

КОРПОРАТИВНОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ

---

Отчет 2015

# ЛИДЕРСТВО ПО ЭФФЕКТИВНОСТИ





# Обзор корпоративного управления

**4 из 9 членов** Совета директоров — независимые директора

**2 из 3 комитетов** Совета директоров возглавляют независимые директора

**2 из 3 членов** Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике — независимые директора

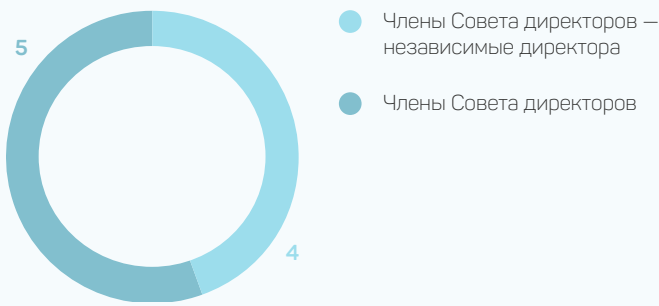
Высокая оценка эффективности корпоративного управления

**100%** участия топ-менеджмента в органах управления Компанией

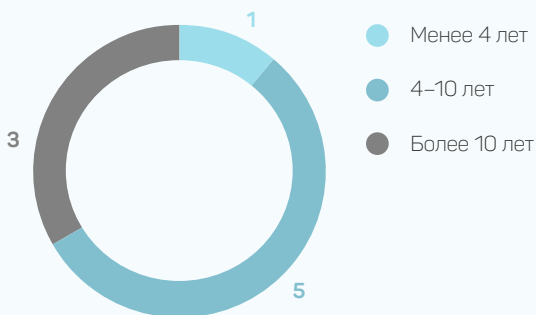
Новая более прозрачная и предсказуемая дивидендная политика, учитывающая интересы всех заинтересованных сторон



## СТРУКТУРА СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



## СРОК ПРЕБЫВАНИЯ В ДОЛЖНОСТИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ НЛМК



## ДОЛЯ ПОСЕЩЕНИЙ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТОМ ЗАСЕДАНИЙ УПРАВЛЯЮЩИХ ОРГАНОВ



**3**  
общих собрания  
акционеров



**12**  
заседаний Совета  
директоров



**44**  
заседания Правления

## Ключевые корпоративные события 2015 г. в области корпоративного управления



### ОБНОВЛЕНИЕ ДИВИДЕНДНОЙ ПОЛИТИКИ

В 2015 г. для повышения прозрачности дивидендных выплат обновлена дивидендная политика. С 2015 г. дивиденды выплачиваются ежеквартально, база – чистая прибыль и свободный денежный поток.



### ПОВЫШЕНИЕ РОЛИ НЕЗАВИСИМЫХ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В РАБОТЕ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ

На Годовом общем собрании акционеров в июне 2015 г. был избран Совет директоров, в который вошли 4 независимых директора (ранее входило 3). В 2015 г. 2 из 3 комитетов Совета директоров возглавили независимые директора. Это позволило повысить роль независимых членов Совета директоров в работе органов управления НЛМК.



### ПРИНЯТИЕ НОВЫХ РЕДАКЦИЙ КОРПОРАТИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ

В течение 2015 г. органами корпоративного управления Компании были утверждены обновленные редакции корпоративных документов, включая Устав, Кодекс корпоративного управления, Положение об общем собрании акционеров, Положение о Совете директоров и другие документы. Изменения в основном связаны с отражением рекомендаций лучших практик корпоративного управления, в том числе принципов корпоративного управления ОЭСР и рекомендаций Банка России.

## Модульный отчет Группы НЛМК за 2015 г.



### БРОШЮРА «О НЛМК»:

- Обзор НЛМК
- Бизнес-модель и цепочка создания стоимости
- География активов и продаж
- Стратегия в действии
- Ключевые показатели



### БРОШЮРА «УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ»

- Сотрудники НЛМК
- Безопасность труда
- Охрана окружающей среды
- Взаимодействие с заинтересованными сторонами



### БРОШЮРА «КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

- Руководство Компании
- Система управления и обеспечение прав акционеров
- Управление рисками
- Ключевая информация для акционеров

# СОСТАВ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ

## СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Совет директоров был избран 5 июня 2015 г. В состав Совета директоров входят 4 независимых директора.

Основные функции Совета директоров:

- разработка и реализация корпоративной стратегии;
- утверждение приоритетных направлений деятельности Компании;

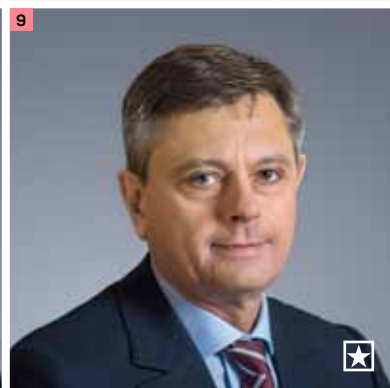
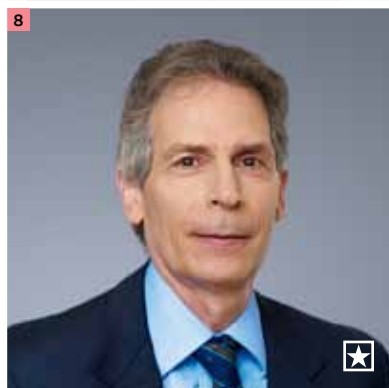
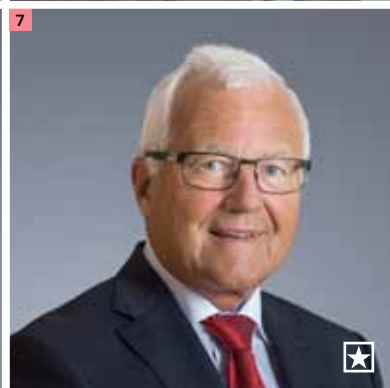
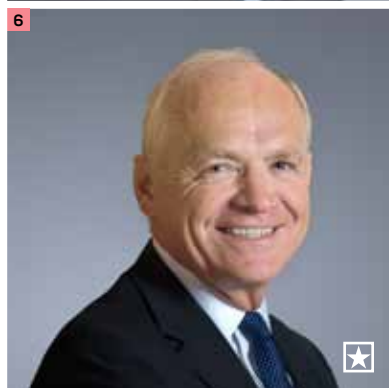
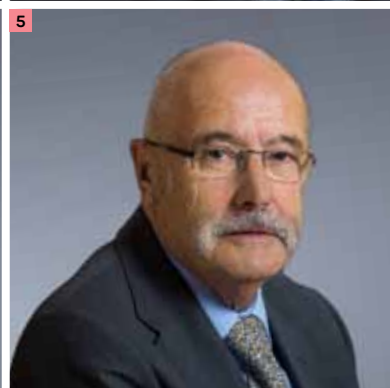
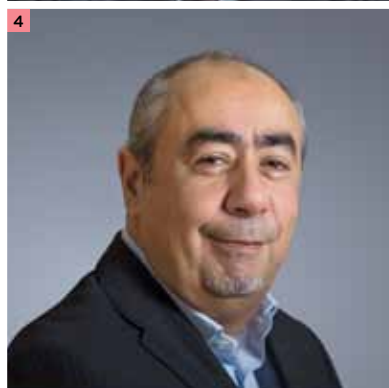
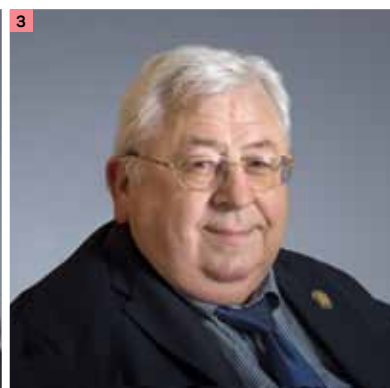
- оценка рисков;
- утверждение бюджетов и бизнес-планов;
- установка целевых показателей;
- оценка результатов деятельности Компании и ее органов;
- контроль за крупными капитальными затратами и сделками по приобретению и продаже активов и т. д.

Корпоративные документы, определяющие деятельность Совета директоров НЛМК:

- Устав;
- Кодекс корпоративного управления ПАО «НЛМК»;
- Положение о Совете директоров ПАО «НЛМК»;
- Положение о вознаграждении членов Совета директоров ПАО «НЛМК».

Состав Совета директоров НЛМК на 31.12.2015 г.

Имя, фамилия	Должность	Количество лет в Совете директоров НЛМК	Независимый	Участие в Комитете по стратегическому планированию	Участие в Комитете по аудиту	Участие в Комитете по кадрам, вознаграждениям и социальной политике
Владимир Лисин	Председатель Совета директоров	19		Председатель		<input checked="" type="checkbox"/>
Олег Багрин	Член Совета директоров	11		<input checked="" type="checkbox"/>		
Бенедикт Шортино	Член Совета директоров	4	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Председатель	
Хельмут Визер	Член Совета директоров	5	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Николай Гагарин	Член Совета директоров	14			<input checked="" type="checkbox"/>	
Карл Деринг	Член Совета директоров	9		<input checked="" type="checkbox"/>		
Карен Саркисов	Член Совета директоров	6		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Франц Штруцл	Член Совета директоров	5	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Станислав Шекшня	Член Совета директоров	1	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	Председатель

**СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ  
на 31.12.2015 г.** Исполнительный директор Независимые директора

## 1 Владимир Лисин (1956)

Председатель Совета директоров

### Участие в комитетах СД

Председатель Комитета по стратегическому планированию, член Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике.

### Срок пребывания на должности

Член Совета директоров с 1996 г., Председатель Совета директоров с 1998 г.

### Профессиональный опыт

В 1975 г. начал трудовую деятельность электрослесарем. Работал в НПО «Тулачермет», где прошел путь от подручного сталевара до заместителя начальника цеха. С 1986 г. работал в Казахстане сначала заместителем главного инженера, а затем заместителем генерального директора Карагандинского металлургического комбината. С 1993 г. входил в советы директоров ряда ведущих российских металлургических предприятий.

### Образование

Окончил Сибирский металлургический институт имени С. Орджоникидзе по специальности «Литейное производство черных и цветных металлов». В 1990 г. окончил Высшую коммерческую школу при Всесоюзной Академии Дружбы народов Академии внешней торговли. В 1992 г. — Академию народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации по специальности «Экономика и управление». Доктор технических наук, доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент Общероссийской общественной организации «Российская академия естественных наук». Лауреат премии Совета Министров СССР в области науки и техники. Почетный металлург РФ. Кавалер ордена Почета.

## 2 Олег Багрин (1974)

Член Совета директоров, Президент (Председатель Правления)

### Участие в комитетах СД

Член Комитета по стратегическому планированию.

### Срок пребывания на должности

Президент (Председатель Правления) с 2012 г., член Совета директоров с 2004 г.

### Профессиональный опыт

Является членом Совета директоров ряда дочерних и зависимых компаний НЛМК: NLMK International B.V. (Нидерланды), NLMK Pennsylvania LLC, NLMK Indiana LLC, Sharon Coating LLC (США). Является Председателем Совета директоров ЗАО Инвестиционная компания «Либра Капитал», ЗАО Управляющая компания «Либра Капитал» (Москва), членом Совета директоров АО «Первая Грузовая Компания».

### Образование

Окончил Государственный университет управления (г. Москва) по специальности «Математические методы и исследование операций в экономике». Имеет степень кандидата экономических наук, степень МВА Немецкого университета (Великобритания).

## 3 Николай Гагарин (1950)

Член Совета директоров

### Участие в комитетах СД

Член Комитета по аудиту.

### Срок пребывания на должности

Член Совета директоров с 2001 г.

### Профессиональный опыт

В 2003 г., являясь управляющим партнером, был назначен Председателем Совета Некоммерческой организации Адвокатского бюро «Резник, Гагарин и Партнеры», с 2009 г. — Председатель Совета, Управляющий партнер Адвокатского бюро «Резник, Гагарин и Партнеры», г. Москва.

### Образование

Окончил Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова по специальности «Правоведение».

## 4 Карен Саркисов (1963)

Член Совета директоров

### Участие в комитетах СД

Член Комитета по стратегическому планированию, член Комитета по аудиту.

### Срок пребывания на должности

Член Совета директоров с 2010 г.

### Профессиональный опыт

Занимает должность советника Председателя Совета директоров ПАО «НЛМК» по внешним экономическим связям. Является членом Совета управляющих директоров компании NLMK International B.V. В 2006–2007 гг. занимал пост Председателя Совета директоров ООО «ВИЗ-Сталь». С начала 90-х гг. и по 2008 г. занимался коммерческой деятельностью в сфере торговли металлами, занимал руководящие должности в ряде международных металлотрейдинговых компаний.

### Образование

Окончил Ташкентский государственный университет по специальности «Востоковед-историк-арабист».

## 5 Карл Деринг (1937)

Член Совета директоров

### Участие в комитетах СД

Член Комитета по стратегическому планированию.

### Срок пребывания на должности

Член Совета директоров с 2006 г.

### Профессиональный опыт

В настоящее время возглавляет консалтинговую фирму Project Consulting. Является главным уполномоченным по Средней и Восточной Европе французского металлургического концерна USINOR. С 1967 по 2000 г. занимал руководящие посты в металлургических компаниях Восточной Германии. С 1979 по 1985 г. — заместитель министра горнорудной, металлургической и калийной промышленности ГДР, отвечал за научно-технический прогресс и капиталовложения в отрасли.

### Образование

Окончил Московский институт стали и сплавов. Имеет научные степени доктора технических и доктора экономических наук.

## 6 Хельмут Визер (1953)

Член Совета директоров

### Участие в комитетах СД

Член Комитета по стратегическому планированию, член Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике.

### Срок пребывания на должности

Член Совета директоров с 2011 г.



### Профессиональный опыт

До ноября 2011 г. Хельмут Визер являлся Исполнительным Вице-президентом Alcoa, а также Президентом Группы, занимающейся производством и продажами на мировом рынке прокатной продукции и твердой упаковки. Также он контролировал бизнес Alcoa в Азиатско-Тихоокеанском регионе, уделяя особое внимание Китаю, прокатному производству в Австралии и деятельности Alcoa в России. Также г-н Хельмут Визер являлся членом Исполнительного Совета Alcoa, органа Группы, который обеспечивает стратегическое планирование деятельности компании. Кроме того, он входит в Совет Управляющих Международного университета в Вашингтоне на Капитолийском холме. До работы в Alcoa г-н Хельмут Визер работал в Austria Metal Group (AMAG) в течение 10 лет, занимая ряд руководящих должностей в подразделении компании, занимавшемся прокатной продукцией, и достиг вершины своей карьеры в этой компании в 1997 г., став исполнительным членом Совета директоров и Главным Операционным Директором. Ранее он занимал ряд руководящих должностей в компании Voest Alpine в Австрии и Венесуэле, в том числе пост президента Voest Alpine Венесуэла. С марта 2014 г. является членом Правления, а с апреля 2014 г. — Генеральным директором компании AMAG Austria Metall AG.

С 2014 г. — член Совета директоров (независимый директор) компании Rain Carbon Inc.



### Образование

Г-н Хельмут Визер получил степень магистра по машиностроению и экономике в 1981 г. в Университете г. Граца.

### 7 Франц Штруцл (1942)



#### Член Совета директоров



#### Участие в комитетах СД

Член Комитета по стратегическому планированию, член Комитета по аудиту.



#### Срок пребывания на должности

Член Совета директоров с 2011 г.



