодействия Компании с рынками капитала и государственными органами.

В отчетном году было проведено десять заседаний, из них — шесть в очной форме, одно в заочной, два совместных (17 мая 2017 года проведено заседание Комитета по стратегии совместно с Комитетом по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, а также 6 декабря 2017 года проведено заседание Комитета по стратегии совместно с Комитетом по бюджету) и одно заседание в форме телефонной конференции.

Действующий Комитет по стратегии состоит из пяти членов Совета директоров, трое из них — независимые директора, двое — неисполнительные.

#### Состав Комитета по стратегии в 2017 году<sup>2</sup>

---

Соков М. М. (Председатель)

---

Принслоо Г. (независимый директор)

---

Башкиров А. В.

---

Пенни Г. (независимый директор)

---

■■■■■■■■ (независимый директор)

---

Основная задача Комитета по стратегии заключается в обеспечении эффективной работы Совета директоров «Норникеля» в области разработки, контроля исполнения и корректировки стратегии и в подготовке предложений по ее актуализации. В отчетном году Комитетом по стратегии подготовлены рекомендации Совету директоров для принятия решений по вопросам актуализации стратегии развития Компании, актуализации стратегии топливно-энергетического отраслевого комплекса и сбытовой стратегии. Принята к сведению информация о ходе реализации и статусе крупных инвестиционных проектов, представлен отчет о статусе реконфигурации производства и отмечена эффективная работа менеджмента в реализации программы «Технологический прорыв». В целях учета стратегического планирования Компании в отчетном году Комитетом по стратегии рассматривался производственный отчет и результаты реализации программы по повышению эффективности производства и снижению операционных издержек.

<sup>1</sup> В течение 2017 года состав Комитета по аудиту и устойчивому развитию не менялся.

<sup>2</sup> В течение 2017 года состав Комитета по стратегии не менялся.

## Комитет по бюджету

Комитет по бюджету обеспечивает предварительную проработку вопросов и подготовку рекомендаций по политике в области финансов, бюджетированию и бизнес-планированию, контролю за исполнением бюджетов и бизнес-планов.

В отчетном году было проведено пять заседаний, из них — два в заочной форме и три совместных (14 марта и 14 августа 2017 года проведены заседания Комитета по бюджету совместно с Комитетом по аудиту, а также 6 декабря 2017 года проведено заседание Комитета по бюджету совместно с Комитетом по стратегии).

Комитет по бюджету состоит из пяти членов Совета директоров, двое из них — независимые директора, трое — неисполнительные.

### Состав Комитета по бюджету в 2017 году<sup>1</sup>

Башкиров А. В. (Председатель)

Барбашев С. В.

■■■■■■■ (независимый директор)

Принслоо Г. (независимый директор)

Мишаков С. С.

Ключевая роль Комитета по бюджету в отчетном году заключалась в подготовке рекомендаций Совету директоров для принятия решений о размере дивидендов по акциям Компании и предложениях о дате, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов. Также в рамках работы Комитета Совета директоров по бюджету подготовлена информация о сбытовой политике по кобальту, после обсуждения которой менеджменту Компании даны рекомендации о ее дальнейшей проработке. Комитетом по бюджету также утвержден бюджет «Норникеля» на 2018 год и даны рекомендации менеджменту о продолжении оптимизации капитальных затрат Компании.

## Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям

Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям оказывает содействие Совету директоров по вопросам:

- оценки, контроля функционирования и совершенствования системы корпоративного управления Компании;
- обеспечения преемственности в деятельности Совета директоров и Правления Компании;
- мотивации, оценки деятельности и политики вознаграждения членов Совета директоров, членов Правления, Президента Компании и Корпоративного секретаря;
- надзора за формированием и реализацией информационной политики.

В отчетном году было проведено 15 заседаний, из них — 14 в заочной форме и одно совместное (17 мая 2017 года проведено заседание Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям совместно с Комитетом по стратегии).

Действующий комитет состоит из пяти директоров, трое из них — независимые, в том числе и Председатель комитета, двое — неисполнительные.

### Состав Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям в 2017 году<sup>2</sup>

■■■■■■■ (Председатель, независимый директор)

Барбашев С. В.

Мишаков С. С.

Эдвардс Р. (независимый директор)

Принслоо Г. (независимый директор)

Комитетом были подготовлены рекомендации Совету директоров для принятия решений по вопросам, связанным с созывом, подготовкой и проведением годового и внеочередного общих собраний акционеров, а также по вопросам, решение которых относится к компетенции Общего собрания акционеров (вознаграждение и компенсация расходов членов Совета директоров, членов ревизионной комиссии, страхование ответственности членов Совета директоров и Правления и возмещение им убытков).

<sup>1</sup> В течение 2017 года состав Комитета по бюджету не менялся.

<sup>2</sup> В течение 2017 года состав Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям не менялся.

Комитетом по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям была одобрена новая редакция Положения о Комитете Совета директоров Компании по аудиту и устойчивому развитию, даны рекомендации Совету директоров об утверждении внутренних документов Компании (политик и положений), а также об оценке деятельности членов Совета директоров за 2017 год.

К сведению принята информация, которая представлена менеджментом «Норникеля» относительно реализации программ «Наш дом» и «Мой дом», Корпоративной социальной программы льготного кредитования, Благотворительной политики Компании, а также отмечены положительные результаты работы менеджмента в реализации инициатив Программы развития человеческого капитала.

## Корпоративный секретарь



**ПЛАТОВ**  
**Павел Евгеньевич**

**Год рождения: 1975**

**Гражданство:** Российская Федерация  
**Корпоративный секретарь с 2017 года**  
**Доля в уставном капитале Компании: 0%**  
**Доля принадлежащих обыкновенных акций: 0%**

**Образование:**

Нижегородский государственный лингвистический университет им. Н. А. Добролюбова; Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации

**Опыт работы:**

2017 — н. в. — Корпоративный секретарь ПАО «ГМК «Норильский никель» (2011–2017 — Секретарь Компании)

В отчетном году в связи с принятыми изменениями в новой редакции Устава Компании, утвержденной годовым Общим собранием акционеров (протокол № 1 от 9 июня 2017 года), а также на основании решения Совета директоров (протокол № ГМК/24-пр-сд от 14 июля 2017 года) было изменено наименование должности «Секретарь Общества» на «Корпоративный секретарь».

Основная задача Корпоративного секретаря — обеспечение реализации установленных законодательством и внутренними документами ПАО «ГМК «Норильский никель» процедур, обеспечивающих реализацию прав и законных интересов акционеров, и контроль за их исполнением.

В соответствии с Уставом Корпоративный секретарь избирается Советом директоров сроком на три года. Полномочия Корпоративного секретаря могут быть досрочно прекращены по решению Совета директоров.

Корпоративный секретарь выполняет следующие функции:

- участие в подготовке и проведении Общего собрания акционеров в соответствии с требованиями действующего законодательства Российской Федерации, Устава и внутренних документов Компании;

- подготовка и проведение заседаний Совета директоров и комитетов Совета директоров в соответствии с требованиями действующего законодательства Российской Федерации, Устава Компании и внутренних документов Компании;
- обеспечение работы Совета директоров и комитетов Совета директоров и содействие членам Совета директоров при осуществлении ими своих функций;
- участие в совершенствовании системы и практики корпоративного управления Компании;
- руководство работой секретариата Компании;
- иные функции, предусмотренные внутренними документами Компании.

В соответствии с Положением о Секретаре ПАО «ГМК «Норильский никель», утвержденном Советом директоров 20 апреля 2015 года (протокол № ГМК/14-пр-сд), Корпоративный секретарь находится в административном подчинении Президенту Компании, при этом он подотчетен и подконтролен в своей деятельности Совету директоров.

В настоящее время должность Корпоративного секретаря занимает П. Е. Платов.

# Президент и Правление

Исполнительные органы Компании — Президент и Правление — осуществляют руководство текущей деятельностью «Норникеля». Президент выполняет функции Председателя Правления.

Исполнительные органы играют ключевую роль в управлении Компанией, обеспечивая исполнение решений Совета директоров и Общего собрания акционеров, реализацию основных планов и программ «Норникеля», поддержание эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля.

Президент и члены Правления избираются на неопределенный срок. Совет директоров вправе в любой момент прекратить полномочия и расторгнуть договор с любым из членов Правления. Вопрос об избрании и прекращении полномочий Президента с 1 июля 2016 года относится к компетенции Общего собрания акционеров.

## Компетенции Президента Компании:

- действовать без доверенности от имени Компании, в том числе:
  - представлять ее интересы;
  - совершать сделки;
  - утверждать штатное расписание;
  - издавать приказы и давать указания, обязательные для исполнения всеми работниками Компании;
  - утверждать внутренние документы Компании, регламентирующие производственно-технологические, финансовые, бухгалтерские, хозяйственные, кадровые, социально-бытовые вопросы, а также вопросы труда, безопасности и делопроизводства;
  - принимать решения по иным вопросам деятельности Компании, не отнесенным Уставом Компании к компетенции Общего собрания акционеров, Совета директоров или Правления.

