

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Формирование и развитие корпоративного управления организации
(на примере ПАО «ГМК «Норильский никель»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 3 курса 351 группы

направления 38.04.02 Менеджмент

Экономического факультета

Филипповой Анны Сергеевны

Научный руководитель
к.с.н., доцент

подпись, дата

И.В. Стазаева

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2025 год

Введение. В последние годы возрастает роль корпораций как основных участников микро- и макроэкономической политики в развитии промышленности страны. Усиливается интерес к системе корпоративного управления, к особенностям и закономерностям корпоративного роста в отдельных отраслевых комплексах, к противоречиям экономических интересов внутри корпораций промышленного бизнеса.

Актуальность данной темы обусловлена высоким уровнем конкуренции, при котором высшее руководство компании должно использовать комплекс инструментов и формировать максимально эффективную систему корпоративного управления в целях противодействия влиянию из внешней среды. Кроме того, корпоративное управление крупных компаний находится в постоянном развитии, поскольку охватывает большое количество аспектов функционирования компании.

Степень разработанности проблемы. Формированию и совершенствованию системы корпоративного управления современной организации посвящено огромное количество трудов как отечественных, так исследователей. Значительный вклад в развитии теоретических аспектов по совершенствованию корпоративного управления организации внесли такие отечественные ученые, как Бакунова Н.В., Долинская В.В., Лозовая И.С., Макарова О.А., Масютин О.С., Мухаровский Н.В., Орехов С.А. Розанова, Н.М. и другие.

Целью данной работы является исследование формирования и развития системы корпоративного управления в ПАО ГМК «Норильский никель» и разработка направлений ее совершенствования.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить понятие корпоративного управления;
- рассмотреть развитие и формирование корпоративного управления в России;

- охарактеризовать модели, уровни и механизмы корпоративного управления;
- привести общую характеристику компании ПАО ГМК «Норильский никель»;
- оценить систему корпоративного управления в ПАО ГМК «Норильский никель»;
- провести анализ стратегии устойчивого развития (ESG) ПАО ГМК «Норильский никель»;
- сформировать мероприятия по совершенствованию ESG-деятельности ПАО ГМК «Норильский никель»;
- предложить внедрение информационных технологий в корпоративном управлении ПАО ГМК «Норильский никель».

Объектом данной работы является система корпоративного управления ПАО ГМК «Норильский никель».

Предметом исследования является организация экономических отношений, возникающих в системе корпоративного управления современной организации.

Теоретико-методологической основой выпускной квалификационной работы послужили концепции и методологические подходы, которые представлены в работах зарубежных и отечественных исследователей по проблеме исследования развития системы корпоративного управления современных организаций.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили теоретический и практический материал. Кроме того, были использованы данные, полученные в ходе исследования системы корпоративного управления ПАО ГМК «Норильский никель».

Инструментарно-методический аппарат исследования. Для достижения вышеуказанной цели в работе использовались: системный и комплексный подходы к исследованию системы корпоративного управления в ПАО ГМК «Норильский никель», а также экономико-математические

методы, позволяющие рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы корпоративного управления ПАО ГМК «Норильский никель».

Научная новизна работы заключается в разработке авторского подхода к совершенствованию системы корпоративного управления ПАО ГМК «Норильский никель». Основные результаты, обладающие научной новизной, заключаются в следующем:

1. Предложена концептуальная цифровая модель интегрированной системы управления корпоративными рисками ПАО ГМК «Норильский никель». Существенных изменений в системе управления рисками ПАО ГМК «Норильский никель» данная модель не предполагает, однако имеются отличия, связанные с изменением инструментария и механизма управления рисками на каждом из этапов управления. Ключевой особенностью предлагаемой модели является ориентация на тип риска и выбор инструмента управления с учетом цифровых технологий, которые необходимо внедрить в ПАО ГМК «Норильский никель».

2. Предложена модель корпоративного управления ПАО ГМК «Норильский никель» на основе цифровых технологий. Общая структура корпоративного управления компании практически не претерпела изменений, однако в ее основе будет находиться цифровая платформа, позволяющая улучшить операционную деятельность и модернизировать действующие бизнес-процессы. Предлагаемая модель обеспечивает информационную поддержку непрерывного цикла цифрового управления, что обеспечивается за счет CRM-систем, иного программного обеспечения, которое в компании функционируют уже достаточно длительное время.

Структура магистерской диссертации отражает специфику сформированных ранее задач. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, а также включает список использованных источников и приложения.

Основное содержание. В первой главе «Теоретические основы развития корпоративного управления» исследуются основные понятия корпоративного управления. Проводится анализ различных трактовок понятия «корпоративное управление» известными авторами научных работ. Важно рассмотреть корпоративное управление с разных точек зрения, чтобы наиболее лучшим образом понять структуру данного понятия.