### Профессиональный опыт

В 1967 г. г-н Франц Штруцл начал свою деятельность в Alpine Steelgroup, впоследствии переименованной в Voestalpine AG, Линц, Австрия, работе в которой он посвятил более

40 лет. На протяжении своей карьеры в Voestalpine г-н Франц Штруцл занимал должности в различных сферах деятельности, включая стратегическое планирование, коммерческие и технические области. В 1981 г. он был назначен Финансовым директором Voestalpine, затем в 1991 г. — Генеральным директором Группы Сортового проката Voestalpine, а также членом Исполнительного совета. С 1995 по 2001 г. являлся Вице-генеральным директором Группы Voestalpine. В 2001 г. г-н Франц Штруцл был назначен Генеральным директором и Председателем Группы Voestalpine. Он занимал данную должность до 2004 г., а затем стал Генеральным директором Voestalpine, Бразилия — Villares Metals. Г-н Франц Штруцл занимал эту должность вплоть до 2010 г. С 2011 г. по настоящее время является членом Правления и Генеральным директором компании RHI AG.



### Образование

Получил высшее образование в 1964 г. в Университете экономики г. Вены.

### 8 Бенедикт Шортино (1950)



#### Член Совета директоров



#### Участие в комитетах СД

Председатель Комитета по аудиту, член Комитета по стратегическому планированию.



#### Срок пребывания на должности

Член Совета директоров с 2012 г.



### Профессиональный опыт

С 1977 по 1995 г. Бенедикт Шортино работал в качестве адвоката и партнера в фирме «Бейкер и Макензи», Нью-Йорк. С 1995 г. — директор и партнер Dufenco S.A. В настоящее время является членом Совета директоров Dufenco S.A., контролирует деятельность группы Dufenco в Северной Америке, Южной Африке, курирует правовые и финансовые вопросы, торговую деятельность, приобретение активов. Г-н Шортино входит в органы управления многих компаний.



### Образование

Имеет степень доктора права Университета Новой Англии (Бостон, Массачусетс), степень магистра юридических наук Университета Нью-Йорка и степень бакалавра, полученную в Квинс Колледж, Нью-Йорк.

### 9 Станислав Шекшня (1964)



#### Член Совета директоров



#### Участие в комитетах СД

Председатель Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике, член Комитета по аудиту.



#### Срок пребывания на должности

Член Совета директоров с 2015 г.



### Профессиональный опыт

Станислав Шекшня с 1991 по 2002 г. занимал должности директора по персоналу (Центральная и Восточная Европа) компании Otis Elevator, генерального директора и президента компании Millicom International Cellular по России и СНГ, главного операционного директора (COO) «Вымпелкома», генерального директора «Альфа Телекома». Станислав Шекшня также выполнял обязанности Председателя Совета директоров ОАО «СУЭК» и ЗАО «Вымпелком-Р», члена Совета директоров ряда других российских и украинских компаний, был независимым директором DTEK BV, Ilim Timber Industry и Ener1. Является независимым директором Совета директоров NIS (Naftna Industrija Srbije) и Председателем Совета директоров ООО «Русская Рыбопромышленная Компания». В 2002 г. г-н Шекшня стал сооснователем Zest Leadership International Consultancy.

В настоящее время Станислав Шекшня является старшим партнером консалтинговой компании Акционерное общество «ВЕКТОР ЛИДЕРСТВА», практики Talent Equity Consulting, специализируется на лидерстве, подготовке руководящих кадров, корпоративном управлении и ведении бизнеса в развивающихся странах. У компании есть представительства в Москве, Париже, Санкт-Петербурге, Алма-Ате и Риге.

Станислав Шекшня является профессором предпринимательства Школы бизнеса INSEAD. У него более 15 лет опыта преподавания в университетах России, Франции и США. Автор, соавтор и редактор 7 книг, многочисленных статей, комментариев, интервью и исследований по предпринимательству, лидерству, управлению людьми, межкультурному менеджменту, бизнесу и управлению в России.



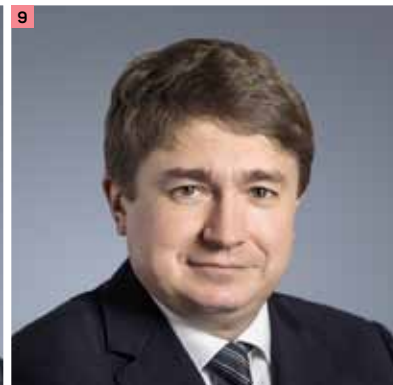
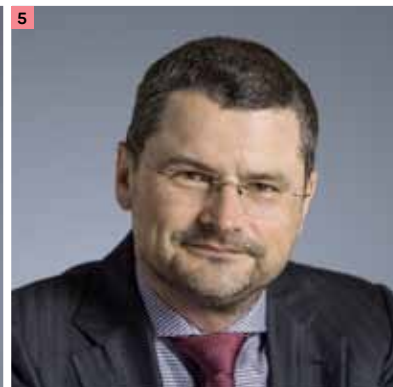
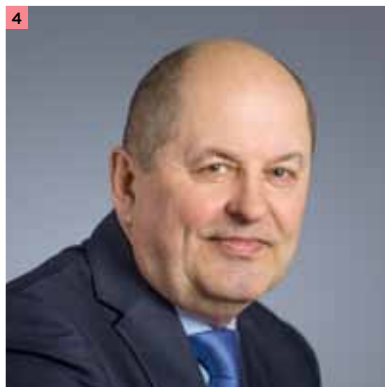
### Образование

Станислав Шекшня окончил экономический факультет и аспирантуру МГУ им. М.В. Ломоносова и Школу бизнеса Северо-Восточного университета в Бостоне.



**СОСТАВ ПРАВЛЕНИЯ НЛМК  
по состоянию на 31.12.2015 г.**

 Президент (Председатель Правления)



## ПРАВЛЕНИЕ

В Правление Группы НЛМК по состоянию на 31.12.2015 г. входили 9 человек. Правление проводит заседания на регулярной основе. Члены Правления осуществляют руководство текущей деятельностью Группы НЛМК, а также следят за деятельностью дочерних, зависимых обществ и иных юридических лиц.


Корпоративные документы:

- Устав;
- Кодекс корпоративного управления ПАО «НЛМК»;
- Положение о Правлении.

Состав Правления НЛМК на 31.12.2015 г.

Имя, фамилия	Должность
Олег Багрин	Член Совета директоров, Президент (Председатель Правления)
Бриджеш Кумар Гарг	Вице-президент по снабжению
Илья Гуштин	Вице-президент по продажам
Юрий Ларин	Вице-президент по развитию технологий и операционной эффективности
Сергей Лихарев	Вице-президент по логистике
Александр Сапрыкин	Вице-президент, Департамент стратегического сырья
Григорий Федоришин	Вице-президент по финансам
Сергей Филатов	Управляющий директор
Станислав Цырлин	Вице-президент по кадрам и системе управления

### 1 Олег Багрин (1974)

 Член Совета директоров, Президент (Председатель Правления)

#### Срок пребывания на должности

Президент (Председатель Правления) с 2012 г., член Совета директоров с 2004 года.

#### Профессиональный опыт

Является членом Совета директоров ряда дочерних и зависимых компаний НЛМК: NLMK International B.V. (Нидерланды), NLMK Pennsylvania LLC, NLMK Indiana LLC, Sharon Coating LLC (США). Является Председателем Совета директоров ЗАО Инвестиционная компания «Либра Капитал», ЗАО Управляющая компания «Либра Капитал» (Москва), членом Совета директоров АО «Первая Грузовая Компания».

#### Образование

Окончил Государственный университет управления (г. Москва) по специальности «Математические методы и исследование операций в экономике». Имеет степень кандидата экономических наук, степень MBA Кембриджского университета (Великобритания).

### 2 Бриджеш Кумар Гарг (1964)

Вице-президент по снабжению

#### Срок пребывания на должности

Член Правления с 2012 г.

#### Профессиональный опыт

Начал трудовую деятельность в 1985 г. в компании Tata Steel, Индия, инженером по организации производства. В дальнейшем занимал различные должности в данной компании, а также на металлургических предприятиях New-Zealand Steel (BlueScope Steel, Австралия) и ArcelorMittal, Казахстан и Украина. Имеет 14-летний опыт управления цепочкой поставок и реорганизации бизнес-процессов на крупных металлургических заводах. Обладает 13-летним опытом промышленного инжиниринга.

#### Образование

Имеет степень бакалавра технических наук по специальности «Промышленный инжиниринг», является сертифицированным консультантом по SAP-решениям и имеет сертификат CPIM (производство и управление запасами), выданный Американским обществом по контролю за производством и запасами (APICS).

### 3 Илья Гуштин (1976)

Вице-президент по продажам

#### Срок пребывания на должности

Член Правления с 2014 г.

#### Профессиональный опыт

С 2009 по 2013 г. работал в группе СИБУР, в том числе возглавлял экспортное подразделение группы СИБУР — SIBUR International. В 2008–2009 гг. занимал должность финансового директора Московской школы управления «Сколково». С 2002 по 2007 г. работал на различных должностях в компании Microsoft.

#### Образование

Окончил экономический факультет Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова. Кандидат экономических наук.

#### 4 Юрий Ларин (1952)

Вице-президент по развитию технологий и операционной эффективности



##### Срок пребывания на должности

Член Правления с 2006 г.



##### Профессиональный опыт

С 2007 по 2013 г. занимал должность вице-президента по перспективному развитию и экологии. С 2006 по 2007 г. занимал должность вице-президента по техническому развитию и экологии. С 1999 по 2006 г. работал директором Инженерного центра ПАО «НЛМК». С 1996 по 1999 г. занимал должность заместителя по технологии, начальника центральной лаборатории ПАО «НЛМК».



##### Образование

Окончил Воронежский политехнический институт. Кандидат технических наук. Заслуженный металлург РФ.

#### 5 Сергей Лихарев (1964)

Вице-президент по логистике



##### Срок пребывания на должности

Член Правления с 2014 г.



##### Профессиональный опыт

Работает на НЛМК с октября 2013 г. С 2012 по 2013 г. являлся директором по авиационному бизнесу группы компаний «Русские машины» и председателем совета директоров завода «Авиакор». В 2008–2012 гг. работал генеральным директором аэропортовой группы «Базэл Аэро», в 2004–2007 гг. — генеральным директором самарского авиазавода «Авиакор». С 1993 по 2004 г. работал на руководящих должностях в холдинге «Интеррос», Останкинском мясоперерабатывающем комбинате, компании Golden Telecom, Cannon Associates и Coopers & Lybrand. С 1990 по 1993 г. — научный сотрудник в МГУ им. М.В. Ломоносова.



##### Образование

Кандидат физико-математических наук, Master of Business Administration (Cornell University, США).

#### 6 Александр Сапрыкин (1967)

Вице-президент, Департамент стратегического сырья



##### Срок пребывания на должности

Член Правления с 2006 г.



##### Профессиональный опыт

С 2007 по 2013 г. занимал должность вице-президента, Департамент «Уголь». С 2006 по 2007 г. занимал в НЛМК должность вице-президента, Департамент «Руда». С 2002 по 2006 г. работал начальником отдела рынка сырьевых ресурсов ООО «Румелко». С 1998 по 2001 г. являлся генеральным директором ООО «РУДПРОМ», с 1997 по 1998 г. — генеральным директором ООО «ВИЗЭЛ». В 1996–1997 гг. работал главным специалистом ЗАО «Металлург».



##### Образование

Окончил Московский государственный горный университет.

#### 7 Григорий Федоришин (1979)

Вице-президент по финансам



##### Срок пребывания на должности

Член Правления с 2012 г.



##### Профессиональный опыт

С 2011 по 2013 г. являлся директором по стратегическому развитию ПАО «НЛМК». С 2009 по 2012 г. занимал должность менеджера по инвестиционным проектам Инвестиционной компании «Либра Капитал» (Москва). С 2001 по 2009 г. работал в консалтинговой компании PricewaterhouseCoopers, последняя позиция — директор практики по реструктуризации бизнеса.



##### Образование

Окончил Финансовую академию при Правительстве РФ (Москва). Имеет степень MBA бизнес-школы INSEAD (Франция, Сингапур). Член ассоциации сертифицированных финансовых аналитиков (CFA).

#### 8 Сергей Филатов (1959)

Управляющий директор



##### Срок пребывания на должности

Член Правления с 2013 г.



##### Профессиональный опыт

С 25 января 2013 г. Сергей Филатов был назначен на должность управляющего директора ПАО «НЛМК». Работает на НЛМК с октября 2012 г., занимал должность заместителя первого вице-президента — генерального директора НЛМК по производству и технологии.

С 2009 по 2012 г. главный инженер НТМК. С 2007 по 2009 г. менеджер проекта Дирекции по управлению проектами НТМК.



##### Образование

Окончил Московский институт стали и сплавов. Кандидат технических наук. Почетный металлург РФ. Заслуженный металлург РФ.

#### 9 Станислав Цырлин (1968)

Вице-президент по кадрам и системе управления



##### Срок пребывания на должности

Член Правления с 2005 г.



##### Профессиональный опыт

С 2004 по 2006 г. занимал должность директора по стратегии и системе управления НЛМК. С 2003 по 2004 г. работал в ООО «Румелко». С 1996 по 2003 г. работал в «Бостон Консалтинг Групп», сначала в должности консультанта, затем — руководителем проекта и заместителем директора.



##### Образование

Окончил Московский физико-технический институт и Стэнфордский университет.

# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

## ЗАЯВЛЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

### Уважаемые акционеры!

В прошедшем году проделан большой объем работы по совершенствованию системы и практики корпоративного управления НЛМК.

В рамках совершенствования системы корпоративного управления в 2015 г. утверждены внутренние документы Компании, отражающие изменения действующего законодательства Российской Федерации и в которых учтены рекомендации Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России.

Особое место в области развития и совершенствования корпоративного управления в 2015 г. было отведено Совету директоров НЛМК.

В состав Совета директоров вошел новый независимый директор — Станислав Шекшня, специалист в области лидерства и корпоративного управления, что, несомненно, пригодится Компании в будущем. Увеличение числа независимых директоров в составе Совета директоров Компании способствует более эффективному осуществлению Советом директоров своих функций, в том числе связанных с защитой интересов акционеров и управлением рисками.

Мы повысили роль независимых директоров, теперь они возглавляют два из трех комитетов Совета директоров.

В прошедшем году мы обновили дивидендную политику НЛМК, адаптировав ее к текущему этапу развития Компании.

Особое внимание было уделено развитию системы управления рисками, которая охватывает все уровни управления, от собрания акционеров до линейных менеджеров всех компаний Группы НЛМК.

В отношениях с акционерами НЛМК, как и прежде, стремится придерживаться основополагающих принципов корпоративного управления — справедливости, прозрачности и ответственности.

Все наши усилия направлены на то, чтобы лидерство нашей компании по эффектив-

ности было подкреплено самыми передовыми практиками корпоративного управления. Мы стремимся выстроить систему управления, которая соответствует высоким требованиям корпоративного управления, предъявляемым к публичным компаниям.

Владимир Лисин,  
Председатель Совета директоров НЛМК

## ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ НЛМК

Являясь публичной компанией, НЛМК постоянно совершенствует практику корпоративного управления. В своей деятельности НЛМК придерживается лучших международных практик и высоких стандартов корпоративного управления. Корпоративное управление НЛМК основано на принципе устойчивого развития Компании и повышения отдачи от инвестиций в акционерный капитал в долгосрочной перспективе. Компания придерживается политики информационной открытости и максимальной прозрачности, благодаря чему акционеры и инвесторы своевременно и в полном объеме обеспечены необходимой информацией о деятельности НЛМК для принятия обоснованных решений о распоряжении ценными бумагами.

В 2015 г. в рамках реформы корпоративных действий Компанией была продолжена работа по улучшению качества корпоративного управления.

Все корпоративные документы, определяющие принципы и правила корпоративного управления, находятся в свободном доступе на официальном сайте Группы НЛМК.

## СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Система корпоративного управления НЛМК основана на требованиях действующего законодательства Российской Федерации, принципах, рекомендованных Организацией экономического сотрудничества и развития, положениях Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России, а также полностью соответствуют действующему законодательству стран присутствия компаний Группы.