## Компетенции Правления Компании:

- предварительное рассмотрение материалов, представляемых на заседания Совета директоров по вопросам об определении приоритетных направлений деятельности Компании, концепции и стратегии развития, утверждении планов и бюджетов;
- подготовка предложений об изменениях Устава Компании;
- подготовка предложений по совершению ряда сделок, решение о совершении которых отнесено к компетенции Общего собрания акционеров или Совета директоров;
- анализ и оценка результатов финансово-хозяйственной деятельности Компании;
- разработка предложений по использованию резервного фонда Компании;
- другие вопросы, предусмотренные Уставом Компании.

## Деятельность Правления Компании в 2017 году

В 2017 году было проведено 35 заседаний Правления Компании в заочной форме и одно заседание — в форме совместного присутствия.

## Участие в заседаниях Правления в 2017 году

Потанин В. О.	36
Безденежных Е. С.	34
Батехин С. Л.	36
Зелькова Л. Г.	36
Пластинина Н. М.	36
Рюмин А. А.	35
Малышев С. Г.	33
Азнаурян О. Э.	35
Бугров А. Е.	36
Дяченко С. Н.	36
Гасумянов В. И.	36
Кондратова Е. А.	36
Захарова М. А.	36

## Состав Правления

В 2017 году Правление Компании продолжило работу в составе, утвержденном Советом директоров 27 апреля 2016 года (протокол от № ГМК/15-пр-сд).

Решением Совета директоров 12 февраля 2018 года (протокол № ГМК/5-пр-сд) были прекращены полномочия и расторгнут трудовой договор с членом Правления А. А. Рюминым, и начиная с 13 февраля 2018 года образовано Правление в количестве 12 членов.

## Биографии членов Правления



### **ПОТАНИН** Владимир Олегович

**Год рождения:** 1961

**Гражданство:** Российская Федерация

**Президент Компании** с 2015 года (2012–2015 — Генеральный директор)

**Председатель Правления** с 2012 года

**Доля в уставном капитале Компании:** 0%

**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

#### **Образование:**

Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО МИД России), экономист-международник

#### **Опыт работы:**

1995 — н. в. — член президиума Международного общественного фонда единства православных народов  
2000 — н. в. — член бюро правления и член правления Российского союза промышленников и предпринимателей  
2001 — н. в. — член совета попечителей Фонда Соломона Гуггенхайма (Нью-Йорк)  
2003 — н. в. — председатель попечительского совета Федерального государственного бюджетного учреждения культуры «Государственный Эрмитаж»  
2004 — н. в. — председатель, член президиума НП «Национальный Совет по корпоративному управлению»  
2005 — н. в. — член попечительского совета, а также член совета некоммерческой благотворительной организации «Фонд поддержки олимпийцев России»  
2006 — н. в. — заместитель председателя попечительского совета МГИМО МИД России, член попечительского совета Высшей школы менеджмента (СПбГУ), член правления, а также член бюро правления Общероссийского объединения работодателей «Российский союз промышленников и предпринимателей» (ООР «РСПП»)  
2007 — н. в. — член попечительского совета СПбГУ, заместитель председателя попечительского совета Специализированного фонда управления целевым капиталом для развития МГИМО

2007–2014 — член наблюдательного совета автономной некоммерческой организации «Оргкомитет «Сочи-2014»  
2008 — н. в. — член совета некоммерческой благотворительной организации «Благотворительный фонд В. Потанина»  
2009–2016 — председатель наблюдательного совета АНО ДПО «РМОУ»  
2009 — н. в. — заместитель председателя попечительского совета АНО ДПО «РМОУ»  
2010 — н. в. — член попечительского совета Всероссийской общественной организации «Русское географическое общество»  
2011 — н. в. — член попечительского совета некоммерческой организации «Специализированный фонд управления целевым капиталом для развития Государственного Эрмитажа», а также Фонда поддержки строительства храмов города Москвы  
2012–2015 — Генеральный директор — Председатель Правления ОАО «ГМК «Норильский никель»  
2013–2014 — член совета директоров ОАО «Интер РАО ЕЭС»  
2013–2015 — президент ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»  
2014 — н. в. — председатель попечительского совета Автономной некоммерческой организации «Клуб развития и поддержки спорта РОЗА»  
2015 — н. в. — президент ООО «Холдинговая компания «Интеррос»  
2016 — н. в. — член совета Специализированного фонда управления целевым капиталом для поддержки образования, науки и культуры, а также председатель попечительского совета Фонда развития любительского хоккея «Ночная хоккейная лига»  
2017 — н. в. — председатель наблюдательного совета Автономной некоммерческой организации «Агентство развития Норильска»



**ДЯЧЕНКО**  
**Сергей Николаевич**

**Год рождения:** 1962

**Гражданство:** Российская Федерация

**Член Правления** с 2013 года

**Доля в уставном капитале Компании:** 0%

**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**Образование:**

Ленинградский горный институт им. Г. В. Плеханова, горный инженер; Университет Претории (ЮАР), степень магистра

**Опыт работы:**

2010–2013 — генеральный операционный директор группы компаний «Казахмыс»  
2013–2014 — заместитель Генерального директора — руководитель Операционного блока ОАО «ГМК «Норильский никель»

2014–2015 — Первый заместитель Генерального директора — Операционный директор ОАО «ГМК «Норильский никель»  
2015 — н. в. — Первый вице-президент — Операционный директор ПАО «ГМК «Норильский никель»  
2016 — н. в. — член Высшего горного совета «Некоммерческое партнерство «Горнопромышленники России»  
2017 — н. в. — член советов директоров MPI Nickel Pty Ltd, Norilsk Nickel Cawse Pty Ltd, Norilsk Nickel Avalon Pty Ltd, Norilsk Nickel Wildara Pty Ltd, Norilsk Nickel Harjavalta Oy, Norilsk Nickel Africa (Pty) Ltd, Norilsk Nickel Mauritius, а также член исполнительного комитета Nkomati



**ЗАХАРОВА**  
**Марианна Александровна**

**Год рождения:** 1976

**Гражданство:** Российская Федерация

**Член Правления** с 2016 года

**Член Совета директоров** с 2010 года

**Исполнительный директор**

**Доля в уставном капитале Компании:** 0%

**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**Образование:**

Российский университет дружбы народов (РУДН), магистр юриспруденции

**Опыт работы:**

2010–2015 — член правления, заместитель генерального директора по правовым вопросам ООО «Холдинговая компания «Интеррос» (до 2015 года — ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»)  
2010–2015 — член совета директоров ЗАО «ПрофЭстейт»  
2015 — н. в. — Первый вице-президент — руководитель Блока корпоративных, акционерных и правовых вопросов ПАО «ГМК «Норильский никель»

О Компании

Обзор стратегии

Обзор рынка

Обзор деятельности

Корпоративное управление

Информация для акционеров

Приложения



**АЗНАУРЯН**  
**Оник Эрикович**

**Год рождения:** 1970

**Гражданство:** Российская Федерация

**Член Правления** с 2013 года

**Доля в уставном капитале Компании:** 0%

**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**Образование:**

Ереванский государственный политехнический университет;  
Питтсбургский университет США, ученая степень мастера делового администрирования

**Опыт работы:**

2013–2013 — член совета директоров ОАО «Норильскгазпром»  
2013–2016 — председатель совета директоров  
ОАО «Норильскгазпром»

2013–2015 — заместитель Генерального директора по управлению непромышленными активами и энергетикой ОАО «ГМК «Норильский никель», а также руководитель филиала ОАО «ГМК «Норильский никель» — «Норильскэнерго» (по совместительству)  
2015 — н. в. — старший вице-президент — руководитель Блока непромышленных активов и энергетики ПАО «ГМК «Норильский никель» (до 2016 года — вице-президент), а также руководитель филиала ПАО «ГМК «Норильский никель» — «Норильскэнерго» (по совместительству)



**БАТЕХИН**  
**Сергей Леонидович**

**Год рождения:** 1965

**Гражданство:** Российская Федерация

**Член Правления** с 2013 года

**Доля в уставном капитале Компании:** 0%

**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**Образование:**

Военный Краснознаменный институт Министерства обороны СССР, военно-политическая квалификация «иностранный язык»; Российская экономическая академия им. Г. В. Плеханова, специальность «финансы и кредит»; Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС», специальность «менеджер делового администрирования», диплом MBA

**Опыт работы:**

2009–2015 — член совета директоров  
ООО «Континентальная хоккейная лига»  
2010–2013 — вице-президент  
ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»

2012–2015 — председатель совета директоров ООО «Управляющая компания «Интерпорт»  
2013–2015 — член Правления, заместитель Генерального директора — руководитель Блока сбыта, коммерции и логистики ОАО «ГМК «Норильский никель», а также член совета директоров Metal Trade Overseas Sa и Norilsk Nickel Marketing (Shanghai) Co., Ltd  
2013–2014 — член совета директоров, председатель совета директоров ОАО «Енисейское речное пароходство», а также член совета директоров Norilsk Nickel (Asia) Ltd  
2015 — н. в. — старший вице-президент — руководитель Блока сбыта, коммерции и логистики ПАО «ГМК «Норильский никель» (до 2016 года — вице-президент)



**БУГРОВ**  
**Андрей Евгеньевич**

**Год рождения:** 1952

**Гражданство:** Российская Федерация

**Член Правления** с 2002 года

**Заместитель Председателя Совета директоров** с 2013 года

**Исполнительный директор**

**Доля в уставном капитале Компании:** 0%

**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**Образование:**

МГИМО МИД России, специалист по международным экономическим отношениям; кандидат экономических наук

