

# 2018



# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ



# Содержание

|                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Корпоративное управление</b>                             | <b>4</b>  |
| Система корпоративного управления                           | <b>6</b>  |
| Общее собрание акционеров                                   | <b>9</b>  |
| Совет директоров                                            | <b>11</b> |
| Комитеты Совета директоров                                  | <b>23</b> |
| Корпоративный секретарь                                     | <b>28</b> |
| Правление                                                   | <b>29</b> |
| Отчет о вознаграждении органов управления                   | <b>35</b> |
| <br>                                                        |           |
| <b>Контроль деятельности и управление рисками</b>           | <b>38</b> |
| Система внутреннего контроля и управления рисками           | <b>40</b> |
| Внутренний аудит                                            | <b>46</b> |
| Противодействие коррупции и добросовестные деловые практики | <b>48</b> |
| Ревизионная комиссия                                        | <b>50</b> |
| Независимый аудитор                                         | <b>51</b> |
| <br>                                                        |           |
| <b>Информация для акционеров и инвесторов</b>               | <b>52</b> |
| Обыкновенные акции                                          | <b>52</b> |
| Дивиденды                                                   | <b>52</b> |
| Корпоративные документы                                     | <b>54</b> |
| Финансовая отчетность, объявление результатов               | <b>54</b> |
| Структура акционерного капитала                             | <b>54</b> |
| Финансовый календарь на 2019 год                            | <b>55</b> |
| Полезные контакты для акционеров                            | <b>55</b> |





# Корпоративное управление

## Ключевые цифры 2018 г.

5 из 9

членов Совета директоров  
признаны независимыми

2055

сотрудников прошли корпоративный  
дистанционный курс обучения по теме  
«Конфликт интересов»

22,81 РУБ

на одну обыкновенную акцию — Рекомендация Совета  
директоров годовому общему собранию акционеров  
ПАО «НЛМК» в отношении выплаты дивидендов по  
результатам 2018 финансового года

158,05 РУБ

среднее значение цены обыкновенных акций  
НЛМК на Московской бирже

\$25,15

среднее значение цены Глобальных депозитарных  
акций НЛМК на Лондонской фондовой бирже

## Существенные темы

- ▶ Противодействие коррупции

## Ключевые события в 2018 г.

- ▶ Группа НЛМК вошла в лидеры компаний с наилучшим раскрытием информации о соблюдаемых принципах корпоративного управления (исследование: Национальный индекс корпоративного управления TopCompetence 2018)
- ▶ Утверждение обновленных редакций Кодекса корпоративной этики Группы НЛМК и Антикоррупционной политики Группы НЛМК
- ▶ Применение сервиса электронного голосования на общем собрании акционеров
- ▶ Систематизация и совершенствование планов реагирования на кризисные ситуации
- ▶ Разработка и внедрение подходов к управлению рисками инновационных проектов
- ▶ Разработка методологии по оценке рисков в области кибербезопасности
- ▶ Компания НЛМК заняла первое место по критерию «Корпоративные программы в области противодействия коррупции» по версии «Трансперенси Интернэшнл Россия»

## Принципы Глобального договора ООН

### Принцип №7

Деловые круги должны поддерживать подход к экологическим вопросам, основанный на принципе предосторожности

### Принцип №10

Деловые круги должны противостоять всем формам коррупции, включая вымогательство и взяточничество

## Глобальные цели в области устойчивого развития





# Система корпоративного управления

## Практики корпоративного управления

Корпоративное управление Компании представляет собой систему взаимоотношений между руководством Компании, ее Советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами.

В своей текущей деятельности НЛМК придерживается самых высоких стандартов в области корпоративного управления. Система корпоративного управления НЛМК основана на лучших мировых практиках и полностью отвечает требованиям действующего законодательства Российской Федерации и стран присутствия компаний Группы. Структура и процессы корпоративного управления НЛМК выстроены и функционируют в соответствии с Принципами корпоративного управления G20/ОЭСР\*, а также положениями Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России.

Основными задачами системы корпоративного управления НЛМК являются определение целей Компании, обеспечение эффективности бизнеса, выполнения юридических и социальных обязательств Компании, а также привлечение инвесторов.

Со всеми документами, регламентирующими направления и основные принципы корпоративного управления, можно ознакомиться в свободном доступе на официальном сайте Группы НЛМК [nlmk.com](http://nlmk.com).

\* Организация экономического сотрудничества и развития

## ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НЛМК

- 1 Устойчивое развитие и перспективный рост доходности инвестиций в акционерный капитал
- 2 Стремление обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении и получении дивидендов Компании, в том числе в рамках участия акционеров в работе собраний и голосования по вопросам повестки дня, а также права на своевременное получение информации о деятельности Компании и ее органов управления и контроля
- 3 Равное отношение ко всем акционерам, независимо от доли владения или географической принадлежности
- 4 Обеспечение надежных и эффективных способов учета прав акционеров на акции, а также гарантирование возможности свободного и необременительного отчуждения акционерами принадлежащих им акций
- 5 Обеспечение соблюдения норм действующего законодательства, принципов Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России, и международных стандартов корпоративного управления
- 6 Приверженность политике соблюдения прав третьих лиц, в том числе кредиторов и работников НЛМК, предоставленных законодательством, Уставом и иными нормативными документами
- 7 Приверженность единой корпоративной политике в отношении дочерних и зависимых обществ и иных юридических лиц, участником, учредителем или членом которых является НЛМК
- 8 Приверженность политике информационной открытости и прозрачности, в том числе в части раскрытия полной и актуальной информации о Компании с целью обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами и инвесторами, а также в части предоставления документов (информации) Компании по запросам ее акционеров
- 9 Приверженность политике соблюдения деловой этики при ведении бизнеса

## Структура корпоративного управления

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

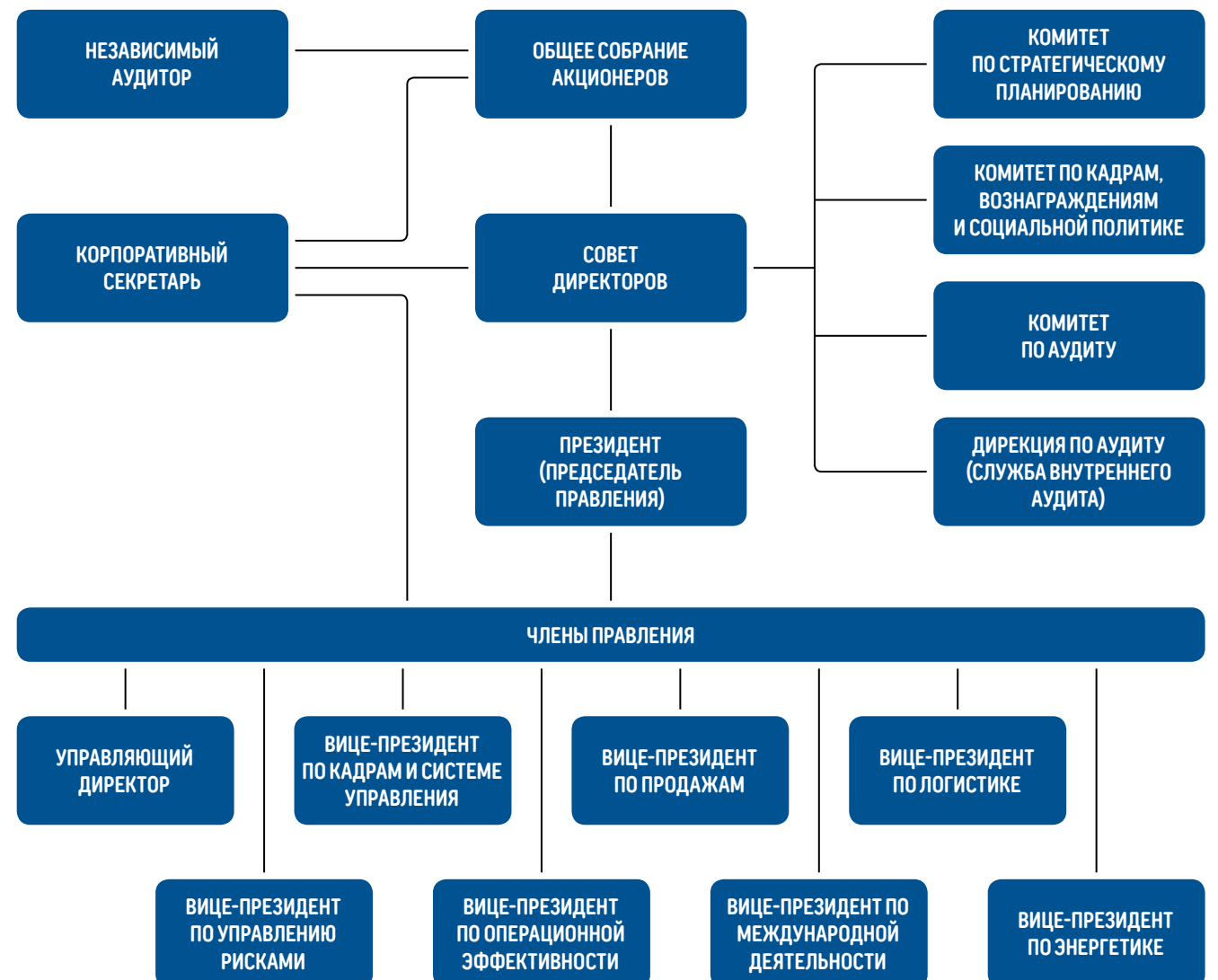
- Общее собрание акционеров, которое является высшим органом управления Компании, принимающим решения по основным вопросам ее деятельности;
- Совет директоров, который осуществляет общее руководство деятельностью Компании, за исключением вопросов, отнесенных Уставом НЛМК к компетенции Общего собрания акционеров;

- Комитеты Совета директоров, сформированные для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности Компании и оказывающие содействие Совету директоров в подготовке и принятии решений в функциональных областях в соответствии со своей компетенцией;
- 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 акционерами, координацию действий Компании по защите прав и интересов акционеров, поддержку работы Совета директоров, Правления;

- Независимого аудитора, Комитет по аудиту, Дирекцию по внутреннему контролю и управлению рисками и Дирекцию по аудиту (Службу внутреннего аудита), которые осуществляют контроль финансово-хозяйственной деятельности Компании.

СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НЛМК GRI 102-18



## Развитие практик корпоративного управления в 2018 году

НЛМК, являясь публичной компанией, на постоянной основе совершенствует процессы корпоративного управления. Совершенствование корпоративного управления является составной частью работы по повышению эффективности деятельности Компании и находится в фокусе постоянного внимания Совета директоров.

В рамках гармонизации системы контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании и внедрения лучших практик в данной области в декабре 2018 года на внеочередном общем собрании акционеров было принято решение упразднить Ревизионную комиссию, а также внести соответствующие изменения во внутренние документы. Данное решение обусловлено наличием в Компании эффективно функционирующих систем управления рисками и внутреннего контроля, а также Службы внутреннего аудита, осуществляющих постоянный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью НЛМК.

В целях повышения качества корпоративного управления и с учетом изменения действующего законодательства утверждены новые редакции следующих внутренних документов Компании:

- в декабре 2018 года общим собранием акционеров утверждены Устав НЛМК в новой редакции, Положение об общем собрании акционеров, Положение о Совете директоров, Положение о Правлении, Положение о вознаграждении членов Совета директоров, полностью отвечающие требованиям действующего законодательства Российской Федерации;
- в декабре 2018 года Советом директоров утверждены Положение о Комитете по кадрам, вознаграждениям и социальной политике, Положение о Корпоративном секретаре, Кодекс корпоративного управления, Кодекс корпоративной этики Группы НЛМК и Антикоррупционная политика Группы НЛМК.



## СЕРВИС ЭЛЕКТРОННОГО ГОЛОСОВАНИЯ

► Основываясь на приоритетности прав и интересов инвесторов, Компания ведет постоянную работу по повышению эффективности принятия корпоративных решений и созданию максимально благоприятных условий для реализации акционерами права голоса.

Так, в 2018 году в рамках проведения общих собраний акционеров для акционеров Компании была предусмотрена возможность голосования в электронной форме на официальном сайте Компании. Участникам голосования также было доступно изучение повестки дня и материалов собрания в электронном виде. Применение сервиса электронного голосования как эффективного способа обеспечения прав акционеров на управление Компанией и участия в общем собрании акционеров увеличило общее количество принявших участие в голосовании акционеров.

По решению Совета директоров Компании во время проведения годового общего собрания акционеров по итогам работы за 2017 год также осуществлялась его видеотрансляция, доступная акционерам в рамках сервиса электронного голосования. Организация прямых видеотрансляций – очередной шаг по пути повышения информационной прозрачности Компании.

По результатам ежегодного исследования, подготовленного Центром корпоративного развития TopCompetence при поддержке Московской биржи, в 2018 году Группа НЛМК в очередной раз вошла в лидеры компаний с наиболее полным раскрытием информации о соблюдаемых принципах корпоративного управления.

## Планы на 2019 год и среднесрочную перспективу

Для дальнейшего совершенствования корпоративного управления предполагаются внесение изменений во внутренние документы Компании, сокращение сроков подготовки публичной отчетности, перенос даты проведения общего собрания акционеров на более ранний срок (с июня на апрель), а также утверждение новой Стратегии Компании.

# Общее собрание акционеров

## Права и обязанности акционеров

Акционеры Компании обладают совокупностью прав, реализация которых осуществляется ими лично или через представителей путем участия в работе общего собрания акционеров с правом голоса по всем вопросам, отнесенным к его компетенции.

Компания регулярно и своевременно предоставляет акционерам объективную и исчерпывающую информацию по вопросам повестки дня общего собрания акционеров и о деятельности Компании в объеме, достаточном для принятия решений о распоряжении акциями.

Акционеры, владеющие не менее чем 2 процентами голосующих акций

Компании, вправе вносить вопросы в повестку дня годового общего собрания акционеров и выдвигать кандидатов в Совет директоров и Счетную комиссию Компании. В соответствии с Уставом НЛМК такие предложения должны поступить в адрес Компании не позднее чем через 60 дней после окончания отчетного года.

Компания ведет целенаправленную работу по созданию максимально благоприятных условий для участия акционеров в общем собрании, в том числе с применением таких современных информационно-телекоммуникационных технологий, как электронное голосование и онлайн-трансляция общего собрания.

## Порядок проведения Общего собрания акционеров НЛМК

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Компании, созывается по решению Совета директоров на основании его собственной инициативы, требования внешнего аудитора, а также акционеров (акционера), являющихся владельцами не менее чем 10 процентов голосующих акций Компании на дату предъявления требования о созыве внеочередного собрания.

Полный перечень вопросов, принятие решений по которым относится к компетенции общего собрания, установлен требованиями Федерального закона «Об





акционерных обществах» и Уставом Компании. Порядок подготовки, созыва, проведения и подведения итогов общего собрания акционеров НЛМК определен Положением об общем собрании акционеров, размещенном на официальном сайте Компании: [nlmk.com](http://nlmk.com).

Устав и Положение об общем собрании акционеров НЛМК в числе прочих содержат положения, касающиеся:

- возможности дистанционного участия акционеров Компании в собрании акционеров;
- обсуждения вопросов повестки дня и принятия решений по вопросам, поставленным на голосование, без присутствия в месте проведения голосования;
- заполнения электронной формы бюллетеней для голосования.

Сообщение о проведении общего собрания акционеров и информация (материалы), подлежащая предоставлению лицам, имеющим право на участие в общем собрании акционеров, публикуются на русском и английском языках на сайте Компании ([www.nlmk.com](http://www.nlmk.com)) в порядке и сроки, установленные Уставом и законодательством Российской Федерации, не менее чем за 30 дней до даты проведения собрания.

Компания, помимо обязательных сведений и материалов, предусмотренных законодательством, предоставляет акционерам дополнительную информацию и материалы по вопросам повестки дня общего собрания акционеров в соответствии с положениями Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России. Так, Компания 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.

Для обеспечения равного отношения ко всем акционерам, в том числе иностранным, Компания размещает указанную информацию на английском языке.

Функции счетной комиссии общего собрания акционеров выполняет независимый регистратор Компании.

Информация о результатах голосования и решениях, принятых общим собранием акционеров, раскрывается в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и размещается на сайте Компании: [www.nlmk.com](http://www.nlmk.com).

### Отчет о деятельности за 2018 год

В 2018 году было проведено 4 общих собрания акционеров.

Годовое общее собрание акционеров НЛМК по итогам работы за 2017 год состоялось 8 июня 2018 года. На данном собрании присутствовали акционеры или представители акционеров, владеющие в общей сложности 91,17% акционерного капитала НЛМК, что соответствует требованиям кворума. В ходе годового общего собрания акционеров были приняты решения по обязательным вопросам, предусмотренным пунктом 1 статьи 47 Федерального закона «Об акционерных обществах», а также приняты решения по выплате дивидендов по результатам 2017 года и первого квартала 2018 года.

Внеочередные общие собрания акционеров НЛМК состоялись в форме заочного голосования.

На внеочередном общем собрании акционеров НЛМК 12 марта 2018 года были приняты решения о досрочном прекращении полномочий Президента (Председателя Правления) Компании и об избрании нового Президента (Председателя Правления).

На внеочередном общем собрании акционеров НЛМК 28 сентября 2018 года было принято решение выплатить (объявить) дивиденды по результатам первого полугодия 2018 года по обыкновенным акциям денежными средствами в размере 5,24 рубля на одну обыкновенную акцию.

На внеочередном общем собрании акционеров НЛМК 21 декабря 2018 года было принято решение выплатить (объявить) дивиденды по результатам девяти месяцев 2018 года по обыкновенным акциям денежными средствами в размере 6,04 рубля на одну обыкновенную акцию, также были утверждены изменения в Устав и внутренние документы в связи с совершенствованием акционерного законодательства и практики корпоративного управления Компании, отменены документы, регламентирующие деятельность Ревизионной комиссии.

Более подробная информация о результатах голосования и решениях, принятых общими собраниями акционеров в 2018 году, размещена на сайте Компании: [www.nlmk.com](http://www.nlmk.com).



## Совет директоров

### Порядок работы Совета директоров НЛМК

Являясь ключевым звеном системы корпоративного управления Компании, Совет директоров осуществляет стратегическое управление Компанией, определяет основные принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов, а также реализует иные ключевые функции. Совет директоров НЛМК подотчетен акционерам Компании и избирается решением общего собрания акционеров.

Деятельность Совета директоров НЛМК регулируется Уставом Компании, а также Положением о Совете директоров, размещенными на официальном сайте Компании: [nlmk.com](http://nlmk.com). В Положении о Совете директоров закреплен порядок подготовки и проведения заседаний Совета директоров, предоставляющий членам Совета директоров возможность надлежащим образом готовиться к их проведению.

Члены Совета директоров Компании обладают достаточным временем для добросовестного и эффективного выполнения своих обязанностей, в том числе для участия в заседаниях Совета директоров и его комитетах. Требование к членам Совета директоров в части наличия достаточного количества времени для эффективного участия в работе Совета директоров закреплено в Кодексе корпоративного управления Компании.

Заседания Совета директоров проводятся на регулярной основе не реже 6 раз в год в соответствии с утвержденным планом.

Форма проведения заседания Совета директоров НЛМК определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее значимые вопросы компетенции Совета директоров рассматриваются на очных заседаниях и, как правило, предварительно рассматриваются комитетами Совета директоров, что способствует их всестороннему обсуждению и принятию взвешенных решений.

Информация о деятельности Совета директоров Компании, включая сведения о составе Совета директоров, его комитетов, проведенных заседаниях и принятых решениях, раскрывается на официальном сайте Компании: [nlmk.com](http://nlmk.com).

### Председатель Совета директоров

Председатель Совета директоров НЛМК обеспечивает эффективную организацию деятельности Совета директоров, организует разработку плана работы Совета директоров, а также осуществляет контроль за исполнением решений Совета, формирование повестки дня и разработку наиболее эффективных решений по вопросам повестки дня.

Председатель Совета директоров также играет ключевую роль в обеспечении работы комитетов Совета директоров, в том числе посредством инициации выдвижения членов Совета директоров в состав комитетов. При выдвижении кандидатур в состав комитетов Совета директоров Председатель Совета директоров учитывает профессиональные и личные качества кандидатов, а также предложения членов Совета директоров по формированию комитетов.