Основополагающим документом, в котором изложены все основные принципы корпоративного управления Компании, является Кодекс корпоративного управления, утвержденный в 2015 г.

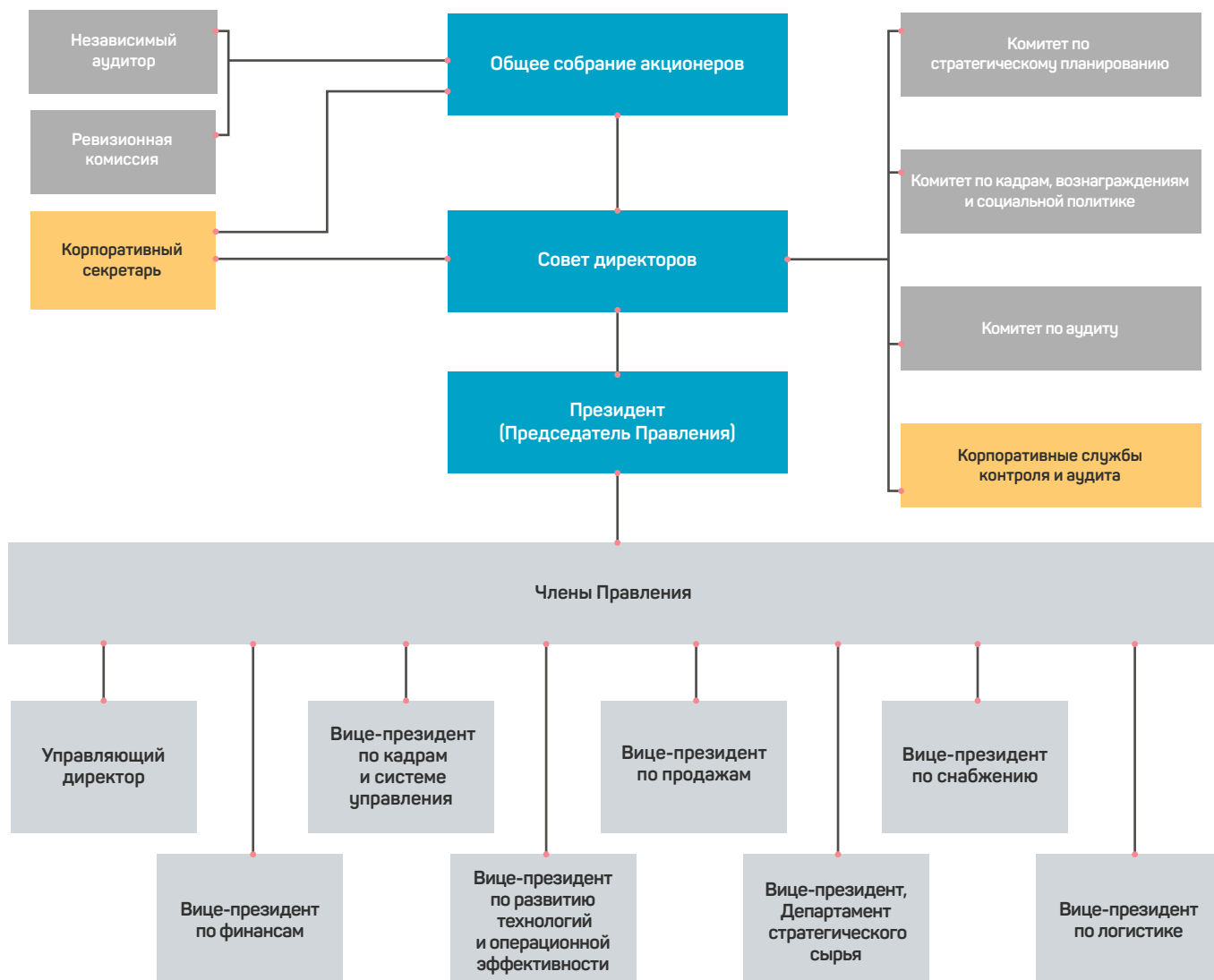
В основе системы корпоративного управления НЛМК лежат следующие принципы:

- стремление обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении и получении дивидендов Общества, а также при участии акционеров в работе собраний, голосованиях по вопросам повестки дня, своевременного получения информации о деятельности Общества и его органов управления и контроля;
- равное отношение ко всем акционерам, включая миноритарных и иностранных;
- обеспечение надежных и эффективных способов учета прав акционеров на акции, а также гарантирование возможности свободного и необременительного отчуждения акционерами принадлежащих им акций;
- обеспечение соблюдения норм действующего законодательства, принципов Кодекса корпоративного управления и международных стандартов корпоративного управления;
- приверженность политике соблюдения прав третьих лиц, в том числе его кредиторов и работников, предоставленных законодательством, Уставом и иными нормативными документами;
- приверженность единой корпоративной политике в отношении дочерних и зависимых обществ и иных юридических лиц, участником, учредителем или членом которых является НЛМК;
- приверженность политике информационной открытости и прозрачности, в том числе в части раскрытия полной и актуальной информации об Обществе с целью обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами и инвесторами, а также в части предоставления документов (информации) Общества по запросам его акционеров;
- приверженность политике соблюдения деловой этики при ведении бизнеса.

Структура корпоративного управления НЛМК в соответствии с действующими корпоративными документами включает в себя:

- общее собрание акционеров, которое является высшим органом управления Общества, принимающим решения по основным вопросам его деятельности;
- Совет директоров, который осуществляет стратегическое управление ПАО «НЛМК»,

## Структура корпоративного управления НЛМК (на 31.12.2015 г.)



контролирует деятельность исполнительных органов, определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля Компании, определяет политику НЛМК по выплате вознаграждений членам исполнительных органов, осуществляет контроль за практикой корпоративного управления и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях Компании;

- исполнительные органы Компании [Президент (Председатель Правления), Правление], которые осуществляют оперативное управление текущей деятельностью и обеспечивают эффективную работу Компании, реализуя поставленные Советом директоров задачи;
- Корпоративного секретаря, который обеспечивает взаимодействие с ак-

ционерами, координацию действий Общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку работы Совета директоров, Правления;

- Независимого аудитора, Ревизионную комиссию, Комитет по аудиту и Дирекцию по внутреннему аудиту, которые осуществляют контроль финансово-хозяйственной деятельности Компании.

#### ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В 2015 Г.

В 2015 г. Дирекцией по внутреннему аудиту проводились аудиторские мероприятия, целью которых являлась оценка качества корпоративного управления Компании

в разрезе каждого его принципа: права акционеров; Совет директоров; система вознаграждения членов Совета директоров, исполнительных органов, ключевых руководящих сотрудников; управление рисками, внутренний контроль и внутренний аудит; Корпоративный секретарь; раскрытие информации об обществе, информационная политика общества; существенные корпоративные действия; корпоративная социальная ответственность, деловая этика, комплаенс.

В рамках аудиторского мероприятия проведена оценка соответствия текущей практики в области корпоративного управления Кодексу корпоративного управления, рекомендованному к применению Банком России, а также обязательным требованиям Правил листинга ЗАО «ФБ ММВБ» и дана оценка корректности информации, включаемой во внешние отчеты Компании по корпоративному управлению.

В результате проведенной оценки общий уровень качества корпоративного управления аудиторскими оценивается на высоком уровне, т.е. Компания соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления и следует большей части рекомендаций Кодекса корпоративного управления.

В марте 2016 г. была проведена оценка эффективности Совета директоров посредством проведения анонимного онлайн-опроса. В оценке приняли участие все члены Совета директоров. Согласно результатам опроса Совет директоров обладает глубокой индустриальной и функциональной (финансы, управление рисками и талантами) экспертизой, в своей работе ориентирован на стратегию и эффективен в принятии решений и контроле за их исполнением. Совет директоров продуктивно взаимодействует с Президентом и менеджментом Компании в целом. Оценка выявила зоны повышения эффективности, в частности работу комитетов Совета директоров.

### УЛУЧШЕНИЕ ПРАКТИК КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В 2015 Г.

В течение 2015 г. Компания уделяла особое внимание совершенствованию системы и практики корпоративного управления, повышению его качества.

В течение года проводилась комплексная оценка всех компонентов системы корпоративного управления Компании на предмет соответствия рекомендациям Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России, а также требованиям Правил листинга Московской Биржи.

Увеличение числа независимых директоров в составе Совета директоров Компании способствует более эффективному осуществлению Советом директоров своих функций, в том числе связанных с защитой интересов акционеров и управлением рисками.

В соответствии с требованиями Правил листинга Московской Биржи и рекомендациями Кодекса корпоративного управления Комитет по аудиту, Комитет по кадрам, вознаграждениям и социальной политике возглавляются независимыми директорами.

В 2015 г. НЛМК проводилась работа по гармонизации внутренних документов, основными итогами которой стало утверждение внутренних документов Компании, отражающих изменения действующего законодательства Российской Федерации и в которых учтены рекомендации Кодекса корпоративного управления:

- в апреле 2015 г. Советом директоров Компании утверждена дивидендная политика;

- в июне 2015 г. общим собранием акционеров утверждено Положение о вознаграждении членов Совета директоров в новой редакции;

- в декабре 2015 г. общее собрание акционеров утвердило Устав ПАО «НЛМК» в новой редакции, Положение об общем собрании акционеров; Положение о Совете директоров;

- в декабре 2015 г. Советом директоров Компании утверждены Положение о Комитете по аудиту Совета директоров, Положение о Комитете по стратегическому планированию Совета директоров; Положение о Комитете по кадрам, вознаграждениям и социальной политике Совета директоров, Кодекс корпоративного управления.

Впервые в Компании введено в действие Положение о Корпоративном секретаре, которое детально регулирует порядок его деятельности.

В настоящий момент Компания проводит последовательную работу по дальнейшему применению принципов и рекомендаций Кодекса.

Подробная информация о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления содержится в разделе «Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления» настоящего Годового отчета.

## ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

### Практики корпоративного управления НЛМК

Общее собрание акционеров является высшим органом управления НЛМК, к компетенции которого относятся существенные вопросы деятельности Компании. Акционеры, являясь собственниками акций НЛМК, обладают правом принятия решений на общем собрании акционеров. К числу таких решений в том числе относятся: избрание ключевых органов управления и контроля Компании, утверждение годовых отчетов и распределение прибыли, внесение изменений и дополнений в Устав Общества или утверждение Устава Общества в новой редакции; утверждение внутренних документов, регулирующих деятельность органов Общества, и т.д.

ПАО «НЛМК» стремится обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении Обществом.

В ПАО «НЛМК» действует Положение об общем собрании акционеров, отвечающее рекомендациям Кодекса корпоративного управления и определяющее основные процедуры подготовки, созыва

и проведения общего собрания акционеров (также некоторые процедуры подготовки, созыва и проведения общего собрания акционеров регламентируются положениями Устава ПАО «НЛМК»).

Процедура проведения общего собрания акционеров направлена на обеспечение соблюдения прав акционеров и отвечает всем требованиям действующего законодательства, а также лучшим мировым практикам корпоративного управления.

Общество предоставляет доступный способ коммуникации, такой как телефонная линия, электронная почта, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания.

Доведение до сведения акционеров информации о проведении общего собрания акционеров осуществляется путем размещения сообщения на сайте ПАО «НЛМК» в сети Интернет в срок не менее чем за 30 дней до даты его проведения (за исключением случаев, когда законодательством Российской Федерации предусмотрен больший срок).

ПАО «НЛМК» предоставляет доступ к материалам не менее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания акционеров, а также предоставляет к общему собранию акционеров дополнительную информацию и материалы согласно рекомендациям Кодекса. Общество также размещает информацию о проезде к месту проведения общего собрания акционеров, примерную форму доверенности, которую акционер может выдать своему представителю для участия в собрании, информацию о порядке удостоверения такой доверенности.

Информация (материалы), подлежащая предоставлению лицам, имеющим право на участие в общем собрании акционеров, размещается на веб-сайте ПАО «НЛМК» в сети Интернет ([www.nlmk.com](http://www.nlmk.com)).

Для обеспечения равного отношения ко всем акционерам, в том числе иностранным, Общество размещает всю информацию также на английском языке.

В ходе подготовки к проведению общего собрания акционеров Советом директоров ПАО «НЛМК» утверждается регламент, в соответствии с которым определяется порядок реализации акционерами возможности задавать вопросы о деятельности Общества членам органов управления и контроля, лицу, на которое возложено ведение бухгалтерского учета Общества, представителям аудиторской организации Общества, а также кандидатам в органы управления и контроля.



Участники общего собрания акционеров вправе беспрепятственно общаться и консультироваться друг с другом по вопросам повестки дня собрания, не нарушая при этом порядка (регламента) ведения собрания.

Система и практика корпоративного управления ПАО «НЛМК» обеспечивает равенство условий для всех акционеров — владельцев акций, включая миноритарных и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны Общества.

ПАО «НЛМК» придерживается практики, которая исключает действия, приводящие к искусственному перераспределению корпоративного контроля, так как в ПАО «НЛМК» отсутствуют привилегированные акции и на балансе дочерних и зависимых обществ отсутствуют «квази-казначейские» акции.

Согласно корпоративным документам собрание акционеров правомочно (имеет кворум), если в нем приняли участие акционеры, обладающие в совокупности более чем половиной голосов размещенных голосующих акций НЛМК.

#### Отчет о деятельности за 2015 г.

В 2015 г. НЛМК обновил дивидендную политику и перешел на квартальные выплаты дивидендов. Согласно корпоративным процедурам НЛМК дивидендные выплаты утверждаются общим собранием акционеров, в связи с чем количество собраний увеличилось.

В 2015 г. было проведено 3 общих собрания акционеров (1 годовое и 2 внеочередных), в том числе 1 очное и 2 в форме заочного голосования.

Тип общего собрания акционеров по статусу	Количество
Годовое собрание	1
Внеочередное собрание	2

Годовое общее собрание акционеров НЛМК по итогам работы за 2014 финансовый год состоялось 5 июня 2015 г. На данном собрании присутствовали акционеры или представители акционеров, владеющих в общей сложности 89,97% акционерного капитала НЛМК, что соответствует требованиям кворума. В ходе Годового общего собрания акционеров были рассмотрены следующие вопросы и приняты решения:

По вопросу «Об утверждении годового отчета НЛМК за 2014 г., годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности, в том числе отчета о финансовых результатах

за 2014 г., распределении прибыли (в том числе объявление дивидендов) НЛМК по результатам 2014 финансового года» были приняты решения:

- утвердить годовой отчет НЛМК за 2014 г., годовую бухгалтерскую (финансовую) отчетность, в том числе отчет о финансовых результатах за 2014 г.;
- утвердить распределение прибыли НЛМК по результатам 2014 финансового года:
  - выплатить (объявить) дивиденды за 2014 г. по обыкновенным акциям денежными средствами в размере 2,44 рубля на одну обыкновенную акцию. С учетом выплаченных промежуточных дивидендов за 1-е полугодие 2014 г. в размере 0,88 рубля на одну обыкновенную акцию подлежит выплате 1,56 рубля на одну обыкновенную акцию. Установить дату, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов: 16 июня 2015 г.;
  - прибыль, которая не была направлена на выплату дивидендов, оставить в распоряжении НЛМК.

По вопросу «О выплате (объявлении) дивидендов по результатам первого квартала 2015 г.» было принято решение выплатить (объявить) дивиденды по результатам 1-го квартала 2015 г. по обыкновенным акциям денежными средствами в размере 1,64 рубля на одну обыкновенную акцию. Установить дату, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов: 16 июня 2015 г.