**Опыт работы:**

2002 — н. в. — член неправительственного общественного объединения «Совет по внешней и оборонной политике»  
 2006 — н. в. — член правления Российского союза промышленников и предпринимателей  
 2010–2013 — член правления и заместитель генерального директора ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»  
 2011–2013 — Председатель Совета директоров ОАО «ГМК «Норильский никель»  
 2013–2014 — член совета директоров ОАО «Федеральная гидрогенерирующая компания — РусГидро»  
 2013 — н. в. — вице-президент ООО «Холдинговая компания «Интеррос» (до 2015 года — ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»)  
 2013–2015 — член Правления, заместитель Председателя Совета директоров, а также заместитель Генерального директора ОАО «ГМК «Норильский никель»

2013 — н. в. — вице-президент Российского союза промышленников и предпринимателей  
 2014 — н. в. — член совета директоров ПАО «Интер РАО ЕЭС» (до 2015 года — ОАО «Интер РАО ЕЭС»)  
 2014 — н. в. — член экспертного совета при Управлении Президента Российской Федерации по вопросам противодействия коррупции  
 2015 — н. в. — член Правления, заместитель Председателя Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель»  
 2015–2016 — член комитета по инвестициям ПАО «Федеральная гидрогенерирующая компания — РусГидро»  
 2015 — н. в. — старший вице-президент ПАО «ГМК «Норильский никель» (до 2016 года — вице-президент)  
 2016 — н. в. — член экспертного совета по корпоративному управлению Банка России  
 2016 — н. в. — председатель совета РСПП по нефинансовой отчетности РСПП, вице-президент РСПП, член правления РСПП



**РЮМИН**  
**Александр Александрович<sup>1</sup>**

**Год рождения:** 1956

**Гражданство:** Российская Федерация

**Член Правления** с 2013 года по февраль 2018 года

**Доля в уставном капитале Компании:** 0,003%

**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0,003%

**Образование:**

Уральский политехнический институт им. С. М. Кирова, инженер-металлург

**Опыт работы:**

2012–2015 — директор Заполярного филиала ОАО «ГМК «Норильский никель»  
 2015–2018 — вице-президент, директор Заполярного филиала ПАО «ГМК «Норильский никель»  
 2017 — н. в. — член наблюдательного совета Автономной некоммерческой организации «Агентство развития Норильска»

<sup>1</sup> Решением Совета директоров от 12 февраля 2018 года прекращены полномочия и расторгнут трудовой договор.



**ЗЕЛЬКОВА**  
**Лариса Геннадьевна**

**Год рождения: 1969**

**Гражданство:** Российская Федерация

**Член Правления с 2013 года**

**Доля в уставном капитале Компании: 0%**

**Доля принадлежащих обыкновенных акций: 0%**

**Образование:**

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, факультет журналистики

**Опыт работы:**

1998–2013 — заместитель генерального директора — директор департамента по развитию общественных связей ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»

1999–2014 — генеральный директор некоммерческой благотворительной организации «Благотворительный фонд В. Потанина»

2007 — н. в. — член президиума Специализированного фонда управления целевым капиталом для развития МГИМО

2009 — н. в. — член попечительского совета Негосударственной образовательной автономной некоммерческой организации «Павловская гимназия»

2010–2013 — член правления ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»

2011–2013 — председатель совета директоров ООО «Проф-Медиа Менеджмент», член Совета директоров ОАО «ГМК «Норильский никель»

2011 — н. в. — член совета директоров ООО «Компания по развитию горнолыжного курорта «Роза Хутор», председатель правления Некоммерческой организации «Специализированный фонд управления целевым капиталом для развития Государственного Эрмитажа»

2011–2016 — член наблюдательного совета Автономной некоммерческой организации «Российский международный олимпийский университет»

2012 — н. в. — член Совета при Президенте Российской Федерации по культуре и искусству

2013–2014 — член совета директоров ООО «Проф-Медиа Менеджмент»

2013–2015 — член Правления, заместитель Генерального директора по социальной политике и связям с общественностью ОАО «ГМК «Норильский никель»

2014 — н. в. — президент, председатель совета фонда некоммерческой благотворительной организации «Благотворительный фонд В. Потанина»

2015 — н. в. — член совета попечителей The Hermitage Foundation UK, а также член попечительского совета Федерального государственного бюджетного учреждения «Российская академия образования»

2015 — н. в. — старший вице-президент — руководитель Блока кадровой, социальной политики и связей с общественностью

ПАО «ГМК «Норильский никель» (до 2016 года — вице-президент) 2016 — н. в. — член попечительского совета Специализированного фонда управления целевым капиталом для поддержки образования и культуры

2017 — н. в. — член наблюдательного совета, член правления Автономной некоммерческой организации «Агентство развития Норильска»



**МАЛЫШЕВ**  
**Сергей Геннадьевич**

**Год рождения: 1969**

**Гражданство:** Российская Федерация

**Член Правления с 2013 года**

**Доля в уставном капитале Компании: 0%**

**Доля принадлежащих обыкновенных акций: 0%**

**Образование:**

Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации, специальность «финансы и кредит»; Институт повышения квалификации Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации, специальность «государственное и муниципальное управление»; Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина, специальность «инженер-механик»

**Опыт работы:**

1998–2009 — заместитель генерального директора по экономике и финансам ЗАО «ЛУКОЙЛ-Нефтехим», управляющий российскими

и зарубежными нефтехимическими активами ОАО «ЛУКОЙЛ»

2009–2013 — заместитель генерального директора по экономике и финансам, первый заместитель генерального директора ОАО «Энергостройинвест-Холдинг»

2013–2015 — заместитель Генерального директора — руководитель Блока экономики и финансов ОАО «ГМК «Норильский никель»

2015–2016 — старший вице-президент — руководитель Блока экономики и финансов ПАО «ГМК «Норильский никель» (до 2016 года — вице-президент)

2016 — н. в. — старший вице-президент — финансовый директор ПАО «ГМК «Норильский никель»



**БЕЗДЕНЕЖНЫХ  
Елена Степановна**

**Год рождения:** 1973

**Гражданство:** Российская Федерация

**Член Правления** с 2012 года

**Доля в уставном капитале Компании:** 0,0011%<sup>1</sup>

**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0,0011%<sup>1</sup>

**Образование:**

Красноярский государственный университет, юрист

**Опыт работы:**

2011–2013 — член совета директоров

ООО УК «Спортивные проекты»

2012–2013 — председатель совета фонда некоммерческой организации НПФ «Норильский никель», а также председатель совета директоров ОАО «РАО «Норильский никель»

2012–2015 — заместитель Генерального директора — руководитель Блока корпоративных, имущественных и правовых вопросов ОАО «ГМК «Норильский никель»

2015 — вице-президент — руководитель Блока корпоративных, имущественных и правовых вопросов ПАО «ГМК «Норильский никель»

2015 — н. в. — вице-президент, статс-секретарь — руководитель Блока взаимодействия с органами власти и управления ПАО «ГМК «Норильский никель»

2016 — н. в. — член наблюдательного совета Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Сибирский федеральный университет»

2017 — н. в. — член попечительского совета Благотворительного фонда поддержки коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока



**ГАСУМЯНОВ  
Владислав Иванович**

**Год рождения:** 1959

**Гражданство:** Российская Федерация

**Член Правления** с 2014 года

**Доля в уставном капитале Компании:** 0%

**Доля принадлежащих обыкновенных акций:** 0%

**Образование:**

Киевский институт инженеров гражданской авиации; Северо-западная академия государственной службы

**Опыт работы:**

2012–2015 — директор дирекции корпоративной безопасности — руководитель Блока безопасности ОАО «ГМК «Норильский никель»

2014–2015 — член Правления ОАО «ГМК «Норильский никель»

2014–2016 — член совета директоров ОАО «Енисейское речное пароходство»

2015–2015 — вице-президент, директор дирекции корпоративной безопасности — руководитель Блока безопасности ПАО «ГМК «Норильский никель»

2015 — н. в. — вице-президент — руководитель Блока корпоративной защиты ПАО «ГМК «Норильский никель»

2017 — н. в. — член совета директоров АО «Футбольный клуб «Динамо-Москва»

2017 — н. в. — заведующий кафедрой корпоративной безопасности Международного института энергетической политики и дипломатии Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «МГИМО МИД России»

2017 — н. в. — член совета директоров Norilsk Nickel Africa (Pty) Ltd и Norilsk Nickel Mauritius, а также член исполнительного комитета Nkomati

<sup>1</sup> 4 декабря 2017 года изменился размер участия в уставном капитале ПАО «ГМК «Норильский никель» в связи со вступлением в наследство (с 0,0010 на 0,0011%)



**КОНДРАТОВА**  
**Елена Алексеевна**

**Год рождения: 1972**

**Гражданство:** Российская Федерация

**Член Правления с 2014 года**

**Доля в уставном капитале Компании: 0%**

**Доля принадлежащих обыкновенных акций: 0%**

**Образование:**

Московский педагогический государственный университет, специальность «психология»

**Опыт работы:**

2009–2013 — руководитель аппарата президента ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»