С учетом всего вышеуказанного можно сформировать собственное определение понятия «корпоративное управление». Итак, корпоративное управление представляет собой комплексную систему взаимоотношений, складывающихся между собственниками и руководством корпорации, основой которых является совокупность норм, правил и традиций. Данная форма взаимоотношений имеет важную особенность, а именно, направленность на обеспечение стабильного и устойчивого развития корпорации, позволяющего удовлетворить потребности заинтересованных сторон.

Современное корпоративное управление строится на следующих принципах:

- соблюдение баланса интересов отдельных категорий заинтересованных лиц (в первую очередь, акционеров);
- подконтрольность акционерам деятельности исполнительных органов и совета директоров корпорации;
- четкое разграничение компетенций между органами управления акционерных обществ (в частности, между общим собранием акционеров, советом директоров и исполнительными органами управления компании);
- обеспечение высокого уровня прозрачности деятельности и принятия решений всеми органами управления корпорации.

С помощью рисунка 1 представим разновидности моделей корпоративного управления.

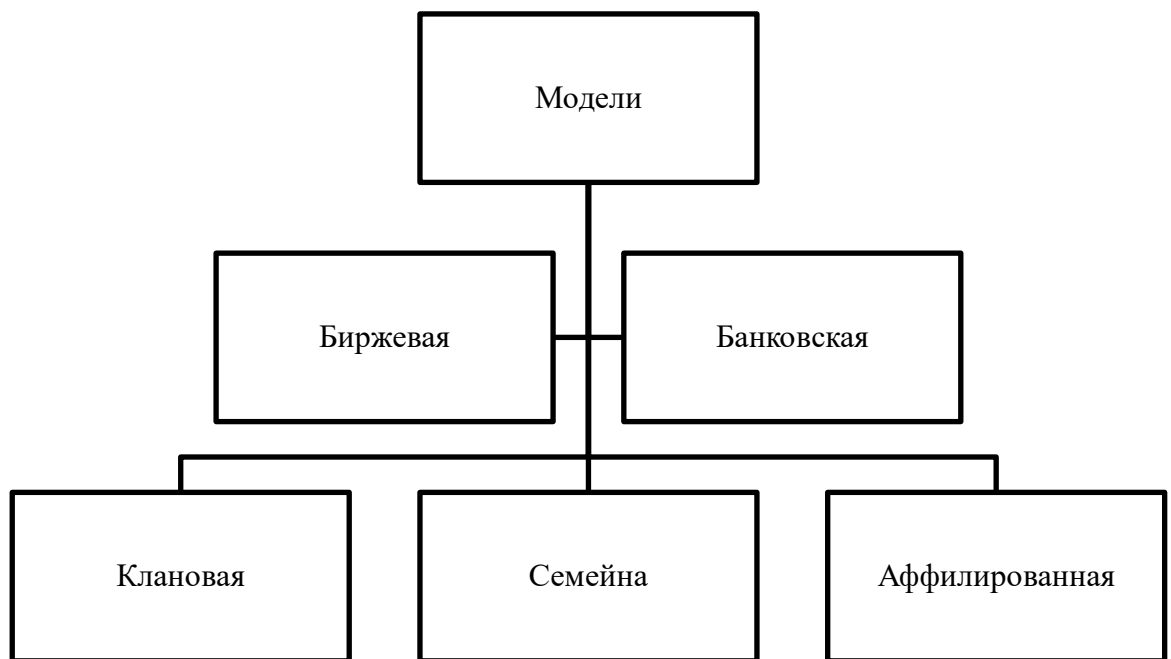


Рисунок 1 – Виды корпоративного управления

Рассмотрим каждую модель более подробно:

1. Биржевая модель характерна для стран англо-американского мира (к примеру, Канада, США, Великобритания и т.д.). В основе данной модели находится высокоразвитый фондовый рынок - обеспечена высокая ликвидность акций и облигаций, на рынке есть большое количество институциональных и частных инвесторов. Большая часть ценных бумаг приходится на частных лиц. Банки владеют лишь 3-5% совокупного акционерного капитала. Вложения в акции при этом является важнейшей формой сбережений для населения стран, применяющих эту модель.

2. Банковская модель характерна для стран Центральной и Северной Европы. В основе модели находятся принципы социального взаимодействия всех заинтересованных сторон. Предполагается, что учитываются интересы и мотивы всех заинтересованных лиц, подверженных влиянию корпорации. Сюда можно отнести акционеров, работников, менеджеров, банки, государство и т.д. Такая модель характерна закрытым вариантом управления и капитал сконцентрирован в руках банка, являющихся основным источником финансирования деятельности компании. Роль частных

инвесторов по большому счету незначительна. Вполне понятно, что фондовый рынок при этом обладает меньшей ликвидностью.

