

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ И ОТРАСЛЕВЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

TECHNOLOGICAL AND SECTORAL ASPECTS OF THE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ
JEL G32
УДК 65.011.12

СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ РОССИЙСКОГО ДОБЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ (на примере ПАО «ГМК «НОРНИКЕЛЬ»)



Антон Викторович Кривошеев

ассистент кафедры менеджмента, организации бизнеса и инноваций МИЭМИС,
аспирант Алтайского государственного университета, Россия, Барнаул,
kriwosheev.anton@yandex.ru

Резюме. В статье проведено исследование исторических аспектов становления компании и современного менеджмента горно-металлургического комбината «Норникель» его роли в российской и мировой экономике. Отмечены особенности управления, участие в стратегических программах устойчивого развития, национальной безопасности, проектах цифровой трансформации.

Ключевые слова: менеджмент, ГМК «Норникель», бережливое производство, приватизация

Для цитирования: Кривошеев А. В. Современный менеджмент российского добывающего предприятия (на примере ПАО «ГМК «НОРНИКЕЛЬ») // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2021. № 14. С. 38–44.

MODERN MANAGEMENT OF A RUSSIAN MINING COMPANY (on the Example of PJSC MMC NORNIKEL)

Anton V. Krivosheev

Assistant at the Department of Management, Business Organization and Innovation at MIEMIS, postgraduate student at Altai State University, Russia, Barnaul, kriwosheev.anton@yandex.ru

Abstract. The article examines the historical aspects of the formation of the company and modern management of the mining and metallurgical plant “Norinickel” and its role in the Russian and world economy. The features of management, participation in strategic programs for sustainable development, national security, digital transformation projects are noted.

Keywords: management, Norilsk Nickel, lean production, privatization

For citation: Krivosheev A. V. Modern Management of a Russian Mining Company (on the Example of PJSC MMC NORNIKEL). *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy = Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives*. 2021;14:38–44. (In Russ.).

Введение
Российская история характеризуется большим числом кризисных периодов на всем ее протяжении. Один из значимых кризисов связан с периодом 1990-х гг. и характеризуется понятиями «шоковая терапия», «ваучеры», «дефолт», «приватизация» и рядом других. Последнее определение, употребляемое преимущественно в негативном контексте, подразумевает под собой возмездное отчуждение имущества, находящегося в собственности Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований, в собственность физических или юридических лиц¹. Таким образом государство в рамках экономических реформ, на фоне предельного обнищания населения, решало вопрос о дальнейшей судьбе предприятий в условиях рыночной экономики. Ведь существовавший в социалистической экономике Госплан снимал с руководства предприятий вопрос сбыта в частности и маркетинга в целом. В результате приватизационных мероприятий из государственной собственности были отчуждены настоящие гиганты советской промышленности самых разных отраслей: нефтехимической, горнодобывающей, металлургической, машиностроительной и др. Предприятия трансформировались в новые административно-правовые формы, как правило, в акционерные общества с совершенно иной схемой управления.

В числе таких предприятий оказался горно-металлургический комбинат «Норильский никель».

История создания, экономика и управление ГМК «Норникель»

История данного предприятия уходит в 1919 г., когда в район города Норильска были отправлены первые экспедиции с целью геологоразведки. Впоследствии здесь будут обнаружены запасы платины, а после строительства самого комбината в 1935 г. налажено производство никеля, меди, кобальта и платиноидов. На всем протяжении своей деятельности предприятие было одним из лидеров по добыче этих металлов. В результате перестроечных событий второй половины 1980-х гг. был создан Государственный концерн по производству цветных металлов «Норильский никель», объединивший ранее действующие комбинаты «Норильский», «Печенганикель» и «Североникель», Оленегорский механический завод, Красноярский завод по обработке цветных металлов и институт «Гипроникель».

Современная компания «Норникель» была сформирована в результате реализации последовательных преобразований:

- 1) 1993 г. — указом Президента РФ концерн преобразован в Российское акционерное общество;
- 2) 1994 г. — проведено акционирование предприятий общества;
- 3) 1995 г. — «ОНЭКСИМ-банк» Владимира Потанина на аукционе получил 38% уставного капитала концерна;
- 4) 1997 г. — структуры Потанина выкупили пакет из 51% голосующих акций.

Начало нового века стало новым этапом не только для Российской Федерации, но и для крупных предприятий, в числе которых оказался «Норникель».