2013–2015 — руководитель аппарата ОАО «ГМК «Норильский никель», а также советник президента ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос» (по совместительству)

2014–2015 — член Правления ОАО «ГМК «Норильский никель»

2015–2015 — руководитель аппарата

ПАО «ГМК «Норильский никель»

2015 — н. в. — вице-президент — руководитель аппарата

ПАО «ГМК «Норильский никель», а также советник президента ООО «Холдинговая компания «Интеррос» (по совместительству)



**ПЛАСТИНИНА**  
**Нина Мануиловна**

**Год рождения: 1961**

**Гражданство:** Российская Федерация

**Член Правления с 2013 года**

**Доля в уставном капитале Компании: 0%**

**Доля принадлежащих обыкновенных акций: 0%**

**Образование:**

Московский институт химического машиностроения (МИХМ), специальность «инженер-механик»; аспирантура в Московском техническом институте им. Н. Э. Баумана, специальность «экономика и организация производства»

**Опыт работы:**

2008–2013 — директор финансового департамента ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»

2013–2015 — директор Департамента внутреннего контроля

ОАО «ГМК «Норильский никель»

2015–2016 — вице-президент — руководитель Блока внутреннего аудита ПАО «ГМК «Норильский никель»

2016 — н. в. — вице-президент — руководитель Блока внутреннего контроля и риск-менеджмента ПАО «ГМК «Норильский никель»

# Система вознаграждения

## Система ключевых показателей эффективности

Система показателей эффективности «Норникеля» — основа формирования прозрачной системы мотивации и оценки эффективности работников. Компания считает систему вознаграждения эффективной. Система показателей эффективности связана с утвержденными ключевыми показателями по разным уровням должностей, отмечается фактическое выполнение показателей эффективности выше установленного целевого значения. Ключевые показатели эффективности (КПЭ) Компании включают показатели по социальной ответственности и безопасности труда, операционной эффективности и управлению капиталом.

Президент утвердил План внедрения системы управления эффективностью деятельности работников «Норникеля», который предусматривает:

- согласование и утверждение регламентирующих документов о проведении оценки результативности работников;
- утверждение коэффициентов персональной эффективности;
- заполнение индивидуальных планов развития;
- оценку выполнения командных и индивидуальных КПЭ.

В целях повышения эффективности деятельности работников Главного офиса приказом Генерального директора был утвержден Регламент проведения оценки результативности работников Главного офиса Компании и Положение о премировании работников Главного офиса Компании по итогам работы за год.

Основной задачей Регламента проведения оценки результативности является создание механизма, связывающего результат оценки деятельности с системой вознаграждения, развитием и продвижением работников, а Положение о премировании работников Главного офиса Компании определяет оценку результативности работников за отчетный период на основании выполнения командных и индивидуальных КПЭ.

В целях повышения эффективности деятельности работников российских дочерних обществ разработан и утвержден Регламент проведения оценки результативности руководителей Группы «Норильский никель», согласно которому управление эффективностью осуществляется посредством постановки и оценки выполнения работниками КПЭ.

## Вознаграждение органов управления

Принципы и основные механизмы системы вознаграждения (возмещения расходов) членов исполнительных органов закреплены в Уставе, Положении о Правлении и других внутренних документах Компании. Функционирование действующей в Компании системы вознаграждений находится под непрерывным и непосредственным контролем Совета директоров. К компетенции Комитета Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям относятся разработка, надзор за внедрением и реализацией, а также регулярный пересмотр Политики вознаграждения членов Совета директоров, членов Правления и Президента Компании.



**Политика вознаграждения членов Совета директоров, утвержденная в 2014 году Общим собранием акционеров.**

Согласно Политике вознаграждения членов Совета директоров ежегодное вознаграждение неисполнительных членов Совета директоров включает:

- базовое вознаграждение за членство в Совете директоров в размере 120 тыс. долл. США;
- дополнительное вознаграждение за участие в работе одного из комитетов в размере 50 тыс. долл. США;
- дополнительное вознаграждение за руководство одним из комитетов в размере 150 тыс. долл. США;
- компенсацию расходов, связанных с исполнением своих обязанностей.

Базовое вознаграждение Председателя Совета директоров составляет 1 млн долл. США. По отдельному решению Общего собрания акционеров Компании Председателю Совета директоров могут быть утверждены дополнительные условия вознаграждения и дополнительные привилегии.

Для четкого разделения принципов и структуры вознаграждения неисполнительных директоров Совета директоров от исполнительных следующие компоненты системы вознаграждения не используются в структуре вознаграждения неисполнительных директоров:

- бонусы, привязанные к операционным результатам Компании;
- опционы;
- дополнительные привилегии, включая любые формы страхования, кроме страхования ответственности членов Совета директоров;
- выходное пособие и любые выплаты, связанные со сменой собственника Компании;
- пенсионные схемы и планы.

В качестве дополнительной привилегии члены Совета директоров пользуются страхованием, которое включает:

- страхование ответственности;
- возмещение убытков, понесенных в связи с избранием их членами Совета директоров.

В соответствии с Уставом Компании определение размера вознаграждения и компенсаций Президенту и членам Правления относится к компетенции Совета директоров. Совокупное вознаграждение Президенту и членам Правления состоит из должностного оклада, а также премиальной (переменной) части. Премиальная часть вознаграждения

зависит от результатов работы Компании и определяется как финансовыми (ЕБИТДА, свободный денежный поток), так и нефинансовыми (снижение производственного травматизма, взаимодействие с заинтересованными лицами) показателями. Механизм определения размеров переменной части вознаграждения членов Правления строится на основании использования КПЭ, которые ежегодно утверждаются и актуализируются Комитетом Совета директоров по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям. Политика при увольнении для высших исполнительных руководителей не отличается от используемой для рядовых работников.

Общая сумма вознаграждения, в том числе заработная плата, премии, комиссионные, льготы и компенсации расходов, которые были выплачены членам органов управления Компании за 2017 год, составила 90,1 млн долл. США (5,3 млрд руб.)<sup>1</sup>.

#### Размер вознаграждения членов Совета директоров в 2017 году

Виды вознаграждения	млн руб.	млн долл. США
Вознаграждение за участие в работе органа управления	228,1	3,9
Заработная плата	0	0
Премии	0	0
Комиссионные	0	0
Льготы	0	0
Компенсации расходов	0,3	0,004
Иные виды вознаграждений	0	0
<b>Итого</b>	<b>228,3</b>	<b>3,9</b>

#### Размер вознаграждения членов Правления в 2017 году

Виды вознаграждения	млн руб.	млн долл. США
Вознаграждение за участие в работе органа управления	2,3	0,04
Заработная плата	2 444,7	41,9
Премии	2 583,8	44,3
Комиссионные	0	0
Льготы	0	0
Компенсации расходов	0	0
Иные виды вознаграждений	0	0
<b>Итого</b>	<b>5 030,9</b>	<b>86,2</b>

<sup>1</sup> Сумма вознаграждения отличается от данных консолидированной отчетности по МСФО за 2017 год, так как не включает неденежное вознаграждение (страховые взносы, перечисления на ДМС и обязательства по годовому вознаграждению на 31 декабря 2017 года). Общая сумма начисленного вознаграждения членам органов управления за 2017 год в соответствии с отчетностью по МСФО составила 103 млн долл. США (6,039 млрд руб.).

# Система управления рисками и внутреннего контроля

## Система управления рисками

Компания на постоянной основе осуществляет управление рисками, оказывающими влияние на стратегические и операционные цели ее деятельности. Данная работа включает в себя идентификацию рисков, имеющих как внешние, так и внутренние источники возникновения, оценку рисков по уровню их влияния на ключевые финансовые и нефинансовые показатели, разработку и реализацию мероприятий, направленных на реагирование и минимизацию рисков.

В Компании разработаны и приняты все необходимые документы в области управления рисками, включая:

- Политику в области управления рисками;
- Положение о корпоративной системе управления рисками;
- Регламент управления рисками;
- Регламент управления рисками инвестиционного проекта;
- регламенты управления рисками по отдельным процессам (управление налоговыми рисками, рисками ПБиОТ, рыночными рисками и др.).

Управление рисками осуществляется во всех сферах деятельности и на всех уровнях управления Компанией:

- стратегические риски управляются на уровне Совета директоров и топ-менеджмента Компании;
- ключевые операционные риски управляются на уровне топ-менеджмента Компании;
- другие значимые операционные риски управляются на уровне руководителей структурных и внутриструктурных подразделений.

Основными целями управления рисками, согласно Политике Компании, являются:

- повышение вероятности достижения поставленных целей;
- повышение эффективности распределения ресурсов;
- повышение инвестиционной привлекательности и акционерной стоимости Компании.

Управление рисками базируется на принципах и требованиях российского и международного законодательства, профессиональных стандартов, в том числе Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России, ИСО 31000 (Менеджмент риска) и COSO ERM (Управление рисками организаций: интегрированная модель).

В отношении катастрофических производственных рисков Компания разрабатывает и утверждает планы непрерывности деятельности, определяющие, в случае возникновения аварийной ситуации:

- порядок взаимодействия подразделений;
- план поддержания или восстановления производственной деятельности;
- план восстановления или реконструкции поврежденного актива.