Председатель Совета директоров Компании избирается из числа членов Совета директоров большинством голосов членов Совета директоров.

Председатель Совета директоров НЛМК обладает богатым опытом, необходимыми профессиональными навыками и пользуется авторитетом среди акционеров, членов органов управления и работников Компании.

ОБЩИЕ СОБРАНИЯ АКЦИОНЕРОВ НЛМК В 2018 Г.

| Тип общего собрания акционеров по статусу (формату)                               | Количество |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Годовое собрание (очное с применением технологии электронного голосования)        | 1          |
| Внеочередное собрание (заочное с применением технологии электронного голосования) | 3          |

ВНЕОЧЕРЕДНЫЕ ОБЩИЕ СОБРАНИЯ АКЦИОНЕРОВ НЛМК В 2018 Г.

| Дата проведения | Число голосов, принадлежащих лицам, принявшим участие в общем собрании |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------|
| 12.03.2018      | 90,92%                                                                 |
| 28.09.2018      | 91,37%                                                                 |
| 21.12.2018      | 91,20%                                                                 |



### Независимые члены Совета директоров

В целях обеспечения эффективного осуществления Советом директоров своих функций, в том числе связанных с защитой интересов акционеров, в состав Совета директоров Компании входят независимые директора. Наличие в составе Совета директоров Компании независимых директоров содействует формированию объективного мнения Совета директоров по обсуждаемым вопросам, повышает эффективность управления и благоприятно сказывается на имидже Компании.

Ключевая роль независимых директоров сводится к повышению уровня доверия к Компании акционеров и широкого круга инвесторов. Независимые директора, начиная с 2016 года составляющие большинство членов Совета директоров, вносят решающий вклад в обсуждение и принятие решений по вопросам, которые могут затронуть интересы акционеров, включая выработку стратегии развития Компании, оценку соответствия деятельности Компании избранной стратегии, предотвращение и разрешение корпоративных конфликтов, оценку качества работы исполнительных органов и создание эффективной системы его мотивации, а также оценку деятельности Компании на предмет соответствия интересам

всех акционеров. Кроме того, независимые директора играют ключевую роль в деятельности комитетов Совета директоров.

Компанией в лице Корпоративного секретаря регулярно проводятся предварительный анализ и оценка соответствия членов Совета директоров Критериям независимости.

Независимые члены Совета директоров Компании полностью соответствуют критериям независимости, изложенным в Положении о Совете директоров Компании и Кодексе корпоративного управления, рекомендованном к применению Банком России.

В отдельных случаях, носящих исключительный характер, Совет директоров при проведении оценки может признать члена Совета директоров независимым, несмотря на наличие у него каких-либо формальных критериев связанности, если такая связанность не оказывает влияния на способность соответствующего лица выносить независимые, объективные и добросовестные суждения.

В ходе проведенной в 2018 году Советом директоров оценки независимости членов Совета директоров четыре из пяти директоров признаны полностью соответствующими критериям независимости, определенным Положением о Совете директоров Компании, при этом

один директор, имея формальную связь с НЛМК (г-н Хельмут Визер занимает должность члена Совета директоров в совокупности более семи (но менее двенадцати) лет), был признан независимым в силу несущественности связанности по указанному критерию и способности директора действовать добросовестно и разумно в интересах Компании и ее акционеров.

### Состав Совета директоров

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

Действующий по состоянию на 31 декабря 2018 года состав Совета директоров был избран на годовом общем собрании акционеров 8 июня 2018 года в количестве 9 человек, при этом 5 членов Совета директоров избраны в качестве независимых директоров. В течение 2018 года состав Совета директоров менялся. В состав Совета директоров избран новый независимый директор – Марьян Оудеман.

СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ НЛМК ПО СОСТОЯНИЮ НА 31.12.2018

|                  | Должность                      | Продолжительность работы в Совете директоров | Статус                    | 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 | 22                                           | Неисполнительный директор | ✓                                                  |                              | ✓                                                                   |
| Олег Багрин      | Член Совета директоров         | 14                                           | Неисполнительный директор | Председатель                                       |                              | ✓                                                                   |
| Томас Верасто    | Член Совета директоров         | 3                                            | Независимый директор      | ✓                                                  |                              | ✓                                                                   |
| Хельмут Визер    | Член Совета директоров         | 8                                            | Независимый директор      | ✓                                                  |                              | ✓                                                                   |
| Николай Гагарин  | Член Совета директоров         | 17                                           | Неисполнительный директор |                                                    | ✓                            |                                                                     |
| Карен Саркисов   | Член Совета директоров         | 9                                            | Неисполнительный директор | ✓                                                  | ✓                            |                                                                     |
| Станислав Шекшня | Член Совета директоров         | 4                                            | Независимый директор      |                                                    | ✓                            | Председатель                                                        |
| Бenedикт Шортино | Член Совета директоров         | 7                                            | Независимый директор      | ✓                                                  | Председатель                 |                                                                     |
| Марьян Оудеман   | Член Совета директоров         | 1                                            | Независимый директор      | ✓                                                  | ✓                            |                                                                     |

СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ НЛМК В 2018 ГОДУ

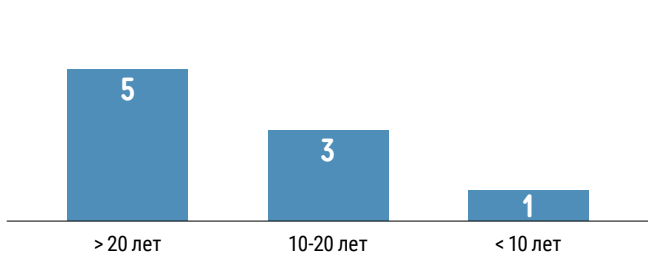
| Состав Совета директоров, действовавший с 02.06.2017 по 08.06.2018 |                                              | Состав Совета директоров, избранный 08.06.2018 |                                              |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------|
|                                                                    | Должность                                    |                                                | Должность                                    |
| Владимир Лисин                                                     | Председатель Совета директоров               | Владимир Лисин                                 | Председатель Совета директоров               |
| Олег Багрин                                                        | Член Совета директоров                       | Олег Багрин                                    | Член Совета директоров                       |
| Томас Верасто                                                      | Член Совета директоров, независимый директор | Томас Верасто                                  | Член Совета директоров, независимый директор |
| Хельмут Визер                                                      | Член Совета директоров, независимый директор | Хельмут Визер                                  | Член Совета директоров, независимый директор |
| Николай Гагарин                                                    | Член Совета директоров                       | Николай Гагарин                                | Член Совета директоров                       |
| Карен Саркисов                                                     | Член Совета директоров                       | Марьян Оудеман                                 | Член Совета директоров, независимый директор |
| Станислав Шекшня                                                   | Член Совета директоров, независимый директор | Карен Саркисов                                 | Член Совета директоров                       |
| Бenedикт Шортино                                                   | Член Совета директоров, независимый директор | Станислав Шекшня                               | Член Совета директоров, независимый директор |
| Франц Штруцл                                                       | Член Совета директоров, независимый директор | Бenedикт Шортино                               | Член Совета директоров, независимый директор |



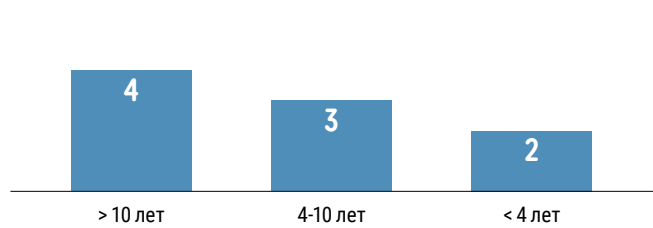
ОБРАЗОВАНИЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ НЛМК



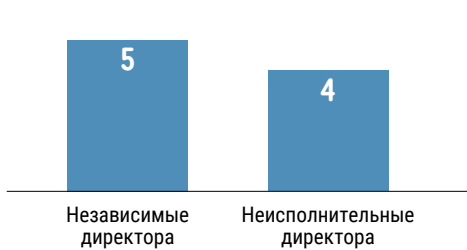
ОПЫТ РАБОТЫ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ НЛМК В СЕКТОРЕ ЧЕРНОЙ МЕТАЛЛУРГИИ



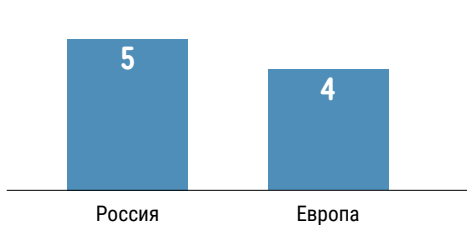
СРОК ПРЕБЫВАНИЯ В ДОЛЖНОСТИ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ НЛМК\*



СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПО СТАТУСУ ДИРЕКТОРОВ\*



МЕСТА ПРОЖИВАНИЯ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ НЛМК



\* По состоянию на 31 декабря 2018 г.

ВЛАДЕНИЕ АКЦИЯМИ НЛМК ЧЛЕНАМИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И СОВЕРШЕНИЕ СДЕЛОК С АКЦИЯМИ НЛМК В 2018 ГОДУ

|                  | Должность                      | Доля в уставном капитале НЛМК | Сведения о совершении сделок с акциями |
|------------------|--------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------|
| Владимир Лисин   | Председатель Совета директоров | Не является акционером НЛМК   | Сделок не совершал                     |
| Олег Багрин      | Член Совета директоров         | Не является акционером НЛМК   | Сделок не совершал                     |
| Томас Верасто    | Член Совета директоров         | Не является акционером НЛМК   | Сделок не совершал                     |
| Хельмут Визер    | Член Совета директоров         | Не является акционером НЛМК   | Сделок не совершал                     |
| Николай Гагарин  | Член Совета директоров         | Не является акционером НЛМК   | Сделок не совершал                     |
| Карен Саркисов   | Член Совета директоров         | Не является акционером НЛМК   | Сделок не совершал                     |
| Станислав Шекшня | Член Совета директоров         | Не является акционером НЛМК   | Сделок не совершал                     |
| Бенедикт Шортино | Член Совета директоров         | Не является акционером НЛМК   | Сделок не совершал                     |
| Марьян Оудеман   | Член Совета директоров         | Не является акционером НЛМК   | Сделок не совершала                    |

Биографии членов Совета директоров



Владимир Лисин

|                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ГОД РОЖДЕНИЯ – 1956                                                                                            |
| ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ С 1996 Г., ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ С 1998 Г.                                     |
| ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ, ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО КАДРАМ, ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКЕ. |

- ▶ В 1975 году начал трудовую деятельность электрослесарем. Работал в НПО «Тулачер-мет», где прошел путь от подручного сталевара до заместителя начальника цеха. С 1986 года работал в Казахстане сначала заместителем главного инженера, а затем заместителем генерального директора Карагандинского металлургического комбината. С 1993 года входил в Советы директоров ряда ведущих российских металлургических предприятий.
- ▶ Окончил Сибирский металлургический институт по специальности «Литейное производство черных и цветных металлов». В 1990 году окончил Высшую коммерческую школу при Академии внешней торговли. В 1992 года – Академию народного хозяйства по специальности «Экономика и управление». Доктор технических наук, доктор экономических наук, профессор. Лауреат премии Совета Министров СССР в области науки и техники. Почетный металлург РФ. Кавалер ордена Почета. Кавалер ордена Александра Невского. Является президентом Международной федерации стрелкового спорта.



Олег Багрин

|                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ГОД РОЖДЕНИЯ – 1974                                                                                                    |
| ПРЕЗИДЕНТ (ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ) С 2012 Г. ПО МАРТ 2018 Г. ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ С 2004 Г.                          |
| ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ, ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО КАДРАМ, ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКЕ. |

- ▶ Является Председателем Совета директоров АО Управляющая компания «Либра Капитал», АО Инвестиционная компания «Либра Капитал», членом Совета директоров АО «ПГК». Также является Директором, Членом Совета директоров компании Fletcher Group Holdings Limited.
- ▶ Окончил Государственный университет управления (г. Москва) по специальности «Математические методы и исследование операций в экономике». Имеет степень кандидата экономических наук, степень МВА Кембриджского университета (Великобритания).

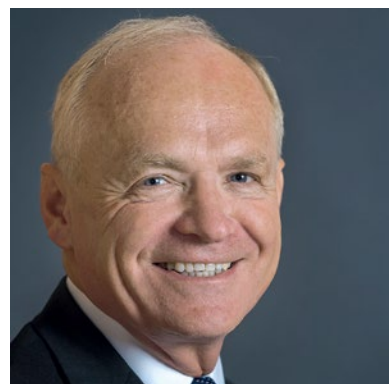


Бенедикт Шортино

|                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------|
| ГОД РОЖДЕНИЯ – 1950                                                             |
| ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ С 2012 Г. (НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР).                        |
| ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО АУДИТУ, ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ. |

- ▶ С 1977 по 1995 год Бенедикт Шортино работал в качестве адвоката и партнера в фирме «Бейкер и Макензи», Нью-Йорк. С 1995 года – директор и партнер Duferco S.A. В настоящее время является членом Совета директоров Duferco S.A., контролирует деятельность группы Duferco в Северной Америке, Южной Африке, курирует правовые и финансовые вопросы, торговую деятельность, приобретение активов. Бенедикт Шортино входит в органы управления многих компаний.
- ▶ Имеет степень доктора права Университета Новой Англии (Бостон, Массачусетс), степень магистра юридических наук Университета Нью-Йорка и степень бакалавра, полученную в Квинз-колледж (Нью-Йорк).





Хельмут Визер

|                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ГОД РОЖДЕНИЯ – 1953</p>                                                                                            |
| <p>ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ С 2011 Г. (НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР).</p>                                                       |
| <p>ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ, ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО КАДРАМ, ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКЕ.</p> |

- До ноября 2011 года 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.
- Входил в Совет Управляющих Международного Университета в Вашингтоне на Капитолийском холме. До работы в Alcoa Хельмут Визер работал в Austria Metal Group (AMAG) в течение 10 лет, занимая ряд руководящих должностей в подразделении компании, занимавшемся прокатной продукцией, став в 1997 году 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 года является членом Правления, а с апреля 2014 года – Генеральным директором компании AMAG Austria Metall AG. С 2014 по март 2018 года – член Совета директоров (независимый директор) компании Rain Carbon Inc. Хельмут Визер является членом Экспертного совета компании COVEX GmbH.
- Получил степень магистра по машиностроению и экономике в 1981 году в Университете города Грац.



Николай Гагарин

|                                         |
|-----------------------------------------|
| <p>ГОД РОЖДЕНИЯ – 1950</p>              |
| <p>ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ С 2001 Г.</p> |
| <p>ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО АУДИТУ.</p>         |

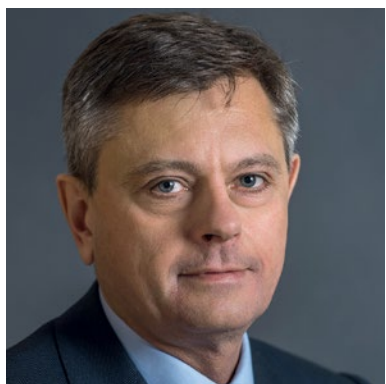
- В 2003 года, являясь управляющим партнером, был назначен Председателем Совета Некоммерческой организации Адвокатского бюро «Резник, Гагарин, Абушахмин и Партнеры», с 2009 года – Председатель Совета, Управляющий партнер Адвокатского бюро «Резник, Гагарин и Партнеры».
- Окончил МГУ по специальности «Правоведение».



Карен Саркисов

|                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ГОД РОЖДЕНИЯ – 1963</p>                                                                                                        |
| <p>ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ С 2010 Г. С 2009 Г. – СОВЕТНИК ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПО ВНЕШНИМ ЭКОНОМИЧЕСКИМ СВЯЗЯМ НЛМК.</p> |
| <p>ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ, ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО АУДИТУ.</p>                                                    |

- Занимает должность советника Председателя Совета директоров ПАО «НЛМК» по внешним экономическим связям. Является членом Совета директоров компании NLMK International B.V.
- В 2006–2007 годы занимал пост Председателя Совета директоров ООО «ВИЗ-Сталь». С начала 90-х годов и по 2008 год занимался коммерческой деятельностью в сфере торговли металлами, занимал руководящие должности в ряде международных металлотрейдинговых компаний.
- Окончил Ташкентский государственный университет по специальности «Востоковед-историк-арабист».



Станислав Шекшня

|                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ГОД РОЖДЕНИЯ – 1964</p>                                                                              |
| <p>ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ С 2015 Г. (НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР).</p>                                         |
| <p>ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО КАДРАМ, ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКЕ, ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО АУДИТУ.</p> |

- В 1991-2002 годах 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 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, NIS (Naftna Industrija Srbije) и Ener1. Является Председателем Совета директоров ООО «Русская Рыбопромышленная Компания». В 2002 году Станислав Шекшня стал сооснователем Zest Leadership International Consultancy.
- В настоящее время Станислав является старшим партнером консалтинговой компании АО «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 также работает личным коучем владельцев бизнесов и высших руководителей.
- 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.
- Станислав Шекшня закончил экономический факультет и аспирантуру МГУ имени М.В. Ломоносова и Школу бизнеса Северо-Восточного университета в Бостоне.



Томас Верасто

|                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ГОД РОЖДЕНИЯ – 1962</p>                                                                                            |
| <p>ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ С 2016 Г. (НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР).</p>                                                       |
| <p>ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ, ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО КАДРАМ, ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКЕ.</p> |

- Томас Верасто был партнером и управляющим директором Boston Consulting Group (BCG) в 2014-2015 годах и специализировался преимущественно на стратегии, организационном развитии и операционном улучшении компаний промышленного сектора. Он продолжает оставаться старшим советником BCG в этой области.
- Господин Верасто имеет опыт работы на высших управленческих должностях в крупных производственных и консалтинговых компаниях, в том числе в компании McKinsey & Company, где он проработал в течение 15 лет, консультируя промышленные компании.
- Томас Верасто имеет степени доктора права и магистра философии (славистика) в Университете Граца (Австрия) в 1984 и 1985 годах, а также получил в 1988 году диплом Болонского центра Школы передовых международных исследований (Университет Джонса Хопкинса, США).



Марьян Оудеман

|                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ГОД РОЖДЕНИЯ – 1958</p>                                                     |
| <p>ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ С 2018 Г. (НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР).</p>                |
| <p>ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ, ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО АУДИТУ.</p> |

- ▶ Марьян Оудеман с 2013 по июнь 2017 года занимала должность президента Исполнительного совета Утрехтского университета (Нидерланды).
- ▶ С 2010 по 2013 год госпожа Оудеман была членом Исполнительного комитета компании AkzoNobel, где отвечала за HR и организационное развитие.
- ▶ С 2007 по 2010 год она являлась членом Исполнительного комитета Corus Group, исполнительным директором дивизиона Corus Strip Products.
- ▶ Также госпожа Оудеман занимала позиции CEO компании Corus Nederland BV, управляющего директора Corus Strip Products IJmuiden с 2004 по 2007 год и управляющего директора Corus Packaging Plus с 2000 по 2004 год.
- ▶ До прихода в Corus Марьян Оудеман работала в Hoogovens Group NV, занимая различные позиции в области правовой поддержки, корпоративных финансов и контроллинга. В 1998–2000 годах она входила в состав Правления стального дивизиона Hoogovens Group NV и занимала пост управляющего директора Hoogovens Packaging Steel.
- ▶ Госпожа Оудеман занимает позиции в органах управления ряда компаний, в том числе входит в составы Советов директоров компаний Solvay SA, SHV Holdings NV, Aalberts Industries NV, UPM-Kymmene Corporation.
- ▶ Марьян Оудеман обладает обширным опытом линейного руководства в металлургическом секторе, а также значительным опытом ведения международного бизнеса.
- ▶ Госпожа Оудеман имеет степень в области юриспруденции Гронингенского университета (Нидерланды) и степень MBA Рочестерского университета (Нью-Йорк, США) и Университета Эразма (Роттердам, Нидерланды).