Так, в 2001 г. после реструктуризации, в результате которой владельцы акций РАО «Норильский никель» обменяли свои акции на акции ГМК «Нориль-

¹ О приватизации государственного и муниципального имущества: Федеральный закон от 21.12.2001 № 178-ФЗ // Электронно-правовая база «Консультант Плюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_35155.

ский никель», акции компании попали на биржу РТС и ММВБ и стали предметом сделок купли-продажи¹.

В результате слияний, продаж и покупок других компаний «Норникель» получает статус единственного производителя никеля в Российской Федерации, крупнейшего в мире производителя палладия, ведущего производителя меди, платины, кобальта и родия. Помимо разведки, добычи, обогащения и переработки полезных ископаемых к направлениям деятельности компании добавляется маркетинг и реализация цветных и драгоценных металлов в более чем 30 странах.

Сегодня ГМК «Норникель» объединяет три основные производственные площадки, две из которых расположены на Таймырском и Кольском полуост-

ровах. Третья площадка — Быстринский горно-обогатительный комбинат.

С точки зрения менеджмента, «Норникель», как и другие предприятия в форме акционерных обществ, на вершине иерархии имеют Общее собрание акционеров, как высший орган управления, который организуется ежегодно.

Звеном управления, непосредственно связанным с Общим собранием акционеров, выступает Совет директоров, который:

- 1) осуществляет стратегическое управление компанией и контроль деятельности исполнительных органов,
- 2) избирает корпоративного секретаря, участвующего в подготовке и проведении Общего собрания акционеров и заседаний Совета директоров, развитии корпоративного управления и обеспечения коммуникаций компании и акционеров;

¹ Реструктуризация «Норникеля» вызвала протест // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/286745>.