Ответственность за поддержание и развитие корпоративной системы управления рисками возложена на вице-президента, руководителя Блока внутреннего контроля и риск-менеджмента и Службу риск-менеджмента Компании.

Основными направлениями развития системы управления рисками Компании в 2018 году являются:

- продолжение работы по интеграции системы управления рисками с процессами стратегического, бюджетного и инвестиционного планирования, постановки и оценки ключевых показателей эффективности менеджмента;
- внедрение средств автоматизации процесса управления рисками;
- совершенствование процесса управления технико-производственными рисками, расширение периметра анализа; оценка воздействия технико-производственных рисков на жизнь и здоровье людей и окружающую среду;
- внедрение методов количественной оценки и моделирования при анализе технико-производственных рисков и рисков инвестиционных проектов.

## Страхование

Страхование в «Норникеле» является одним из важнейших инструментов по обеспечению контроля рисков и управления финансами и служит защите имущественных интересов Компании и ее акционеров от непредвиденных убытков, которые могут возникнуть в производственной деятельности, в том числе вследствие внешних воздействий.

В «Норникеле» функция страхования централизована для соблюдения единой политики и стандартов при реализации комплексного подхода в управлении непрерывным страховым покрытием. Ежегодно утверждается комплексная программа страхования, определяющая ключевые параметры по видам страхования и ключевым проектам «Норникеля».

В масштабе Группы разработана и реализована корпоративная программа страхования имущества, поломок машин и перерывов в производственной деятельности. Договоры корпоративной программы заключены с крупнейшими страховщиками России с привлечением международного брокера, при взаимодействии с которым «Норникель» контролирует размещение своих рисков среди высокорейтинговых международных перестраховочных компаний.

Также централизованно организованы программы страхования грузов, строительно-монтажных работ, авиационного страхования, страхования водного транспорта. Застрахована ответственность компаний Группы, директоров и должностных лиц.

В целях достижения наилучших для Компаний условий страхования и управления страхуемыми рисками учитывается лучшая практика горно-металлургической отрасли.

## Основные риски Компании, их факторы и меры по снижению

Наименование риска	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<b>РИСК ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ТРАВМАТИЗМА</b>	
<p>Несоблюдение работниками установленных правил в области охраны труда может являться источником возникновения угроз здоровью и жизни работников, временной приостановки работ, имущественного ущерба.</p>	<p>В соответствии с утвержденной Советом директоров Компании Политикой в области охраны труда и промышленной безопасности Компания обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• осуществление непрерывного контроля соблюдения требований в области ПБиОТ;</li> <li>• улучшение условий труда работников Компании и персонала подрядных организаций, выполняющих работы на производственных объектах Компании, в том числе за счет внедрения новых технологий и средств механизации труда, повышение уровня промышленной безопасности производственных объектов;</li> <li>• экипирование работников современными сертифицированными средствами индивидуальной защиты;</li> <li>• проведение лечебно-профилактических и санитарно-гигиенических мероприятий для снижения риска воздействия вредных и опасных производственных факторов;</li> <li>• регулярное обучение, инструктаж и аттестацию работников по вопросам промышленной безопасности и охраны труда, проведение корпоративных семинаров, в том числе с применением специализированных тренажерных комплексов;</li> <li>• совершенствование методологической базы в области ПБиОТ, в том числе Компания проводит работу по разработке и внедрению корпоративных стандартов в области ПБиОТ;</li> <li>• развитие системы оценки и управления рисками на предприятиях Группы «Норильский никель» в рамках реализации проекта «Риск-контроль»;</li> <li>• анализ компетенций линейных руководителей производственных предприятий Компании, разработку обучающих программ и организацию последующего обучения в области ПБиОТ;</li> <li>• обучение руководителей по программе определения коренных причин несчастных случаев с применением лучших международных практик («Дерево причин и опасностей», «5-why» и т. д.);</li> <li>• информирование об обстоятельствах и причинах произошедшего несчастного случая всех работников Компании, проведение внеплановых тематических инструктажей;</li> <li>• внедрение системы управления техническими, технологическими и организационно-кадровыми изменениями.</li> </ul>
<p><b>Основные факторы риска:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• неудовлетворительная организация и контроль безопасного выполнения работ.</li> </ul>	

Наименование риска	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<b>РИСК ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ</b>	
<p>В результате потенциальных актов киберпреступности возможен несанкционированный вывод, изменение или уничтожение информационных активов, нарушение и снижение эффективности ИТ-сервисов, бизнес-процессов, технологических и производственных процессов Компании.</p> <p><b>Основные факторы риска:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• нарастание внешних угроз;</li> <li>• недобросовестная конкуренция;</li> <li>• высокие темпы развития ИТ-инфраструктуры Компании и автоматизации технологических и бизнес-процессов;</li> <li>• противоправные действия сотрудников Компании и третьих лиц.</li> </ul>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• развитие Стратегии и Программы информационной безопасности Компании, определение ролей и ответственности бизнес-подразделений в области информационной безопасности на корпоративном уровне;</li> <li>• разработку нормативной базы информационной безопасности;</li> <li>• соответствие требованиям законодательства Российской Федерации и регуляторов в части защиты персональных данных, коммерческой тайны, инсайдерской информации, критической информационной инфраструктуры;</li> <li>• классификацию информационных активов и оценку рисков информационной безопасности;</li> <li>• повышение осведомленности в области информационной безопасности;</li> <li>• защиту активов техническими средствами информационной безопасности;</li> <li>• управление доступом к информационным активам и инцидентами информационной безопасности;</li> <li>• информационную безопасность автоматизированной системы управления технологическими процессами (АСУТП);</li> <li>• мониторинг угроз информационной безопасности и эксплуатацию технических средств защиты, в том числе анализ уязвимостей, тестирование на проникновение, криптографическую защиту каналов связи, контроль доступа к отчуждаемым устройствам; защиту от утечек конфиденциальной информации, управление мобильными устройствами;</li> <li>• организацию и сертификацию системы менеджмента информационной безопасности Компании.</li> </ul>
<b>ЦЕНОВОЙ РИСК</b>	
<p>Риск падения доходов от продаж в результате снижения цен на металлы (никель, медь, платина, палладий и др.), в зависимости от состояния и перспектив развития спроса и предложения на отдельных рынках металлов, макроэкономических факторов развития мировой экономики, интереса финансового сообщества в спекулятивных/инвестиционных сделках на сырьевых рынках.</p> <p><b>Основные факторы риска:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• падение спроса;</li> <li>• ликвидация запасов металлов участниками рынка;</li> <li>• спекулятивное снижение цен.</li> </ul>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает регулярный мониторинг прогнозных цен на рынках металлов.</p> <p>В случае реализации данного риска Компания рассмотрит вопрос целесообразности принятия решения о сокращении капитальных затрат (пересмотр инвестиционной программы в отношении проектов, не оказывающих значительного влияния на стратегию развития Компании) в рамках бюджетного процесса.</p>
<b>ВАЛЮТНЫЙ РИСК</b>	
<p>Снижение курса доллара США относительно российского рубля, в том числе в случае изменения ситуации в экономике России и изменения политики Банка России, может негативно повлиять на финансовые результаты Компании, получающей большую часть выручки в долларах США и несущей основные расходы в рублях.</p> <p><b>Основные факторы риска:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• увеличение платежного баланса России, повышение биржевых цен на нефть и снижение объемов импорта;</li> <li>• улучшение страновых макроэкономических показателей;</li> <li>• изменение рейтингов;</li> <li>• снижение волатильности на финансовых рынках России, а также рынках других развивающихся стран.</li> </ul>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• поддержание сбалансированного долгового портфеля с преобладанием заимствований в долларах США для обеспечения «естественного» хеджирования;</li> <li>• внедрение и применение регламентирующих документов, ограничивающих фиксацию в расходных договорах цен, выраженных в иностранной валюте.</li> </ul>

О Компании

Обзор стратегий

Обзор рынка

Обзор деятельности

Корпоративное управление

Информация для акционеров

Приложения

Наименование риска	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<p><b>ТЕХНИКО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ РИСК</b></p> <p>Технико-производственный риск — возможные события технико-производственного и природно-естественного характера, которые, в случае их реализации, могут оказать негативное влияние на выполнение производственной программы и привести к инцидентам на технических устройствах, необходимости компенсации ущерба, причиненного третьим лицам и окружающей среде.</p> <p><b>Основные факторы риска:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• сложные природно-климатические условия, такие как низкая температура, штормовой ветер, снеговая нагрузка;</li> <li>• внеплановые остановки основного оборудования;</li> <li>• выделение взрывоопасных газов и затопление рудников;</li> <li>• обрушение конструкций зданий и сооружений;</li> <li>• выход из строя объектов инфраструктуры.</li> </ul>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• правильную и безопасную эксплуатацию активов Компании в соответствии с технической документацией, техническими правилами и нормами, установленными законодательством регионов присутствия подразделений Компании;</li> <li>• внедрение системы ранжирования и оценки критичности основных промышленных активов Группы «Норильский никель»;</li> <li>• своевременное обновление основных фондов в целях поддержания заданного уровня надежности производства;</li> <li>• внедрение автоматизированных систем контроля технологических параметров работы оборудования;</li> <li>• совершенствование системы технического обслуживания и ремонта;</li> <li>• обучение и повышение квалификации работников как на базе самих предприятий, так и централизованно, в корпоративных центрах;</li> <li>• проведение на системной основе работ по выявлению и оценке технико-производственных рисков; разработана и реализуется программа организационных и технических мероприятий по снижению данных рисков;</li> <li>• развитие системы управления технико-производственными рисками Компании, в том числе привлечение независимых экспертов для оценки эффективности функционирования системы управления технико-производственными рисками и полноты информации о них;</li> <li>• ежегодное привлечение независимых инженеров-сюрвейеров для изучения подверженности Компании перерывам в производственно-логистической цепочке и оценки соответствующих рисков. Основные технико-производственные риски в 2017 году были застрахованы с учетом лучших практик управления рисками горно-металлургической отрасли по программе страхования имущества и от убытков из-за перерывов в производстве. Программа направлена на защиту от катастрофических рисков для имущественных интересов предприятий Группы и акционеров; застраховано имущество производственного назначения предприятий, входящих в основную производственную цепочку.</li> </ul>