По вопросу «О признании утратившей силу Дивидендной политики НЛМК, утвержденной Годовым общим собранием акционеров НЛМК 6 июня 2014 г.» было принято решение признать утратившей силу дивидендную политику НЛМК, утвержденную Годовым общим собранием акционеров НЛМК 6 июня 2014 г.

По вопросу «Об избрании членов Совета директоров НЛМК» было принято решение избрать Совет директоров в следующем составе:

- Багрин Олег Владимирович;
- Визер Хельмут\*;
- Гагарин Николай Алексеевич;
- Деринг Карл;
- Лисин Владимир Сергеевич;
- Саркисов Карен Робертович;

- Шекшня Станислав Владимирович\*;
- Шортино Бенедикт\*;
- Штруцл Франц\*.

По вопросу «Об избрании Президента (Председателя Правления) НЛМК» было принято решение избрать Президентом (Председателем Правления) НЛМК Багрин Олег Владимировича.

По вопросу «Об избрании членов Ревизионной комиссии НЛМК» было принято решение избрать Ревизионную комиссию НЛМК в следующем составе:

- Ершов Владислав Анатольевич;
- Красных Наталья Петровна;
- Маркин Владимир Николаевич;
- Несмеянов Сергей Иванович;
- Шипилова Галина Ивановна.

По вопросу «О выплате вознаграждений членам Совета директоров НЛМК» было принято решение утвердить решение о выплате вознаграждений членам Совета директоров НЛМК.

По вопросу «Об утверждении внутренних документов НЛМК в новых редакциях» было принято решение утвердить Положение о вознаграждении членов Совета директоров НЛМК в новой редакции.

По вопросу «Об утверждении размера базового вознаграждения члена Совета директоров НЛМК» было принято решение утвердить сумму базового вознаграждения каждому члену Совета директоров НЛМК в размере \$160 000.

По вопросу «Об утверждении Аудитора НЛМК» было принято решение утвердить ЗАО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» в качестве Аудитора бухгалтерской (финансовой) отчетности НЛМК за 2015 г., подготовленной исходя из установленных

в Российской Федерации правил бухгалтерского учета и отчетности (РПБУ). Аудит консолидированной финансовой отчетности НЛМК за 2015 г., подготовленной в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), поручить провести ЗАО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит».

На Внеочередном общем собрании акционеров НЛМК 30.09.2015 г. было принято решение выплатить (объявить) дивиденды по результатам 1-го полугодия 2015 г. по обыкновенным акциям денежными средствами в размере 0,93 рубля на одну обыкновенную акцию. Установить дату, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов: 12 октября 2015 г.

На Внеочередном общем собрании акционеров НЛМК 21.12.2015 г. были приняты следующие решения:

- выплатить (объявить) дивиденды по результатам девяти месяцев 2015 г. по обыкновенным акциям денежными средствами в размере 1,95 рубля на одну обыкновенную акцию. Установить дату, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов: 8 января 2016 г.;
- утвердить Устав НЛМК в новой редакции;
- утвердить Положение об общем собрании акционеров НЛМК и признать утратившим силу Регламент проведения общего собрания акционеров НЛМК, утвержденный Годовым общим собранием акционеров НЛМК 6 июня 2014 г.;
- утвердить Положение о Совете директоров НЛМК в новой редакции;
- признать утратившим силу Кодекс корпоративного управления НЛМК, утвержденный Годовым общим собранием акционеров НЛМК 6 июня 2006 г.

Внеочередные общие собрания акционеров НЛМК состоялись в форме заочного голосования:

Наименование	Дата проведения	Доля акционеров, участвующих в собрании
Внеочередное общее собрание акционеров НЛМК	30 сентября 2015 г.	91,75%
Внеочередное общее собрание акционеров НЛМК	21 декабря 2015 г.	91,63%

\* Указанные члены Совета директоров НЛМК избраны в качестве независимых директоров.



## СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

### Практики корпоративного управления НЛМК

Совет директоров является ключевым элементом системы корпоративного управления Компании. Совет директоров Общества осуществляет стратегическое управление ПАО «НЛМК», контролирует деятельность исполнительных органов ПАО «НЛМК», определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе, политику Общества по выплате вознаграждений членам исполнительных органов, осуществляет контроль за практикой корпоративного управления и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях Общества.

Совет директоров ПАО «НЛМК» подотчетен акционерам общества.

Совет директоров ПАО «НЛМК» является эффективным и профессиональным органом управления Общества, способным формировать независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам Общества и его акционеров.

В ПАО «НЛМК» действует Положение о Совете директоров, которое регулирует порядок деятельности Совета директоров, в котором в том числе закреплен порядок подготовки и проведения заседаний Совета директоров, предоставляющий членам Совета директоров возможность надлежащим образом готовиться к их проведению и предусматривающий, в частности:

- сроки уведомления членов Совета директоров о предстоящем заседании;
- сроки направления документов (бюллетеней) для голосования и получения заполненных документов (бюллетеней) при проведении заседаний в заочной форме;
- возможность направления и учета письменного мнения по вопросам повестки дня для членов Совета директоров, отсутствующих на очном заседании;
- возможность обсуждения и голосования посредством конференц-связи и видео-конференц-связи.

Согласно действующим корпоративным документам Совет директоров в пределах своей компетенции решает следующие задачи:

- организует исполнение решений общего собрания акционеров;
- оценивает политические, финансовые и иные риски, влияющие на деятельность Компании, а также зависимых, дочерних обществ и иных юридических лиц,

учредителем, участником или членом которых является Компания;

- определяет подходы к осуществлению инвестиций и участию в иных организациях;
- проводит оценку результатов деятельности Компании и ее органов;
- определяет условия выплаты дивидендов;
- разрабатывает системы и методы материального стимулирования работников Компании;
- обеспечивает раскрытие информации о Компании;
- осуществляет надзор за деятельностью исполнительных органов Компании;
- обеспечивает соблюдение Компанией действующего законодательства;
- определяет критерии существенности дочерних и зависимых обществ и иных юридических лиц, учредителем, участником или членом которых является Компания, для принятия решений по вопросам, отнесенным к компетенции Правления;
- обеспечивает соблюдение принципов корпоративного управления.

Совет директоров осуществляет свою деятельность в форме заседаний, которые проводятся в соответствии с Планом, утвержденным Председателем Совета директоров. Совет директоров проводит свои заседания на регулярной основе не реже 6 раз в год.

Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях Совета директоров ПАО «НЛМК», проводимых в очной форме (созыв и проведение годового общего собрания акционеров, включая рекомендации по распределению прибыли и выплате дивидендов, предварительное утверждение годовых отчетов, финансовой (бухгалтерской) отчетности, утверждение бюджета и т.д.).

Совет директоров в своих решениях руководствуется следующими принципами:

- исключение ограничения законных прав акционеров на участие в управлении Компании;
- достижение баланса интересов различных групп акционеров и принятие Советом директоров максимально объективных решений в интересах всех акционеров Компании;
- принятие решений на основе достоверной информации о деятельности Компании.

### Председатель Совета директоров

Председатель Совета директоров ПАО «НЛМК» организует работу данного органа и способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на Совет директоров.

Председатель Совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых Советом директоров.

Председатель Совета директоров Общества избирается членами Совета директоров Общества из их числа большинством голосов от общего числа членов Совета директоров.

Председатель Совета директоров Общества обладает наибольшим опытом, профессиональными навыками и авторитетом среди акционеров, членов органов управления и работников Общества.

### Независимые члены Совета директоров

Одним из необходимых условий эффективности работы Совета директоров является наличие в его составе независимых директоров, которые играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в Обществе и совершении Обществом существенных корпоративных действий, а также позволяет формировать объективное мнение Совета по обсуждаемым вопросам, что, в свою очередь, способствует укреплению доверия к Компании инвесторов и акционеров.

В состав Совета директоров Компании входят 4 независимых директора, которые способствуют реализации одного из основных принципов корпоративного управления, разработанных Организацией экономического сотрудничества и развития, согласно которому Совет директоров должен иметь возможность выносить объективное независимое суждение по корпоративным вопросам. Вынесению таких решений прежде всего способствует участие в работе Совета директоров независимых директоров, которые являются носителями объективного взгляда на оценку работы Компании и ее руководства.

Независимые директора полностью соответствуют критериям независимости, рекомендованным Кодексом. Положение о Совете директоров Компании содержит критерии определения независимости членов Совета директоров, полностью соответствующие рекомендациям Кодекса.

Независимые директора НЛМК обладают достаточным профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования

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

### Состав Совета директоров

Состав Совета директоров Общества сбалансирован по квалификации, опыту,

знаниям и деловым качествам. Члены Совета директоров Общества обладают безупречной деловой репутацией, знаниями, навыками и опытом в области металлургии и горнодобывающей промышленности, науке, экономике и управлении бизнесом, а также юриспруденции.

По состоянию на 31.12.2015 г. в состав Совета директоров входят 9 человек, при

этом 4 члена Совета директоров являются независимыми.

В 2015 г. членами Совета директоров сделки с акциями ПАО «НЛМК» не осуществлялись.

В 2015 г. не было выявлено конфликта интересов у членов Совета директоров ПАО «НЛМК».

Состав Совета директоров НЛМК по состоянию на 31 декабря 2015 г.

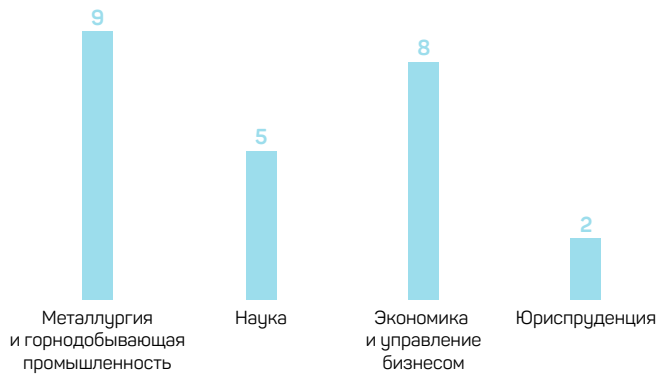
Имя, фамилия	Должность	Количество лет в Совете директоров НЛМК	Независимый	Участие в Комитете по стратегическому планированию	Участие в Комитете по аудиту	Участие в Комитете по кадрам, вознаграждениям и социальной политике
Владимир Лисин	Председатель Совета директоров	19		Председатель		<input checked="" type="checkbox"/>
Олег Багрин	Член Совета директоров	11		<input checked="" type="checkbox"/>		
Бенедикт Шортино	Член Совета директоров	4	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Председатель	
Хельмут Визер	Член Совета директоров	5	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Николай Гагарин	Член Совета директоров	14			<input checked="" type="checkbox"/>	
Карл Деринг	Член Совета директоров	9		<input checked="" type="checkbox"/>		
Карен Саркисов	Член Совета директоров	6		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Франц Штруцл	Член Совета директоров	5	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Станислав Шекшня	Член Совета директоров	1	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	Председатель

Владение акциями ПАО «НЛМК» членами Совета директоров\*

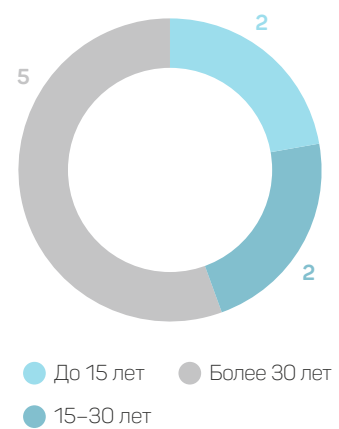
Имя, фамилия	Должность	Доля в уставном капитале ПАО «НЛМК»
Владимир Лисин	Председатель Совета директоров	Не является акционером ПАО «НЛМК»
Олег Багрин	Член Совета директоров	Не является акционером ПАО «НЛМК»
Бенедикт Шортино	Член Совета директоров	Не является акционером ПАО «НЛМК»
Хельмут Визер	Член Совета директоров	Не является акционером ПАО «НЛМК»
Николай Гагарин	Член Совета директоров	Не является акционером ПАО «НЛМК»
Карл Деринг	Член Совета директоров	Не является акционером ПАО «НЛМК»
Карен Саркисов	Член Совета директоров	Не является акционером ПАО «НЛМК»
Франц Штруцл	Член Совета директоров	Не является акционером ПАО «НЛМК»
Станислав Шекшня	Член Совета директоров	Не является акционером ПАО «НЛМК»

\* Структура акционерного капитала с указанием бенефициарного владения представлена в разделе «Информация для акционеров».

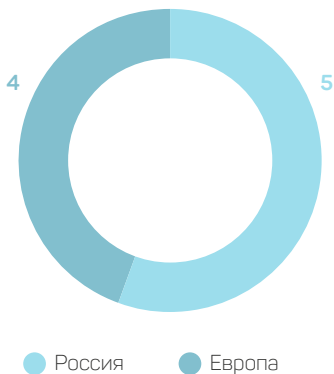
### Образование и профессиональный опыт членов Совета директоров



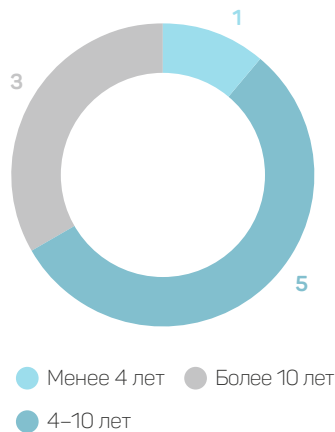
### Опыт работы членов Совета директоров в секторе черной металлургии



### Места проживания членов Совета директоров



### Срок пребывания в должности члена Совета директоров НЛМК



### Состав Совета директоров по статусу директоров



### Отчет о деятельности Совета директоров за 2015 г.

В 2015 г. было проведено 12 заседаний Совета директоров НЛМК, 9 из них было проведено в форме заочного голосования.

Основные вопросы, которые были рассмотрены Советом директоров Компании в 2015 г.:

- о рассмотрении предложений в повестку дня Годового общего собрания акционеров НЛМК и предложений по выдвижению кандидатов в органы НЛМК, поступивших от акционеров НЛМК;
- о созыве Годового общего собрания акционеров НЛМК, утверждении даты составления списка лиц, имеющих право на участие в Годовом общем собрании акционеров НЛМК;
- об утверждении проекта годового отчета НЛМК за 2014 г., годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности, в том числе отчета о финансовых результатах за 2014 г., а также годовой консолидированной финансовой отчетности НЛМК за 2014 г., составленной в соответствии с ОПБУ США;
- о рекомендации Годовому общему собранию акционеров НЛМК/ГОСА/ в части распределения прибыли;
- о рекомендации ГОСА в части утверждения решения о выплате вознаграждений членам Совета директоров НЛМК;
- о рекомендации ГОСА в части утверждения Аудитора НЛМК;
- об утверждении повестки дня, проектов документов и мероприятий, необходимых для подготовки и проведения ГОСА;
- об избрании Председателя Совета директоров;
- о формировании комитетов при Совете директоров НЛМК;
- об утверждении Плана-графика проведения заседаний Совета директоров НЛМК;
- об утверждении консолидированного бюджета Группы компаний НЛМК;
- о реструктуризации европейских активов Группы НЛМК;
- об одобрении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность;
- об утверждении размера оплаты услуг аудитора НЛМК;
- об определении приоритетных направлений деятельности общества (в части заключения дополнительного соглашения к договору о создании консолидированной группы налогоплательщиков (включение новых участников));

- об утверждении персонального состава Правления НЛМК;
- об утверждении внутренних документов НЛМК;
- об утверждении Корпоративного секретаря НЛМК;
- о созыве Внеочередного общего собрания акционеров (ВОСА), утверждении повестки дня, проектов документов и мероприятий, необходимых для подготовки и проведения ВОСА;
- о совмещении членами Правления НЛМК должностей в органах управления других организаций;
- о программе долгосрочной мотивации менеджмента Группы НЛМК.