Франц Штруцл\*

|                            |
|----------------------------|
| <p>ГОД РОЖДЕНИЯ – 1942</p> |
|                            |
|                            |

- ▶ Получил высшее образование в 1964 году в Университете экономики Вены.
- ▶ В 1967 году Франц Штруцл начал свою деятельность в Alpine Steelgroup, впоследствии переименованной в Voestalpine AG (Линц, Австрия) работе в которой он посвятил более сорока лет. На протяжении своей карьеры в Voestalpine Франц Штруцл занимал должности в различных сферах деятельности, включая стратегическое планирование, коммерческие и технические области. В 1981 году он был назначен Финансовым директором Voestalpine, затем, в 1991 году, – Генеральным директором Группы Сортового проката Voestalpine, а также членом Исполнительного Совета. С 1995 по 2001 год являлся Вице-генеральным директором Группы Voestalpine. В 2001 году Франц Штруцл был назначен Генеральным директором и Председателем Группы Voestalpine. Он занимал данную должность до 2004 года, а затем стал Генеральным директором Voestalpine, Бразилия – Villares Metals. Франц Штруцл занимал эту должность вплоть до 2010 года. С 2011 по 2016 год являлся Генеральным директором компании RHI AG.

\* Являлся членом Совета директоров, членом Комитета по стратегическому планированию и Комитета по аудиту до 08 июня 2018 г.

Отчет о деятельности Совета директоров за 2018 год

В 2018 году было проведено 9 заседаний Совета директоров НЛМК, 6 из них были проведены в форме заочного голосования. Всего на заседаниях было рассмотрено порядка 30 вопросов.

Основные вопросы, которые были рассмотрены Советом директоров Компании в 2018 году:

1. СТРАТЕГИЯ И ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ:

- об утверждении консолидированного бюджета Группы компаний НЛМК на 2019 год;
- об определении приоритетных направлений деятельности Компании.

2. НАЗНАЧЕНИЯ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ:

- о рассмотрении предложений по выдвижению кандидатов в органы управления Компании (в Совет директоров, на должность Президента (Председателя Правления))

и включению кандидатур в список для избрания в данные органы управления;

- о рекомендации годовому общему собранию акционеров в части утверждения решения о выплате вознаграждений членам Совета директоров Компании;
- об утверждении персонального состава Правления Компании;
- об избрании Председателя Совета директоров Компании;
- о формировании комитетов при Совете директоров Компании;
- о признании независимыми кандидатов в Совет директоров Компании;
- об оценке деятельности Совета директоров Компании;
- об отчетах о работе комитетов Совета директоров Компании.

3. ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ:

- об утверждении новых редакций Антикоррупционной политики Группы НЛМК и Кодекса корпоративной этики Группы НЛМК.

4. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ:

- о созыве общих собраний акционеров Компании;
- об утверждении повесток дня, проектов документов и мероприятий, необходимых для подготовки и проведения общих собраний акционеров Компании;
- о внесении вопроса, касающегося утверждения новых редакций и признания утратившими силу внутренних документов Компании, в повестку дня внеочередного общего собрания акционеров;
- о внесении вопроса, касающегося досрочного прекращения полномочий членов Ревизионной комиссии Компании, в повестку дня внеочередного общего собрания акционеров;
- о рекомендациях общим собраниям акционеров Компании в части распределения прибыли/выплаты дивидендов;
- об утверждении отчета о заключенных Компанией в 2017 году сделках, в совершении которых имеется заинтересованность;





- о предварительном утверждении годового отчета Компании за 2017 год;
- о рекомендации годовому общему собранию акционеров Компании в части утверждения кандидатуры внешнего аудитора и размера оплаты его услуг;
- об утверждении Плана-графика проведения заседаний Совета директоров Компании.

5. ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ:

- об утверждении годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Компании, в том числе отчета о финансовых результатах за 2017 год, а также годовой консолидированной финансовой отчетности Компании за 2017 год, подготовленной в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).



ВЫЕЗДНОЕ ЗАСЕДАНИЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

► 5 марта 2018 г. состоялось выездное заседание Совета директоров НЛМК на основной бельгийской производственной площадке Компании – заводе NLMK La Louvière. Помимо обсуждения вопросов повестки дня заседания, члены Совета директоров приняли участие в семинаре, посвященном вопросам кибербезопасности. Также члены Совета директоров совместно с менеджментом посетили производственную площадку NLMK La Louvière, осмотрели станы горячей и холодной прокатки. В целом члены Совета директоров положительно оценили данное мероприятие, отметив продуктивность встречи с менеджментом и посещения производственных мощностей. Также была отмечена важность и полезность сессии, посвященной кибербезопасности.

УЧАСТИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В РАБОТЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ЕГО КОМИТЕТОВ

|                  | Независимый директор | Участие в заседаниях Совета директоров* | Комитет по аудиту | Комитет по кадрам, вознаграждениям и социальной политике | Комитет по стратегическому планированию |
|------------------|----------------------|-----------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Олег Багрин      |                      | 9 (9)                                   |                   | 2 (2)                                                    | 5 (5)                                   |
| Томас Верасто    | ✓                    | 9 (9)                                   |                   | 2 (2)                                                    | 5 (5)                                   |
| Хельмут Визер    | ✓                    | 9 (9)                                   |                   | 4 (4)                                                    | 4 (5)                                   |
| Николай Гагарин  |                      | 9 (9)                                   | 3 (1)* (4)        |                                                          |                                         |
| Владимир Лисин   |                      | 9 (9)                                   |                   | 4 (4)                                                    | 5 (5)                                   |
| Карен Саркисов   |                      | 9 (9)                                   | 4 (4)             |                                                          | 5 (5)                                   |
| Станислав Шекшня | ✓                    | 9 (9)                                   | 4 (4)             | 4 (4)                                                    |                                         |
| Бенедикт Шортино | ✓                    | 9 (9)                                   | 4 (4)             |                                                          | 5 (5)                                   |
| Марьян Оудеман   | ✓                    | 5 <sup>1</sup> (9)                      | 2 (4)             |                                                          | 2 <sup>1</sup> (5)                      |
| Франц Штруцл     | ✓                    | 4 <sup>2</sup> (9)                      | 2 (4)             |                                                          | 1 <sup>2</sup> (5)                      |

\* В скобках указано количество заседаний Совета директоров за период вхождения директора в состав данного органа управления  
<sup>1</sup> Марьян Оудеман была избрана в Совет директоров на годовом общем собрании акционеров НЛМК, которое состоялось 8 июня 2018 г.  
<sup>2</sup> Франц Штруцл являлся членом Совета директоров НЛМК до 8 июня 2018 г.

Оценка деятельности Совета директоров

Совершенствование процессов и процедур работы Совета директоров как органа стратегического управления и контроля является важным направлением повышения общей эффективности системы управления Компании и завоевания доверия инвесторов. В соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России, и лучшей международной практикой Компанией начиная с 2016 года ежегодно проводится оценка (самооценка) эффективности деятельности Совета директоров.

В рамках формализованной процедуры проводится оценка работы не только Совета директоров, но и оценка работы комитетов Совета директоров, а также оценка индивидуальной работы членов Совета, включая Председателя Совета директоров.

Основной целью проведения оценки работы Совета директоров является определение степени эффективности его работы как коллективного органа управления и повышение его роли в достижении целей по успешному развитию Компании. Оценка деятельности Совета директоров позволяет определить направленность и динамику изменений в работе Совета директоров и его комитетов, получить сравнительную картину их вклада в успешное развитие Компании, а также выявить направления для непрерывного совершенствования практики их работы.

В случае необходимости по результатам оценки Председатель Совета директоров и Комитет Совета директоров по кадрам, вознаграждениям и социальной политике Компании формулируют предложения по совершенствованию работы Совета директоров и его комитетов. По итогам индивидуальной оценки членов Совета директоров выявляются аспекты, требующие развития и усиления, могут быть даны рекомендации по повышению квалификации отдельных членов Совета директоров, а также проведены индивидуальные программы обучения (тренинги).

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ НЛМК



В рамках формализованной процедуры в январе 2018 года была проведена самооценка эффективности работы Совета директоров Компании. По результатам проведенной самооценки был выявлен ряд областей для развития практики работы Совета директоров и комитетов, подготовлен отчет об итогах оценки и даны рекомендации по дальнейшему совершенствованию и развитию их деятельности. Проведенная оценка подтвердила эффективность работы Совета директоров Компании и

его комитетов в 2017 году, при этом в 2018 году деятельность была сфокусирована на совершенствовании областей для развития, выявленных в результате оценки. Результаты оценки качества работы Совета директоров и рекомендации по дальнейшему совершенствованию деятельности Совета директоров, его комитетов и членов Совета директоров рассмотрены на очном заседании Совета директоров в марте 2018 года.



### Программа обучения и повышения квалификации членов Совета директоров

В целях развития, усиления отдельных компетенций и расширения знаний членов Совета директоров Компанией на ежегодной основе организуется обучение, в том числе в форме семинаров.

В связи с внедрением в практику работы советов директоров современных методов принятия решений, основанных на технологиях работы с большими данными, роботизации контроля, математических методах повышения качества экономических прогнозов, использования компьютерных методов анализа обоснованности и эффективности выбранных стратегий, Компанией в марте 2018 года организован семинар по вопросам кибербезопасности.

### Информирование вновь избранных членов Совета директоров о работе Компании и введение в должность

В целях обеспечения эффективной работы Совета директоров и в соответствии с лучшими практиками корпоративного управления Комитетом по кадрам, вознаграждениям и социальной политике разработана и утверждена Программа вводного курса для вновь избранных членов Совета директоров.

Основной задачей Программы является максимально быстрое и эффективное ознакомление вновь избранных членов Совета директоров с ключевыми производственными и финансовыми показателями компаний Группы НЛМК, системой управления рисками и внутренней системой контроля, системой корпоративного управления.

В рамках Программы организуются встречи с Президентом (Председателем Правления), членами Совета директоров, членами Правления и руководителями Компании, а также осуществляется знакомство с основными активами, технологией и продукцией Компании.

В отношении вновь избранного члена Совета директоров Компании Марьян Оудеман в июне 2018 года была реализована Программа вводного курса. В рамках Программы были организованы встречи с членами Совета директоров, менеджментом, в том числе Президентом (Председателем Правления) Компании, организовано посещение производственных подразделений Липецкой площадки НЛМК. Кроме того, г-же Оудеман была обеспечена возможность ознакомления с существенной информацией по вопросам деятельности Компании, внутренними документами, финансовой отчетностью, годовыми отчетами Компании и иными документами и сведениями, опубликованными на

официальном сайте Группы НЛМК (по перечню, утвержденному Программой), а также предоставлена информация об организации работы Совета директоров, включая сведения о правах, обязанностях и ответственности членов Совета директоров.

### Конфликт интересов

В соответствии с Положением о Совете директоров и Антикоррупционной политикой Компании члены Совета директоров обязаны воздерживаться от действий, которые приводят или могут привести к возникновению конфликта интересов. В случае возникновения конфликта интересов члены Совета директоров обязаны незамедлительно уведомить Совет директоров о факте возникновения конфликта интересов, а также о причинах его возникновения.

Члены Совета директоров обязаны воздержаться от голосования по вопросам, в отношении которых имеется конфликт интересов, а в случаях, когда того требует характер обсуждаемого вопроса либо специфика конфликта интересов, не могут присутствовать при обсуждении такого вопроса на заседании Совета директоров.

В течение 2018 года у членов Совета директоров НЛМК конфликта интересов не выявлено.

## Комитеты Совета директоров

Для предварительного рассмотрения и проработки наиболее существенных вопросов деятельности Компании Советом директоров сформированы постоянно действующие комитеты: Комитет по стратегическому планированию, Комитет по аудиту, Комитет по кадрам, вознаграждениям и социальной политике.

Комитеты Совета директоров подотчетны Совету директоров и являются его консультативными органами. Решения комитетов носят рекомендательный характер, при этом работа комитетов способствует росту эффективности деятельности Совета директоров, повышению качества разработки проектов решений и предварительному согласованию позиций членов Совета директоров.

Комитеты сформированы с учетом профессионального опыта, специальных знаний и навыков членов Совета директоров. В состав комитетов входят члены Совета директоров,

обладающие экспертизой, необходимой для внесения существенного вклада в работу комитетов. В случае необходимости к работе комитетов на временной или постоянной основе могут быть привлечены эксперты и консультанты, которые не обладают правом голоса при принятии решений по вопросам компетенции комитета.

Статус, цели, задачи и функции комитетов, а также их состав, порядок формирования и работы определяются Положениями о Комитетах, утвержденными Советом директоров Компании и размещенными на официальном сайте Компании: nlmk.com.

В целях обеспечения сбалансированности подхода к решению задач, связанных с защитой интересов акционеров и управлением рисками, большинство членов двух из трех комитетов Совета директоров являются независимыми директорами, включая председателей данных комитетов.

### Комитет Совета директоров по стратегическому планированию

Комитет Совета директоров по стратегическому планированию оказывает содействие Совету директоров в рассмотрении вопросов, связанных с повышением эффективности деятельности Компании в долгосрочной перспективе, увеличением ее активов, доходности и инвестиционной привлекательности.

#### Состав Комитета на 31.12.2018

В состав Комитета по стратегическому планированию входят четыре независимых директора. Все члены Комитета по стратегическому планированию, включая тех, кто не является членами Совета директоров, обладают правом голоса по вопросам повестки заседаний Комитета. В течение года состав Комитета менялся.

До 06.03.2018 функции секретаря Комитета исполнял Григорий Федоришин, ранее занимавший должность старшего вице-президента – заместителя Председателя Правления, с 06.03.2018 секретарем Комитета утвержден Константин Аршакуни, директор Дирекции по стратегическому развитию НЛМК.

### СОСТАВ КОМИТЕТА СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ В 2018 ГОДУ

| Состав Комитета, действовавший с 02.06.2017 по 08.06.2018 |                                        | Состав Комитета, избранный 08.06.2018 |                       |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------|
|                                                           | Должность                              |                                       | Должность             |
| Владимир Лисин                                            | Председатель Комитета / член Комитета* | Олег Багрин                           | Председатель Комитета |
| Олег Багрин                                               | Председатель Комитета*                 | Томас Верасто                         | Член Комитета         |
| Томас Верасто                                             | Член Комитета                          | Хельмут Визер                         | Член Комитета         |
| Хельмут Визер                                             | Член Комитета                          | Карл Деринг                           | Член Комитета         |
| Карл Деринг                                               | Член Комитета                          | Владимир Лисин                        | Член Комитета         |
| Карен Саркисов                                            | Член Комитета                          | Марьян Оудеман                        | Член Комитета         |
| Бenedикт Шортино                                          | Член Комитета                          | Карен Саркисов                        | Член Комитета         |
| Франц Штруцл                                              | Член Комитета                          | Григорий Федоришин                    | Член Комитета         |
|                                                           |                                        | Бenedикт Шортино                      | Член Комитета         |

\* Советом директоров НЛМК 13 февраля 2018 г. принято решение избрать Председателем Комитета по стратегическому планированию Олега Багрина



Отчет о деятельности  
Комитета в 2018 г.

В 2018 г. было проведено 5 заседаний Комитета по стратегическому планированию. На заседаниях Комитета были приняты решения по следующим вопросам:

- итоги реализации стратегии Группы НЛМК в 2013–2017 гг.;
- развитие коксохимического производства и стратегия обеспечения потребности в углях;
- назначение секретаря Комитета по стратегическому планированию;
- программы развития функциональных направлений «Энергетика», «Транспорт и логистика»;
- основные направления развития первых переделов Липецкой площадки и Стойленского ГОКа;
- основные направления управления портфелем продаж в 2018–2022 гг.;
- стратегия развития функционального направления «Исследования и разработки»;
- стратегия 2018–2022 Группы НЛМК;
- статус реализации инвестиционной программы Группы НЛМК в 2018 г. и инвестиционный бюджет 2019 года;
- график работы Комитета по стратегическому планированию на 2019 год.

Также подлежали обсуждению направления развития и ключевые проекты дивизионов «Плоский прокат США», «Плоский прокат РФ», «Плоский прокат Европа», «Толстый лист Европа», производства электротехнических сталей.

В 2019 году планируется активная работа Комитета по экологической программе Группы НЛМК, по программам развития информационных систем, повышения операционной эффективности, функциональных направлений «Энергетика», «Продажи», «Исследования и разработки», дивизионов «Плоский прокат США», «Плоский прокат Европа» и «Толстый лист Европа», а также производства электротехнических сталей, прокатного производства НЛМК. Также будет проводиться анализ выполнения поручений Комитета и статуса реализации инвестиционной программы Группы НЛМК.

ПРИНЯТИЕ ЧЛЕНАМИ КОМИТЕТА ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ  
ПЛАНИРОВАНИЮ УЧАСТИЯ В ЗАСЕДАНИЯХ КОМИТЕТА В 2018 ГОДУ

|                    | Должность             | Количество посещенных заседаний Комитета в 2018 г. |
|--------------------|-----------------------|----------------------------------------------------|
| Олег Багрин        | Председатель Комитета | 5/5                                                |
| Томас Верасто      | Член Комитета         | 5/5                                                |
| Хельмут Визер      | Член Комитета         | 4/5                                                |
| Карл Деринг        | Член Комитета         | 5/5                                                |
| Владимир Лисин     | Член Комитета         | 5/5                                                |
| Марьян Оудеман*    | Член Комитета         | 2/5                                                |
| Карен Саркисов     | Член Комитета         | 5/5                                                |
| Григорий Федоришин | Член Комитета         | 5/5                                                |
| Бенедикт Шортино   | Член Комитета         | 5/5                                                |
| Франц Штруцл**     | Член Комитета         | 1/5                                                |

\* Была избрана в состав Комитета на заседании Совета директоров НЛМК, которое состоялось 8 июня 2018 г.

\*\* Являлся членом Комитета до 8 июня 2018 г.

Комитет Совета директоров по аудиту

Комитет Совета директоров по аудиту НЛМК, возглавляемый независимым директором, разрабатывает и представляет Совету директоров рекомендации в отношении следующих вопросов:

- эффективность контроля финансово-экономической деятельности Компании, включая ежегодные независимые аудиторские проверки финансовой отчетности, качество оказываемых аудитором услуг и соблюдение им требований аудиторской независимости;
- контроль за надежностью и эффективностью функционирования системы управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления, включая оценку эффективности процедур управления рисками и внутреннего контроля Компании, практики корпоративного управления и подготовку предложений по их совершенствованию.

Состав Комитета на 31.12.2018

Большинство членов Комитета по аудиту являются независимыми директорами. В состав Комитета входит независимый директор, обладающий опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности. В течение года состав Комитета менялся.

Секретарем Комитета утвержден Михаил Макеев, директор Дирекции по аудиту.

Отчет о деятельности  
Комитета в 2018 г.

В 2018 году было проведено 4 заседания Комитета по аудиту.