#### КОМПЛАЕНС-РИСК

<p>Наступление юридической ответственности и/или правовых санкций, существенного финансового убытка, приостановление производства, отзыв или приостановление лицензии или потеря репутации, наступление иных неблагоприятных последствий в результате несоблюдения Компанией действующих нормативных правовых актов, инструкций, правил, стандартов или кодексов поведения.</p> <p><b>Основные факторы риска:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• изменения в законодательстве и правоприменительной практике;</li> <li>• противоречивость норм, содержащихся в подзаконных нормативных актах;</li> <li>• широта полномочий и значительная степень усмотрения со стороны надзорных органов;</li> <li>• возможное нарушение требований законодательства структурными подразделениями Компании и российских предприятий Группы «Норильский никель».</li> </ul>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• реализацию мероприятий, направленных на соблюдение Компанией требований действующего законодательства;</li> <li>• защиту интересов Компании при проведении проверок контролирующими органами и рассмотрении дел об административных правонарушениях;</li> <li>• досудебную и судебную защиту интересов Компании;</li> <li>• включение в договоры условий, направленных на защиту интересов Компании;</li> <li>• реализацию мероприятий по противодействию коррупции и легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;</li> <li>• реализацию мер по противодействию неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком;</li> <li>• своевременное и достоверное раскрытие информации в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и применимого международного законодательства.</li> </ul> <p>Помимо регулярных мероприятий, в 2017 году были разработаны и утверждены следующие документы: Политика Группы компаний «Норильский никель» в области правового обеспечения, Политика Группы компаний «Норильский никель» в области антимонопольного комплаенса (формализация процессов взаимодействия в целях обеспечения правовой защиты интересов Группы «Норильский никель»), Регламент взаимодействия структурных подразделений и должностных лиц ПАО «ГМК «Норильский никель» при исполнении Регламента № 596/2014 Европейского парламента и Совета Европейского союза «О злоупотреблениях на рынке» в части противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации, новая редакция Положения об информационной политике ПАО «ГМК «Норильский никель» (приведение в соответствие с требованиями законодательства Российской Федерации и применимого международного законодательства в области раскрытия информации).</p>
---	--

Наименование риска	Меры, принимаемые Компанией для снижения риска
<b>РИСК, СВЯЗАННЫЙ С ИЗМЕНЕНИЯМИ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА И ПРАВОПРИМЕНИТЕЛЬНОЙ ПРАКТИКИ</b>	
<p>Неблагоприятные последствия в результате несоблюдения Компанией действующих нормативных правовых актов, инструкций, правил, стандартов или кодексов поведения.</p> <p><b>Основные факторы риска:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• нестабильность правовой системы;</li> <li>• сложная внешнеполитическая обстановка;</li> <li>• существенный дефицит бюджетной системы (интересы ведомств и органов власти в увеличении поступлений).</li> </ul>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• постоянный мониторинг изменений законодательства и правоприменительной практики во всех областях ее деятельности;</li> <li>• проведение правовой экспертизы проектов нормативных правовых актов и изменений к ним;</li> <li>• участие в обсуждениях проектов нормативных правовых актов, как публичных, так и в составе экспертных групп;</li> <li>• участие работников Компании в профильном и тематическом обучении, корпоративных семинарах и конференциях;</li> <li>• взаимодействие с государственными органами власти в целях учета интересов Компании при разработке и принятии нормативно-правовых актов.</li> </ul>
<b>ПЕРЕРЫВЫ В ЭНЕРГОСНАБЖЕНИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ И СОЦИАЛЬНЫХ ОБЪЕКТОВ В НОРИЛЬСКОМ ПРОМЫШЛЕННОМ РАЙОНЕ (НПР)</b>	
<p>В результате выхода из строя основного оборудования генерирующих предприятий топливно-энергетического отраслевого комплекса и объектов сетей передачи возможно ограничение в обеспечении основных производственных мощностей Заполярного филиала / российских предприятий Группы «Норильский никель» и социальных объектов в НПР электроэнергией, теплоэнергией и водой.</p> <p><b>Основные факторы риска:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• изолированность энергосистемы НПР от Единой энергетической системы России;</li> <li>• сложные природно-климатические условия, такие как низкая температура, штормовой ветер, снеговая нагрузка;</li> <li>• протяженность сетей электроснабжения, теплоснабжения и газотранспортировки;</li> <li>• износ основного производственного оборудования и сетей инфраструктуры.</li> </ul>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• эксплуатацию и ремонт генерирующих и добывающих активов в соответствии с технической документацией, техническими отраслевыми правилами и нормами, установленными законодательством;</li> <li>• своевременное строительство и ввод объектов трансформации;</li> <li>• своевременную реконструкцию (замену) оборудования энергоблоков ТЭЦ и ГЭС;</li> <li>• своевременную замену опор линий электропередачи;</li> <li>• своевременное техническое перевооружение и ремонт магистральных газо- и конденсаторопроводов и сетей газораспределения.</li> </ul>
<b>СОЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ</b>	
<p>Рост напряженности в трудовых коллективах из-за ухудшения социально-экономической обстановки в регионах присутствия Компании.</p> <p><b>Основные факторы риска:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• оптимизация численности персонала;</li> <li>• неприятие отдельными работниками Компании и третьими лицами ценностей Компании;</li> <li>• ограниченные возможности по ежегодной индексации заработной платы работников;</li> <li>• распространение недостоверной, искаженной информации о планах и деятельности Компании среди работников Группы;</li> <li>• снижение расходов на социальные программы и благотворительность.</li> </ul>	<p>В рамках стратегии управления данным риском Компания обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• неукоснительное следование требованиям коллективных договоров, заключенных между компаниями Группы «Норильский никель» и работниками;</li> <li>• активное взаимодействие с региональными органами власти, органами местного самоуправления и институтами гражданского общества;</li> <li>• выполнение обязательств социальной направленности, взятых в рамках соглашений государственно-частного партнерства;</li> <li>• реализацию благотворительной программы «Мир новых возможностей», направленной на поддержку и стимулирование региональных общественных инициатив;</li> <li>• реализацию проекта «Обновление Норильска», направленного на внедрение инновационных технологий устойчивого социально-экономического развития в регионе присутствия Компании;</li> <li>• регулярное проведение социального мониторинга предприятий;</li> <li>• проведение опросов населения, проживающего на территории муниципального образования города Норильска касательно уровня жизни, занятости, миграционных установок и социального самочувствия, выявление проблемных зон;</li> <li>• реализацию социальных проектов и программ, направленных на поддержание работников и членов их семей, а также бывших работников Компании;</li> <li>• координацию в 2017 году совместных действий лиц и структур, а также оперативное рассмотрение вопросов, возникающих в ходе реконструкции взлетно-посадочной полосы аэропорта Норильск, на заседаниях штаба, созданного при администрации города Норильска, с привлечением представителей краевых и федеральных органов власти, а также ООО «Аэропорт «Норильск» и АК «Норд Стар»;</li> <li>• обеспечение путевками санаторно-курортного лечения в Китай в зимний период (расширение географии программы) для компенсации количества летних путевок, сокращенных в связи с реконструкцией взлетно-посадочной полосы аэропорта Норильск;</li> <li>• проведение диалогов и анкетирование заинтересованных сторон в процессе подготовки публичной отчетности о корпоративной социальной ответственности.</li> </ul>

О Компании

Обзор стратегии

Обзор рынка

Обзор деятельности

Корпоративное управление

Информация для акционеров

Приложения

# Система внутреннего контроля

В Компании функционирует система внутреннего контроля (СВК), которая направлена на достижение целей Компании и повышение доверия инвесторов к ее деятельности и органам управления. СВК нацелена на повышение результативности и эффективности деятельности, формирование надежной и достоверной корпоративной финансовой и управленческой отчетности, соблюдение требований законодательства и внутренних документов Компании.

В Компании действует Политика в области внутреннего контроля, утвержденная решением Совета директоров в 2016 году. Кроме того, требования, порядок, процессы в области внутреннего контроля закреплены в регламенте «Процессы, реализуемые в области системы внутреннего контроля ПАО «ГМК «Норильский никель», а также в положениях о подразделениях и других нормативно-методических документах.

Все процессы, принципы, механизмы, средства, процедуры внутреннего контроля организованы в систему элементов:

- контрольная среда;
- оценка рисков бизнес-процессов;
- контрольные процедуры;
- информация и коммуникации;
- мониторинг СВК.