3. Клановая модель характерна для Японии. Здесь под влиянием культурных, политических и социально-экономических условий сформировалась собственная модель корпоративного управления, основой которой стали финансово-промышленные конгломераты - дзайбацу и кейрецу. В основе модели также находится принцип социальной сплоченности участников корпоративного процесса, взаимной зависимости и личной преданности корпоративному клану. Корпоративный клан выстраивается вокруг головного банка, организующего инвестиционный процесс. Также банк берет на себя результат и риски деятельности. Банк подбирает страховые, промышленные и торговые компании, а также устанавливает взаимосвязи с государством, обеспечивая при этом финансирование всех компаний группы и предупреждая их возможное враждебное поглощение со стороны других участников рынка. Примером кейрецу является корпорация «Мицубиси».

4. Семейная модель характерна для ряда стран Азии, Центральной и Южной Америки, Франции, Италии и Бельгии. Именно в этих регионах получили наибольшее распространение семейные бизнес-группы, созданные когда-то одним человеком. Семейные бизнес-группы продолжают деятельность компаний в качестве семейного дела. Зачастую многие из этих бизнес-групп являются закрытыми, а их акций, находящихся в свободной продаже, довольно немного.

Во второй главе «Анализ корпоративного управления в ПАО ГМК «Норильский никель»» приводится общая характеристика деятельности компании, анализируется корпоративное управление организации, приводится оценка корпоративного управления в ПАО ГМК «Норильский никель» и анализируются стратегии устойчивого развития (ESG).

Публичное акционерное общество «Горно-металлургическая компания «Норильский никель»» (ПАО ГМК «Норильский никель») представляется

крупнейшим предприятием России в горно-металлургической отрасли, а также одним из крупнейших производителей высокогорного никеля, палладия, платины, меди и кобальта. Кроме того, ПАО ГМК «Норильский никель» осуществляет производство родия, серебра, золота, иридия, рутения, селена, теллура и серы. Основными видами деятельности являются:

1. Производство цветных и драгоценных металлов.
2. Реализация цветных и драгоценных металлов.
3. Проведение геологоразведочных работ, добычи и переработки полезных ископаемых.

Ключевые стратегические цели компании:

1. Реновация генерирующих мощностей и сетевой энергетической инфраструктуры для замещения выбывающего оборудования и сетей.
2. Снижение физических рисков и повышение долгосрочной надежности.
3. Обеспечение надежного и бесперебойного электроснабжения населения и производственных потребителей.
4. Обеспечение соответствия требований промышленной безопасности и нормативно-технической документации к эксплуатации инфраструктурных объектов.
5. Предотвращение аварийных отключений, которые, как следствие приводят к остановке производства.

Также необходимо выделить проблемы в системе корпоративного управления ПАО ГМК «Норильский никель»:

1. В структуре корпоративного управления отсутствует GR-отдел, который отвечал бы за связи с органами государственными власти. Такой отдел в подчинении председателя Правления позволил бы выстраивать долгосрочные и эффективные отношения с органами власти. Соответственно, GR-коммуникации слабо развиты.

2. Система управления рисками не автоматизирована. Между тем с учетом размеров компании и вероятных рисков наличие подобного рода системы позволило сделать текущую стратегию компании более адаптивной.

3. Достаточно мало внимания уделено цифровой трансформации корпоративного управления. В ряде документов положения о цифровизации вообще отсутствуют. При этом, для внедрения цифровых технологий у компании имеются все возможности и ресурсы.

Таким образом, система ПАО ГМК «Норильский никель» представляется достаточно комплексной. В нее входит большое количество элементов, организованных на основе дивизионной структуры управления. Кроме того, компания на постоянной основе занимается повышением эффективности системы корпоративного управления. Выявленные проблемы представляют собой значительные препятствия, не позволяющие повысить эффективность действующей системы корпоративного управления.

В третьей главе проведена попытка разработать направления совершенствования корпоративного управления на примере ПАО ГМК «Норильский никель». В целях развития корпоративного управления ПАО ГМК «Норильский никель» необходимо развивать GR-коммуникации, которые представляют собой выстраивание отношений между компанией и государственной властью. К основным задачам данного подразделения можно отнести:

- совершенствование отношений с сотрудниками правительственных учреждений;
- наблюдение за работой правительственных органов, которая может затронуть работу компании;
- обеспечивать взаимодействие с правительственными органами с целью влияния на формирование законодательства;
- способствовать участию представителей компании в работе правительственных групп и органов.