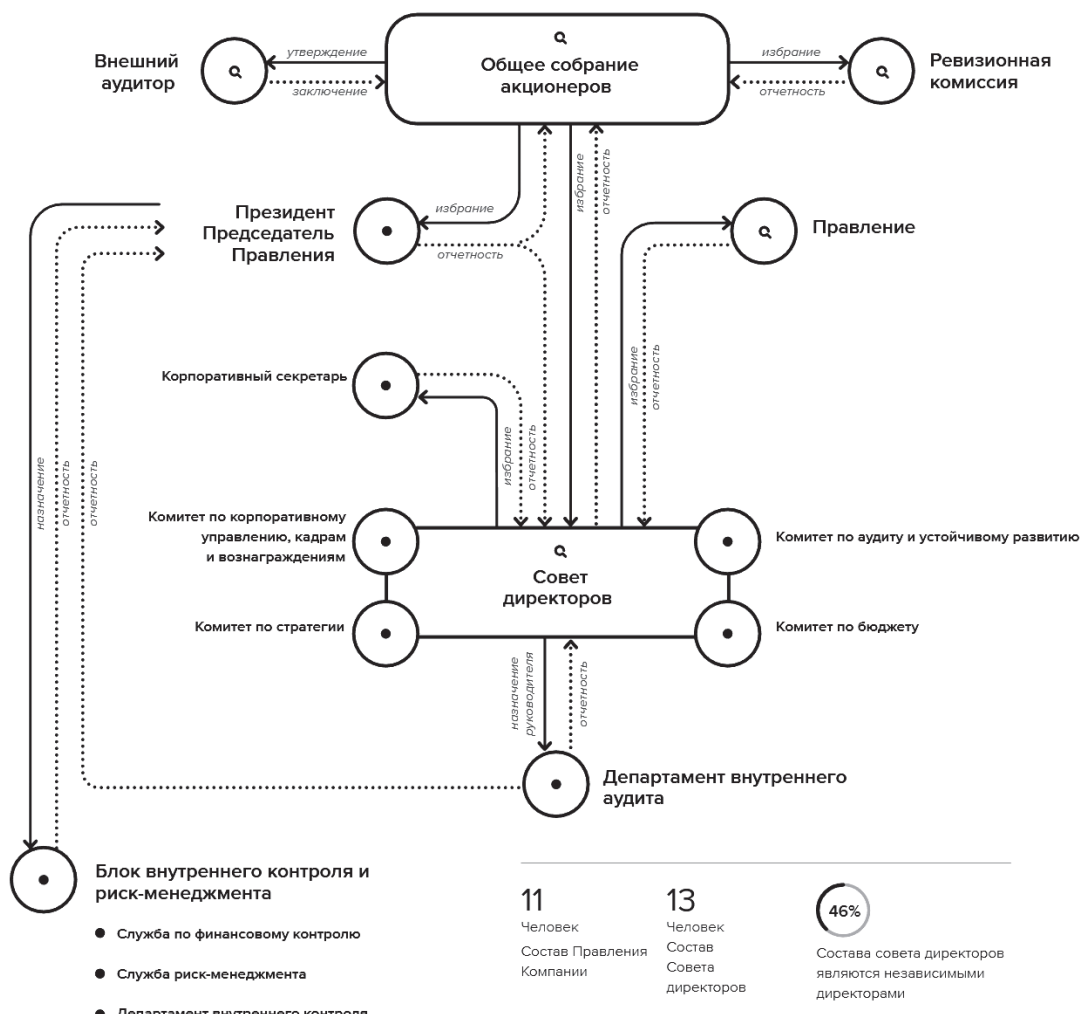


Рисунок 1 — Модель управления ГМК «Норникель»

3) формирует Правление компанией (коллегиальный исполнительный орган) для руководства текущей деятельностью и исполнения решений Общего собрания акционеров и Совета директоров. Председателем правления и одновременно президентом компании является Потанин Владимир Олегович. Обязательным в работе компании является привлечение внешнего аудитора для оценки достоверности отчетности, создание ревизионной комиссии в целях контроля финансовой деятельности, формирование департамента внутреннего аудита и блока внутреннего контроля и риск-менеджмента, включающего специально созданные отдельные структурные подразделения — службу по финансовому контролю, риск-менеджменту, по внутреннему контролю.

Большая часть акций компании доступна для приобретения на фондовой бирже (37,64%), 34,54% акций принадлежит частной инвестиционной компании «Интеррос» (принадлежит В. Потанину,

президенту компании «Норникель») и 27,82% — МКПАО «ЭН+ ГРУП»².

МКПАО «ЭН+ ГРУП» на 44% является собственностью Олега Дерипаски, который сыграл важную роль в истории норильского предприятия. Возглавляя компанию «Русский Алюминий» («Русал») — крупнейшего в мире производителя алюминия, он в 2008 г. приобрел 25% + 1 акцию у Михаила Прохорова, тем самым катализировал процесс слияния двух компаний. Однако корпоративные споры вокруг постов генерального директора и председателя Совета директоров «Норникеля», а также состава Совета директоров затянули процесс³.

Согласно официальной финансовой отчетности ГМК «Норникель», результаты работы компании за 2018–2020 гг. выглядят следующим образом:

² Устойчивое развитие // Официальный сайт «Норникель». URL: <https://www.nornickel.ru/sustainability/esg-highlights>.

³ Никель мирили «келейно» // Газета.ru. URL: <https://www.gazeta.ru/business/2012/12/04/4878037>.

Таблица 1

**Консолидированный отчет о прибылях и убытках ГМК «Норникель»
за 2018–2020 гг., млрд руб.**

Показатель	2018	2019	2020
Выручка от реализации металлов	685	832	1076
Выручка от прочей реализации	44	46	41
Выручка	729	878	1117
Себестоимость реализованных металлов	-282	-291	-324
Себестоимость прочей реализации	-39	-44	-41
Валовая прибыль	408	543	751
Административные расходы	-56	-61	-63
Коммерческие расходы	-6	-8	-11
Убыток от обесценения нефинансовых активов	-3	1	-23
Прочие операционные расходы, нетто	-5	-19	-193
Прибыль от операционной деятельности	338	456	461
Положительные/ (отрицательные) курсовые разницы, нетто	-66	45	-70
Финансовые расходы, нетто	-37	-20	-63
Прибыль от выбытия дочерних компаний	—	0	1
Прибыль от инвестиционной деятельности	6	6	5
Прибыль до налогообложения	241	488	335
Расходы по налогу на прибыль	-53	-101	-71
Прибыль за год	188	388	264
Причитающаяся:	0	0	0
Акционерам материнской компании	189	376	245
Держателям неконтролирующих долей	-2	12	18
ПРИБЫЛЬ/ (УБЫТОК) НА АКЦИЮ			
Базовая и разводненная прибыль/ (убыток) на акцию, причитающаяся акционерам материнской компании (руб. на акцию)	1197,20	2373,60	1550,60