Субъекты СВК систематизированы в многоуровневую структуру, включающую органы управления, структурные подразделения, работников Компании и дочерних обществ, а также выделенные органы контроля:

- Блок внутреннего контроля и риск-менеджмента (в Блок входят Департамент внутреннего контроля, Служба по финансовому контролю и Служба риск-менеджмента);
- Департамент внутреннего аудита;
- Комитет по аудиту и устойчивому развитию;
- ревизионная комиссия.

## Департамент внутреннего контроля

Деятельность Департамента внутреннего контроля направлена на создание эффективной системы внутреннего контроля как совокупности организационных мер, политик, инструкций, а также контрольных процедур, норм корпоративной культуры и действий, предпринимаемых субъектами внутреннего контроля в целях обеспечения

разумной уверенности в достижении целей Компании, и включает:

- развитие и совершенствование эффективной системы внутреннего контроля;
- контроль соблюдения единства подходов к построению, функционированию и развитию СВК;
- выявление и предупреждение случаев неэффективного использования денежных средств и имущества Компании и ее дочерних обществ, злоупотреблений, хищений;
- метрологический контроль за функционированием действующих систем контроля и учета металлосодержащих продуктов;
- организацию и осуществление внутреннего контроля в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;
- организацию функционирования Службы корпоративного доверия.

В Компании также действует Служба по финансовому контролю, которая осуществляет проверки финансово-хозяйственной деятельности Компании и ее дочерних обществ в целях информирования и подготовки рекомендаций Президенту и членам Совета директоров Компании. Руководители Службы по финансовому контролю назначаются решением Совета директоров Компании.

## Служба корпоративного доверия

С февраля 2010 года в Компании функционирует Служба корпоративного доверия, целью которой является оперативное реагирование на информацию о нарушениях, злоупотреблениях и хищениях. Работники, акционеры и иные заинтересованные лица могут направить обращение о совершении действий, которые наносят или могут нанести материальный ущерб или вред деловой репутации Компании. Основными принципами Службы корпоративного доверия являются сохранение анонимности заявителя и своевременное и объективное рассмотрение всех поступивших в службу обращений. Компания ни в коем случае не подвергает работника, обратившегося в Службу корпоративного доверия, санкциям (в том числе увольнению, лишению премии, понижению в должности и т. д.).

С этой целью организована бесплатная круглосуточная линия для приема обращений по телефонам: 8-800-700-1941, 8-800-700-1945 или по электронной почте: [skd@nornik.ru](mailto:skd@nornik.ru).

Информацию о поступлении и обработке обращений Компания ежегодно публикует в отчете о корпоративной социальной ответственности.

## Департамент внутреннего аудита

Внутренний аудит осуществляется Департаментом внутреннего аудита, который был создан в целях оказания содействия Совету директоров и исполнительным органам в повышении эффективности управления Компанией, совершенствовании ее финансово-хозяйственной деятельности путем системного и последовательного подхода к анализу и оценке системы управления рисками и внутреннего контроля как инструментов обеспечения разумной уверенности в достижении поставленных перед Компанией целей.

Департамент внутреннего аудита проводит объективные и независимые проверки, в ходе которых оценивает эффективность системы внутреннего контроля, системы управления рисками. На основе проведенных проверок готовятся отчеты и предложения менеджменту по совершенствованию процедур внутреннего контроля, осуществляется контроль за разработкой планов мероприятий по устранению нарушений.

В целях обеспечения независимости и объективности Департамент внутреннего аудита функционально подотчетен Совету директоров через Комитет по аудиту и устойчивому развитию и находится в административном подчинении Президенту Компании. Департамент внутреннего аудита осуществляет непрерывный мониторинг выполнения мероприятий, разработанных менеджментом. План работы Департамента внутреннего аудита, отчеты об итогах аудита, а также аналитическая информация по итогам мониторинга регулярно рассматриваются Комитетом по аудиту и устойчивому развитию Совета директоров Компании.

В 2017 году Департаментом внутреннего аудита были проведены аудиты по следующим направлениям:

- планирование и контроль ремонтов технологического оборудования;
- эксплуатация транспортных средств;
- ИТ-аудит;
- соблюдение требований в области охраны труда и техники безопасности;
- управление технико-производственными рисками;
- соблюдение общекорпоративных требований и политик Компании.

По итогам аудитов менеджментом разработаны планы мероприятий, в которых предусмотрен комплекс работ по совершенствованию процедур внутреннего контроля и минимизации рисков.

В 2018 году Департаментом внутреннего аудита запланировано проведение комплексной оценки эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля Компании. Результаты будут вынесены на рассмотрение Комитета по аудиту и устойчивому развитию.

## Ревизионная комиссия

Ревизионная комиссия является органом Компании, осуществляющим контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Компании. Проверки (ревизии) финансово-хозяйственной деятельности Компании осуществляются по итогам деятельности за год, а также в любое время по собственной инициативе ревизионной комиссии, решению Общего собрания акционеров, Совета директоров или по требованию акционеров, владеющих в совокупности не менее чем 10% голосующих акций Компании. По итогам проверки финансово-хозяйственной деятельности ревизионная комиссия составляет заключение. В отчетном году проверка хозяйственной деятельности осуществлялась в апреле–мае 2017 года.

Ревизионная комиссия действует в интересах акционеров и в своей деятельности подотчетна Общему собранию акционеров, которым избирается на срок до следующего годового Общего собрания акционеров. Ревизионная комиссия независима от должностных лиц органов управления Компании, члены ревизионной комиссии не занимают должности в органах управления Компании.

В отчетном году ревизионная комиссия работала в составе пяти человек, в соответствии с решением годового Общего собрания акционеров Компании, проведенного 9 июня 2017 года.

№	Ф. И. О.	Основное место работы и должность
1.	Шильков В. Н.	Директор по инвестициям ООО «Си Ай Эс Инвестмент Эдвайзерс», заместитель руководителя проекта Службы по финансовому контролю ПАО «ГМК «Норильский никель» (по совместительству)
2.	Масалова А. В.	Финансовый директор ЗАО «Москва — Макдоналдс»
3.	Сванидзе Г. Э.	Директор финансового департамента, член правления ООО «Холдинговая компания «Интеррос»
4.	Яневич Е. А.	Генеральный директор ООО «Интерпромлизинг»
5.	Арустамов А. Г.	Директор департамента контроля цен и коммерческой деятельности ООО «Эн+ Менеджмент»

Размер вознаграждения членов ревизионной комиссии утвержден годовым Общим собранием акционеров от 9 июня 2017 года. Членам ревизионной комиссии Компании, являющимся работниками Компании, в течение года производится оплата труда по занимаемым должностям в соответствии с трудовыми договорами.

## Противодействие коррупции

Компания обеспечивает соблюдение требований антикоррупционного законодательства Российской Федерации и других стран, на территории которых она осуществляет свою деятельность, применимых норм международного права, а также положений внутренних документов, что способствует укреплению репутации Компании и повышает доверие к ней со стороны акционеров, инвесторов, бизнес-партнеров и других заинтересованных сторон.

В рамках реализации антикоррупционных мероприятий в Компании разработаны и утверждены основные документы в области противодействия коррупции:

- Кодекс деловой этики;
- Кодекс корпоративного поведения и деловой этики членов Совета директоров;
- Политика Компании в области антикоррупционной деятельности;
- Положение «О порядке подготовки и проведения закупок продукции для предприятий Группы «Норильский никель»;
- Типовое антикоррупционное соглашение — приложение к трудовому договору с работниками;
- Положение «Обеспечение информационной безопасности»;
- Положение о предотвращении и урегулировании конфликта интересов;
- Положение «Обмен деловыми подарками»;
- Регламент проведения антикоррупционной экспертизы внутренних документов в Главном офисе ПАО «ГМК «Норильский никель»;
- Положение о Комиссии по урегулированию конфликта интересов;
- Положение об информационной политике.

В рамках присоединения к Антикоррупционной хартии российского бизнеса Компания реализует комплекс специальных антикоррупционных мероприятий, основанных на хартии и закрепленных в Антикоррупционной политике Компании.

В январе 2018 года Компания подтвердила соблюдение требований положений хартии и продлила участие в Сводном реестре хартии.

## Размер вознаграждения членов ревизионной комиссии в 2017 году

Виды вознаграждения	тыс. руб.	тыс. долл. США
Вознаграждение за участие в работе органа контроля	7 200	123
Заработная плата	4 620	79
Премии	11 620	199
Комиссионные	0	0
Льготы	0	0
Компенсации расходов	0	0
Иные виды вознаграждения	0	0
<b>Итого</b>	<b>23 440</b>	<b>402</b>

В ноябре 2016 года Компания присоединилась к Глобальному договору Организации Объединенных Наций, главная миссия которого — признание и практическое применение коммерческими компаниями во всем мире десяти основных принципов в сфере прав человека, трудовых взаимоотношений, защиты окружающей среды и борьбы с коррупцией.

