

# Комитеты Совета директоров

## КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИИ

### Состав Комитета



АНДРЕЙ МЕЛЬНИЧЕНКО  
(ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА)

КЛАУС-ДИТЕР БЕК

АЛЕКСАНДР ЛАНДИА

ВЛАДИМИР РАШЕВСКИЙ

ШТЕФАН ЮДИШ

### Сфера компетенций:

анализ инициатив менеджмента, оценка сопутствующих рисков и подготовка рекомендаций Совету директоров для принятия важных решений в следующих областях:

- разработка и реализация сводной стратегии компании, стратегических планов для сегментов бизнеса и отдельных функциональных стратегий;
- определение производственных приоритетов компании и оценка операционной эффективности менеджмента;
- осуществление инвестиционного планирования, управление проектами и капиталом;
- совершенствование ключевых бизнес-процессов.

Как председатель Комитета по стратегии, я обязан сосредоточить работу Комитета на самых важных, актуальных и значимых вопросах для развития компании. В 2018 году мы обсудили среднесрочные и долгосрочные перспективы угольного бизнеса компании, а также диверсификацию в энергетический бизнес.

В сфере внимания Комитета в 2018 году оставались мониторинг перспектив и тенденций мирового рынка угля, внутреннего рынка электроэнергии и тепла, а также анализ факторов внешней среды, существенных для СУЭК. Также, в рамках реализации задач сводной стратегии, мы проанализировали целесообразность инвестиций в энергетические активы на внутреннем рынке, сформировали рекомендации по консолидации СГК.

С учетом конъюнктуры рынка, прогнозов банковского сектора и отраслевых аналитиков, а также консолидации СГК в Группу СУЭК, под нашим руководством были актуализированы макроэкономические параметры и целевые операционные показатели для стратегического и бюджетного планирования.

Нами была пересмотрена сводная сбытовая угольная стратегия компании, в рамках которой определены задачи и цели на ближайшие пять лет. Одновременно мы оценивали стратегические инициативы менеджмента по расширению ресурсной базы с учетом прогнозов развития рынка в долгосрочной перспективе. Так, были актуализированы ключевые приоритеты стратегий производственных и логистических активов – Тугнуйских предприятий и Апсатского разреза, одобрены проекты развития активов в Кузбассе, проект развития Ванинского балкерного терминала. Поддержан долгосрочный план работы менеджмента по дальнейшему исследованию наиболее перспективных направлений переработки угля, а также проработке альтернативных способов монетизации угля на внутреннем рынке.

В рамках повышения эффективности предприятий Комитет одобрил второй этап программы энергоэффективности, а также стратегию развития обогатительных мощностей и программу развития капитального строительства.

Анализируя стратегию энергетического сегмента, мы рассмотрели основные характеристики программы ДПМ-2, оценив ее ключевые преимущества, а также подходы к определению приоритетных проектов модернизации. Также были скорректированы задачи для угольных активов компании, нацеленных на внутреннее потребление.

На протяжении года Комитет осуществлял контроль за процессами бюджетирования, учета и отчетности, а также инвестиционным процессом. Нами рассмотрены результаты реализации ряда успешных инвестиционных проектов.

В соответствии с программой развития системы управления СУЭК и совершенствования бизнес-процессов, Комитет поставил задачи по дальнейшей оптимизации бизнес-процессов дивизиона Производство (уголь) и функции юридического сопровождения компании.

Принимая во внимание актуальность экологических аспектов, мы проанализировали ключевые элементы обновленной стратегии энергетических активов в области экологии и природоохранной деятельности, поддержав приоритетные направления снижения воздействия на окружающую среду.

АНДРЕЙ МЕЛЬНИЧЕНКО,  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО СТРАТЕГИИ

## КОМИТЕТ ПО КАДРАМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

### Состав Комитета



АЛЕКСАНДР ЛАНДИА  
(ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА)

КЛАУС-ДИТЕР БЕК

НАТАЛЬЯ ИЗОСИМОВА

#### Сфера компетенций:

- подготовка рекомендаций Совету директоров по вопросам кадровой стратегии, назначений и вознаграждений, корпоративного управления и социальной политики;
- обеспечение преемственности руководителей высшего звена и формирование кадрового резерва, разработка и оценка программ развития для руководителей различных уровней;
- надзор за соблюдением норм промышленной и экологической безопасности, требований внешних регламентов и корпоративных документов на предприятиях компании, мониторинг соответствующей системы ключевых показателей;
- анализ причин и последствий чрезвычайных ситуаций и выработка рекомендаций для их предотвращения в будущем.

## 5

### ОЧНЫХ ЗАСЕДАНИЙ В 2018 ГОДУ

Являясь председателем Комитета по кадрам и вознаграждениям, я и мои коллеги прилагаем усилия для того, чтобы Совет директоров и менеджмент обладали необходимыми навыками, знаниями, опытом и независимостью, чтобы позволить СУЭК достичь своих стратегических целей и повысить ценность для заинтересованных сторон. В 2018 году основное внимание Комитета было сосредоточено на улучшении систем мотивации и интеграции в общую мотивационную систему энергетического сегмента. Ввиду увеличения количества смертельных случаев повышенное внимание было уделено вопросам промышленной безопасности, особенно опираясь на значительный опыт Клауса-Дитера Бека.

Комитет продолжил разработку новых мотивационных инструментов для топ-менеджмента. Так, нами был предложен и утвержден новый корпоративный КПЭ и запущен процесс приведения в соответствие мотивационной системы, принятой в энергетическом сегменте, с существующей в компании системой. В конце года Комитет проанализировал итоги достижения менеджерами целей 2018 года, а также согласовал цели на 2019 год.