Таблица 2

Показатель	За год, закончившийся 31 декабря		
	2020	2019	2018
Выручка от реализации металлов	1 076 125	831 670	684 508
Выручка от прочей реализации	40 844	46 099	44 407
Выручка	1 116 969	877 769	728 915
Себестоимость реализованных металлов	(324 308)	(290 794)	(281 895)
Себестоимость прочей реализации	(41 282)	(44 257)	(38 816)
Валовая прибыль	751 379	542 718	408 204
Административные расходы	(62 623)	(60 674)	(55 834)
Коммерческие расходы	(11 331)	(8 226)	(5 859)
Убыток от обесценения нефинансовых активов	(22 853)	1 475	(3 249)
Прочие операционные расходы, нетто	(193 115)	(19 079)	(5 374)
Прибыль от операционной деятельности	461 457	456 214	337 888
Положительные/ (отрицательные) курсовые разницы, нетто	(69 664)	45 485	(66 403)
Финансовые расходы, нетто	(63 147)	(19 671)	(36 887)
Прибыль от выбытия дочерних компаний	1 370	133	—
Прибыль от инвестиционной деятельности	5 251	6 302	6 035
Прибыль до налогообложения	335 267	488 463	240 633
Расходы по налогу на прибыль	(71 475)	(100 883)	(52 858)
Прибыль за год	263 792	387 580	187 775
Причитающаяся:			
Акционерам материнской компании	245 377	375 610	189 452
Держателям неконтролирующих долей	18 415	11 970	(1 677)
	263 792	387 580	187 775
ПРИБЫЛЬ/ (УБЫТОК) НА АКЦИЮ			
Базовая и разведенная прибыль/ (убыток) на акцию, причитающаяся акционерам материнской компании (руб. на акцию)	1 550,6	2 373,6	1 197,2

По итогам анализа финансовой отчетности можно сделать вывод, что понижающийся тренд показателей «Прибыль за год» и «Прибыль на акцию» обусловлен финансовыми и коммерческими расходами, которые имеют стабильную тенденцию к повышению.

Отдельно стоит отметить тот факт, что «Норникель» — организация, соответствующая требованиям международных стандартов в области учета, аудита и финансового регулирования. Во многом этот факт, в совокупности с профессиональным менеджментом, позволяет акциям компании, находящимся в свободной продаже, занимать выгодную позицию среди акций других российских компаний, таких

как «Газпром», «Сбербанк», «Яндекс», «Аэрофлот», «Лукойл», «Роснефть» и т. д. По оценкам экспертов, акции «Норникеля» обладают плавно меняющейся ценой, что характеризует их как подходящие консервативным инвесторам.

В целях поддержания качественного диалога с партнерами, заинтересованными сторонами компания более 10 лет публикует отчеты о социальной корпоративной ответственности, подготовленные в соответствии со стандартом отчетности в области устойчивого развития (Global Reporting Initiative — GRI) версии G4.

Как известно, на привлекательность компании для стейкхолдеров: сотрудников, клиентов, конку-

рентов, местного сообщества и др. — оказывают влияние не только результаты операционной деятельности и ее финансовые результаты, но и нефинансовые инструменты влияния, которые, как правило, выражаются качественными показателями:

- 1) репутация;
- 2) открытость;
- 3) ответственность;
- 4) экологичность;
- 5) законность.

ГМК «Норникель» в полной мере понимает силу этих факторов и акцентирует на них внимание в своей миссии: «Производство необходимой обществу продукции — цветных и драгоценных металлов — наиболее эффективным и безопасным способом на устойчивой долгосрочной основе для содействия социальному прогрессу, росту благосостояния общества, стабильному развитию территорий и благополучию населения регионов хозяйствования, повышению уровня жизни своих работников»¹.

С учетом градообразующего статуса ГМК «Норникель» несет ответственность за обеспечение занятости населения, уплату налогов в местные и региональные бюджеты, экологическую и промышленную безопасность производства, участие в проектах социально-экономического развития территорий.

Так, для сотрудников компании сформирована система социального партнерства, направленная на согласование интересов сотрудников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и реализации социальной политики². В нее входят:

— Программа «Комбинат добра». Объединение различных волонтерских и благотворительных проектов в регионах присутствия компании. В числе мероприятий программы: благотворительные акции «Экомарафон», «ПонесЛось», благотворительная ярмарка «Волонтеры в Сити», «Доброникель», «Клуб волонтеров» и проектные мастерские.

— Благотворительная программа «Мир новых возможностей». Поддержка и стимулирование инициатив сотрудников, развитие партнерства с сотрудниками, внедрение новых социальных технологий. В числе мероприятий: социально-конструкторское бюро «Город — это мы!», мастерская городских событий, образовательный проект «Перемена», школа робототехники «Robonickel», всероссийский салон (выставка) изобретателей и др.