В рамках данной работы мною будет предложена концептуальная цифровая модель интегрированной системы управления корпоративными рисками ПАО ГМК «Норильский никель». Среди возможностей данной цифровой платформы можно выделить:

1. Цифровое корпоративное управление, что позволяет автоматизировать ряд задач в данной сфере, а также сформировать цифрового двойника системы корпоративного управления компании.

2. Управление финансами, что предполагает управление финансовыми потоками, планирование бюджета, учета и т.д.

3. Управление кадрами, а именно автоматизация процессов в сфере управления персоналом.

4. Управление закупками и запасами, что обеспечивает гибкое управление ресурсами организации.

5. Управление производственными элементами и отдельными предприятиями системы и т.д.

К основным затратам на внедрение вышеуказанных мероприятий можно отнести:

- затраты на формирование GR-отдела (ремонт помещения, оборудование помещения, фонд оплаты труда работников на ближайший год) - 6 900 тыс. рублей;

- затраты на организацию концептуальной цифровой модель интегрированной системы управления корпоративными рисками ПАО ГМК «Норильский никель» на базе DRP-программы «RISKGAP» (приобретение программного обеспечения, обучение персонала) - 750 тыс. рублей;

- затраты на организацию новой модели корпоративного управления ПАО ГМК «Норильский никель» на основе цифровых технологий - «Галактика ERP» (установка программного обеспечения на 1 500 рабочих мест, обучение работников, интеграция с другими видами ПО и т.д.) - 35 000 тыс. рублей.

Чистая прибыль ПАО ГМК «Норильский никель» по итогам 2023 года составила 282 820 092 тыс. рублей. По экспертным оценкам, реализация мероприятий, связанных с повышением эффективности системы корпоративного управления, позволит получить прирост чистой прибыли в размере 4-6 % за счет повышения эффективности бизнес-процессов, более эффективного управления рисками и цифровизации большого количества процессов.

Заключение. Таким образом, корпоративное управление представляет собой комплексную систему, являющуюся важнейшим элементом корпорации. В наличии высокоразвитой системы корпоративного управления заинтересованы прежде всего собственники компании, которые выстраивают данную систему при помощи взаимодействия с топ-менеджментом. Развитие корпоративного управления обеспечивается с целью удовлетворения всех заинтересованных в деятельности корпорации сторон. Многие модели корпоративного управления складывались под влиянием большого количества факторов. В тоже время несмотря на определенные изменения в моделях, их основа остается неизменной. На текущий момент наибольшим образом на модели корпоративного управления оказывают влияние экономико-политические факторы.

В рамках данной работы был проведен анализ корпоративного управления в ПАО ГМК «Норильский никель». ПАО ГМК «Норильский никель» является одним из крупнейших производителей высокогорного никеля, палладия, платины, меди и кобальта в мире. Анализ основных экономических показателей ПАО ГМК «Норильский никель» указывает на наличие давления, оказываемого на предприятие. Именно это является основным препятствием к улучшению показателей.

ПАО ГМК «Норильский никель» обладает высокоразвитыми механизмами корпоративного управления. Действующая система корпоративного управления выстраивалась в компании ни одно десятилетие и на сегодняшний день она представляется одной из самых эффективных в

России. Ключевым аспектом дальнейшего развития механизмов корпоративного управления ПАО ГМК «Норильский никель» является постоянное совершенствование действующей системы управления рисками.

В рамках данной работы была произведена разработка направлений совершенствования механизма корпоративного управления на примере ПАО ГМК «Норильский никель»:

1. Предложено внедрить в корпоративную структуру ПАО ГМК «Норильский никель» GR-отдел. Создание GR-отдела в качестве обособленного подразделения позволяет значительно повысить эффективность корпоративного управления, уровень корпоративной социальной ответственности и более эффективно решать комплексные задачи, связанные с перспективными проектами, в которых также участвует государство. Для ПАО ГМК «Норильский никель» GR-стратегия повысит эффективность системы корпоративного управления.

2. Предложена концептуальная цифровая модель интегрированной системы управления корпоративными рисками ПАО ГМК «Норильский никель». Изменение подхода к управлению корпоративными рисками ПАО ГМК «Норильский никель» позволит в значительной степени ускорить процесс управления рисками и автоматизировать его.

3. Предложена модель корпоративного управления, основанную на цифровых технологиях. Предложенная модель корпоративного управления ПАО ГМК «Норильский никель» на основе цифровых технологий качественно изменит систему управления компанией. Цифровая платформа и обновленная система управления рисками позволят более гибко реагировать на изменения во внешней среде, а следовательно, формировать адаптивную стратегию управления.