Принятие членами Совета директоров участия в заседаниях данного органа в 2015 г.

Член Совета директоров	Количество заседаний, в которых участвовал член Совета директоров
Владимир Лисин	12
Олег Багрин	12
Бенедикт Шортино	12
Хельмут Визер	12
Николай Гагарин	12
Карл Деринг	12
Карен Саркисов	12
Франц Штруцл	12
Станислав Шекшня	8*

\* Станислав Шекшня был избран в Совет директоров на Годовом общем собрании акционеров, которое состоялось 5 июня 2015 г.

## КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Одним из главных инструментов системы корпоративного управления, залогом эффективной деятельности Совета директоров является налаженная работа его комитетов. Лучшая практика и принятый в 2014 г. Кодекс корпоративного управления, рекомендованный к применению Банком России, предусматривают создание в рамках советов директоров ряда комитетов — по аудиту, по кадрам, вознаграждениям и социальной политике, по стратегическому планированию.

Комитеты являются консультативным органом Совета директоров и создаются прежде всего в целях предварительного рассмотрения и проработки наиболее существенных вопросов, отнесенных к компетенции Совета директоров.

Составы комитетов формируются таким образом, чтобы они позволяли проводить всестороннее обсуждение рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений.

Члены комитета обладают профессиональной подготовкой, знаниями и опытом в направлениях деятельности комитета, иными специальными знаниями, необходимыми для осуществления своих полномочий, наличием возможностей и времени для выполнения функций члена комитета.

Статус, цели, задачи и функции комитетов, а также их состав, порядок формирования и работы определяются положениями о комитетах, утвержденными Советом директоров Компании.

### Комитет по стратегическому планированию

#### Описание деятельности, компетенция комитета

Основной целью Комитета по стратегическому планированию является разработка и представление рекомендаций Совету директоров по вопросам повышения эффективности деятельности Общества в долгосрочной перспективе, увеличению его активов, доходности и инвестиционной привлекательности.

Основными задачами комитета являются:

1) оказание консультационной помощи, необходимой Совету директоров для:

- выработки стратегических целей, направленных на развитие Общества в долгосрочном периоде;
- разработки мероприятий, направленных на повышение доходности Общества и его инвестиционной привлекательности;
- координации деятельности соответствующих структурных подразделений Общества в области стратегического планирования с деятельностью Совета директоров Общества;

Активность участников комитета в 2015 г.

Имя, фамилия	Должность	Количество посещенных заседаний комитета в 2015 г.
Владимир Лисин	Председатель комитета	3
Олег Багрин	Член комитета	3
Карен Саркисов	Член комитета	3
Карл Деринг	Член комитета	3
Бенедикт Шортино	Член комитета	3
Франц Штруцл	Член комитета	3
Хельмут Визер	Член комитета	3

2) осуществление контроля за исполнением принятых Советом директоров решений в области определения приоритетных направлений развития Общества и стратегического планирования;

3) проведение оценки политики Общества в области отношений с инвесторами и акционерами.

В течение 2015 г. состав Комитета менялся:

Состав комитета, действовавший до июня 2015 г.:

- Владимир Лисин (председатель);
- Олег Багрин;
- Бенедикт Шортино;
- Карл Деринг;
- Хельмут Визер;
- Франц Штруцл;
- Карен Саркисов;
- Алексей Лапшин.

Состав комитета, действовавший с июня по декабрь 2015 г.:

- Владимир Лисин (председатель);
- Олег Багрин;
- Бенедикт Шортино;
- Карл Деринг;
- Хельмут Визер;
- Франц Штруцл;
- Карен Саркисов.

В соответствии с утвержденным в декабре 2015 г. Положением о Комитете по стратегическому планированию на заседании Совета директоров Компании сформирован Комитет по стратегическому планированию в составе:

- Владимир Лисин (председатель);
- Олег Багрин;

- Бенедикт Шортино;
- Карл Деринг;
- Хельмут Визер;
- Франц Штруцл;
- Карен Саркисов.

Секретарь комитета: Григорий Федоришин (Вице-президент по финансам).

#### Отчет о деятельности комитета в 2015 г.

В 2015 г. было проведено 3 заседания Комитета по стратегическому планированию, в том числе 1 очное и 2 заочных заседания.

На заседаниях комитета были приняты решения по следующим основным вопросам:

- обновление дивидендной политики НЛМК;
- развитие активов NLMK Belgium Holdings;
- реализация инвестиционной программы Группы НЛМК, в том числе развитие Стойленского ГОК.

#### Комитет по аудиту

##### Описание деятельности, компетенция комитета

Комитет по аудиту, возглавляемый независимым директором, создан в целях содействия эффективному выполнению функций Совета директоров в части контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании.

Основными задачами комитета являются повышение эффективности систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления, контроль за достоверностью бухгалтерской (финансовой) отчетности, деятельностью внутреннего и внешнего аудита, а также в области противодействия недобросовестным действиям работников и третьих лиц.

В течение 2015 г. состав комитета менялся:

Состав комитета, действовавший до июня 2015 г.:

- Бенедикт Шортино (председатель);
- Карен Саркисов;
- Николай Гагарин;
- Карл Деринг;
- Франц Штруцл.

Состав комитета, действовавший с июня по декабрь 2015 г.:

- Бенедикт Шортино (председатель);
- Карен Саркисов;
- Николай Гагарин;
- Франц Штруцл.

В соответствии с утвержденным в декабре 2015 г. Положением о Комитете по аудиту на заседании Совета директоров Компании сформирован Комитет по аудиту в составе:

- Бенедикт Шортино (председатель);
- Карен Саркисов;
- Николай Гагарин;
- Станислав Шекшня;
- Франц Штруцл.

Секретарь комитета: Андрей Дождиков (начальник управления по консолидированной финансовой отчетности).

##### Отчет о деятельности комитета в 2015 г.

В 2015 г. было проведено 6 очных заседаний Комитета по аудиту, в том числе 3 заседания в форме телефонной конференции.

На заседаниях комитета были рассмотрены и приняты решения по следующим основным вопросам:

- рассмотрение результатов аудита консолидированной финансовой отчетности ПАО «НЛМК» за 2014 г., подготовленной в соответствии с ОПБУ США;
- рассмотрение результатов аудита консолидированной финансовой отчетности ПАО «НЛМК» за 2014 г., подготовленной в соответствии с МСФО;
- рассмотрение результатов аудита финансовой (бухгалтерской) отчетности ПАО «НЛМК» за 2014 г., подготовленной в соответствии с РПБУ;
- рассмотрение проекта промежуточной сокращенной консолидированной финансовой отчетности ПАО «НЛМК», подготовленной в соответствии с ОПБУ США за 1-й квартал и 1-е полугодие 2015 г., а также подготовленной в соответствии с МСФО за 9 месяцев 2015 г.;
- рассмотрение кандидатуры аудитора РПБУ и МСФО консолидированной финансовой отчетности ПАО «НЛМК» за 2015 г.;
- рассмотрение отчета о ходе реализации концепции развития бизнес-процесса «Управление рисками, внутренний контроль и внутренний аудит»;
- рассмотрение презентации результатов деятельности в области риск-менеджмента, карта рисков на 2015 г.;
- рассмотрение отчета об итогах деятельности службы внутреннего аудита за 2014 г. и плана аудита на 2015 г.;
- рассмотрение отчетов о промежуточных итогах деятельности службы внутреннего аудита Группы НЛМК, а также по управлению рисками и внутреннему контролю.

#### Комитет по кадрам, вознаграждениям и социальной политике

##### Описание деятельности, компетенция комитета

Комитет по кадрам, вознаграждениям и социальной политике Компании, возглавляемый независимым директором, создан для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы Совета директоров.

Основной целью комитета является обеспечение эффективной работы Совета директоров Общества по принятию решений в следующих областях:

- назначение членов органов управления и иных ключевых работников Общества и подготовка кандидатов на за-

Принятие членами комитета участия в заседаниях комитета в 2015 г.

Имя, фамилия	Должность	Количество посещенных заседаний комитета в 2015 г.*
Бенедикт Шортино	Председатель комитета	6 (6)
Франц Штруцл	Член комитета	6 (6)
Станислав Шекшня**	Член комитета	—
Николай Гагарин	Член комитета	6 (6)
Карен Саркисов	Член комитета	6 (6)

\* В скобках указано количество заседаний Комитета за период участия указанного лица в качестве члена комитета.

\*\* Избран членом комитета в декабре 2015 г.

мещение должностей членов органов управления и иных ключевых работников Общества;

- оценка членов органов управления и иных ключевых работников Общества;
- вознаграждение членов органов управления и иных ключевых работников Общества;
- социальная политика Общества.

Основной задачей комитета является предварительное рассмотрение, разработка и представление рекомендаций Совету директоров Общества по вопросам:

- приоритетных направлений в области назначения, оценки, развития и вознаграждения членов органов управления и иных ключевых руководящих работников Общества;
- осуществления кадрового планирования, усиления профессионального состава и эффективности работы Совета директоров Общества;
- осуществления кадрового планирования и подготовки кандидатов на замещение должностей членов органов управления и иных ключевых работников Общества;
- формирования эффективной и прозрачной практики вознаграждения членов органов управления и иных ключевых руководящих работников Общества;
- иным вопросам деятельности, включая вопросы по формированию социальной политики.

В течение 2015 г. состав комитета менялся:

Состав комитета, действовавший до июня 2015 г.:

- Владимир Лисин (председатель);
- Олег Багрин;
- Алексей Лапшин.

Состав комитета, действовавший с июня по декабрь 2015 г.:

- Станислав Шекшня (председатель);
- Владимир Лисин;

- Олег Багрин;
- Хельмут Визер.

В соответствии с утвержденным в декабре 2015 г. Положением о Комитете по кадрам, вознаграждениям и социальной политике на заседании Совета директоров Компании сформирован Комитет по кадрам, вознаграждениям и социальной политике в составе (актуален на 31.12.2015 г.):

- Станислав Шекшня (председатель);
- Владимир Лисин;
- Хельмут Визер.

Секретарь комитета — Ирина Бевз (Директор по обучению и развитию).

#### **Отчет о деятельности комитета в 2015 г.**

В 2015 г. было проведено 4 заседания Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике, в том числе 1 очное и 3 заочных заседания.

На заседаниях комитета были приняты решения:

- утвердить цели, периметр, календарь работы комитета на 2015–2016 гг., кандидатуру секретаря комитета;
- принять утвержденную Правлением ПАО «НЛМК» кадровую стратегию на 2015–2016 гг.;
- учесть новые требования Московской биржи в части критериев связанности независимого директора с эмитентом (допустимая продолжительность пребывания в Совете директоров не более 7 лет);
- идентифицировать наилучшую современную практику оценки Совета директоров и разработать механизм оценки на ее основе. В качестве критериев сравнения при оценке использовать «эталонное» целевое видение деятельности Совета директоров.

#### **КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ**

Эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координация действий Общества по защите прав и интересов

Принятие членами Совета директоров участия в заседаниях комитета в 2015 г.

Имя, фамилия	Должность	Количество посещенных заседаний комитета в 2015 г.
Станислав Шекшня	Председатель комитета	2 (2)
Владимир Лисин	Член комитета	4 (4)
Хельмут Визер	Член комитета	1 (2)

акционеров, поддержка эффективной работы Совета директоров обеспечиваются Корпоративным секретарем Общества.

Корпоративный секретарь функционально подчиняется и подотчетен Совету директоров, административно — Президенту (Председателю Правления) ПАО «НЛМК», назначается на должность и освобождается от занимаемой должности Президентом (Председателем Правления) Общества на основании решения Совета директоров.

В ПАО «НЛМК» Корпоративный секретарь обеспечивает взаимодействие с акционерами, координацию действий Общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку работы Совета директоров и совмещает обязанности Руководителя секретариата Правления, что повышает эффективность корпоративного управления в Обществе. Корпоративный секретарь наделен функциями в соответствии с рекомендациями Кодекса и располагает достаточными ресурсами для осуществления своих полномочий.

К основным функциям Корпоративного секретаря относятся:

- участие в организации подготовки и проведения общих собраний акционеров;
- обеспечение работы Совета директоров и комитетов Совета директоров;
- участие в реализации политики общества по раскрытию информации, а также обеспечение хранения корпоративных документов Общества;
- обеспечение взаимодействия Общества с его акционерами;
- обеспечение взаимодействия Общества с регулирующими органами, организаторами торговли, регистратором, иными профессиональными участниками рынка ценных бумаг, подконтрольными обществами в рамках полномочий, закрепленных за Корпоративным секретарем;
- обеспечение выполнения установленных законодательством и внутренними документами Общества процедур, обеспечивающих реализацию прав и законных интересов акционеров, и контроль их исполнения;
- участие в совершенствовании системы и практики корпоративного управления Общества.

Права и обязанности Корпоративного секретаря ПАО «НЛМК» регламентируются Положением о Корпоративном секретаре, утвержденном впервые в 2015 г., Уставом и Положением о Совете директоров.

Корпоративным секретарем Компании с 2005 г. является В.А. Лоскутов.

Под руководством Корпоративного секретаря функционирует Аппарат корпоративного секретаря.

## ПРАВЛЕНИЕ

### Практики корпоративного управления НЛМК

В соответствии с действующими корпоративными документами НЛМК руководство текущей деятельностью Компании и реализация выбранной стратегии и конкретных решений Совета директоров делегируются Президенту (Председателю Правления) и Правлению.

Главной целью Правления является обеспечение эффективной работы Компании. Для ее реализации Правление руководствуется следующими принципами:

- оперативное принятие максимально объективных решений в интересах Компании и ее акционеров;
- добросовестное, своевременное и эффективное исполнение решений общего собрания акционеров и Совета директоров Компании;
- взаимодействие с профсоюзными организациями работников Компании с целью учета интересов работников;
- взаимодействие с государственными органами власти и органами самоуправления по наиболее значимым для обществу вопросам.

Ключевыми вопросами, которые относятся к компетенции Правления, являются:

- разработка и внесение на утверждение Совета директоров концепции развития, перспективных планов и основных про-

грамм деятельности Общества, а также зависимых и дочерних обществ;

- установление порядка взаимодействия Общества с хозяйственными обществами и юридическими лицами, акциями или долями которых владеет Общество либо участником, членом или учредителем которых Общество является;
- утверждение предложений по вопросам повестки дня общих собраний акционеров/участников и списка кандидатов в органы управления и контроля за деятельностью дочерних, зависимых обществ и иных юридических лиц, участником, учредителем или членом которых является Общество;
- утверждение представителей Общества для участия в общих собраниях акционеров и участников дочерних, зависимых обществ и иных юридических лиц, учредителем, членом или участником которых является Общество, а также инструкций по голосованию по вопросам повестки дня для таких представителей;
- подготовка рекомендаций и заключений по вопросам, рассматриваемым органами управления дочерних, зависимых обществ и иных юридических лиц, участником, учредителем или членом которых является Общество, связанных с утверждением их бюджетов, основных направлений развития, структуры управления и других значимых для Общества вопросов;
- представление рекомендации Совету директоров об одобрении крупных сделок и/или сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, выносимых на рассмотрение Совета директоров в соответствии с его компетенцией;

### Состав Правления на 31.12.2015 г.

Имя, фамилия	Должность
Олег Багрин	Член Совета директоров, Президент (Председатель Правления)
Бриджеш Кумар Гарг	Вице-президент по снабжению
Илья Гущин	Вице-президент по продажам
Юрий Ларин	Вице-президент по развитию технологий и операционной эффективности
Сергей Лихарев	Вице-президент по логистике
Александр Сапрыкин	Вице-президент, Департамент стратегического сырья
Григорий Федоришин	Вице-президент по финансам
Сергей Филатов	Управляющий директор
Станислав Цырлин	Вице-президент по кадрам и системе управления

В 2015 г. не было выявлено конфликта интересов у членов Правления ПАО «НЛМК».