Поддержка устойчивого развития

ГМК «Норникель» реализует мероприятия, соответствующие целям устойчивого развития ООН,

в том числе в области охраны окружающей среды, реализуя программы снижения вредного воздействия деятельности компании на окружающую среду, эффективное управление отходами и ответственную эксплуатацию хвостохранилищ³.

Так, «Норникель» ставит перед собой цель выйти на ведущие позиции в отрасли по темпам сокращения выбросов в атмосферу. Предприятие выражает приверженность Цели устойчивого развития ООН 11 «Обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и экологической устойчивости городов и населенных пунктов».

В области изменения климата «Норникель» ставит перед собой две долгосрочные цели: удержание объема абсолютных производственных выбросов парниковых газов на одном из самых низких уровней среди мировых диверсифицированных горно-металлургических компаний и содействие повышению доли низкоуглеродного энергопотребления⁴.

В 2019 г. руководством ГМК «Норникель» инициировано внедрение программы бережливого производства, «главная задача которой — обучить производственный персонал самостоятельно реализовывать мероприятия по повышению эффективности».

Организаторами комплексной программы «Бережливое производство» выступили департамент стратегического планирования и департамент кадровой политики «Норникеля». В Заполярном филиале пилотными подразделениями стали Медный завод и рудник «Комсомольский», менеджеры высшего и среднего звена и линейные руководители, из числа которых сформировали проектные команды⁵.

В качестве экспертов ГМК «Норникель» привлек компанию «Лин Шесть Сигм». Название фирмы дублирует методику менеджмента: шесть сигм, или six sigma, — это концепция управления производством, разработанная в корпорации Motorola и популяризированная после того, как ее сделали ключевой стратегией в General Electric.

Начиная с марта 2020 г. «Норникель» реализует ряд программ и мероприятий в области защиты здоровья и поддержки сотрудников в целях минимизации последствий пандемии коронавирусной инфекции (COVID-19). «Здоровье и безопасность сотрудников — наши главные приоритеты. Поэтому мы уделяем особое внимание созданию и обеспечению комфортных и безопасных условий труда. Компания уже приняла ряд мер, препятствующих распро-

¹ Устойчивое развитие // Официальный сайт «Норникель». URL: <https://www.nornickel.ru/sustainability/esg-highlights>.

² Устойчивое развитие // Официальный сайт «Норникель». URL: <https://www.nornickel.ru/sustainability/esg-highlights>.

³ Устойчивое развитие // Официальный сайт «Норникель». URL: <https://www.nornickel.ru/sustainability/esg-highlights>.

⁴ Устойчивое развитие // Официальный сайт «Норникель». URL: <https://www.nornickel.ru/sustainability/esg-highlights>.

⁵ «Норникель» продолжает обучать бережливому производству // ТВ-21. URL: <https://www.tv21.ru/news/2019/08/29/nornikel-prodolzhaet-obuchat-berezhlivomu-proizvodstvu>.

странению коронавируса, и по мере необходимости готова активно сотрудничать с федеральными и ре-

гиональными властями», — декларируется на официальном ресурсе компании в Интернете.



Рисунок 2 — Вклад в глобальную повестку устойчивого развития

В компании профессиональным можно назвать уровень не только стратегического, но и оперативного управления.

Кроме того, в целях повышения внутренней эффективности компании, создания новых продуктов и применения цифровых решений компания уделяет особое внимание цифровизации производственных технологических процессов, внедряя цифровые сервисы в свою деятельность. Особое внимание уделяется формированию цифровых компетенций у сотрудников компании, в рамках образовательной программы «Цифровой «Норникель»» обновлена информационно-коммуникационная инфраструктура. Планы и достижения компании в области цифровой трансформации были отмечены наградой на форуме по промышленной автоматизации X-Change 2019.

Результаты исследования и выводы

Подводя итог сказанному ранее, можно сделать вывод о том, что, несмотря на добывающий характер,

ярко выраженный экспортный характер деятельности, наличие в топ-менеджменте иностранных граждан, ПАО «ГМК «Норникель»» играет в экономике Российской Федерации и мировом экономическом пространстве важную роль.

Осознавая свой уникальный статус, топ-менеджеры компании стремятся к применению лучших практик современного управления:

- современный финансовый менеджмент и международные стандарты бухгалтерской отчетности;
- корпоративная социальная ответственность по отношению к своим сотрудникам и местному сообществу и государству;
- бережливое производство на производственном уровне;
- экологическая безопасность по отношению к окружающей среде и регионам присутствия;
- цифровая трансформация производства и управления.