Мы также рассмотрели программы мотивации персонала на реализацию важных задач и проектов. Продолжили работу над методологией системы мотивации. Оценивали соблюдение необходимых условий для выплат по действующим программам мотивации.

Комитет оценил текущее состояние кадрового резерва, принял меры, направленные на поддержку преемственности руководителей высшего уровня, включая должность Генерального директора, запланировал проработку единой модели управленческих компетенций в периметре Группы.

В связи с консолидацией энергетических активов нами был скорректирован план своей работы, в него были включены вопросы кадровой политики энергетических предприятий. Комитет рассмотрел бюджет компании на 2019 год в части расходов на персонал с учетом увеличения численности Группы после консолидации энергетических предприятий. Также были поставлены задачи по дальнейшему совершенствованию бизнес-процессов управления персоналом.

На протяжении года мы осуществляли мониторинг мер по повышению уровня промышленной безопасности и совершенствованию системы охраны труда, в том числе и на энергетических активах. Комитетом одобрены мероприятия менеджмента по предупреждению несчастных случаев, поддержана инициатива обмена опытом в области промышленной и экологической безопасности между угольным и энергетическим сегментом. Бывший член Комитета по кадрам и вознаграждениям СГК Роман Гареевич Миляев был привлечен в качестве консультанта по безопасности к работе комитета. Член комитета Клаус-Дитер Бек посетил предприятия Кузбасса для оценки применяемых стандартов промышленной безопасности, а также оценки технического состояния шахт и детального анализа производственного процесса на добычных предприятиях, уделив особое внимание проходческим операциям.

В рамках реализации коммуникационной стратегии компании под руководством комитета продолжилось исследование мнений среди представителей целевых аудиторий в регионах деятельности СУЭК для оценки того, насколько эффективны существующий коммуникационный процесс. Комитет оценил первые результаты использования новых каналов коммуникации и одобрил дальнейшие мероприятия, направленные на развитие коммуникационной деятельности компании, на 2019–2020 годы, в тесной взаимосвязи с HR-стратегией компании.

Под нашим руководством проведена ежегодная оценка работы Совета директоров, по итогам которой были даны рекомендации для дальнейших улучшений работы, рассмотрены возможности профессионального развития директоров. Подтвержден статус независимых директоров компании. Продолжилась работа по подбору и рассмотрению кандидатур в состав Совета директоров.

АЛЕКСАНДР ЛАНДИА,  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО КАДРАМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

## КОМИТЕТ ПО АУДИТУ

### Состав Комитета



ИАН МАКДОНАЛЬД  
(ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА)

ТОМ КЕЙРНС

ШТЕФАН ЮДИШ

#### Сфера компетенций:

- обеспечение целостности и полноты публикуемой финансовой отчетности;
- руководство подготовкой управленческой отчетности, регулярный анализ результатов деятельности компании;
- контроль за реализацией политики бюджетного планирования, оценка эффективности системы бюджетирования;
- оценка результатов и эффективности работы независимого аудитора;
- оценка эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками;
- курирование работы Службы внутреннего контроля и аудита, в том числе ежеквартальный анализ результатов аудиторских проверок и годовой анализ общей эффективности аудиторской деятельности.

Как председатель Комитета по аудиту, я обязан обеспечить эффективность работы Комитета и выполнение им своих функций. Основное внимание Комитета в 2018 году уделялось как рассмотрению плановых вопросов, так и в значительной степени вопросам, связанным с консолидацией энергетического сегмента.

В отчетном периоде мы рассмотрели плановые вопросы подготовки отчетности. Особое внимание было уделено контролю качества финансовой отчетности по МСФО и переходу на консолидированную отчетность СУЭК за 2018 год после вхождения СГК в состав Группы. Мы также определили основные направления и принципы интеграции СГК в группу СУЭК в сфере финансов, внутреннего аудита и ИТ.

На регулярной основе Комитет осуществлял контроль за реализацией предусмотренных на 2018 год мероприятий по автоматизации бизнес-процессов в рамках ИТ-стратегии. Перспективы развития ИТ-стратегии были рассмотрены с учетом процесса интеграции СГК.

На протяжении года мы регулярно наблюдали за функционированием системы комплаенс в компании, в частности, уделяя внимание политике соблюдения санкционного комплаенс. Под нашим руководством в отчетном периоде проводился регулярный мониторинг рисков в связи с возможным нарушением норм соответствия, разработаны дорожные карты по минимизации данных рисков. Комитет проанализировал действия по расследованию случаев мошенничества и коррупции.

В рамках основной деятельности мы ежеквартально рассматривали отчеты Службы внутреннего контроля и аудита, утверждали планы внутренних аудиторских проверок компании и бюджет Службы внутреннего контроля и аудита, проводили регулярные встречи с руководителем Службы внутреннего контроля и аудита без участия менеджмента.

Также Комитет одобрил обновленную структуру Годового отчета компании с учетом присоединения энергетического бизнеса.

Мы также рассмотрели регулярные вопросы, связанные с оценкой эффективности внешнего аудитора, размером его вознаграждения, независимостью аудитора.

ИАН МАКДОНАЛЬД,  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО АУДИТУ

## 6 ОЧНЫХ ЗАСЕДАНИЙ В 2018 ГОДУ

## 5 КОНФЕРЕНЦ-ЗВОНКОВ