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

- рассмотрение проекта консолидированной финансовой отчетности ПАО «НЛМК» за 2017 г., подготовленной в соответствии с МСФО, включая обзор финансовых результатов и исследований проведенного «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» (PwC) аудита отчетности;

СОСТАВ КОМИТЕТА СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ  
ПО АУДИТУ В 2018 ГОДУ

| Состав Комитета, действовавший с 02.06.2017 по 08.06.2018 |                       |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------|
|                                                           | Должность             |
| Бенедикт Шортино                                          | Председатель Комитета |
| Карен Саркисов                                            | Член Комитета         |
| Николай Гагарин                                           | Член Комитета         |
| Станислав Шекшня                                          | Член Комитета         |
| Франц Штруцл                                              | Член Комитета         |

- рассмотрение результатов аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «НЛМК» за 2017 г., подготовленной в соответствии с РПБУ, а также оценки аудиторского заключения РwC по бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «НЛМК» за 2017 г.;
- рассмотрение проекта промежуточной сокращенной консолидированной финансовой отчетности ПАО «НЛМК» за 1-й квартал, 1-е полугодие и 9 месяцев 2018 г., подготовленной в соответствии с МСФО, включая обзор финансовых результатов и результатов проведенного РwC обзора отчетности;
- рассмотрение кандидатуры аудитора Группы и его вознаграждения;
- рассмотрение отчета ЗАО «Делойт и Туш СНГ» (Оценщик) «Внешняя оценка функции внутреннего аудита ПАО «НЛМК» за 2016–2017 гг.»;
- рассмотрение проекта «дорожной карты» Дирекции по аудиту (Служба внутреннего аудита – СВА) по выполнению ключевых рекомендаций Оценщика;
- рассмотрение отчетов об итогах деятельности СВА за 3-й, 4-й кварталы 2017 г. и за 2017 год, а также за 1-3-й кварталы 2018 г.;
- утверждение плана работы Комитета по аудиту на 2018 г.;
- рассмотрение измененного подхода к планированию деятельности СВА, а также укрупненных направлений проверок и исследований внутреннего аудита на 2019 год.

| Состав Комитета, избранный 08.06.2018 |                       |
|---------------------------------------|-----------------------|
|                                       | Должность             |
| Бенедикт Шортино                      | Председатель Комитета |
| Карен Саркисов                        | Член Комитета         |
| Николай Гагарин                       | Член Комитета         |
| Станислав Шекшня                      | Член Комитета         |
| Марьян Оудеман                        | Член Комитета         |

ПРИНЯТИЕ ЧЛЕНАМИ КОМИТЕТА ПО АУДИТУ УЧАСТИЯ  
В ЗАСЕДАНИЯХ КОМИТЕТА В 2018 ГОДУ

|                  | Должность             | Количество посещенных заседаний Комитета в 2018 г. |
|------------------|-----------------------|----------------------------------------------------|
| Бенедикт Шортино | Председатель Комитета | 4/4                                                |
| Карен Саркисов   | Член Комитета         | 4/4                                                |
| Николай Гагарин  | Член Комитета         | 3 (1)*/4                                           |
| Станислав Шекшня | Член Комитета         | 4/4                                                |
| Марьян Оудеман** | Член Комитета         | 2/4                                                |
| Франц Штруцл***  | Член Комитета         | 2/4                                                |

\* Принимал участие посредством выражения письменного мнения

\*\* Была избрана в состав Комитета на заседании Совета директоров НЛМК, которое состоялось 8 июня 2018 г.

\*\*\* Франц Штруцл являлся членом Комитета до 8 июня 2018 г.

Финансовая отчетность

Комитет по аудиту на ежеквартальной основе рассматривает консолидированную финансовую отчетность Группы, подготовленную в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), и годовую индивидуальную отчетность ПАО «НЛМК», подготовленную в соответствии с российскими правилами бухгалтерского учета (РПБУ). Комитет уделяет особое внимание существенным суждениям в финансовой отчетности, примечаниям к отчетностям, а также учетным политикам.

Вместе с ежеквартальной МСФО отчетностью Комитет рассматривает

и обсуждает с высшим руководством и внешними аудиторами финансовое положение, результаты деятельности и движение денежных средств компаний Группы НЛМК и в случае необходимости запрашивает разъяснения по основным изменениям в операционной и финансовой деятельности Группы.

Управление рисками  
и внутренний контроль

Комитет по аудиту НЛМК осуществляет контроль за надежностью и эффективностью функционирования системы управления рисками, внутреннего контроля и подготовку

предложений по их совершенствованию. При выполнении своих обязанностей по контролю Комитет рассматривает отчеты и обновленную карту рисков Группы, подготовленные службой вице-президента по управлению рисками, а также отчеты, подготовленные внутренним аудитом и внешними аудиторами; проводит регулярные встречи с директором Дирекции по аудиту и командой внешнего аудитора.

**Внутренний аудит**  
Комитет по аудиту НЛМК осуществляет мониторинг деятельности и оценку эффективности осуществления функции внутреннего аудита. Данные функции реализуются посредством обсуждения с директором Дирекции по аудиту и согласования квартальных и годового планов работы внутреннего аудита. Отчеты об исполнении плана, основные выводы и выданные рекомендации предоставляются Комитету в течение года с целью убедиться, что предпринятые исполнительным руководством действия были эффективными.

Для обеспечения независимости директор Дирекции по аудиту подчиняется непосредственно Совету директоров, имеет право выносить на рассмотрение любой вопрос, который он считает важным, обязан отчитываться Комитету, в том числе в части информирования о результатах проведенных проверок свыше определенного порога

существенности и/или соответствующих иным обязательным критериям раскрытия, и встречается с внешними аудиторами по мере необходимости.

Служба внутреннего аудита ежегодно проводит самооценку своей деятельности на предмет соответствия Международным профессиональным стандартам внутреннего аудита и Кодексу этики ИВА и один раз в пять лет независимую внешнюю оценку, результаты которых представляются на рассмотрение Комитету по аудиту.

**Внешний аудит**  
В целях обеспечения уверенности в эффективности процесса проведения независимого аудита, РwC и Комитет Совета директоров по аудиту поддерживают регулярное взаимодействие. Так, независимый аудитор представляет Комитету по аудиту годовой план проведения аудиторских проверок, а также ежеквартальные отчеты о проделанной работе.

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

Комитет по кадрам, вознаграждениям и социальной политике, возглавляемый независимым директором, оказывает содействие Совету директоров в рассмотрении вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения членов Совета директоров, исполнительных

органов и иных руководителей Компании, осуществлением кадрового планирования, усиления профессионального состава и эффективности работы Совета директоров НЛМК.

**Состав Комитета на 31.12.2018**  
Большинство членов Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике являются независимыми директорами. В состав Комитета включен независимый директор, компетентный в вопросах мотивационного менеджмента и кадрового администрирования. В течение года состав Комитета менялся. Секретарем Комитета утвержден Валерий Лоскутов, Корпоративный секретарь НЛМК.

**Отчет о деятельности Комитета в 2018 году**  
В 2018 году было проведено 4 заседания Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике, 2 из них в форме заочного голосования. На заседаниях Комитета были приняты решения по следующим вопросам:

- об итогах реализации кадровой стратегии в 2015–2017 гг. и основных направлениях развития в 2018–2022 гг.;
- цели и приоритеты Президента Компании на 2018–2022 гг.;
- рассмотрение и утверждение результатов мероприятий по оценке качества работы членов Совета директоров ПАО «НЛМК» в 2017 г., выбор независимого консультанта;

- об утверждении плана заседаний Комитета на 2018–2019 гг.;
- о статусе поиска независимых директоров;
- о соответствии статусу независимого директора кандидатов, выдвинутых для избрания в Совет директоров ПАО «НЛМК» на годовом общем собрании акционеров Компании по итогам работы за 2017 год;
- о профессиональной квалификации кандидатов, выдвинутых для избрания в Совет директоров ПАО «НЛМК» на годовом общем собрании акционеров Компании по итогам работы за 2017 год;
- о рассмотрении предложений Совету директоров ПАО «НЛМК», касающихся размера вознаграждений членов Совета директоров Компании;
- о достижении ключевых показателей эффективности Группы НЛМК, исполнении целевых количественных и проектных показателей и вознаграждении топ-менеджеров за 2017 год;
- об одобрении основных условий контракта с Президентом (Председателем Правления) НЛМК;
- об одобрении актуализированного плана-графика заседаний Комитета на 2018–2019 гг.;
- о кадровой стратегии Группы НЛМК до 2022 г.;
- корпоративный университет НЛМК: достижения и вызовы;
- о проведении оценки качества работы членов Совета директоров ПАО «НЛМК».

В 2018 году Комитет по кадрам, вознаграждениям и социальной политике продолжил реализацию своих функций для обеспечения интересов Компании, следуя рекомендациям Кодекса корпоративного управления и лучшим мировым практикам.

Было организовано проведение очередной оценки Совета директоров, включавшей в себя онлайн-опрос членов Совета директоров по форме, утвержденной Комитетом, и последующее интервьюирование каждого члена Совета директоров Председателем Комитета. В марте 2018 года на заседании Совета директоров были рассмотрены результаты оценки.

Комитетом по кадрам, вознаграждениям и социальной политике

**ПРИНЯТИЕ ЧЛЕНАМИ КОМИТЕТА ПО КАДРАМ, ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКЕ УЧАСТИЯ В ЗАСЕДАНИЯХ КОМИТЕТА В 2018 ГОДУ**

|                  | Должность             | Количество посещенных заседаний Комитета в 2018 г. |
|------------------|-----------------------|----------------------------------------------------|
| Станислав Шекшня | Председатель Комитета | 4/4                                                |
| Владимир Лисин   | Член Комитета         | 4/4                                                |
| Хельмут Визер    | Член Комитета         | 4/4                                                |
| Олег Багрин      | Член Комитета         | 2*/2                                               |
| Томас Верасто    | Член Комитета         | 2*/2                                               |

\* Был избран в состав Комитета на заседании Совета директоров НЛМК, которое состоялось 8 июня 2018 г.



Компании принято решение оценить возможность получения от внешнего консультанта информации по лучшим мировым практикам в 2019 году. Вопрос привлечения внешнего консультанта к процедуре оценки качества работы Совета директоров находится на повестке Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике Компании в течение 2019 года.

Также Комитетом по кадрам, вознаграждениям и социальной политике Компании был положительно оценен опыт проведения расширенного до состава Совета директоров выездного заседания Комитета, состоявшегося на основной бельгийской производственной площадке Компании – заводе NLMK La Louvière.



# Корпоративный секретарь

Связующим звеном системы корпоративного управления является Корпоративный секретарь, который обеспечивает эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий Компании по защите прав и интересов акционеров и поддержку эффективной работы Совета директоров и его комитетов.

Помимо сопровождения деятельности Совета директоров, Корпоративный секретарь НЛМК осуществляет сопровождение деятельности Правления. Объединение данных функций позволяет повысить эффективность взаимодействия менеджмента и Совета директоров Компании.

Сопровождение Корпоративным секретарем НЛМК всех корпоративных процедур Компании, как предусмотренных законодательством, так и содержащихся в Кодексе корпоративного управления, рекомендованном Банком России, позволяет выстраивать динамичную и сбалансированную систему корпоративного управления, обеспечивать эффективное взаимодействие между акционерами, Советом директоров и менеджментом Компании.

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

Под руководством Корпоративного секретаря функционирует Аппарат корпоративного секретаря. Деятельность Корпоративного секретаря Компании регулируется Положением о Корпоративном секретаре Компании.

Корпоративным секретарем Компании с 2005 года является Валерий Лоскутов.



Лоскутов Валерий Александрович

РОДИЛСЯ 6 МАЯ 1969 Г.  
В ГОРОДЕ ЛИПЕЦКЕ.

- Окончил Липецкий политехнический институт, государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. Имеет степень MBA.
- На протяжении более чем двадцати лет входил в органы управления ряда российских компаний. На НЛМК работает с 1998 года, с 2005 года – корпоративный секретарь ПАО «НЛМК». С 2017 года также занимает позицию секретаря Комитета по кадрам, вознаграждениям и социальной политике.
- Является одним из учредителей Ассоциации «Национальное объединение корпоративных секретарей».
- На протяжении трех лет (2016–2018) входил в топ-50 директоров по корпоративному управлению.
- В 2018 году стал победителем XIII Национальной премии «Директор года» в номинации «Директор по корпоративному управлению/Корпоративный секретарь».



# Правление

## Порядок работы Правления НЛМК

Правление НЛМК осуществляет руководство текущей деятельностью Компании и реализацию выбранной стратегии и конкретных решений общего собрания акционеров и Совета директоров. Основной целью деятельности Правления является обеспечение эффективности 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 Компании с целью учета интересов работников;
- взаимодействие с органами государственной власти и органами

самоуправления по наиболее значимым для общественности вопросам.

Перечень вопросов, принятие решений по которым относится к компетенции Правления, определен Уставом и Положением о Правлении Компании, доступными для

ознакомления на официальном сайте Компании: [nlmk.com](http://nlmk.com).

## Состав Правления

По состоянию на 31.12.2018 в состав Правления входили 9 человек.



## СОСТАВ ПРАВЛЕНИЯ НЛМК

| Состав Правления НЛМК по состоянию на 31.12.2018 |                                                            | Состав Правления, действовавший до 27.04.2018 |                                                                        |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
|                                                  | Должность                                                  |                                               | Должность                                                              |
| Григорий Федоришин                               | Президент (Председатель Правления) <sup>1</sup>            | Григорий Федоришин                            | Президент (Председатель Правления) <sup>1</sup>                        |
| Татьяна Аверченкова                              | Вице-президент по операционной эффективности               | Татьяна Аверченкова                           | Вице-президент по операционной эффективности                           |
| Илья Гуцин                                       | Вице-президент по продажам                                 | Илья Гуцин                                    | Вице-президент по продажам                                             |
| Баренд Де Вос                                    | Вице-президент по международной деятельности               | Баренд Де Вос                                 | Вице-президент по международной деятельности                           |
| Сергей Лихарев                                   | Вице-президент по логистике                                | Сергей Лихарев                                | Вице-президент по логистике                                            |
| Сергей Филатов                                   | Управляющий директор                                       | Сергей Филатов                                | Управляющий директор                                                   |
| Евгений Овчаров                                  | Вице-президент по управлению рисками                       | Станислав Цырлин                              | Вице-президент по кадрам и системе управления <sup>3</sup>             |
| Сергей Чеботарев                                 | Вице-президент по энергетике                               | Олег Багрин                                   | Член Совета директоров Президент (Председатель Правления) <sup>4</sup> |
| Михаил Архипов                                   | Вице-президент по кадрам и системе управления <sup>2</sup> |                                               |                                                                        |

<sup>1</sup> 12 марта 2018 г. избран на должность Президента (Председателя Правления)

<sup>2</sup> Вице-президент по кадрам и системе управления с 9 января 2018 г.

<sup>3</sup> Вице-президент по кадрам и системе управления до 29 декабря 2017 г.

<sup>4</sup> Президент (Председатель Правления) до 12 марта 2018 г.

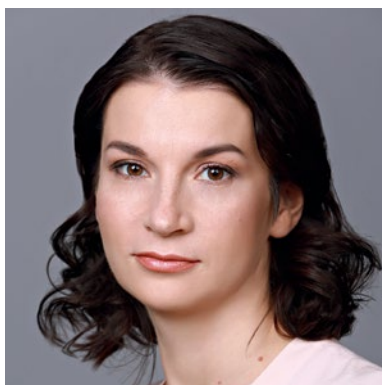
Биографии членов Правления



Григорий Федоришин

|                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------|
| ГОД РОЖДЕНИЯ – 1979                                                   |
| ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ.                        |
| ПРЕЗИДЕНТ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ С МАРТА 2018 Г. ПО НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ. |

- Окончил Финансовую академию при Правительстве РФ (Москва). Имеет степень MBA бизнес-школы INSEAD (Франция, Сингапур). Член ассоциации сертифицированных финансовых аналитиков (CFA).
- Старший вице-президент – заместитель председателя Правления с марта 2017 года по март 2018 года. С 2013 по 2017 год занимал должность вице-президента по финансам. В течение 2016 года возглавлял дивизион Сортовой прокат Россия Группы НЛМК.
- С 2011 по 2013 год являлся директором по стратегическому развитию ОАО «НЛМК». С 2009 по 2011 год занимал должность менеджера по инвестиционным проектам Инвестиционной компании «Либра Капитал» (Москва). С 2001 по 2009 год работал в консалтинговой компании PricewaterhouseCoopers, последняя позиция – директор практики по реструктуризации бизнеса.



Татьяна Аверченкова

|                                               |
|-----------------------------------------------|
| ГОД РОЖДЕНИЯ – 1979                           |
| ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ. |
| ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ С 2017 Г.                      |

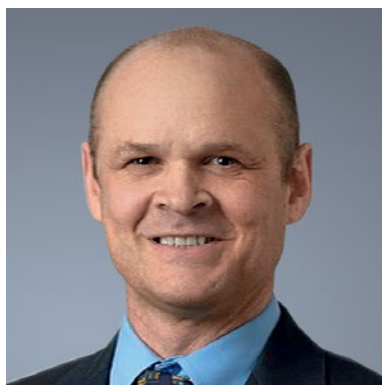
- Окончила Липецкий государственный технический университет по направлению «Экономика и управление».
- Работает в Группе НЛМК с 2001 года. Занимала позиции директора по контроллингу, руководящие позиции в дирекции по стратегии. С 2016 года является вице-президентом по операционной эффективности.



Илья Гушин

|                             |
|-----------------------------|
| ГОД РОЖДЕНИЯ – 1976         |
| ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ПРОДАЖАМ. |
| ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ С 2014 Г.    |

- Окончил экономический факультет Московского государственного университета. Кандидат экономических наук.
- С декабря 2013 года работает на НЛМК. С 2009 по 2013 год работал в группе СИБУР, в том числе возглавлял экспортное подразделение группы СИБУР – SIBUR International.
- В 2008–2009 годах занимал должность финансового директора Московской школы управления «Сколково». С 2002 по 2007 год работал на различных должностях в компании Microsoft.



Баренд Де Вос

|                                               |
|-----------------------------------------------|
| ГОД РОЖДЕНИЯ – 1967                           |
| ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО МЕЖДУНАРОДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. |
| ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ С 2016 Г.                      |

- Бакалавр технических наук (Дополнительная программа подготовки) по специальности «Инженер-электрик» и магистр технических наук по специальности «Инженер-технолог», Университет Претории.
- Начиная с 2011 года является Директором предприятия NLMK Belgium Holdings, а также ряда дочерних компаний. Является Генеральным директором, Председателем Правления компании NLMK International B.V., управляет программами комплексной реконструкции и повышения операционной эффективности.
- В 2004 году присоединился к компании Duferco La Louvière, Бельгия, и являлся членом Правления СП НЛМК/Duferco с 2007 по 2011 год.
- Начав свою профессиональную деятельность в 1990 году как инженер-технолог и инженер по развитию производства, занимал различные руководящие должности в Iscor и Saldanha Steel (в настоящее время ArcelorMittal South Africa) с 1995 по 2003 год, последняя из которых была связана с экспортными продажами.



Сергей Лихарев

|                              |
|------------------------------|
| ГОД РОЖДЕНИЯ – 1964          |
| ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ЛОГИСТИКЕ. |
| ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ С 2014 Г.     |

- Кандидат физико-математических наук, Master of Business Administration (Cornell University, США). С 1990 по 1993 год – научный сотрудник в МГУ им. М.В. Ломоносова.
- С октября 2013 года работает на НЛМК. С 2012 по 2013 год являлся директором по авиационному бизнесу группы компаний «Русские машины» и председателем совета директоров завода «Авиакор».
- В 2008–2012 годах работал генеральным директором аэропортовой группы «Базэл Аэро», в 2004–2007 годах – генеральным директором самарского авиазавода «Авиакор».
- С 1993 по 2004 год работал на руководящих должностях в холдинге «Интеррос», на Останкинском мясоперерабатывающем комбинате, в компаниях Golden Telecom, Cannon Associates и Coopers & Lybrand.



Сергей Филатов

|                          |
|--------------------------|
| ГОД РОЖДЕНИЯ – 1959      |
| УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР.    |
| ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ С 2013 Г. |

- Окончил Московский институт стали и сплавов. Кандидат технических наук. Почетный металлург РФ. Заслуженный металлург РФ.
- Работает на НЛМК с октября 2012 года, занимал должность заместителя первого вице-президента – генерального директора НЛМК по производству и технологии. 25 января 2013 года Сергей Филатов был назначен на должность управляющего директора ОАО «НЛМК».
- С 2009 по 2012 год – главный инженер НТМК. С 2007 по 2009 год – менеджер проекта Дирекции по управлению проектами НТМК.

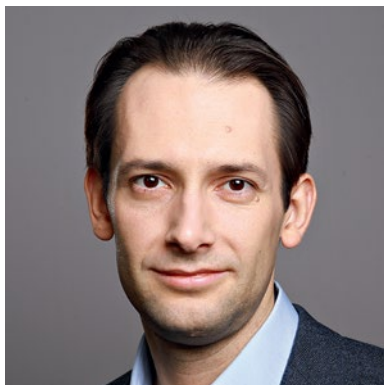




Евгений Овчаров

|                                       |
|---------------------------------------|
| ГОД РОЖДЕНИЯ – 1977                   |
| ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ. |
| ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ С 2018 Г.              |

- Окончил Липецкий государственный технический университет, имеет степень кандидата экономических наук.
- Работает в НЛМК с 1998 года. Занимал позиции директора по внутреннему контролю и управлению рисками, директора по корпоративным финансам, руководящие позиции в дирекции по экономике и финансам. С 2016 года является вице-президентом по управлению рисками НЛМК.