- о одобрение сделок с активами Общества, если сумма оплаты по сделке или стоимость имущества, являющегося предметом сделки, превышает 10 процентов балансовой стоимости активов Общества;
- принятие решений об участии или о прекращении участия Общества в других организациях, если стоимость приобретаемого (отчуждаемого) имущества составляет не более 2 процентов от балансовой стоимости активов Общества;
- создание и ликвидация филиалов и открытие и ликвидация представительств Общества, утверждение положений о филиалах и представительствах, внесение в них изменений и дополнений.

Структура и количественный состав Правления утверждаются Советом директоров с учетом мнения Президента (Председателя Правления). Персональный состав Правления утверждается Советом директоров по представлению Президента (Председателя Правления).

### Президент (Председатель Правления)

Президент (Председатель Правления) осуществляет руководство текущей деятельностью Компании, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции общего собрания акционеров, Совета директоров и Правления, организует выполнение решений общего собрания акционеров и Совета директоров Компании. Президент (Председатель Правления) без доверенности действует от имени Компании.

Согласно действующим корпоративным документам Президент (Председатель Правле-

ния) не может быть одновременно Председателем Совета директоров Компании.

Президент (Председатель Правления) избирается общим собранием акционеров на срок до следующего Годового собрания акционеров, если иное не определено решением общего собрания акционеров. Президентом (Председателем Правления) Компании с 2012 г. является Багрин Олег Владимирович, который также занимает должность члена Совета директоров НЛМК. На очередной срок он был избран 5 июня 2015 г.

### Отчет о деятельности Правления в 2015 г.

В 2015 г. было проведено 44 заседания Правления, в том числе 22 заседания было проведено в форме заочного голосования. На заседаниях были рассмотрены следующие вопросы:

- о выполнении целевых показателей Группы компаний НЛМК по охране труда и промышленной безопасности;
- об исполнении бюджета Группы компаний НЛМК;
- о выполнении ключевых показателей эффективности деятельности Группы компаний НЛМК и реализации оптимизационных программ компаний Группы НЛМК;
- об участии/прекращении участия Компании в других обществах;
- об одобрении проектов решений по вопросам, относящимся к компетенции общих собраний в обществах, в которых Компания является единственным участником/акционером;

Принятие членами Правления участия в заседаниях данного органа в 2015 г.

Имя, фамилия	Количество заседаний, в которых участвовал член Правления
Олег Багрин	44
Бриджеш Кумар Гарг	44
Илья Гуштин	44
Юрий Ларин	44
Сергей Лихарев	44
Александр Сапрыкин	44
Григорий Федоришин	44
Сергей Филатов	44
Станислав Цырлин	44

- о выполнении программ развития дивизионов (функциональных направлений);
- о рекомендациях Совету директоров Компании (в части одобрения сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, о выплате дивидендов, о проекте годового отчета НЛМК за 2014 г.);
- о рекомендациях органам управления дочерних и зависимых обществ;
- об одобрении сделок;
- об эффективности управления портфелем продаж;
- о комплексной системе управления рисками;
- об утверждении плана заседаний Правления Компании на 2015 г.

Владение акциями членами Правления

Имя, фамилия	Должность	Доля в уставном капитале ПАО «НЛМК»
Олег Багрин	Член Совета директоров, Президент (Председатель Правления)	Не является акционером ПАО «НЛМК»
Бриджеш Кумар Гарг	Вице-президент по снабжению	Не является акционером ПАО «НЛМК»
Илья Гуштин	Вице-президент по продажам	Не является акционером ПАО «НЛМК»
Юрий Ларин	Вице-президент по развитию технологий и операционной эффективности	0,00083%
Сергей Лихарев	Вице-президент по логистике	Не является акционером ПАО «НЛМК»
Александр Сапрыкин	Вице-президент, Департамент стратегического сырья	Не является акционером ПАО «НЛМК»
Григорий Федоришин	Вице-президент по финансам	Не является акционером ПАО «НЛМК»
Сергей Филатов	Управляющий директор	Не является акционером ПАО «НЛМК»
Станислав Цырлин	Вице-президент по кадрам и системе управления	Не является акционером ПАО «НЛМК»

### ОТЧЕТ О ВОЗНАГРАЖДЕНИИ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ

Уровень выплачиваемого вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимыми для НЛМК компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам Совета директоров Общества осуществляется в соответствии с утвержденным Положением по вознаграждению.

Положение по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов Совета директоров Общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.

### Вознаграждение и компенсации членам Совета директоров

Система вознаграждения членов Совета директоров обеспечивает сближение финансо-



вых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.

Вознаграждения и компенсации членам Совета директоров ПАО «НЛМК» рассчитываются на основании Положения о вознаграждении членов Совета директоров, утвержденного решением общего собрания акционеров ПАО «НЛМК» 5 июня 2015 г. (Протокол № 40). Данное Положение определяет условия и порядок выплаты членам Совета директоров ПАО «НЛМК» вознаграждения и компенсаций расходов, связанных с исполнением функций членов Совета директоров в период исполнения ими своих обязанностей, с момента избрания в Совет директоров до даты прекращения полномочий члена Совета директоров.

Вознаграждение выплачивается членам Совета директоров за разумное и добросовестное осуществление предоставленных им прав и возложенных на них обязанностей в интересах Компании. Вознаграждение членов Совета директоров состоит из базового вознаграждения и премии.

Сумма базового вознаграждения устанавливается в соответствии с решением общего собрания акционеров Компании. Годовым общим собранием акционеров Компании по итогам работы за 2014 г. принято решение утвердить сумму базового вознаграждения каждому члену Совета директоров Общества в размере \$160 000.

Члену Совета директоров, с учетом личного вклада в деятельность Совета директоров и комитетов Совета директоров, на основании рекомендаций Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике Совета директоров может быть выплачена премия в размере, не превышающем двух базовых вознаграждений.

Основанием для выплаты вознаграждения является решение общего собрания акционеров ПАО «НЛМК».

Положением о вознаграждении членов Совета директоров НЛМК установлены правила возмещения расходов членов Совета директоров, непосредственно связанных с исполнением ими своих функций. В состав компенсируемых расходов включаются:

- транспортные издержки по проезду членов Совета директоров к месту заседаний;
- расходы, связанные с проживанием в периоды проведения заседаний;
- представительские расходы;
- расходы, связанные с получением профессиональных консультаций специалистов по вопросам, рассматриваемым на заседаниях Совета директоров;

- расходы по переводу материалов, представляемых для изучения членам Совета директоров, на иностранный язык.

Максимальная сумма компенсируемых НЛМК расходов, понесенных членом Совета директоров за расчетный период, устанавливается в соответствии с решением общего собрания акционеров НЛМК и не может превышать 30% от базового вознаграждения. Компенсация может быть выплачена, в случае если член Совета директоров принял участие более чем в половине заседаний Совета директоров.

В Компании отсутствуют опционные программы, и, таким образом, членам Совета директоров не предоставляется возможность участия в опционных программах, а право реализации принадлежащих им акций Общества не обуславливается достижением определенных показателей деятельности.

#### Вознаграждение и компенсации членам Правления

Система вознаграждения исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников ПАО «НЛМК» предусматривает зависимость вознаграждения от результатов работы Общества и их личного вклада в достижение этих результатов.

В ПАО «НЛМК» последовательно внедряется программа долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества.

В соответствии с Положением о Правлении в период исполнения своих обязанностей членам Правления выплачивается вознаграждение и компенсируются расходы, связанные с исполнением ими функций членов Правления. Условия и порядок выплаты вознаграждения членам Правления определяются договором, заключаемым с членами по представлению Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике. Вознаграждение Правления осуществляется в денежной форме.

В основе механизма определения размера вознаграждений топ-менеджмента НЛМК лежат следующие принципы:

- честное и эффективное исполнение членами Правления своих обязанностей;
- разумное использование предоставленных им прав;
- зависимость размера премий членов Правления от достижения ими ключевых показателей эффективности (КПЭ) и от общих результатов Компании за отчетный период;
- учет активности участия членов Правления в работе исполнительных органов Группы.

#### Вознаграждение Совета директоров за 2014–2015 гг.

	2014, тыс. руб.	2015, тыс. руб.	2015, \$ млн
Выплаты членам Совета директоров, в т.ч.:	<b>125 585</b>	<b>162 549</b>	<b>2,67</b>
вознаграждение	<b>123 605</b>	<b>160 054</b>	<b>2,63</b>
заработная плата	–	–	–
премии	–	–	–
комиссионные	–	–	–
льготы	–	–	–
компенсации расходов	<b>1 980</b>	<b>2 495</b>	<b>0,04</b>
иные виды вознаграждений	–	–	–

#### Вознаграждение членов Правления за 2014–2015 гг.

	2014, тыс. руб.	2015, тыс. руб.	2015, \$ млн
Выплаты членам Правления, в т.ч.:	<b>486 545</b>	<b>560 604</b>	<b>9,20</b>
заработная плата	<b>120 576</b>	<b>198 191</b>	<b>3,25</b>
премии	<b>362 846</b>	<b>359 957</b>	<b>5,91</b>
комиссионные	–	–	–
льготы	–	–	–
компенсации расходов	<b>3 123</b>	<b>2 440</b>	<b>0,04</b>
иные виды вознаграждений	–	<b>16</b>	<b>0,00</b>

# КОНТРОЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

## СИСТЕМА КОНТРОЛЯ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### Смена стандартов формирования консолидированной финансовой отчетности

Согласно требованиям российского законодательства начиная с отчетности за 9 месяцев 2015 г. НЛМК перешел на формирование консолидированных финансовых результатов по Международным стандартам финансовой отчетности (МСФО).

Датой первого применения МСФО определено 1 января 2013 г., первым комплектом отчетности, составленной в соответствии с МСФО, является консолидированная финансовая отчетность за год, закончившийся 31 декабря 2014 г., с сопоставимыми данными за 2013 г. Переход на МСФО в эти сроки обусловлен сближением принципов ОПБУ США и МСФО в 2012–2014 гг., что способствовало большей сопоставимости данных по ОПБУ США и МСФО, а также оптимизации процесса перехода.

Какого-либо значительного влияния на финансовые показатели Компании переход на новые стандарты отчетности не оказал.

### Независимый аудитор

Независимый аудитор в соответствии с законодательством Российской Федерации ежегодно утверждается общим собранием акционеров НЛМК. Комитет по аудиту представляет Совету директоров рекомендации по кандидатуре аудитора Компании, который выбирается из числа признанных независимых аудиторов, обладающих высокой профессиональной репутацией.

При формировании рекомендаций Комитет по аудиту также руководствуется следующими основными принципами:

- квалификация аудиторской организации;
- качество оказываемых услуг;
- соблюдение требований, предъявляемых к аудиторской независимости.

В июне 2015 г. в целях осуществления аудита финансовой отчетности, составленной в соответствии с Российскими положениями по бухгалтерскому учету (РПБУ), а также общепринятыми в США принципами бухгалтерского учета (ОПБУ США) и Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), Годовым общим собранием акционеров в качестве аудитора Компании было утверждено АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит». Адрес: ул. Бутырский Вал, 10, Москва, Россия, 125047.

### Вознаграждение

Совет директоров определил величину вознаграждения за оказание услуг по аудиту (обзору) ОПБУ США консолидированной отчетности ПАО «НЛМК» за 1-е полугодие 2015 г., МСФО консолидированной отчетности ПАО «НЛМК» за 9 месяцев 2015 г., 2015 г. и 1-й квартал 2016 г., а также аудиту РПБУ отчетности за 2015 г. в размере \$1 000 тыс. и 32 млн рублей (без НДС).

### Независимость внешних аудиторов

В 2015 г. АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» были оказаны услуги по аудиту (обзору) консолидированной отчетности, подготовленной в соответствии с ОПБУ США и МСФО, и аудиту индивидуальной РПБУ отчетности основных компаний, входящих в Группу НЛМК.

В АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» существует несколько систем, обеспечивающих независимость аудиторов, как, например, ротация ключевого персонала рабочей группы по аудиту (как минимум 1 раз в 7 лет).

Группа НЛМК привлекает АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» и другие фирмы PricewaterhouseCoopers (далее совместно — PwC) для оказания консультационных (неаудиторских) услуг.

Руководство Группы НЛМК провело необходимые процедуры и убедилось в том, что данные услуги не влияют на независимость аудитора и не связаны с составлением



финансовой отчетности. Доля консультационных (неаудиторских) услуг, оказанных PwC компаниям Группы НЛМК в течение 2015 г., в общем объеме предоставленных услуг не превысила 10%.

### Ревизионная комиссия

#### Практики корпоративного управления

Ревизионная комиссия является постоянно действующим органом внутреннего контроля, осуществляющим регулярный контроль финансово-хозяйственной деятельности Компании, действующим на основании Устава и Положения о Ревизионной комиссии, проводящим проверку финансово-хозяйственной деятельности НЛМК с целью получения достаточной уверенности в том, что деятельность ПАО «НЛМК» не противоречит действующему законодательству РФ и ведется без нарушений прав акционеров,



а бухгалтерский учет и отчетность не содержат существенных искажений информации.

Ревизионная комиссия действует для защиты инвестиций акционеров и активов Компании и избирается общим собранием акционеров на срок до следующего Годового общего собрания акционеров. Заключение Ревизионной комиссии является неотъемлемой частью бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «НЛМК», подготовленной в соответствии с ПБУ РФ.

Состав Ревизионной комиссии на 31.12.2015 г. был избран на Годовом общем собрании акционеров 5 июня 2015 г.:

- Ершов Владислав Анатольевич;
- Красных Наталья Петровна;
- Маркин Владимир Николаевич;
- Несмеянов Сергей Иванович;
- Шипилова Галина Ивановна.

#### **Деятельность Ревизионной комиссии в 2015 г.**

В 2015 г. Ревизионная комиссия в новом составе провела 1 заседание, на котором были рассмотрены вопросы организации

работы Ревизионной комиссии в 2015 г., избран председатель Ревизионной комиссии и утверждены план и программа ревизионной проверки. В соответствии со своей компетенцией и на основании утвержденного плана Ревизионная комиссия провела проверку финансово-хозяйственной деятельности Общества за 2015 г.

#### **Вознаграждение**

Вознаграждение членам Ревизионной комиссии выплачивается в соответствии с Регламентом «Организация деятельности ревизионных комиссий компаний Группы НЛМК», утвержденного Пре-

зидентом (Председателем Правления) НЛМК 25.11.2014 г. Согласно Регламенту основным критерием при определении вознаграждения является личное участие при проверках (ревизиях) финансово-хозяйственной деятельности Компании. Вознаграждение членам Ревизионной комиссии должно выплачиваться в размере базовой ставки, которая определена Регламентом.

Общая величина начисленного вознаграждения членам Ревизионной комиссии за проведение проверки по результатам деятельности Общества за 2015 г. составила 220,0 тыс. рублей (\$4 тыс.).

Вознаграждение членов Ревизионной комиссии за 2014–2015 гг.

	2014, тыс. руб.	2015, тыс. руб.
Выплаты членам комиссии, в т. ч.:	18 142	6 700
заработная плата	6 912	3 670
премии	1 445	2 906
вознаграждения, отдельно выплаченные за участие в работе Ревизионной комиссии	180	–
компенсация расходов, связанных с исполнением функций членов Ревизионной комиссии	–	–
прочие виды выплат	9 605	124

## Комитет по аудиту

### Описание деятельности, компетенция комитета

Комитет по аудиту, возглавляемый независимым директором, создан в целях содействия эффективному выполнению функций Совета директоров в части контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании.

Основными задачами комитета являются повышение эффективности систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления, контроль за достоверностью бухгалтерской (финансовой) отчетности, деятельностью внутреннего и внешнего аудита, а также в области противодействия недобросовестным действиям работников и третьих лиц.