Работники Компании регулярно проходят обучение по вопросам профилактики и противодействия коррупции. В декабре 2017 года все вновь принятые в течение года работники Главного офиса Компании прошли обучение и тестирование по дистанционному курсу «Противодействие коррупции». Важной составляющей проводимой работы являются меры по профилактике, направленные на формирование у работников четкого понимания возможных последствий и осознания неотвратимости наказания не только за выявленный факт коррупции с их стороны, но и за сокрытие ставших им известными таковых фактов. Начиная с 2015 года все работники Компании подписывают соглашение, закрепляющее их обязательства в области противодействия коррупции. Антикоррупционная политика Компании, а также документы, изданные в ее развитие, доводятся до сведения всех работников Компании при приеме на работу.

Организована постоянная работа раздела «Предупреждение и противодействие коррупции» на интернет-сайте Компании, в рамках которого размещается информация о принятых в Компании документах, направленных на борьбу с коррупцией, о проводимых мероприятиях по противодействию коррупции, ее профилактике, правовому просвещению и формированию основ законопослушного поведения работников.

## Регулирование конфликта интересов

Одним из ключевых элементов предотвращения правонарушений является своевременное предотвращение и урегулирование конфликта интересов. Рассмотрение и урегулирование конфликта интересов осуществляется в соответствии с Положением о предотвращении и урегулировании конфликта интересов в ПАО «ГМК «Норильский никель». В рамках указанного положения утверждена типовая декларация конфликта интересов, заполняемая кандидатом на вакантную должность в Компании либо ее работником в установленных случаях.

Действующее положение распространяется на всех работников Компании и определяет основные принципы, к которым относятся не только обязательства работника раскрывать сведения о конфликте интересов, но и обеспечение защиты работника от преследования в связи с сообщением о конфликте интересов.

Кроме того, в Компании приняты меры, направленные на предупреждение ситуаций, связанных с возможным конфликтом интересов членов Совета директоров и топ-менеджмента. Начиная с декабря 2016 года члены Совета директоров ежегодно предоставляют сведения о родственниках и членах семьи по соответствующей форме.

В Компании осуществляются мероприятия, направленные на выявление сделок, в совершении которых имеется заинтересованность. Весь комплекс проводимых мероприятий по выявлению и предотвращению конфликтов интересов позволяет минимизировать вероятность возникновения негативных последствий для Компании.

## Инсайдерская информация

Компания реализует мероприятия по противодействию неправомерному использованию инсайдерской информации. Так, в соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2010 года № 224-ФЗ «О противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», а также с Регламентом № 596/2014 Европейского парламента и Совета Европейского союза «О злоупотреблениях на рынке» от 16 апреля 2014 года, Компания ведет список инсайдеров; осуществляет мониторинг внутренних документов, событий в целях осуществления контроля испол-

нения мероприятий, предусмотренных российским и иностранным законодательством, в том числе раскрытия инсайдерской информации; реализует иные сопутствующие мероприятия, направленные на предотвращение неправомерного использования инсайдерской информации.

## Система безопасности Компании

В 2017 году деятельность ПАО «ГМК «Норильский никель» по обеспечению корпоративной защиты осуществлялась в рамках планомерного обновления Комплексной системы безопасности Компании и внедрения ее положений на основе постоянного анализа всего спектра современных вызовов и угроз в условиях меняющейся внешней среды. Последовательная реализация программно-целевых принципов управления в сфере экономической, корпоративной, информационной, объектовой безопасности позволила своевременно и эффективно реагировать на ключевые риски, пресекать попытки хищений, проводить мероприятия по борьбе с незаконным оборотом драгоценных металлов и металлосодержащих материалов, по профилактике внутренней коррупции.

### Химико-криминалистическое бюро (ХКБ)

Эффективным инструментом по борьбе с хищениями и незаконным оборотом продукции Компании, содержащей драгоценные металлы, является уникальное научно-криминалистическое подразделение — Химико-криминалистическое бюро (ХКБ), не имеющее аналогов среди горно-металлургических и других промышленных предприятий.

Специалистами ХКБ разработана передовая, признанная мировым криминалистическим сообществом комплексная методика идентификации продуктов, содержащих драгоценные металлы, позволяющая достоверно определять их природу и происхождение вплоть до конкретного предприятия-производителя, цеха и технологического участка.

Эта инновация активно применяется не только в интересах самого «Норникеля», но и при проведении экспертиз по запросам подразделений правоохранительных органов в целях противодействия незаконному обороту драгоценных и цветных металлов.

В целях дальнейшего развития государственно-частного партнерства в сфере безопасности на новом качественном уровне осуществлялось взаимодействие с правоохранительными органами, в том числе в регионах присутствия Компании. Благодаря такому подходу «Норникель» получает возможность сбалансированно планировать свою политику в сфере корпоративной защиты, позиционируя ее в качестве интегрированного элемента национальной системы экономической безопасности России. Особое внимание ПАО «ГМК «Норильский никель» уделяет выполнению требований противодействия терроризму и повышению защищенности жизненно важных энергетических и транспортных объектов Компании. В результате принятых совместно с правоохранительными органами мер в 2017 году противоправного вмешательства в функционирование этих объектов допущено не было.

В полном объеме обеспечивается сохранность и конфиденциальность персональных данных работников и контрагентов Компании. Реализуются практические меры по интеграции процессов обеспечения информационной безопасности с другими бизнес-процессами и новыми технологическими решениями, внедряемыми в Компании. На постоянной основе модернизируется комплексная система по недопущению внешнего кибервмешательства в производственные и технологические процессы, что позволило, в частности, эффективно нейтрализовать вирусные атаки WannaCry и Petya.

Наряду с этим «Норникель» выступил с инициативой принятия Хартии информационной безопасности критических объектов промышленности, определяющей принципы и нормы корпоративного поведения в киберсреде. Осуществленные в 2017 году мероприятия обеспечили надежную защищенность ИТ-инфраструктуры Компании.

## Награды

ПАО «ГМК «Норильский никель» удостоено высокой награды «ИнфоСекьюри-ти-2017» «За международные инициативы в сфере информационной безопасности промышленности».



Дальнейшее развитие получила международная деятельность Компании в сфере безопасности отраслевого бизнеса. Комитет безопасности Международной ассоциации металлов платиновой группы возглавляет представитель Компании, который взаимодействует с Межрегиональным научно-исследовательским институтом Организации Объединенных Наций по вопросам преступности и правосудия (UNICRI) в подготовке практических рекомендаций относительно усиления государственно-частного партнерства по борьбе с трансграничной преступностью в сфере незаконного оборота металлов. Эти рекомендации затем реализуются совместно с крупнейшими мировыми производителями.

На базе дочернего предприятия ООО «Научно-производственное объединение «Институт современных проблем безопасности» осуществлялись разработка новых научных методик корпоративной защиты законных интересов Компании, изучение передового зарубежного опыта, внедрение в практическую деятельность апробированных стандартов и практик безопасного развития горно-металлургических компаний, проведение экспертных оценок и подготовка аналитических материалов. Их практическая реализация нацелена на оптимизацию расходов Компании по обеспечению безопасности и на повышение эффективности системы управления ее процессами.

# Независимый аудит

В Компании существует утвержденный порядок по отбору аудиторской организации для осуществления аудита финансовой отчетности ПАО «ГМК «Норильский никель» по РСБУ и МСФО. Сначала создается конкурсная комиссия, которая формирует списки аудиторских организаций, имеющих лучшие показатели деятельности на российском рынке аудиторских услуг. Аудитор, условия аудита которого признаются лучшими в соответствии с Порядком по отбору аудиторской организации для осуществления аудита финансовой отчетности ПАО «ГМК «Норильский никель» по РСБУ и МСФО, рекомендуется Комитету по аудиту и устойчивому развитию. Далее комитет оценивает кандидата в аудиторы и дает рекомендацию Совету директоров по выбору независимого аудитора. В соответствии с действующим законодательством и п. 7.1.9 Устава ПАО «ГМК «Норильский никель» кандидатура аудитора утверждается на годовом Общем собрании акционеров.

В июне 2017 года Общее собрание акционеров по рекомендации Совета директоров утвердило аудитором Компании для проведения аудиторской проверки финансовой отчетности за 2017 год по РСБУ компанию АО «КПМГ» и на 2017 год и первую половину 2018 года аудитором по МСФО также АО «КПМГ».

Размер вознаграждения аудитора является фиксированным и определяется в технико-коммерческом предложении, в котором описывается порядок проведения аудита на всех существенных объектах аудита, приводится расчет трудозатрат на выполнение аудита и расчет командировочных расходов с учетом квалификации привлекаемых специалистов и их почасовой ставки. В 2017 году размер вознаграждения аудитора ПАО «ГМК «Норильский никель» составил 4,2 млн долл. США, включая накладные расходы, связанные с оказанием аудиторских услуг, и в том числе НДС. Доля неаудиторских услуг, оказанных Компании, составила 24% от общей суммы вознаграждения.

## Вознаграждение аудитора за 2017 год

Виды услуг	Млн руб.	Млн долл. США
Аудит консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО за 2017 год	104,4	1,8
Аудит финансовой отчетности в соответствии с РСБУ за 2017 год	17,7	0,3
Обзорная проверка промежуточной финансовой отчетности в соответствии с МСФО за 6 месяцев 2017 года	26,6	0,5
Сопутствующие аудиту услуги	39,2	0,7
Неаудиторские услуги	58,8	1,0
<b>Итого</b>	<b>246,7</b>	<b>4,2</b>