Михаил Архипов

|                                                |
|------------------------------------------------|
| ГОД РОЖДЕНИЯ – 1982                            |
| ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО КАДРАМ И СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ. |
| ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ С 2018 Г.                       |

- Окончил с отличием социологический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова.
- Работает на НЛМК в должности вице-президента по кадрам и системе управления с января 2018 года. С 2013 по 2018 год занимал должность члена правления – вице-президента по управлению персоналом ПАО «МТС». С 2009 по 2013 год работал в департаменте по управлению персоналом ООО «СИБУР», последняя позиция – директор, управление персоналом. С 2004 по 2009 год работал на руководящих позициях в области управления персоналом в компаниях ОАО «Сан Инбев» и ЗАО «КПМГ».



Сергей Чеботарев

|                               |
|-------------------------------|
| ГОД РОЖДЕНИЯ – 1980           |
| ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ЭНЕРГЕТИКЕ. |
| ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ С 2018 Г.      |

- Окончил Липецкий государственный технический университет по специальности «Прикладная математика», кандидат технических наук.
- Начал работу в НЛМК в 2000 году с должности экономиста дирекции топливно-энергетического комплекса. Занимал позиции начальника управления по энергетической политике, директора по энергоэффективности и энергетическим рынкам, с 2016 года является вице-президентом по энергетике.

Президент (Председатель Правления)

Президент (Председатель Правления) осуществляет руководство текущей деятельностью НЛМК, организует выполнение решений общего собрания акционеров и Совета директоров Компании, а также организует деятельность Правления и обеспечивает своевременное принятие Правлением решений.

Права и обязанности Президента (Председателя Правления) определяются правовыми актами Российской Федерации и договором, заключенным с Компанией.

Президент (Председатель Правления) избирается общим собранием акционеров на срок до следующего годового собрания акционеров, если иное не определено решением общего собрания акционеров.

Согласно действующим корпоративным документам Президент (Председатель Правления) не может быть одновременно Председателем Совета директоров Компании.

Президентом (Председателем Правления) Компании с 12 марта 2018 года является Федоришин Григорий Витальевич.

Отчет о деятельности Правления в 2018 году

В 2018 году было проведено 45 заседаний Правления, в том числе 20 заседаний были проведены в форме заочного голосования. Форма проведения заседания Правления определяется решением Президента (Председателя Правления). На заседаниях были в том числе рассмотрены следующие вопросы:

- о выполнении целевых показателей компаний Группы НЛМК по охране труда и промышленной безопасности;
- об исполнении бюджета компаний Группы НЛМК;
- об отчете по оборотному капиталу;
- о выполнении ключевых показателей эффективности деятельности 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;
- о программах развития дивизионов (функциональных направлений), производств, в том числе в рамках Стратегии 2022;
- о программах повышения операционной эффективности дивизионов;
- о рекомендациях Совету директоров Компании (в частности, о выплате дивидендов, о проекте годового отчета НЛМК за 2017 год);
- о рекомендациях органам управления дочерних и зависимых обществ;
- об одобрении сделок;
- об эффективности управления портфелем продаж;
- о системе управления рисками;
- об утверждении плана заседаний Правления Компании на 2019 год.

ВЛАДЕНИЕ АКЦИЯМИ ЧЛЕНАМИ ПРАВЛЕНИЯ В 2018 ГОДУ

|                               | Должность                                                               | Доля в уставном капитале НЛМК | Совершение сделок с акциями НЛМК |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| Григорий Федоришин            | Президент (Председатель Правления) <sup>1</sup>                         | Не является акционером НЛМК   | Сделок не совершал               |
| Олег Багрин <sup>2</sup>      | Член Совета директоров, Президент (Председатель Правления) <sup>3</sup> | Не является акционером НЛМК   | Сделок не совершал               |
| Татьяна Аверченкова           | Вице-президент по операционной эффективности                            | Не является акционером НЛМК   | Сделок не совершал               |
| Илья Гуцин                    | Вице-президент по продажам                                              | Не является акционером НЛМК   | Сделок не совершал               |
| Баренд Де Вос                 | Вице-президент по международной деятельности                            | Не является акционером НЛМК   | Сделок не совершал               |
| Сергей Лихарев                | Вице-президент по логистике                                             | Не является акционером НЛМК   | Сделок не совершал               |
| Сергей Филатов                | Управляющий директор                                                    | Не является акционером НЛМК   | Сделок не совершал               |
| Станислав Цырлин <sup>2</sup> | Вице-президент по кадрам и системе управления <sup>4</sup>              | Не является акционером НЛМК   | Сделок не совершал               |
| Евгений Овчаров <sup>5</sup>  | Вице-президент по управлению рисками                                    | Не является акционером НЛМК   | Сделок не совершал               |
| Сергей Чеботарев <sup>5</sup> | Вице-президент по энергетике                                            | Не является акционером НЛМК   | Сделок не совершал               |
| Михаил Архипов <sup>5</sup>   | Вице-президент по кадрам и системе управления <sup>6</sup>              | Не является акционером НЛМК   | Сделок не совершал               |

<sup>1</sup> 12 марта 2018 г. избран на должность Президента (Председателя Правления)

<sup>2</sup> Являлись членами Правления до 27 апреля 2018 г.

<sup>3</sup> Являлся Президентом (Председателем Правления) до 12 марта 2018 г.

<sup>4</sup> Вице-президент по кадрам и системе управления до 29 декабря 2017 г.

<sup>5</sup> Вошли в состав Правления с 27 апреля 2018 г.

<sup>6</sup> Вице-президент по кадрам и системе управления с 9 января 2018 г.

ПРИНЯТИЕ ЧЛЕНАМИ ПРАВЛЕНИЯ УЧАСТИЯ  
В ЗАСЕДАНИЯХ ПРАВЛЕНИЯ В 2018 ГОДУ

|                     | Количество заседаний, в которых участвовал член Правления |
|---------------------|-----------------------------------------------------------|
| Григорий Федоришин  | 45/45                                                     |
| Олег Багрин         | 8 <sup>1</sup> /45                                        |
| Татьяна Аверченкова | 45/45                                                     |
| Илья Гуцин          | 45/45                                                     |
| Баренд Де Вос       | 45/45                                                     |
| Сергей Лихарев      | 45/45                                                     |
| Сергей Филатов      | 45/45                                                     |
| Станислав Цырлин    | 8 <sup>2</sup> /45                                        |
| Евгений Овчаров     | 32 <sup>3</sup> /45                                       |
| Михаил Архипов      | 32 <sup>4</sup> /45                                       |
| Сергей Чеботарев    | 32 <sup>5</sup> /45                                       |

<sup>1</sup> Олег Багрин являлся членом Правления до 27.04.2018  
<sup>2</sup> Станислав Цырлин являлся членом Правления до 27.04.2018  
<sup>3</sup> Евгений Овчаров утвержден в качестве члена Правления на состоявшемся 27.04.2018 заседании Совета директоров  
<sup>4</sup> Михаил Архипов утвержден в качестве члена Правления на состоявшемся 27.04.2018 заседании Совета директоров  
<sup>5</sup> Сергей Чеботарев утвержден в качестве члена Правления на состоявшемся 27.04.2018 заседании Совета директоров



В 2018 году не выявлено конфликта интересов у членов Правления НЛМК.

События после отчетной даты

9 января 2019 года секретарь Комитета по стратегическому планированию Константин Аршакуни назначен вице-президентом по стратегии НЛМК.

Совет директоров НЛМК на состоявшемся 1 марта 2019 года заседании рекомендовал годовому общему собранию акционеров Компании утвердить выплату дивидендов по итогам работы за 2018 год в размере 22,81 рубля на одну обыкновенную акцию (с учетом выплаченных промежуточных дивидендов в сумме 17,01 рубля на одну обыкновенную акцию, подлежит выплате 5,80 рублей на одну обыкновенную акцию).

Отчет о вознаграждении органов управления

Вознаграждение и компенсации членам Совета директоров

Членам Совета директоров в период исполнения ими своих обязанностей выплачивается вознаграждение, а также компенсируются расходы, связанные с осуществлением ими функций членов Совета директоров Компании. Размеры, условия и порядок выплаты вознаграждения и компенсации расходов членов Совета директоров определяются Положением о вознаграждении членов Совета директоров, утвержденным общим собранием акционеров Компании. Положение размещено на официальном сайте Компании: [www.nlmk.com](http://www.nlmk.com).

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

Уровень выплачиваемого вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимыми для НЛМК компетенциями и квалификацией.

Система вознаграждения членов Совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров. 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 утверждена 5 июня 2015 года решением годового общего собрания акционеров ПАО «НЛМК» и составляет 160 000 (сто шестьдесят тысяч) долларов США.

Базовое вознаграждение может быть выплачено в случае, если член Совета директоров принял участие более чем в половине заседаний

СТРУКТУРА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ НЛМК

| Категория вознаграждения                                                                                                                                                   | Размер вознаграждения                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Базовое вознаграждение                                                                                                                                                     | \$160 000                                                                                                                                       |
| Дополнительное вознаграждение за исполнение обязанностей Председателя Совета директоров с учетом возложенных на него функций организации работы Совета директоров          | До 50% базового вознаграждения                                                                                                                  |
| Дополнительное вознаграждение лицу, являющемуся членом любого из комитетов Совета директоров (при условии принятия участия более чем в половине заседаний комитета)        | До 25% базового вознаграждения, а в случае, если лицо является членом двух и более Комитетов, – в размере до 50% базового вознаграждения        |
| Дополнительное вознаграждение лицу, являющемуся Председателем любого из комитетов Совета директоров (при условии принятия участия более чем в половине заседаний комитета) | До 40% базового вознаграждения, а в случае, если лицо является Председателем двух и более Комитетов, – в размере до 80% базового вознаграждения |

ВЫПЛАТЫ ЧЛЕНАМ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ЗА 2017–2018 ГГ., ТЫС. РУБ.\*

|                                           | 2018    | 2017    |
|-------------------------------------------|---------|---------|
| Выплаты членам Совета директоров, в т.ч.: | 155 307 | 139 134 |
| Вознаграждение                            | 148 389 | 136 977 |
| в том числе базовая часть                 | 100 037 | 89 010  |
| в том числе премии                        | 48 352  | 47 967  |
| Заработная плата                          | -       | -       |
| Премии                                    | -       | -       |
| Комиссионные                              | -       | -       |
| Льготы                                    | -       | -       |
| Компенсации расходов                      | 6 918   | 2 157   |
| Иные виды вознаграждений                  | -       | -       |

\* Данные за 2017 г. отражены в фактических суммах. Вознаграждение членам Совета директоров за 2018 г. определено на основании предварительного расчета согласно Положению о вознаграждении членов Совета директоров НЛМК



Совета директоров за расчетный период.

Членам Совета директоров также выплачивается дополнительное вознаграждение за исполнение функций Председателя Совета директоров, члена одного или нескольких комитетов Совета директоров либо председательство в одном или нескольких комитетах Совета директоров.

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 размер двух базовых вознаграждений.

Основанием для выплаты вознаграждения членам Совета директоров является решение общего собрания акционеров Компании. Положением о вознаграждении членов Совета директоров НЛМК также 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.

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.

Иные формы вознаграждения, включая формы краткосрочной и долгосрочной мотивации,

зависящие от финансового результата, а также опционные программы в Компании не применяются.

Годовым общим собранием акционеров Компании по итогам работы за 2017 год, которое состоялось 8 июня 2018 года, было принято решение о выплате вознаграждений членам Совета директоров НЛМК в размере 2 216 000 долларов США.

**Вознаграждение и компенсации членам Правления**

Система вознаграждения членов Правления направлена на обеспечение их материальной заинтересованности в достижении стратегических целей и повышении экономической эффективности управления НЛМК. Подход Компании к вознаграждению членов Правления создает достаточную мотивацию для их эффективной работы и позволяет Компании привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов.

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. Права, обязанности, ответственность сторон и социальные гарантии для членов Правления определяются внутренними документами НЛМК и договором, заключаемым между Компанией и членами Правления.

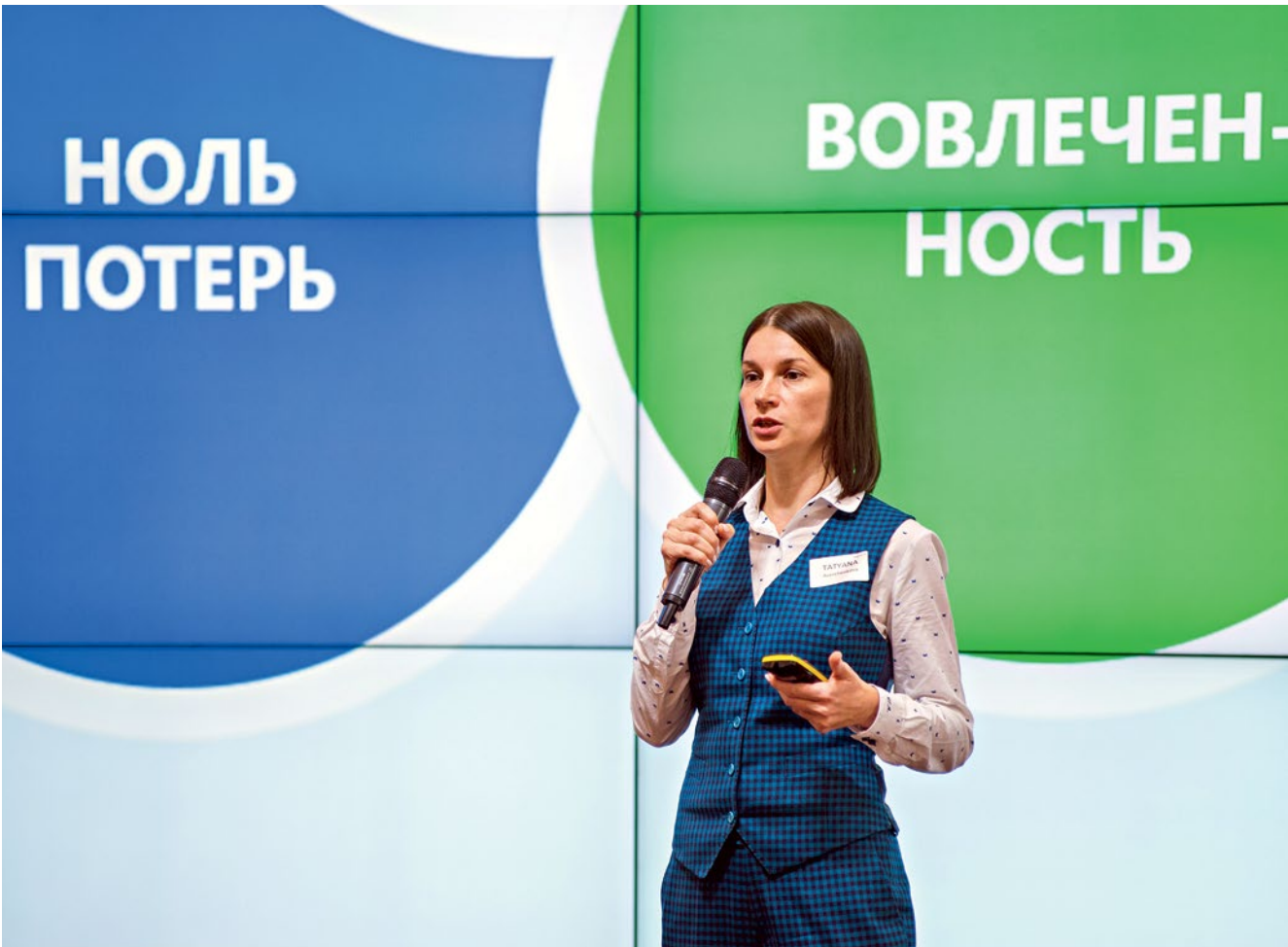
Материальная заинтересованность членов Правления в достижении стратегических целей Компании достигается за счет систем краткосрочной и долгосрочной мотивации.

Краткосрочная мотивация основана на действующей системе ключевых показателей эффективности (КПЭ), от выполнения которых зависит размер премий членов Правления. Используемые для премирования топ-менеджмента КПЭ относятся к финансовым и производственным результатам деятельности НЛМК и неразрывно связаны с созданием акционерной стоимости и включают в себя показатели по операционной эффективности, социальной ответственности и безопасности труда, организационному развитию производства.

В Компании также внедрена программа долгосрочной мотивации

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ВЫПЛАТЫ ЧЛЕНАМ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В 2017–2018 ГГ., ТЫС. РУБ.

|                  | Общий размер всех выплат в 2018 г. | Общий размер всех выплат в 2017 г. |
|------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Владимир Лисин   | 21 264                             | 19 449                             |
| Станислав Шекшня | 16 318                             | 14 925                             |
| Олег Багрин      | 13 846                             | 11 308                             |
| Николай Гагарин  | 12 363                             | 11 308                             |
| Карен Саркисов   | 14 835                             | 13 569                             |
| Томас Верасто    | 12 363                             | 11 308                             |
| Хельмут Визер    | 14 835                             | 13 569                             |
| Марьян Оудеман   | -                                  | -                                  |
| Бенедикт Шортино | 16 318                             | 14 925                             |
| Франц Штруцл     | 14 835                             | 13 569                             |



членов исполнительных органов и иных руководителей Компании. В марте 2019 года планируется утверждение новой программы долгосрочной мотивации в связи с завершением программы, действовавшей на протяжении 2014–2018 гг.

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 ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ ЗА 2017–2018 ГГ., ТЫС. РУБ.\*

|                                   | 2018    | 2017    |
|-----------------------------------|---------|---------|
| Выплаты членам Правления, в т.ч.: | 446 943 | 706 437 |
| Заработная плата                  | 205 195 | 256 517 |
| Премии                            | 234 900 | 425 698 |
| Комиссионные                      | -       | -       |
| Льготы                            | -       | -       |
| Компенсации расходов              | 1 481   | 1 381   |
| Иные виды вознаграждений          | 5 367   | 22 841  |

\* Данные за 2017 г. отражены в фактических суммах. Могут отличаться от опубликованных ранее оценочных обязательств на сумму обязательств по долгосрочной программе мотивации за достижение стратегических целей Компании в период 2017–2018 гг. Фактическая выплата ожидается в 2019 г. В финансовой отчетности ПАО «НЛМК» за 2018 г. учтен оценочный резерв на выплату премии в рамках долгосрочной мотивации в сумме 1 760 495,7 тыс. руб. Премии членам Правления за 2018 г. включают обязательства по выплате премии на основании предварительного расчета по итогам работы за отчетный год. Выплата дивидендов членам Правления за 2017 г. составила 182 тыс. руб.