В соответствии с утвержденным в декабре 2015 г. Положением о Комитете по аудиту на заседании Совета директоров Компании сформирован Комитет по аудиту в составе:

- Бенедикт Шортино (председатель);
- Карен Саркисов;
- Николай Гагарин;
- Станислав Шекшня;
- Франц Штруцл.

Секретарь комитета: Андрей Дождиков (начальник управления по консолидированной финансовой отчетности).

### Отчет о деятельности комитета в 2015 г.

В 2015 г. было проведено 6 очных заседаний Комитета по аудиту, в том числе 3 заседания в форме телефонной конференции.

На заседаниях комитета были рассмотрены и приняты решения по следующим основным вопросам:

- рассмотрение результатов аудита консолидированной финансовой отчетности ПАО «НЛМК» за 2014 г., подготовленной в соответствии с ОПБУ США;
- рассмотрение результатов аудита консолидированной финансовой отчетности ПАО «НЛМК» за 2014 г., подготовленной в соответствии с МСФО;
- рассмотрение результатов аудита финансовой (бухгалтерской) отчетности ПАО «НЛМК» за 2014 г., подготовленной в соответствии с РПБУ;
- рассмотрение проекта промежуточной сокращенной консолидированной финансовой отчетности ПАО «НЛМК», подготовленной в соответствии с ОПБУ США за 1-й квартал и 1-е полугодие 2015 г., а также подготовленной в соответствии с МСФО за 9 месяцев 2015 г.;
- рассмотрение кандидатуры аудитора РПБУ и МСФО консолидированной финансовой отчетности ПАО «НЛМК» за 2015 г.;
- рассмотрение отчета о ходе реализации концепции развития бизнес-процесса «Управление рисками, внутренний контроль и внутренний аудит»;

- рассмотрение презентации результатов деятельности в области риск-менеджмента, карта рисков на 2015 г.;

- рассмотрение отчета об итогах деятельности службы внутреннего аудита за 2014 г. и плана аудита на 2015 г.;

- рассмотрение отчетов о промежуточных итогах деятельности службы внутреннего аудита Группы НЛМК, а также по управлению рисками и внутреннему контролю.

## Служба внутреннего аудита

### Практики

Служба внутреннего аудита является неотъемлемой частью системы внутреннего контроля финансово-хозяйственной деятельности НЛМК. Внутренний аудит является деятельностью по предоставлению независимых и объективных гарантий и консультаций, направленных на совершенствование деятельности организации. Основными функциями Службы внутреннего аудита являются:

- оценка эффективности системы внутреннего контроля;
- оценка эффективности системы управления рисками;
- оценка корпоративного управления;
- консультационные услуги.

В состав Службы внутреннего аудита входят Дирекция по внутреннему аудиту и управления внутреннего аудита компаний Группы НЛМК (далее — УВА). Директор по внутреннему аудиту осуществляет взаимодействие с УВА посредством:

- осуществления общего функционального управления деятельностью УВА;
- организации методологического обеспечения деятельности Службы внутреннего аудита;
- осуществления контроля качества деятельности;
- организации консультационной деятельности.

### Деятельность Службы внутреннего аудита в 2015 г.

В течение 2015 г. специалисты Службы внутреннего аудита осуществляли следующие виды деятельности:

- аудиторские проверки, связанные с оценкой эффективности управления существенными рисками Компании, а также оценкой эффективности системы внутреннего контроля бизнес-процессов

Принятие членами комитета участия в заседаниях комитета в 2015 г.

Имя, фамилия	Должность	Количество посещенных заседаний комитета в 2015 г.*
Бенедикт Шортино	Председатель комитета	6 (6)
Франц Штруцл	Член комитета	6 (6)
Станислав Шекшня**	Член комитета	–
Николай Гагарин	Член комитета	6 (6)
Карен Саркисов	Член комитета	6 (6)

\* В скобках указано количество заседаний комитета за период участия указанного лица в качестве члена комитета.

\*\* Избран членом комитета в декабре 2015 г.

организации. По результатам аудиторских мероприятий были выявлены незначительные, а также существенные недостатки, что означает, что система управления рисками в Компании существует, однако в отдельных рассмотренных областях выявлены недостатки в организации и/или соблюдении контрольных процедур, которые могут оказать влияние на достижение целей процесса;

- проведена оценка качества корпоративного управления ПАО «НЛМК», которая оценена на достаточно высоком уровне относительно требований биржевых регуляторов;
- аудиторские проверки финансово-хозяйственной деятельности предприятия, соблюдения законодательных и нормативных требований к ведению бухгалтерского учета, налогового учета и формированию финансовой (налоговой) отчетности;
- в соответствии с нормами законодательства об акционерных обществах и положениями уставов обществ с ограниченной ответственностью сотрудники служб внутреннего аудита участвовали в проведении ревизионных проверок в компаниях Группы НЛМК. Ревизии проведены в 17 дочерних и зависимых обществах, по результатам которых выданы заключения о достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности;
- консультационные услуги в виде: консультирования структурных подразделений комбината, компаний Группы НЛМК по вопросам налогообложения и финансово-хозяйственной деятельности; участия в комиссиях, совещаниях, составе рабочих групп с выражением мнения аудиторов по существу рассматриваемых вопросов;
- аудиторские проверки в области ремонтно-строительной деятельности.

По результатам аудиторских мероприятий были даны рекомендации по совершенствованию деятельности компаний Группы НЛМК, в т. ч. по совершенствованию системы управления рисками и внутреннего контроля. Служба внутреннего аудита на систематической основе осуществляет мониторинг исполнения выданных рекомендаций. По итогам года процент исполнения аудиторских рекомендаций составил 95%.

### Противодействие коррупции

Группа НЛМК руководствуется высокими этическими стандартами и принципами открытого и прозрачного ведения бизнеса. Соблюдение действующих законов, профессионализм и честность — обязательные требования ко всем сотрудникам Группы НЛМК.

Компания следует лучшим практикам корпоративного управления и считает недо-

пустимой любую форму коррупции — взяточничество, сговор, коммерческий подкуп, злоупотребление служебным положением и полномочиями, платежи для упрощения формальностей и др. Прямое или косвенное вовлечение в коррупционную деятельность работников Группы запрещено без исключений.

Группа НЛМК является членом Антикоррупционной хартии российского бизнеса, разработанной Российским союзом промышленников и предпринимателей, что подтверждает намерение Группы НЛМК продвигать в России наилучшие практики честного ведения бизнеса и корпоративного управления, способствовать развитию добросовестной конкуренции и устойчивого роста экономики.

В компаниях Группы НЛМК развиты внутренние коммуникации, с помощью которых любой работник может информировать руководство компании о готовящихся или свершившихся фактах коррупции. В части Липецкой площадки действует телефон доверия, о факте коррупции можно сообщить на личном приеме у руководителей компании, Уполномоченного по противодействию коррупции, в Дирекции по безопасности НЛМК. Также сообщения в электронном виде можно направлять на специальный адрес anticorruption@nlmk.com, в бумажном виде — через почтовый «Ящик доверия», размещенный на проходных.

Для сфер деятельности Группы НЛМК, наиболее подверженных риску мошенничества, введена практика декларирования конфликта интересов и психофизиологических обследований работников. В Правила внутреннего трудового распорядка внесены изменения, предусматривающие обязанности работников по противодействию коррупции.

Признание и соблюдение принципов и условий Антикоррупционной хартии российского бизнеса являются одними из типовых квалификационных требований, при соответствии которым контрагенты признаются партнерами компаний Группы НЛМК. Положения раздела «Антикоррупционные условия» приняты в качестве неотъемлемой части типовых договорных отношений с партнерами компаний Группы НЛМК.

В 2016 г. ожидается окончание формализации и внедрение процессов системы противодействия коррупции.

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

### Система управления рисками НЛМК

Деятельность Группы НЛМК подвержена различного рода рискам. Для выработки наиболее оптимальных решений в процессе деятельности в Группе НЛМК реализо-

вана система управления рисками. Данная система включает в себя процессы идентификации, классификации, оценки последствий реализации рисков, а также разработку мероприятий по управлению рисками и минимизации негативного влияния внешних факторов.

Политика управления рисками призвана защищать интересы акционеров, заинтересованных сторон и общества в целом через систему эффективного управления рисками.

Работа по минимизации рисков является одним из главных элементов достижения поставленных целей и повышения ключевых показателей.

В Группе действует ряд нормативных документов, регламентирующих порядок функционирования системы управления рисками в целом, методики и регламенты управления ключевыми рисками.

Система управления рисками предполагает распределение ответственности:

- Правление утверждает карту критических/существенных рисков и план мероприятий по управлению рисками, осуществляет контроль эффективности работы системы управления рисками;
- Комитет по аудиту утверждает программу по управлению критическими и существенными рисками, осуществляет мониторинг эффективности системы управления рисками;
- Комитет по управлению рисками осуществляет функции оперативного управления рисками, определяет подходы к оценке, структуру риска, разрабатывает мероприятия по управлению рисками и минимизации их последствий;
- владельцы рисков идентифицируют новые угрозы, реализуют утвержденную программу мероприятий.

### Изменения системы управления рисками в 2015 г.

В 2015 г. в рамках программы развития системы управления рисками продолжались интеграционные процессы. В том числе были назначены координаторы по управлению рисками и внутреннему контролю в структурных подразделениях предприятий Группы, функциональных направлениях. Основная задача координаторов — транслировать подходы и ценности системы управления рисками во все бизнес-подразделения.

В 2015 г. была утверждена Кредитная политика Группы НЛМК, усовершенствована Программа поддержания, разработан проект Антикоррупционной политики.

## Риски, воздействию которых подвержен бизнес НЛМК

Наименование	Уровень воздействия	Описание	Меры по минимизации
<b>ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ РИСКИ</b>			
Риск непрерывности деятельности	Критический риск	Риски, связанные с остановкой производства по причинам выхода из строя оборудования, ошибок персонала, поставок некачественного сырья, с иными источниками риска, включая природные явления	Реализация программы поддержания, программы ТОиР, система входного контроля сырья и материалов
Риски снижения производительности оборудования, выпуска некачественной продукции	Существенный риск	Риски, связанные со снижением коэффициента готовности и производительности оборудования, качества готовой продукции	Программа повышения операционной эффективности
<b>КОММЕРЧЕСКИЕ РИСКИ</b>			
Ценовой риск	Критический риск	Риск возникает вследствие неблагоприятного изменения рыночных цен и позиции государства в отношении ценообразования энергоресурсов	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мониторинг ценовых спредов металлопродукции и основного металлургического сырья.</li> <li>Разработка стратегии закупки по категориям материалов</li> </ul>
Кредитный риск	Критический риск	Риск возникает вследствие возникновения неисполненных обязательств контрагентов по оплате или поставке продукции (дебиторская задолженность и авансы) или размещения компаниями Группы НЛМК депозитов в банках	Кредитный риск минимизируется за счет привлечения обеспечительных инструментов, страхования дебиторской задолженности, лимитирования отдельных позиций, контроля за концентрацией кредитного риска от одного источника
Риск неэффективного управления операционными запасами	Критический риск	Риск возникает вследствие неэффективного управления запасами: несоблюдение (отсутствие) нормативов, противоправные действия хранителей, неоптимальная логистическая цепочка	Разработка нормативов запасов сырья и готовой продукции, аудит и инвентаризация запасов
<b>ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ</b>			
Валютный риск	Критический риск	Риск, связанный с колебаниями курсов валют. Большую часть выручки Группа получает от экспорта в иностранной валюте, при этом основная часть расходов номинирована в рублях	Контроль открытой валютной позиции
<b>ИНВЕСТИЦИОННЫЕ РИСКИ</b>			
Инвестиционный риск	Критический риск	Риск заключается в недостижении KPI проектов, включая сроки ввода объектов, увеличение стоимости проекта, сверхнормативные запасы	<ul style="list-style-type: none"> <li>Применение принципов проектного управления.</li> <li>Внедрение процесса оценки рисков каждого проекта.</li> <li>Анализ причин наступления ключевых рисков. Разработка превентивных мероприятий</li> </ul>
<b>РЕГУЛЯТИВНЫЕ РИСКИ</b>			
Налоговый риск	Существенный риск	При учете, декларировании и уплате налогов Компания стремится соответствовать всем требованиям применимого законодательства. Тем не менее в силу изменений налогового законодательства и практики его применения регулирующими органами, а также внедрения новых бизнес-процессов и операций Компания подвержена налоговому риску	<ul style="list-style-type: none"> <li>Постоянный мониторинг налогового законодательства.</li> <li>Регулярная диагностика и усиление внутреннего контроля процессов учета, декларирования и уплаты налогов</li> </ul>

Наименование	Уровень воздействия	Описание	Меры по минимизации
<b>Риски ограничения свободной торговли</b>	Существенный риск	С учетом значительного объема экспортно-импортных операций Компания зависима от тарифов и нетарифных мер, иных ограничений, предпринимаемых иностранными регуляторами в отношении закупаемого Компанией сырья, материалов, оборудования, а также реализуемой продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мониторинг действий иностранных регуляторов.</li> <li>Продвижение интересов Компании с использованием доступных правовых инструментов, информационной прозрачности и выстраивания эффективного взаимодействия с регуляторами.</li> <li>Управление каналами продаж с учетом минимизации негативных последствий санкционных режимов</li> </ul>
<b>ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ</b>			
<b>Экологический риск</b>	Критический риск	Риск возникновения изменений в окружающей природной среде или отдаленных неблагоприятных последствий этих изменений, возникающих вследствие отрицательного воздействия на окружающую среду	Компанией реализуется комплексная инвестиционная программа, направленная на техническое перевооружение средств защиты окружающей среды от загрязнений, внедрение новых технологий производства с меньшим воздействием на окружающую среду, а также обеспечение соответствия требованиям в области охраны окружающей среды
<b>Риски охраны труда и промышленной безопасности</b>	Существенный риск	Риски, связанные с возникновением аварий и несчастных случаев на производстве	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка и внедрение корпоративной системы управления ОТПБ (единые стандарты для всех площадок).</li> <li>Разработка превентивной программы пожарной безопасности Группы НЛМК.</li> <li>Обеспечение работников современными средствами индивидуальной защиты и гигиены.</li> <li>Развитие/повышение компетенции ОТПБ руководителей и специалистов</li> </ul>
<b>Риск потерь от мошенничества, коррупции и хищения активов</b>	Существенный риск	Риск возникает вследствие неправомерных (мошеннических) действий сотрудников, контрагентов или третьих лиц к достижению личной выгоды в ущерб или за счет интересов НЛМК	<ul style="list-style-type: none"> <li>Продвижение принципов Антикоррупционной политики Компании и Кодекса этики.</li> <li>Декларирование сотрудниками, замещающими должности, наиболее подверженными риску, отсутствия конфликта интересов.</li> <li>Развитие действующей в Компании горячей линии как важного инструмента безопасного информирования Компании о случаях коррупции и мошенничества.</li> <li>Квалификация привлекаемых Компанией контрагентов с учетом следования ими антикоррупционным принципам.</li> <li>Регулярная диагностика системы внутреннего контроля Компании</li> </ul>
<b>Риски ИТ</b>	Существенный риск	Компания подвержена ИТ-рisku вследствие высокой зависимости процессов и информационных потоков от применяемых ИТ-решений. Управление ИТ-риском осуществляется по двум ключевым направлениям: <ul style="list-style-type: none"> <li>защита информации, относящейся к коммерческой тайне, персональным данным, и информации для внутреннего использования;</li> <li>обеспечение непрерывности бизнес-процессов и высокого уровня доступности ИТ-систем и инфраструктуры</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Усиление регламентной базы Группы компаний НЛМК в области информационной безопасности, процессов обеспечения непрерывности бизнеса и планов восстановления при авариях.</li> <li>Реализация ряда проектов, направленных на усиление информационной безопасности Компании, включая: внедрение инструментария SAP GRC по управлению логическим доступом к информационным ресурсам, комплексный проект по внедрению средств защиты информации, проект по повышению зрелости управления изменениями критических бизнес-систем</li> </ul>

# ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ

## ОБЫКНОВЕННЫЕ АКЦИИ

Акционерный капитал Компании разделен на 5 993 227 240 акций номинальной стоимостью 1 российский рубль. Обыкновенные акции ПАО «НЛМК» допущены к торгам в Закрытое акционерное общество «Фондовая биржа ММВБ» (ЗАО «ФБ ММВБ»), входящее в организационную структуру Публичного акционерного общества «Московская Биржа ММВБ-РТС» (ПАО «Московская Биржа»), а также обращаются в виде Глобальных депозитарных акций (ГДА) (1 ГДА = 10 обыкновенных акций) на Лондонской фондовой бирже (LSE).