# Контроль деятельности и управление рисками

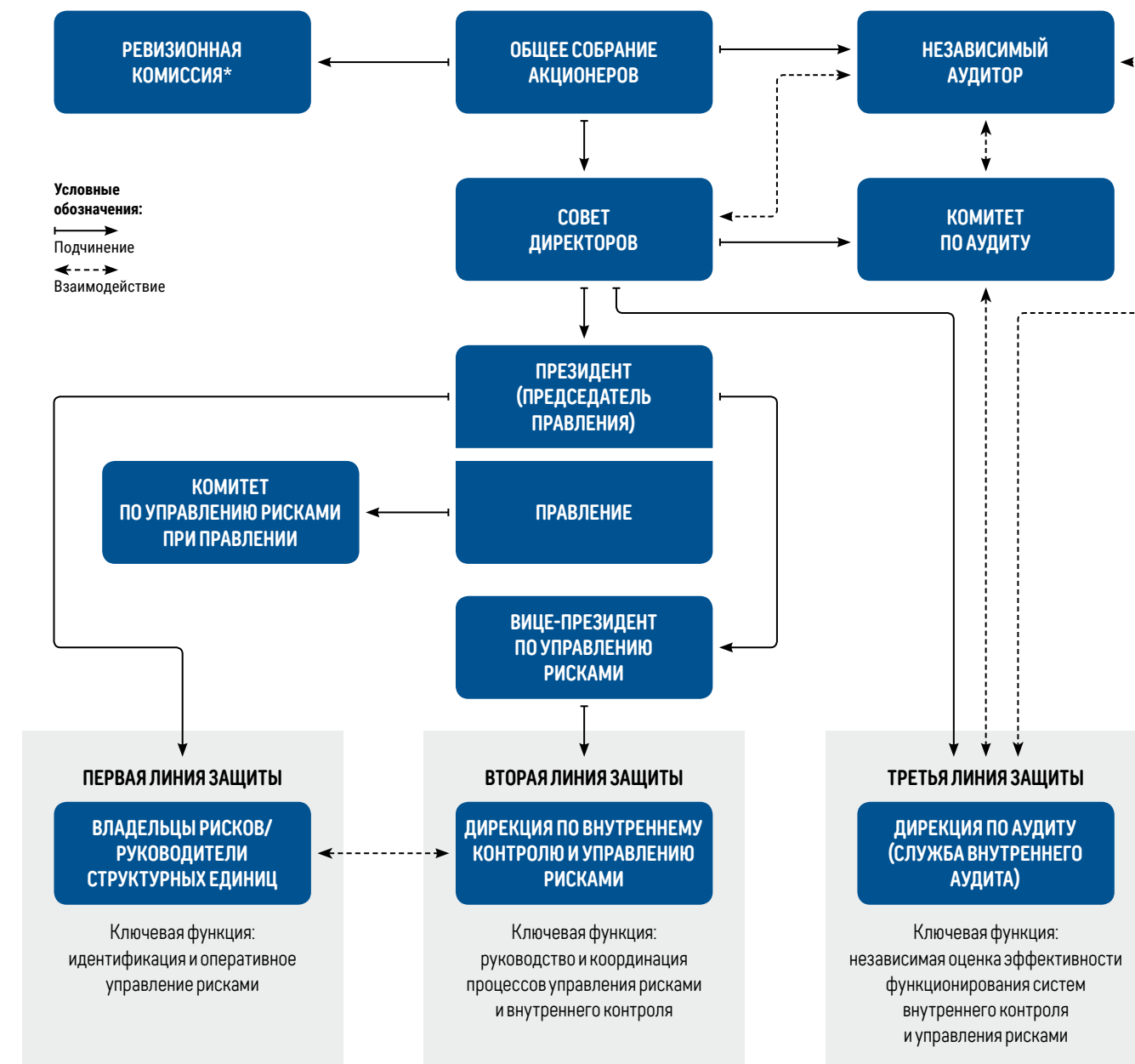
Деятельность НЛМК как крупной международной металлургической компании сопряжена с разнообразными рисками, которые в случае их реализации способны оказать негативное воздействие на бизнес Группы и заинтересованные стороны. Для обеспечения защиты акционерной стоимости и устойчивого развития

Группы мы используем современные практики и методы контроля деятельности и управления рисками.

Подход НЛМК к осуществлению контроля деятельности основан на четком распределении полномочий и функций среди субъектов системы внутреннего контроля и управления рисками, а также предусматривает наличие «трех линий защиты».

Контрольные процедуры выполняются в отношении деятельности российских и зарубежных дочерних предприятий Группы и являются интегрированными в основные направления деятельности и процессы принятия управленческих решений.

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА СУБЪЕКТОВ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ



\* В декабре 2018 г. внеочередным общим собранием акционеров НЛМК было принято решение упразднить Ревизионную комиссию. Данное решение принято с учетом изменений действующего законодательства Российской Федерации и обусловлено наличием в Компании эффективно функционирующей системы управления рисками и внутреннего контроля. Ключевые функции Ревизионной комиссии на практике выполняются Дирекцией по аудиту (Службой внутреннего аудита)



РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИЙ УЧАСТНИКОВ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ЧАСТИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

| Участник                                              | Ключевые функции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Совет директоров                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>Определение принципов и подходов к организации системы внутреннего контроля и управления рисками</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Комитет Совета директоров по аудиту                   | <ul style="list-style-type: none"><li>Контроль за надежностью и эффективностью функционирования системы внутреннего контроля и управления рисками</li><li>Контроль процедур, обеспечивающих соблюдение Группой требований законодательства и бирж, а также корпоративных этических норм, правил и процедур</li><li>Анализ и оценка исполнения политики управления конфликтом интересов</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Дирекция по аудиту (Служба внутреннего аудита)        | <ul style="list-style-type: none"><li>Оценка надежности и эффективности внутреннего контроля и управления рисками</li><li>Оценка системы корпоративного управления</li><li>Консультационная деятельность, предоставление рекомендаций и обмен знаниями</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Правление                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>Определение стратегии и утверждение мероприятий по управлению критическими рисками</li><li>Обеспечение эффективного функционирования системы внутреннего контроля и управления рисками</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Вице-президент по управлению рисками                  | <ul style="list-style-type: none"><li>Организация работы по управлению рисками и внутреннему контролю</li><li>Реализация антикоррупционных программ и ведение деятельности по противодействию коррупции</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Комитет по управлению рисками при Правлении           | <ul style="list-style-type: none"><li>Утверждение принципов, стратегии и нормативных документов процессов управления рисками и системы внутреннего контроля</li><li>Регулярное рассмотрение риск-радара (перечень существенных рисков с указанием их оценки и динамики за период) Компании и общий контроль исполнения мероприятий по управлению рисками</li><li>Утверждение и осуществление общего контроля исполнения мероприятий по управлению рисками</li><li>Регулярное рассмотрение результатов анализа и оценки системы внутреннего контроля, утверждение и общий контроль исполнения мероприятий по ее усилению</li><li>Утверждение и мониторинг исполнения норм корпоративной этики и деловой культуры в Группе</li><li>Общая организация деятельности по реализации положений Кодекса деловой этики и Антикоррупционной политики</li><li>Регулярное рассмотрение отчетов по вопросам соблюдения норм деловой этики и принципов противодействия коррупции</li><li>Координация работы подразделений, участвующих в процессе управления рисками и системы внутреннего контроля</li></ul> |
| Дирекция по внутреннему контролю и управлению рисками | <ul style="list-style-type: none"><li>Оценка и регулярный мониторинг уровня принимаемых рисков, оценка эффективности управляющих мероприятий</li><li>Координация и методологическая поддержка процесса управления рисками</li><li>Разработка нормативных и методологических документов в области управления рисками и внутреннего контроля</li><li>Продвижение и оценка эффективности мер по противодействию коррупции и мошенничеству, реализуемых в соответствии с антикоррупционной политикой Группы</li><li>Регистрация и проработка инцидентов, связанных с отклонениями в системе внутреннего контроля, планирование и контроль корректирующих мер</li><li>Планомерная проработка покрытия рисков системой внутреннего контроля совместно с профильными руководителями, планирование и контроль исполнения корректирующих мер</li><li>Построение системы эффективной внутренней коммуникации и рисков</li><li>Формирование риск-культуры</li></ul>                                                                                                                                        |
| Владельцы рисков (бизнес-подразделения)               | <ul style="list-style-type: none"><li>Идентификация рисков</li><li>Реализация мероприятий по управлению рисками</li><li>Мониторинг ключевых индикаторов риска (KRI)</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Система внутреннего контроля и управления рисками

Функционирующая в НЛМК система внутреннего контроля и управления рисками направлена на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных стратегических и операционных целей, создание и защиту стоимости Группы, а также на обеспечение ее устойчивого развития посредством оперативного выявления, оценки и эффективного управления рисками и возможностями.

Ключевую роль в процессе управления рисками Компании выполняет Совет директоров, который определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками, а также на регулярной основе рассматривает отчетность о состоянии рисков Компании.

В НЛМК действует отдельное структурное подразделение – Дирекция по внутреннему контролю и управлению рисками, в цели и задачи которой входит анализ рисков ключевых бизнес-процессов, обеспечение эффективности процессов управления рисками, внедрение контрольных процедур и развитие корпоративной риск-культуры. В состав Дирекции входят следующие управления и функциональные специалисты: Управление по корпоративным рискам, Управление по внутреннему контролю, Управление ремонтно-строительного контроля, Направление по квалификации и тендерным процедурам, а также отдельный специалист в области противодействия коррупции.

Подход к управлению рисками

Управление рисками является непрерывным процессом, направленным на снижение уровня рисков до приемлемого значения и недопущение событий, которые могут



оказать негативное влияние на достижение бизнес-целей НЛМК. Группа стремится к эффективному и проактивному управлению рисками и возможностями на ежедневной основе, а также последовательному развитию риск-культуры.

Система управления рисками НЛМК разработана с учетом вызовов внешней среды и соответствует принципам, изложенным в международных стандартах по управлению рисками, включая ISO 31000:2018 и COSO ERM:2017. Ключевым внутренним документом в области управления рисками НЛМК является Регламент функционирования корпоративной системы управления рисками. В НЛМК также разработаны внутренние документы для управления отдельными типами рисков, которые являются существенными для Группы.

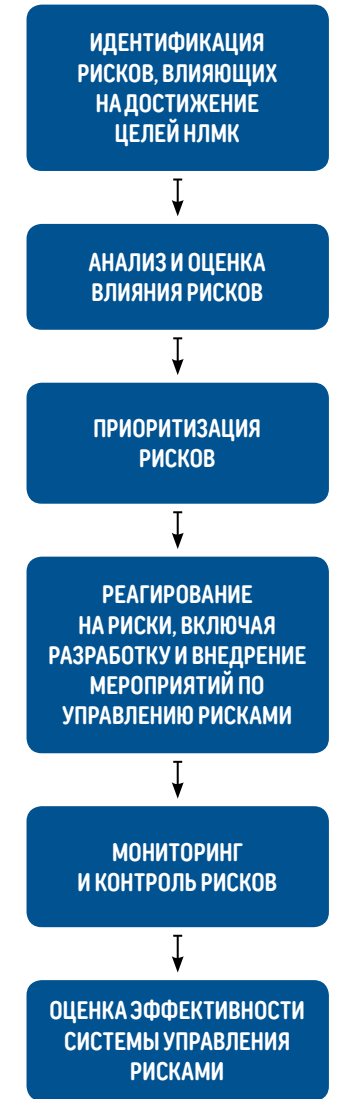
Важным звеном системы управления рисками является Комитет по управлению рисками при Правлении, на заседаниях которого детально рассматриваются изменения в профиле рисков Компании, вопросы функционирования системы управления рисками и методологические подходы к управлению рисками. Правление и Совет директоров на ежегодной основе рассматривают карту существенных рисков НЛМК и используют информацию о текущих и потенциальных рисках (emerging risks) при принятии решений. [GRI 102-11](#)

Функциональные подразделения НЛМК вовлекаются в работу по выявлению и воздействию на профильные риски при методологической поддержке Дирекции по внутреннему контролю и управлению рисками. Результативность деятельности по управлению выявленными рисками отслеживается Дирекцией в рамках анализа управленческой отчетности функциональных подразделений – владельцев риска, содержащей оперативные данные на уровне бизнес-процессов о текущих и плановых значениях ключевых индикаторов риска (KRI), статусе мероприятий по управлению рисками и реализовавшихся рисках.

НЛМК стремится непрерывно развивать корпоративную культуру управления рисками для своевременного выявления и эффективного воздействия на риски. Так, в рамках внутренних корпоративных коммуникаций руководство на постоянной основе подчеркивает важность управления рисками. Развитию корпоративной риск-культуры также способствуют систематическое обучение по управлению отдельными типами рисков и интеграция риск-менеджмента в повседневную деятельность сотрудников Группы.

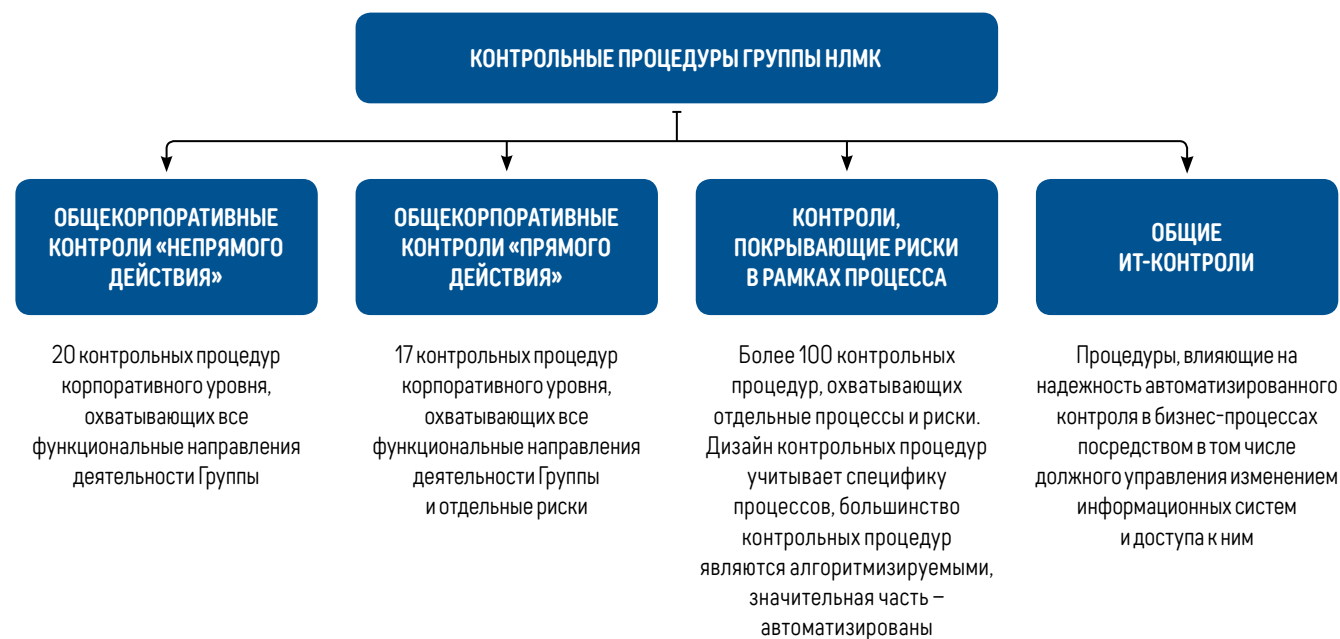
Оценка вероятности и влияния рисков является одним из важных факторов принятия взвешенных управленческих решений. В связи с этим НЛМК использует

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ



современные практики и инструменты для анализа рисков. Применение специально разработанных методик для оценки отдельных типов рисков позволяет максимально точно определить ожидаемый ущерб и вероятность реализации рисков, а также разработать эффективные мероприятия по управлению рисками.

Большинство существенных рисков НЛМК оцениваются количественно, что способствует более информированному принятию управленческих решений. При оценке существенных рисков Группы используются модели сценарного анализа и стресс-тестирование.



Компания на регулярной основе осуществляет контроль за эффективностью системы управления рисками и реализует мероприятия по ее совершенствованию. Ключевую роль в оценке системы управления рисками играет Дирекция по аудиту (Служба внутреннего аудита). Дирекция по управлению рисками и внутреннему контролю также проводит регулярную самооценку эффективности системы управления рисками посредством сопоставления текущих практик управления рисками в Компании с лучшими практиками, рекомендациями профессиональных стандартов и практиками, внедренными в сопоставимых компаниях.

### Подход в области внутреннего контроля

Внутренний контроль охватывает все основные бизнес-процессы Группы НЛМК и направлен на обеспечение сохранности активов и эффективного ведения хозяйственной

деятельности. Ключевым документом, регулирующим работу системы внутреннего контроля в НЛМК, является Регламент управления системой внутреннего контроля.

Управление внутреннего контроля, входящее в состав Дирекции по внутреннему контролю и управлению рисками, совместно с профильными руководителями проводит систематическую работу по оценке и развитию контрольных процедур и анализу рисков ключевых бизнес-процессов Группы, включая: «Снабжение», «Реализация инвестиционных проектов», «Продажи» и «Система управления ремонтами» и другие. При необходимости Управление внутреннего контроля проводит мероприятия совместно с Дирекцией по аудиту. Наличие трех уровней контрольных процедур позволяет охватить максимальное количество направлений деятельности Группы и обеспечить надежное выполнение бизнес-процессов.

Высшее руководство играет ключевую роль в определении дизайна и обеспечении эффективности системы внутреннего контроля («тон сверху»). Результаты функционирования и оценки системы внутреннего контроля в разрезе бизнес-процессов предоставляются на рассмотрение Комитета по управлению рисками 1-2 раза в квартал. Регулярная оценка надежности и развитие системы внутреннего контроля осуществляются Управлением внутреннего контроля.

Оценка функционирования системы внутреннего контроля осуществляется Дирекцией по аудиту (Службой внутреннего аудита). Контроль за надежностью системы внутреннего контроля также осуществляется в рамках, проводимых Дирекцией по аудиту, оценок системы внутреннего контроля в разрезе бизнес-процессов. Результаты таких оценок выносятся на рассмотрение Комитета по управлению рисками при Правлении НЛМК.

В целях обеспечения более эффективного контроля рисков в Группе используется система SAP GRC. Модули SAP GRC Access control и SAP GRC Process control, внедренные в 2017 году, обеспечивают контроль разделения наиболее критичных полномочий в основной ERP-системе Компании, а также регулярный автоматизированный мониторинг существенных отклонений в бизнес-процессах.

### Результаты деятельности в 2018 году

В 2018 году Компания продолжила работу по совершенствованию системы внутреннего контроля и управления рисками и развитию подходов к риск-менеджменту. Ключевыми результатами в части развития подходов и повышения надежности системы управления рисками являются следующие:

- запуск автоматизированной системы Кредитный Менеджмент. Цель данной системы – автоматический мониторинг отгрузок продукции Группы с целью ограничения отгрузок при просрочке оплаты дебиторской задолженности. Периметр проекта охватывает как российские активы Группы, так и зарубежные;
- разработка и внедрение подходов к управлению рисками инновационных проектов, характеризующихся высокой степенью неопределенности в достижении результатов, ограниченностью в Группе НЛМК и мировой практике опыта применения внедряемых технологических решений, а также отсутствием стандартных подходов к их внедрению;
- дальнейшая систематизация и совершенствование планов реагирования на кризисные ситуации (негативные события, способные существенно повлиять на бизнес и коммерческие интересы, здоровье и благополучие сотрудников и местных сообществ, а также окружающую среду);
- повышение точности заложенных в бюджет Группы прогнозных финансовых показателей благодаря вовлечению Дирекции по управлению рисками и внутреннему контролю в процесс бюджетирования;
- внедрение стратегии портфельного управления кредитным риском розничных продаж с учетом стоимости обеспечительных мер;
- тиражирование количественных методов оценки рисков на все существенные инвестиционные проекты;
- создание системы оценки рисков информационной безопасности;
- актуализация параметров программы страхования имущественных рисков и рисков непрерывности бизнеса.

В рамках развития риск-ориентированной культуры в 2018 году Дирекцией по управлению рисками и внутреннему контролю было организовано обучение по управлению инвестиционными рисками для всех российских площадок, а также проведены обучающие презентации по управлению кредитным риском по запросам профильных подразделений.

Дополнительным фокусом деятельности Управления внутреннего контроля в 2018 году стал анализ рисков производственных процессов. Ключевые мероприятия по повышению надежности и развитию системы внутреннего контроля, реализованные в 2018 году, включают:

- оцифровка расхода ферросплавов в конвертерном производстве в режиме реального времени с запуском проекта по мониторингу аномалий усвоения ферросплавов, ревизия достаточности и автоматизации весового хозяйства Липецкой площадки для контроля входящих и исходящих материальных потоков;
- внедрение системы потокового анализа показаний взвешивания лома в реальном времени, оценка системы внутреннего контроля движения лома в ООО «НЛМК-Калуга»;
- оценка рисков и внедрение контрольных процедур процесса «Закупка сырья», анализ конкурентности панелей наиболее критичных поставщиков и подрядчиков;
- переход на контроль стоимости строительства на основе рыночных расценок с применением ресурсного метода.

### Существенные риски

В Группе НЛМК сформирован перечень существенных (критических) рисков, который включает как финансовые, так и нефинансовые риски, вероятность реализации и/или влияние которых оцениваются Группой как высокие. Анализ критических рисков и контроль реализации мероприятий по управлению такими рисками находятся в зоне постоянного внимания руководства Группы НЛМК.





СУЩЕСТВЕННЫЕ РИСКИ ГРУППЫ НЛМК В 2018 ГОДУ

| Название риска                                | Описание                                                                                                                                                                                                                                               | Изменение в уровне риска 2017–2018 гг. | Комментарии к динамике                                                                                                                                                                                                               | Количественная оценка риска | Мероприятия по управлению                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ценовой и валютный риски                      | Риск снижения прибыли вследствие негативного изменения рыночных цен на готовую продукцию и валютных курсов. Оценены совместно ввиду сильной статистической корреляции                                                                                  | Рост                                   | Вследствие увеличения волатильности цен на продукцию и сырье                                                                                                                                                                         | Да                          | <div><div>▶ Поддержание оптимальной долгосрочной открытой валютной позиции в основных валютах для обеспечения «естественного» хеджирования</div><div>▶ Формульное ценообразование готовой продукции и сырья с материалами</div></div>                                                                                                                                                                            |
| Риски непрерывности деятельности              | Риск, связанный с остановкой производства, вызванной выходом из строя основных агрегатов                                                                                                                                                               | Рост                                   | Оценка базируется на стоимости простоев оборудования. Благодаря высоким ценам на продукцию в 2018 г. стоимость простоя также увеличилась. При этом продолжительность и вероятность простоев снизились или остались на прежнем уровне | Да                          | <div><div>▶ Формирование и реализация программы поддержания и капитальных ремонтов (планово-предупредительные и капитальные ремонты)</div></div>                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Экологический риск                            | Риск наступления событий, имеющих неблагоприятные последствия для окружающей среды из-за негативного воздействия хозяйственной деятельности предприятий Группы НЛМК                                                                                    | Без изменений                          | Эффект снижения риска за счет планомерной реализации экологической программы компенсировал увеличение риска за счет идентификации новых факторов риска                                                                               | Да                          | <div><div>▶ Внедрение новейших природоохранных технологий в рамках комплексной экологической инвестиционной программы</div></div>                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Инвестиционный риск                           | Риск увеличения затрат и сдвига сроков реализации инвестиционной программы                                                                                                                                                                             | Снижение                               | За счет реализации инвестиционной программы                                                                                                                                                                                          | Да                          | <div><div>▶ Риск-ориентированный расчет резерва и включение в бюджет проекта</div><div>▶ Модель расчета рисков проекта с последующим рассмотрением приемлемости уровня риска проекта на инвестиционном комитете. Включение мероприятий по минимизации риска в бюджет проекта</div></div>                                                                                                                         |
| Кредитный риск                                | Риск убытков вследствие неисполнения обязательств контрагентов по оплате или поставке продукции (дебиторская задолженность (ДЗ) и авансы) или размещения компаниями Группы НЛМК депозитов в банках                                                     | Без изменений                          | Рост дебиторской задолженности в абсолютном выражении компенсируется снижением доли просроченной и непокрытой ДЗ                                                                                                                     | Да                          | <div><div>▶ Комплекс принципов и подходов к управлению кредитным риском, объединенных в Кредитную политику. Включает в себя ограничение максимально допустимого размера обязательства контрагента с учетом использования различных обеспечительных инструментов</div></div>                                                                                                                                      |
| Риски ограничения торговли                    | Риск убытков вследствие изменения тарифов, применения нетарифных и иных торговых ограничений (при закупках сырья, материалов, оборудования и реализации продукции)                                                                                     | Без изменений                          | Ряд рисков реализовались в 2018 г.                                                                                                                                                                                                   | Да                          | <div><div>▶ Мониторинг и анализ данных импортной таможенной статистики на предмет выявления каналов продаж, наиболее подверженных риску, адаптация стратегии продаж к возрастающим рискам торговых ограничений</div><div>▶ Управление портфелем проектов в области взаимодействия с органами государственной власти (участие в расследованиях, минимизация последствий)</div></div>                              |
| Риск ИТ- и информационной безопасности        | Риск возникает из-за высокой зависимости бизнес-процессов Компании от ИТ-систем и сервисов, движения информационных потоков, требующих специальных организационно-технических мероприятий по обеспечению их надежной работы и защите информации        | Рост                                   | Переоценка внешних факторов по новой методологии                                                                                                                                                                                     | Да                          | <div><div>▶ Реализация проектов комплексной системы информационной безопасности</div></div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Риск охраны труда и промышленной безопасности | Риски охраны труда и промышленной безопасности включают в себя события, связанные с травмированием людей, разрушением оборудования, зданий и сооружений, пожарами, взрывами, неконтролируемыми выбросами опасных веществ, транспортными происшествиями | -                                      | -                                                                                                                                                                                                                                    | Нет                         | <div><div>▶ Формирование риск-ориентированной программы охраны труда и промышленной безопасности (улучшение условий труда, повышение безопасности производства и пожарной безопасности, управление рисками)</div></div>                                                                                                                                                                                          |
| Риск мошенничества и коррупции                | Риск возникает вследствие неправомерных (мошеннических) действий сотрудников, контрагентов или третьих лиц, направленных на достижение личной выгоды в ущерб интересов НЛМК                                                                            | -                                      | -                                                                                                                                                                                                                                    | Нет                         | <div><div>▶ Определение сфер, наиболее подверженных рискам коррупции и мошенничества (обязательное декларирование конфликта интересов, психофизиологическое обследование работников в зоне риска)</div><div>▶ Коллегиальность и ограничение полномочий по принятию решений в части работы с контрагентами</div><div>▶ Продвижение принципов Антикоррупционной политики и Кодекса корпоративной этики</div></div> |

Планы на 2019 г. и среднесрочную перспективу

Компания планирует дальнейшее развитие системы внутреннего контроля и управления рисками за счет интеграции риск-ориентированного подхода в управление основными бизнес-процессами. Планируется расширение взаимодействия Дирекции по управлению рисками и внутреннему контролю с владельцами бизнес-процессов

и точечное внедрение процедур риск-менеджмента в конкретные направления деятельности Группы.

- Планы на 2019 год включают:
- повышение уровня адаптивности Группы к негативным событиям через утверждение планов восстановления наиболее критичного оборудования в случае аварий;
  - анализ и унификация существующей регламентной базы по реагированию в чрезвычайных ситуациях на площадках,

совершенствование процесса информирования;

- внедрение оптимальных подходов по управлению кредитным риском подрядчиков, работающих на инвестиционных проектах, с учетом соотношения риска к эффекту сокращения сроков строительства, качеству обслуживания оборудования;
- разработка риск-ориентированного подхода к приоритизации проектов программы

поддержания в области охраны труда и промышленной безопасности, физической и экономической безопасности;

- разработка портфельного подхода к оценке суммарного риска Группы с учетом корреляции факторов;
- проверка основных панелей поставщиков и подрядчиков на предмет корректности наполнения квалифицированными партнерами и исключения необоснованных посредников;

- утверждение принципов стратегического партнерства с подрядчиками в строительстве и управлении основными фондами;
- обучение руководителей Группы подходам к управлению комплаенс-рисками при работе с контрагентами;
- полный переход на оценку инвестиционных проектов ресурсным методом.

# Внутренний аудит

## Подход в области внутреннего аудита

Внутренний аудит является источником разумных гарантий для руководства в достижении стратегических целей Группы НЛМК. Деятельность Дирекции по аудиту (Службы внутреннего аудита) направлена на совершенствование работы Группы путем проведения объективных проверок на основе риск-ориентированного подхода, предоставления рекомендаций по итогам проверок и обмена знаниями.

Функция внутреннего аудита в Группе выстроена в соответствии с законодательными требованиями, рекомендациями профессиональных стандартов и Кодекса корпоративного управления Банка России и отвечает требованиям лучших международных практик. В состав Дирекции по аудиту входят Управление аудита ПАО «НЛМК», Направление аудита компаний Группы НЛМК, Направление комплексных оценок и информационно-аналитического обеспечения, а также главный специалист по аудиту зарубежных активов.

Внутренний аудит является централизованной функцией, обеспечивающей полное покрытие основных направлений деятельности подразделений Группы НЛМК, в том числе зарубежных. Унифицированное управление функцией внутреннего аудита способствует использованию единых стандартных подходов к планированию, проведению аудиторских проверок и подготовке отчетности, а также обеспечивает эффективный обмен информацией между специалистами Службы внутреннего аудита.

Ключевыми функциями Службы внутреннего аудита являются оценка эффективности системы внутреннего контроля, оценка эффективности системы управления рисками, оценка корпоративного управления. Помимо этого, Служба внутреннего аудита осуществляет консультационную деятельность посредством

## ПРИНЦИПЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБЫ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА И ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИХ СОБЛЮДЕНИЯ

| Принципы деятельности Службы внутреннего аудита       | Инструменты и механизмы обеспечения соблюдения принципа                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Независимость и объективность                         | <ul style="list-style-type: none"><li>функциональная подотчетность директора по аудиту Совету директоров НЛМК;</li><li>назначение (освобождение от должности) директора по аудиту решением Совета директоров;</li><li>право на прямой и свободный доступ директора по аудиту к Председателю Совета директоров, Председателю Комитета по аудиту и Президенту (Председателю Правления) для предоставления информации и выявленных существенных рисков;</li><li>запрет на вмешательство третьих лиц в процесс и результаты аудита.</li></ul>                                                                                                                                             |
| Применение системного и последовательного подхода     | <ul style="list-style-type: none"><li>осуществление деятельности Службы внутреннего аудита на основании риск-ориентированного Плана аудита;</li><li>распределение ресурсов между локальными (тематическими) и комплексными проверками процессов и дочерних обществ при формировании Плана аудита;</li><li>подготовка рекомендаций Службой внутреннего аудита с учетом соотношения требуемых для реализации рекомендаций затрат и достигаемого эффекта; приоритет отдается мерам системного характера.</li></ul>                                                                                                                                                                       |
| Эффективное использование ресурсов                    | <ul style="list-style-type: none"><li>назначение руководителей аудиторских проверок из состава наиболее квалифицированных аудиторов;</li><li>привлечение внутренних и внешних экспертов (консультантов);</li><li>своевременное информирование руководства Компании о потребностях (ограничениях) в ресурсах, необходимых для осуществления аудиторской деятельности.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Риск-ориентированный подход                           | <ul style="list-style-type: none"><li>фокус на наиболее подверженных риску областях при составлении Плана аудита и проведении аудиторских мероприятий</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Профессионализм и профессиональное отношение к работе | <ul style="list-style-type: none"><li>наличие дипломов международного образца в области внутреннего аудита (ICFM) и других профессиональных сертификатов у более чем 80% специалистов Службы внутреннего аудита;</li><li>непрерывное профессиональное развитие и совершенствование знаний, навыков и иных компетенций специалистов Службы внутреннего аудита.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Непрерывное улучшение качества аудита                 | <ul style="list-style-type: none"><li>разработка и поддержание директором по аудиту Программы гарантии и повышения качества, охватывающей все виды деятельности Службы внутреннего аудита;</li><li>проведение внутренних и внешних оценок функции внутреннего аудита на предмет соответствия деятельности Службы внутреннего аудита и аудиторов определению внутреннего аудита, Международным профессиональным стандартам внутреннего аудита и Кодексу этики Института внутренних аудиторов (ИВА);</li><li>предоставление результатов Программы гарантии и повышения качества на рассмотрение Совету директоров (Комитету по аудиту) и Президенту (Председателю Правления).</li></ul> |

предоставления профессионального мнения внутренним заказчикам по отдельным вопросам финансово-хозяйственной деятельности.

Оценка системы управления рисками и внутреннего контроля Компании проводится с учетом принципов, изложенных в международных стандартах по управлению рисками и внутреннему контролю, включая ISO 31000:2018 и COSO ERM:2017,

COSO Внутренний контроль. Интегрированная модель 2013.

Основным внутренним документом, регулирующим деятельность функции внутреннего аудита, является Положение о Дирекции по аудиту, утвержденное Советом директоров Компании. Положение размещено в открытом доступе на официальном сайте Компании: [www.nlmk.com](http://www.nlmk.com).

В целях унификации подходов к проведению внутреннего аудита и обеспечения эффективного контроля финансово-хозяйственной деятельности на всех площадках НЛМК в Группе действует ряд внутренних документов, включающий следующие:

- Регламент «Риск-ориентированное планирование»;
- Регламент «Организация и проведение аудита»;
- Методика проведения оценки системы внутреннего контроля и рисков бизнес-процессов;
- Методические указания по Комплексной оценке системы внутреннего контроля и управления рисками.

Помимо оценки надежности и эффективности функционирования систем управления рисками и внутреннего контроля и качества корпоративного управления, Служба внутреннего аудита уделяет внимание аспектам, связанным с устойчивым развитием Группы. Так, Служба внутреннего аудита оценивает соблюдение правил охраны труда и промышленной безопасности в компаниях Группы, попавших в выборку проверок. По запросу заинтересованных сторон проводятся тематические проверки, например, в области охраны окружающей среды по вопросам выбросов загрязняющих веществ и обращения с отходами.

Служба внутреннего аудита на регулярной основе проводит

мониторинг исполнения рекомендаций, предоставленных по результатам аудиторских мероприятий, что позволяет обеспечить системность и последовательность функции внутреннего аудита. Процедура мониторинга считается завершенной только при наличии отчета субъекта аудита о выполнении рекомендованных мероприятий.

В целях непрерывного совершенствования функции внутреннего аудита проводятся внешние и внутренние оценки деятельности Службы внутреннего аудита. В рамках ежегодной внутренней самооценки оцениваются уровень зрелости Службы и соответствие ее деятельности Международным профессиональным стандартам внутреннего аудита. По итогам самооценки выявляются риски Службы внутреннего аудита и разрабатываются мероприятия по их минимизации. Одним из способов сбора информации для проведения самооценки является анкетирование заинтересованных сторон, которое направлено на сбор мнений о функционировании ключевых процессов внутреннего аудита.

Внешняя оценка деятельности внутреннего аудита проводится один раз в пять лет в целях получения независимого мнения о соответствии функции внутреннего аудита Компании лучшим международным практикам. По результатам независимой оценки, проведенной в 2017 году компанией Deloitte, НЛМК было выдано

заключение о том, что деятельность Службы внутреннего аудита в целом соответствует Международным профессиональным стандартам внутреннего аудита и Кодексу этики Института внутренних аудиторов (ИВА).

### Результаты деятельности в 2018 году

В 2018 году Служба внутреннего аудита провела оценку наличия и функционирования средств контроля, необходимых для управления рисками и осуществления внутреннего контроля в ПАО «НЛМК» и основных компаниях Группы, проверку выполнения мероприятий по запросам заинтересованных сторон, а также мероприятий, направленных на подтверждение достоверности финансовой отчетности за 2017 год в рамках деятельности ревизионных комиссий.

### Планы на 2019 год и среднесрочную перспективу

В 2019 году Служба внутреннего аудита планирует осуществление мероприятий, предусмотренных действующим законодательством об акционерных обществах и Положением о Дирекции по аудиту НЛМК, а именно:

- оценка надежности и функционирования управления рисками и внутреннего контроля по ключевым бизнес-процессам компаний Группы НЛМК, попавшим в выборку в соответствии с критериями риск-ориентированного подхода;
- проверка фактического исполнения рекомендаций, выданных по результатам оценки качества корпоративного управления, проведенной внутренними аудиторами в 2017 году.

Кроме того, начиная с 2019 года Служба внутреннего аудита планирует перейти к разработке долгосрочных планов деятельности, которые периодически будут пересматриваться в зависимости от влияния внутренних и внешних факторов.





# Противодействие коррупции и добросовестные деловые практики



устанавливающими ценности, принципы, стандарты и нормы поведения Компании, являются Кодекс корпоративной этики и Антикоррупционная политика Группы НЛМК, которые утверждены Советом директоров. **GRI 102-16, 205-2** Антикоррупционная политика и Кодекс корпоративной этики доступны на русском и английском языках на корпоративном портале и на официальном сайте Группы НЛМК. **GRI 102-16**

Ознакомление сотрудников и руководства Компании с положениями Кодекса корпоративной этики и Антикоррупционной политики осуществляется под подпись при введении в действие обновленных редакций документов, а также при приеме сотрудников на работу. Должностные инструкции всех сотрудников Компании содержат обязательство соблюдать положения Антикоррупционной политики и Кодекса корпоративной этики. **GRI 102-16**

Значимым событием в части усовершенствования системы противодействия коррупции в 2018 году стало внесение изменений в Антикоррупционную политику и Кодекс корпоративной этики Компании. Основные изменения коснулись таких значимых моментов, как обратная связь, информирование сотрудников о нормах делового поведения и соблюдение прав человека. Утверждение Антикоррупционной политики и Кодекса корпоративной этики Компании, а также ознакомление сотрудников с обновленными версиями документов планируется в 2019 году.

Компания также ожидает от своих деловых партнеров соблюдения базовых ценностей и принципов добросовестного ведения бизнеса. Так, ознакомление контрагентов с положениями Кодекса корпоративной этики осуществляется в рамках процессов квалификации, выбора контрагента и заключения договора. **GRI 102-16**

## Подход к определению норм корпоративного поведения и деловой культуры

В своей повседневной деятельности Компания руководствуется принципами честного, прозрачного и этичного ведения бизнеса и нулевой толерантности к любым проявлениям коррупции.

Компания ведет целенаправленную работу по недопущению и противодействию проявлениям коррупции и мошенничества. Вопросы своевременного выявления и реагирования на злоупотребления находятся в зоне постоянного внимания руководства Компании.

Основными внутренними документами Компании,

Обязательным приложением ко всем договорам с деловыми партнерами Группы, за исключением тех договоров, в тексте которых содержится антикоррупционная оговорка, является Соглашение об антикоррупционных условиях. Соглашение закрепляет обязательство каждой из сторон принимать меры, направленные на предотвращение нарушения применимого антикоррупционного законодательства.

Ключевую роль в выстраивании и функционировании системы противодействия коррупции играют Комитет Совета директоров по аудиту, Президент (Председатель Правления) и Комитет по управлению рисками при Правлении. Ответственным за реализацию антикоррупционных программ и ведение работы по противодействию коррупции в Компании назначен вице-президент по управлению рисками. **GRI 102-16**

Основными механизмами и инструментами противодействия коррупции и мошенничеству, применяемыми в Компании, являются:

- разработка, доведение до всех заинтересованных сторон и обеспечение исполнения внутренних нормативных документов;
- информирование и обучение сотрудников по вопросам противодействия коррупции;
- эффективные механизмы получения и обработки обратной связи, в том числе, функционирование «горячей линии» по противодействию коррупции;
- выявление, оценка и воздействие на риски, связанные с коррупцией и мошенничеством, в бизнес-процессах;
- включение требований о соблюдении положений Кодекса корпоративной этики Антикоррупционной политики в должностные инструкции сотрудников и договоры с контрагентами.

Оценка эффективности функционирования системы противодействия коррупции и мошенничеству осуществляется в рамках проверок Службы внутреннего аудита.

## Оценка рисков, связанных с коррупцией

Идентификация, анализ и оценка рисков, связанных с коррупцией и мошенничеством, осуществляются на всех уровнях управления и во всех компаниях Группы. Риск коррупции и мошенничества является одним из существенных корпоративных рисков Группы НЛМК и контролируется руководством Группы. **GRI 205-1**

Специалисты Дирекции по внутреннему контролю и управлению рисками совместно с Дирекцией по безопасности ведут системную работу по определению источников рисков мошенничества и коррупции и предотвращению их реализации. **GRI 205-1**

## Конфликт интересов

Отслеживание и реагирование на конфликт интересов работников является одним из ключевых направлений работы Группы по противодействию коррупции и мошенничеству. Декларирование признаков конфликта интересов является обязательной ежегодной процедурой для более, чем трех тысяч сотрудников Группы, работающих в сферах деятельности, наиболее подверженных рискам мошенничества и коррупции. Кроме того, все сотрудники имеют возможность самостоятельно задекларировать признаки конфликта интересов в формате электронной анкеты. Все ситуации, имеющие признаки конфликта интересов, задекларированные работниками или выявленные контрольными службами, оперативно анализируются в соответствии с принятой в Группе процедурой, при необходимости принимаются меры по урегулированию.

## Вовлечение в политическую деятельность

Группа НЛМК не осуществляет финансирование политических партий и движений, а также их представителей. При этом Группа признает за ее сотрудниками право лично участвовать в политической

деятельности в свободное от работы время, если такое участие не связано с выполнением ими должностных обязанностей. Политическая или общественная позиция работников ни в коей мере не может рассцениваться как политическая или общественная позиция Группы.