Биржевой код (тиккер) на LSE, Лондон	NLMK
Биржевой код (тиккер) на Московской Бирже	NLMK
Код Компании в системе Bloomberg	– NLMK LI для ГДА, торгующихся на Лондонской фондовой бирже (LSE) – NLMK RX для акций, торгующихся на платформе ММВБ Московской Биржи
Код Компании в системе Reuters	– NLMKq.L для ГДА, торгующихся на Лондонской фондовой бирже (LSE) – NLMK.MM для акций, торгующихся на платформе ММВБ Московской Биржи

## Индексы, в расчет которых включены акции НЛМК

- Индекс РТС (доля НЛМК на 15.03.2016 — 0,76%).
- Индекс ММВБ (доля НЛМК на 15.03.2016 — 0,76%).
- Индекс Московской Биржи металлов и добычи (доля НЛМК на 15.03.2016 — 13,86%).
- Индекс FTSE Russia IOB.

## Глобальные депозитарные акции (ГДА)

Соотношение глобальных депозитарных акций к обыкновенным акциям — 1:10. Объем выпущенных ПАО «НЛМК» и торгующихся на Лондонской фондовой бирже глобальных депозитарных акций по состоянию на 31.12.2015 г. составил 8,56% акционерного капитала.

Банком-депозитарием Компании является Deutsche Bank Trust Company Americas.

## Цена акций

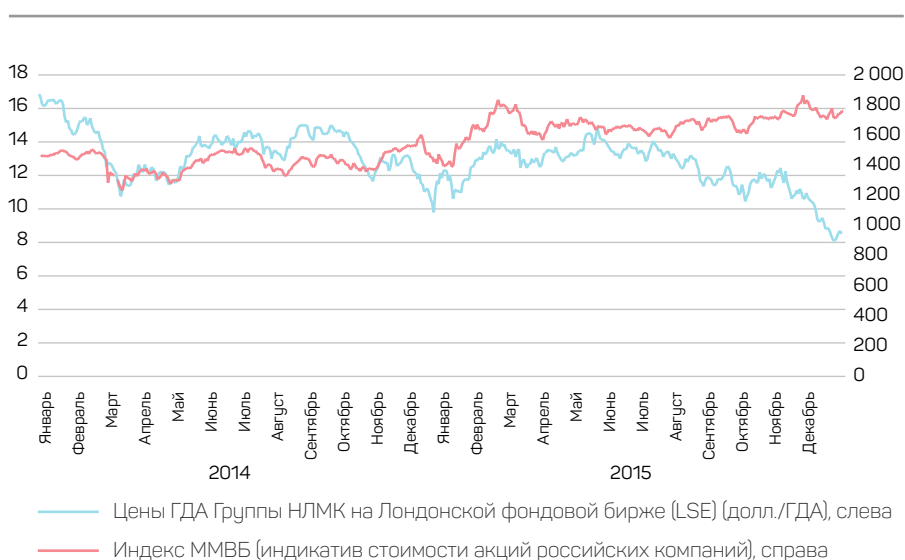
Глобальные депозитарные акции ПАО «НЛМК» на Лондонской фондовой бирже

Цена ГДА (долл.)	2015	2014
Максимум	14,80	16,69
Минимум	8,11	9,80
Среднее значение	12,36	13,45
На конец года	8,51	11,48

Обыкновенные акции ПАО «НЛМК» на ММВБ

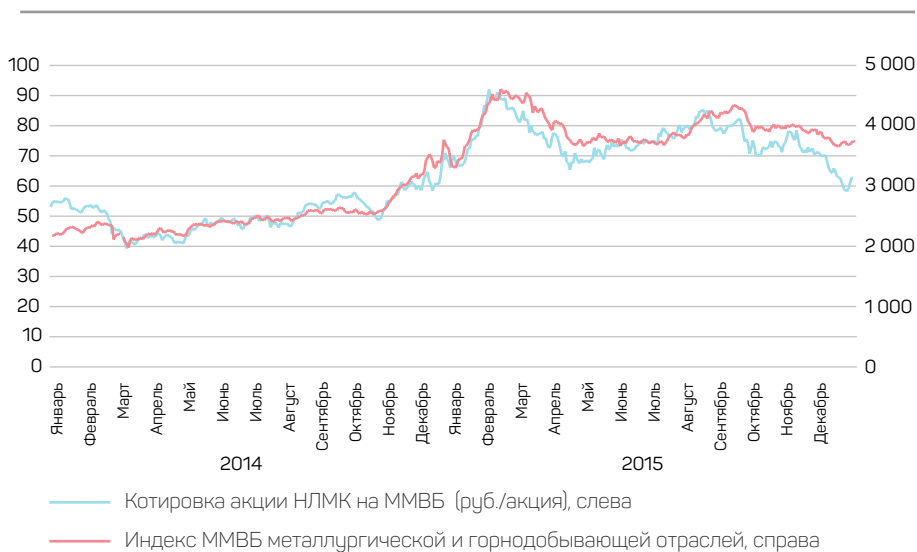
Цена акции (руб.)	2015	2014
Максимум	92,00	71,02
Минимум	58,29	39,30
Среднее значение	75,21	51,66
На конец года	62,6	67,41

Цены ГДА НЛМК на Лондонской фондовой бирже (LSE) (\$/ГДА)





Котировки акций НЛМК на ММВБ (руб./акция)



**Рыночная капитализация**

Динамика капитализации НЛМК в 2015 г. в значительной степени была обусловлена общими тенденциями на рынках капитала и на мировом рынке стали. Среднее значение капитализации НЛМК на Лондонской фондовой бирже в 2015 г. составило \$7,4 млрд (-8% г/г). В конце 2015 г. ГДА НЛМК стоили \$0,85 за акцию (\$8,51 за ГДА), что соответствовало капитализации \$5,1 млрд.

**Налогообложение**

**Юридические лица**

Налогообложение доходов организаций, получаемых в виде дивидендов по акциям, осуществляется в соответствии с главой 25 «Налог на прибыль организаций» НК РФ. Дивиденды, выплачиваемые организациям — российским налогоплательщикам, облагаются налогом на прибыль по ставке 0%, 13% (пп. 1, пп. 2 п. 3 ст. 284 НК РФ), иностранным организациям — по ставке 15% (пп. 3 п. 3 ст. 284 НК РФ).

**Физические лица**

Ставка налога на доходы физических лиц — резидентов составляет 13% (п. 1 ст. 224 НК РФ), физических лиц — нерезидентов — 15% (абз. 2 п. 3 ст. 224 НК РФ).

Примечание. Информация о налогообложении предоставляется для общего сведения. Потенциальным и существующим инвесторам следует проконсультироваться со своими консультантами в отношении налоговых последствий при осуществлении вложений в акции Компании, в том числе и Глобальные депозитарные акции (ГДА).

**ДИВИДЕНДЫ**

**Дивидендная политика**

В 2015 г. для повышения прозрачности дивидендных выплат обновлена дивидендная политика.

В соответствии с действующей Дивидендной политикой дивидендные выплаты определяются в следующем порядке:

- Если соотношение «Чистый долг/ EBITDA» меньше или равно 1,0, уровень дивидендных выплат находится в диапазоне, границами которого являются 50% чистой прибыли и 50% свободного денежного потока, рассчитываемых по консолидированной финансовой отчетности, подготовленной в соответствии с ОПБУ США/МСФО.

- Если соотношение «Чистый долг/ EBITDA» выше 1,0, уровень дивидендных выплат находится в диапазоне, границами которого являются 30% чистой прибыли и 30% свободного денежного потока, рассчитываемых по консолидированной финансовой отчетности, подготовленной в соответствии с ОПБУ США/МСФО.

Дивиденды выплачиваются на ежегодной основе. При сохранении устойчивого финансового состояния НЛМК будет стремиться выплачивать дивиденды на ежеквартальной основе.

Размер выплачиваемых дивидендов за каждый конкретный период утверждается акционерами Компании по рекомендации Совета директоров.

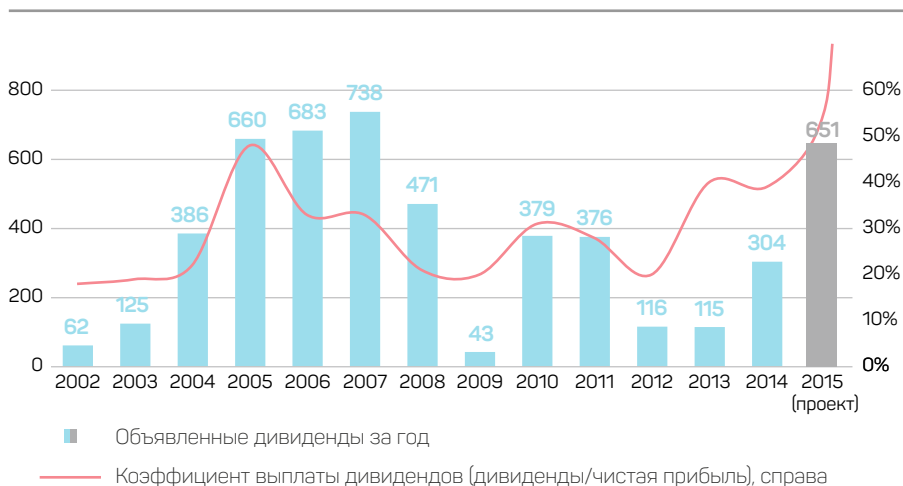
**Дивиденды на ГДА**

Любые дивиденды, выплачиваемые по акциям, права на которые удостоверены ГДА, будут объявляться и выплачиваться Депозитарию в рублях или иностранной валюте, конвертироваться Депозитарием в доллары США (в случае выплаты дивидендов в валюте, отличной от долларов) и распределяться среди владельцев ГДА за вычетом вознаграждения и расходов Депозитария.

Совет директоров рекомендует Годовому общему собранию акционеров ПАО «НЛМК» объявить дивиденды по итогам 2015 г. по размещенным обыкновенным акциям в размере 6,95 рубля денежными средствами на одну акцию, с учетом уже выплаченных дивидендов за промежуточные периоды 2015 г. в 4,52 рубля на акцию.

Прибыль, оставшуюся после выплаты дивидендов, Совет директоров рекомендует направить на реализацию инвестиционных программ и выплату дивидендов в последующих периодах.

Дивидендная история, \$ млн



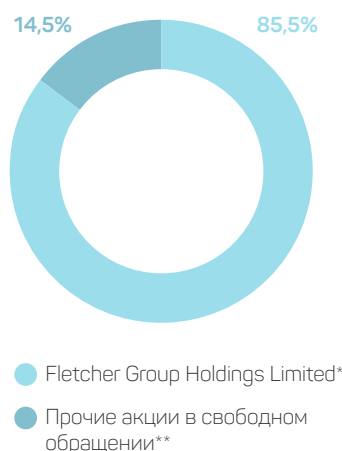
## КОРПОРАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

Корпоративные документы Группы, включая Устав Компании, размещены на сайте [www.nlmk.ru](http://www.nlmk.ru).

## ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ, ОБЪЯВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Компания размещает на сайте Лондонской фондовой биржи через систему раскрытия информации (RNS) объявления о финансовых результатах, а затем публикует их на сайте Компании в виде пресс-релизов и рассылает представителям СМИ. Компания публикует финансовые результаты на ежеквартальной основе. Годовой отчет Компании размещается в электронном виде на сайте Группы [www.nlmk.ru](http://www.nlmk.ru) в день его официальной публикации, о чем Компания уведомляет в специально выпущенном пресс-релизе. Годовой отчет на бумажном носителе предоставляется по требованию в офисе Реестра акционеров и в офисе PR-консультантов Компании в Лондоне.

Структура акционерного капитала по состоянию на 31.12.2015 г.



\* Бенефициаром Компании в соответствии с определением этого понятия законодательством РФ является г-н Владимир Лисин.

\*\* Включая глобальные депозитарные акции, обращающиеся на Лондонской фондовой бирже (банком-депозитарием ПАО «НЛМК» является Deutsche Bank Trust Company Americas), и акции, обращающиеся в ЗАО ФБ «ММВБ».

## Финансовый календарь на 2016 г.

Дата	Событие
19 января 2016 г.	Публикация производственных результатов за 4-й квартал 2015 г.
24 марта 2016 г.	Объявление консолидированных финансовых результатов за 2015 финансовый год
24 марта 2016 г.	День Стратегии
25 марта 2016 г.	Публикация финансовых результатов основных компаний Группы НЛМК за 2015 г. по РПБУ
14 апреля 2016 г.	Публикация производственных результатов за 1-й квартал 2016 г.
22 апреля 2016 г.	Заседание Совета директоров
17 мая 2016 г.	Объявление консолидированных финансовых результатов за 1-й квартал 2016 г.
30 мая – 3 июня 2016 г.	Годовое общее собрание акционеров
14 июля 2016 г.	Публикация производственных результатов за 2-й квартал 2016 г.
25–29 июля 2016 г.	Объявление консолидированных финансовых результатов за 1-е полугодие 2016 г.
8–12 августа 2016 г.	Заседание Совета директоров
26–30 сентября 2016 г.	Внеочередное общее собрание акционеров
13 октября 2016 г.	Публикация производственных результатов за 3-й квартал 2016 г.
31 октября – 4 ноября 2016 г.	Объявление консолидированных финансовых результатов за 9 месяцев 2016 г.
14–18 ноября 2016 г.	Заседание Совета директоров
19–21 декабря 2016 г.	Внеочередное общее собрание акционеров

## ПОЛЕЗНЫЕ КОНТАКТЫ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ

### Реестродержатель

Ведение реестра владельцев ценных бумаг ПАО «НЛМК» осуществляет Открытое акционерное общество «Агентство «Региональный независимый регистратор» (ОАО «Агентство РНР»)

Юридический адрес: 398017, Россия, г. Липецк, ул. 9 Мая, д. 10 Б

Телефон: +7 (4742) 44-30-95

E-mail: [info@a-rnr.ru](mailto:info@a-rnr.ru)

### Банк-депозитарий

Deutsche Bank Trust Company Americas

### Офис в Нью-Йорке

60 Wall St., New-York, NY, 10005 США

### Лондонский офис

Winchester House  
1 Great Winchester St.  
Лондон EC2N 2DQ  
Великобритания

### Контактные телефоны

Лондон: +44 20 7547 6500  
Нью-Йорк: +1 212 250 91 00  
Москва: +7 495 642-06-16

E-mail: [adr@db.com](mailto:adr@db.com)

### Валерий Лоскутов

Корпоративный секретарь

Тел.: +7 (4742) 44 49 89

E-mail: [loskutov\\_va@nlmk.com](mailto:loskutov_va@nlmk.com)

### Сергей Тахиев

Начальник управления по связям с инвесторами

Тел.: +7 (495) 915 15 75

E-mail: [tahiev\\_sa@nlmk.com](mailto:tahiev_sa@nlmk.com)





[NLMK.COM/RU](https://nlmk.com/ru)