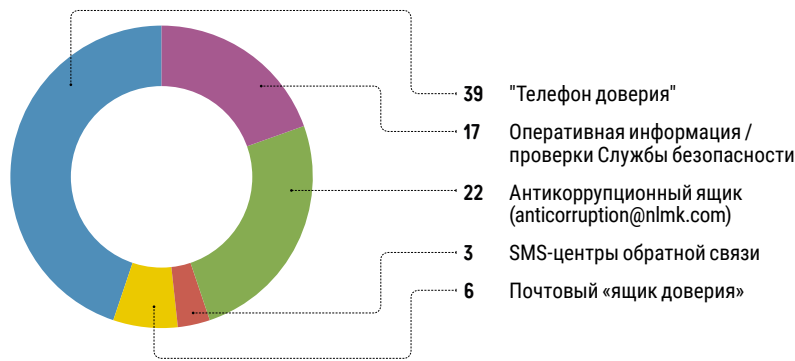
## «Горячая линия» по противодействию коррупции

В Компании внедрен ряд механизмов обратной связи для сбора и анализа информации о фактах готовящихся или свершившихся коррупционных и мошеннических действий, неэтичного и недобросовестного поведения и иных злоупотреблений («горячая линия» по противодействию коррупции):

- «телефон доверия», работающий круглосуточно (для звонков с Липецкой производственной площадки: тел. 06, для междугородных и международных звонков: тел. +7 (4742) 44-07-30);
- письменное обращение через почтовый «ящик доверия» (г. Липецк);
- письменное обращение на адрес: 398040, г. Липецк, пл. Металлургов, д. 2 (письмо может быть адресовано конкретному руководителю и иметь пометку «лично»);
- SMS-центры обратной связи: центральные номера для производственных площадок;
- личная встреча с руководителем;
- раздел «Обратная связь с руководством» на корпоративном портале;
- антикоррупционный ящик anticorruption@nlmk.com;
- ящик для обращений по вопросам, связанным с вопросами этики и получением подарков, превышающих определенную сумму (ethics@nlmk.com). Все обращения оперативно анализируются в соответствии с процедурой, принятой в Группе, при необходимости принимаются корректирующие меры.



КОЛИЧЕСТВО ОБРАЩЕНИЙ ЧЕРЕЗ КАНАЛЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ В 2018 Г., ШТ.



Результаты деятельности в 2018 году

В 2018 году более 2 тыс. сотрудников, служебные обязанности которых относятся к сферам деятельности наиболее подверженным рискам коррупции и мошенничества, прошли дистанционное обучение по теме «Конфликт интересов».

Более 3 тыс. сотрудников участвовало в декларировании конфликта интересов, подтвердив ознакомление с положениями Кодекса корпоративной этики, Антикоррупционной политики и Положения о порядке предотвращения, раскрытия и урегулирования конфликта интересов. Остальные сотрудники Компании были ознакомлены с действующими нормативными документами при введении таких документов в действие, а также при приеме на работу. [GRI 205-2](#)

Информирование всех деловых партнеров о принципах добросовестного поведения осуществляется в процессе их аккредитации и при заключении договоров. Количество деловых партнеров, проинформированных за 2015–2018 годы, составило 8 469 аккредитованных и потенциальных контрагентов – поставщиков продукции, работ и услуг. [GRI 205-2](#)

Каждое из полученных через каналы обратной связи обращений с признаками коррупционных действий или намерений тщательно проверяется Службой безопасности, Дирекцией по управлению рисками и внутреннему контролю и Дирекцией по персоналу. Из 87 полученных в 2018 году обращений по каналам

обратной связи информация 26 обращений частично или полностью подтверждена, приняты системные корректирующие меры. [GRI 205-3](#)

Подтвержденные в 2018 году случаи коррупции и мошенничества касались в числе прочего недобросовестного поведения поставщиков, предоставления ложной информации, неэтичного поведения, а также умышленных действий в отношении имущества и ресурсов в личных интересах.

По результатам служебных проверок и расследований в 2018 году 7 сотрудников Компании были привлечены к дисциплинарной ответственности; с 21 сотрудником расторгнуты трудовые отношения; направлено 10 обращений в подразделения УМВД. [GRI 205-3](#)

В связи с обращениями на «горячую линию» аккредитация пяти контрагентов была аннулирована, в трех случаях статус аккредитации поставщика пересмотрен.

Судебные дела, касающиеся коррупции и возбужденные против Группы НЛМК или ее сотрудников в течение 2018 года, отсутствуют.

Планы на 2019 год и среднесрочную перспективу

Планы Компании в части противодействия коррупции и мошенничеству и внедрения добросовестных деловых практик включают дальнейшее развитие действующих процедур и повышение эффективности существующих мер.

Ревизионная комиссия

В соответствии с пунктом 1 статьи 85 и пунктом 1 статьи 87.1 Федерального закона «Об акционерных обществах», в публичном обществе должны быть организованы управление рисками и внутренний контроль, а ревизионная комиссия может быть создана в случае, если ее наличие предусмотрено уставом Компании.

В условиях функционирующей и совершенствующейся системы управления рисками и внутреннего контроля Компании деятельность ревизионной комиссии как органа, способного осуществлять эффективный постоянный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью, не отвечала современным требованиям. В рамках гармонизации системы контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании и внедрения лучших практик в данной области, учитывая действующее законодательство Российской Федерации, на внеочередном общем собрании акционеров, состоявшемся 21 декабря 2018 года, было принято решение упразднить ревизионную комиссию, внести соответствующие изменения во внутренние документы, а также досрочно прекратить полномочия членов ревизионной комиссии Компании.

Ключевой функционал ревизионной комиссии, заключающийся в проведении проверок финансово-хозяйственной деятельности Компании, реализуется, в частности, Дирекцией по аудиту (Службой внутреннего аудита) Компании, которая осуществляет проведение объективных внутренних аудиторских проверок.

Руководитель Службы внутреннего аудита назначается на должность и освобождается от занимаемой должности Президентом (Председателем Правления) НЛМК на основании решения Совета директоров Компании, функционально подотчетен Совету директоров, а административно – Президенту (Председателю Правления) Компании.

Независимый аудитор

В целях проверки и подтверждения достоверности консолидированной финансовой отчетности Группы НЛМК, подготовленной в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), и бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «НЛМК», подготовленной в соответствии с установленными в Российской Федерации правилами составления бухгалтерской отчетности (РПБУ), Компания привлекает независимую аудиторскую организацию. В июне 2018 года годовым общим собранием акционеров НЛМК в качестве аудитора Компании был утвержден АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» (далее – РwC).

Независимая организация для предоставления Компании аудиторских услуг отбирается из числа признанных независимых аудиторов, обладающих высокой профессиональной репутацией. При этом основными критериями для выбора независимого аудитора являются квалификация аудиторской организации, качество оказываемых услуг, а также соблюдение требований в области аудиторской независимости. Кандидатура независимого аудитора рассматривается Комитетом Совета директоров по аудиту и Советом директоров и утверждается годовым общим собранием акционеров НЛМК.

РwC является аудитором Группы с 2003 года. Комитет Совета директоров по аудиту, оценивавший эффективность текущего независимого аудитора, был удовлетворен качеством оказанных услуг и рекомендовал по результатам проведенных в 2016 году тендерных процедур Совету директоров и общему собранию акционеров вновь утвердить РwC в качестве аудитора Группы на 2017–2019 гг.

Помимо оказания услуг по подтверждению достоверности финансовой отчетности, компании Группы могут привлекать РwC и другие фирмы, входящие в сеть РwC, для оказания консультационных



СОБЛЮДЕНИЕ ПРИНЦИПА НЕЗАВИСИМОСТИ АУДИТОРА

► В целях соблюдения требований к аудиторской независимости и обеспечения высокого уровня профессионализма у РwC существует несколько систем, обеспечивающих аудиторскую независимость и поддержание высокого уровня профессионализма и качества предоставляемых услуг. Так, РwC проводит регулярную ротацию ключевого персонала рабочей группы по аудиту не реже одного раза в 7 лет, при этом последняя ротация аудиторского партнера РwC была осуществлена в 2017 г.

(неаудиторских) услуг. При этом руководство Группы и, в частности, Комитет Совета директоров по аудиту проводят необходимые процедуры и убеждены в том, что предоставление данных услуг не оказывает негативного влияния на независимость аудитора и что они не связаны с составлением финансовой отчетности.

Вознаграждение независимого аудитора

Совет директоров НЛМК определил величину вознаграждения за оказание услуг по аудиту (обзору) промежуточной и годовой МСФО консолидированной отчетности ПАО «НЛМК» за 2018 год, а также аудиту РПБУ отчетности за 2018 год в размере 66 095 814 рублей (без НДС) (1 051 тыс. долл. США).

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ НЕЗАВИСИМОГО АУДИТОРА ЗА 2018 ГОД (БЕЗ НДС)

| Виды услуг                | Группа НЛМК (включая НВН), тыс. долл. США | В том числе ПАО «НЛМК», тыс. долл. США |
|---------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------|
| Аудит и обзорные проверки | 2 369,9                                   | 1 051,0                                |
| Неаудиторские услуги      | 380,1                                     | 102,5                                  |
| Итого                     | 2 750,0                                   | 1 153,5                                |



# Информация для акционеров и инвесторов

## Обыкновенные акции

Акционерный капитал Компании разделен на 5 993 227 240 акций номинальной стоимостью 1 российский рубль. Обыкновенные акции НЛМК допущены к торгам в ПАО «Московская биржа», а также обращаются в виде Глобальных депозитарных акций (ГДА) (1 ГДА = 10 обыкновенных акций) на Лондонской фондовой бирже (LSE).

### Индексы, в расчет которых включены акции НЛМК

- Индекс РТС
- Индекс Мосбиржи
- Индекс Московской биржи металлов и добычи
- Индекс FTSE Russia IOB
- Индексы MSCI Emerging Markets и MSCI Russia

### Глобальные депозитарные акции (ГДА)

Соотношение глобальных депозитарных акций к обыкновенным акциям – 1:10. Объем выпущенных НЛМК и торгующихся на Лондонской фондовой бирже глобальных депозитарных акций по состоянию на 31.12.2018 составил 6,98% акционерного капитала. Банком-депозитарием Компании является Deutsche Bank Trust Company Americas.

### Рыночная капитализация

Среднее значение капитализации НЛМК на Лондонской фондовой бирже в 2018 г. составило \$15,1 млрд (+21% г/г). В конце 2018 г. ГДА НЛМК стоили \$2,29 за акцию (\$22,88 за ГДА), что соответствовало капитализации \$13,71 млрд долларов (-10% г/г).

### Налогообложение

#### 1. 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).

#### 2. 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 соответствии с действующей на 31.12.2018 Дивидендной политикой дивидендные выплаты определяются в следующем порядке:

- если соотношение Чистый долг / EBITDA меньше или равно 1,0: уровень дивидендных выплат

|                                           |                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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)<br>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)<br>NLMK.MM для акций, торгующихся на платформе ММВБ Московской биржи |

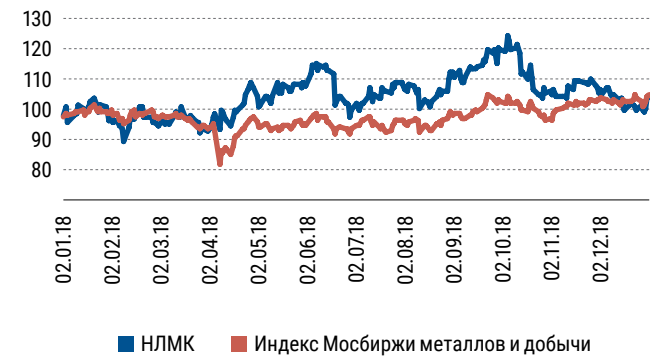
### ГЛОБАЛЬНЫЕ ДЕПОЗИТАРНЫЕ АКЦИИ НЛМК НА ЛОНДОНСКОЙ ФОНДОВОЙ БИРЖЕ

| Цена ГДА (долл.) | 2018  | 2017  | %    |
|------------------|-------|-------|------|
| Максимум         | 27,85 | 25,68 | 8%   |
| Минимум          | 22,01 | 17,60 | 25%  |
| Среднее значение | 25,15 | 20,80 | 21%  |
| На конец года    | 22,88 | 25,52 | -10% |

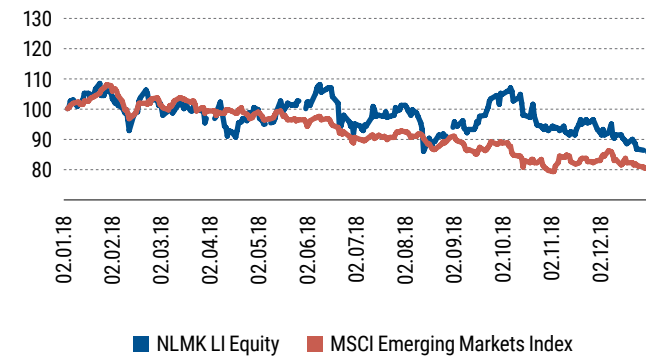
### ОБЫКНОВЕННЫЕ АКЦИИ НЛМК НА МОСКОВСКОЙ БИРЖЕ

| Цена акции (руб.) | 2018   | 2017   | %   |
|-------------------|--------|--------|-----|
| Максимум          | 184,00 | 148,25 | 24% |
| Минимум           | 137,95 | 100,70 | 37% |
| Среднее значение  | 158,05 | 122,09 | 29% |
| На конец года     | 157,42 | 147,22 | 7%  |

КОТИРОВКИ АКЦИЙ НЛМК НА МОСКОВСКОЙ БИРЖЕ, (ИНДЕКС, 01.01.2018 = 100)



КОТИРОВКИ АКЦИЙ НЛМК НА ЛОНДОНСКОЙ ФОНДОВОЙ БИРЖЕ (LSE), (ИНДЕКС, 01.01.2018 = 100)



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.

### События после отчетной даты

Совет директоров рекомендует годовому общему собранию акционеров ПАО «НЛМК» выплатить (объявить) дивиденды по результатам 2018 финансового года по обыкновенным акциям денежными средствами в размере 22,81 рубля на одну обыкновенную акцию (с учетом выплаченных промежуточных дивидендов в сумме 17,01 рубля на одну обыкновенную акцию, подлежит выплате 5,80 рубля на одну обыкновенную акцию), что соответствует 102% свободного денежного потока Группы НЛМК за 2018 г.

1 марта 2019 года Совет директоров утвердил Дивидендную политику ПАО «НЛМК» в новой редакции.

### ДИВИДЕНДНАЯ ИСТОРИЯ НЛМК, МЛН ДОЛЛ. США





## Корпоративные документы

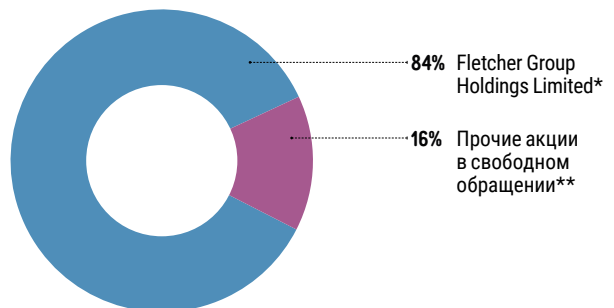
Корпоративные документы Группы, включая Устав Компании, размещены на сайте: [www.nlmk.com](http://www.nlmk.com).

## Финансовая отчетность, объявление результатов

Компания размещает на сайте Лондонской фондовой биржи через систему раскрытия информации (RNS) объявления и 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.com](http://www.nlmk.com) 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.

## Структура акционерного капитала

СТРУКТУРА АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА  
ПО СОСТОЯНИЮ НА 31.12.2018



\* 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 ПАО «Московская биржа»

## Финансовый календарь на 2019 год

| Дата                      | Событие                                                                                                        |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 18 января                 | Публикация производственных результатов за IV квартал и 12 месяцев 2018 г.                                     |
| 7 февраля                 | Объявление консолидированных финансовых результатов за 2018 г. по МСФО. Телеконференция с менеджментом         |
| 13 февраля                | Публикация финансовых результатов основных компаний Группы НЛМК за 2018 г. по РПБУ                             |
| 1 марта                   | Заседание Совета директоров. Рекомендация Совета директоров по выплате дивидендов за IV квартал 2018 г.        |
| 4 марта                   | День инвестора                                                                                                 |
| 15 апреля                 | Публикация производственных результатов за I квартал 2019 г.                                                   |
| 19 апреля                 | Годовое общее собрание акционеров (объявление дивидендов за IV квартал 2018 г.)                                |
| 15 апреля – 23 апреля     | Заседание Совета директоров. Рекомендация Совета директоров по выплате дивидендов за I квартал 2019 г.         |
| 22 апреля – 26 апреля     | Объявление финансовых результатов за I квартал 2019 г. по МСФО. Телеконференция с менеджментом                 |
| 03 июня – 07 июня         | Внеочередное общее собрание акционеров (объявление дивидендов за I квартал 2019 г.)                            |
| 15 июля                   | Публикация производственных результатов за II квартал 2019 г.                                                  |
| 22 июля – 26 июля         | Объявление финансовых результатов за II квартал 2019 г. по МСФО. Телеконференция с менеджментом                |
| 22 июля – 26 июля         | Заседание Совета директоров. Рекомендация Совета директоров по выплате дивидендов за II квартал 2019 г.        |
| 23 сентября – 27 сентября | Внеочередное общее собрание акционеров (объявление дивидендов за II квартал 2019 г.)                           |
| 15 октября                | Публикация производственных результатов за III квартал 2019 г.                                                 |
| 21 октября – 25 октября   | Объявление промежуточных финансовых результатов за III квартал 2019 г. по МСФО. Телеконференция с менеджментом |
| 21 октября – 25 октября   | Заседание Совета директоров. Рекомендация Совета директоров по выплате дивидендов за III квартал 2019 г.       |
| 16 декабря – 20 декабря   | Внеочередное общее собрание акционеров (объявление дивидендов за III квартал 2019 г.)                          |

## Полезные контакты

### Реестродержатель

Ведение реестра владельцев ценных бумаг НЛМК осуществляет Акционерное общество «Агентство «Региональный независимый регистратор» (АО «Агентство «РНР»)

Место нахождения: 398017, Россия, г. Липецк, ул. 9 Мая, д. 10Б

Тел.: +7 (4742) 44-30-95

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

Официальный сайт: [www.a-rnr.ru/](http://www.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)

### Дирекция по связям с инвесторами

Тел.: +7 (495) 504-05-04

E-mail: [ir@nlmk.com](mailto:ir@nlmk.com) [GRI 102-53](#)





## О компании | 2018

► В брошюре представлена информация о структуре Группы и ее бизнес-модели, о стратегии Компании и ее показателях деятельности за последние 5 лет.

Мир стремительно меняется. Сегодня Группа НЛМК вместе с другими глобальными компаниями определяет, какой будет металлургия будущего. 2018 год стал годом достижений Группы НЛМК во многих аспектах.

**Григорий Федоришин,**  
Президент Группы НЛМК



## Корпоративное управление | 2018

► В брошюре мы показываем, как работает система корпоративного управления и риск-менеджмента в НЛМК.

В своей текущей деятельности НЛМК придерживается самых высоких стандартов в области корпоративного управления.

**Станислав Шекшня,**  
Независимый директор,  
член Совета директоров Группы НЛМК



## Наша команда | 2018

► Подробная информация о взаимодействии с заинтересованными сторонами Группы НЛМК, о том, как мы развиваем наши таланты, о политике в области охраны труда, экономическом вкладе в развитие местных сообществ и о многом другом.

Мы гордимся успехами компании и в полной мере осознаем, что они стали возможны благодаря вкладу всей команды, объединенной единой целью лидерства НЛМК.

**Григорий Федоришин,**  
Президент Группы НЛМК



## Экология | 2018

► В брошюре мы рассказываем о том, как современные технологии, эффективные процессы и традиции бережного отношения к окружающей среде позволяют Компании сохранять лидирующие позиции по экологичности производства.

Мы твердо убеждены в том, что, если мы хотим обеспечить устойчивый рост компании, оставаясь при этом ответственными в сфере экологии, только конкурентной доходности для акционеров недостаточно. В 2018 году мы раскрыли данные по выбросам CO<sub>2</sub>.

**Марьян Оудеман,**  
Независимый директор,  
член Совета директоров Группы НЛМК