



Металлоинвест

Годовой  
отчет

20  
14

**ВЕКТОР  
УСТОЙЧИВОГО  
РАЗВИТИЯ**



## ОГРАНИЧЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Настоящий документ и вся и какая-либо информация и заключения, содержащиеся в настоящем документе (Годовой отчет), подготовлены ОАО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» (Компания) на добровольной основе в соответствии с внутренними стандартами годовой отчетности Компании, а также с учетом международных инициатив в области корпоративной ответственности, устойчивого развития и нефинансовой отчетности.

Внутренние стандарты нефинансовой годовой отчетности, принятые Компанией, предусматривают годовой цикл отчетности с 1 января по 31 декабря каждого года. Предыдущий нефинансовый годовой отчет был опубликован в 2014 году. В целях развития диалога с заинтересованными сторонами Компания один раз в два года выпускает также отчет о корпоративной социальной ответственности.

Годовой отчет адресован широкому кругу заинтересованных сторон и носит консолидированный характер, отражая основные финансово-экономические и производственные результаты деятельности Компании в России и других странах в 2014 году, а также результаты ее устойчивого развития. Аффилированные лица Компании выпускают собственные годовые отчеты, отражающие результаты их деятельности.

Фактические показатели, упомянутые в Годовом отчете, подтверждаются данными консолидированной финансовой отчетности, заверенной независимым аудитором.

Годовой отчет не является какой-либо рекламой ценных бумаг, какой-либо офертой или приглашением делать оферты, включая без ограничений приглашения продавать, покупать, выпускать или подписываться на какие-либо ценные бумаги Компании и/или любого из ее аффилированных лиц в любой юрисдикции, а также не входит в состав такой рекламы, оферты или приглашения делать оферты и не может рассматриваться или толковаться в качестве таковых. Годовой отчет также не может рассматриваться в качестве предложения осуществлять какую-либо инвестиционную деятельность. Ни Годовой отчет, ни его часть или факт обнародования, передачи или распространения Годового отчета или его части не являются и не могут рассматриваться в качестве контракта или инвестиционного решения и не связаны с каким-либо контрактом или инвестиционным решением. Ни Компания, ни ее аффилированные лица, советники, консультанты, акционеры, директора, официальные лица, служащие, агенты или любые физические лица не дают никаких явных или подразумеваемых заверений или гарантий относительно точности информации и заключений, а также относительно убытков, которые могут возникнуть каким бы то ни было образом, прямо или косвенно из какого-либо использования Годового отчета или его содержания.

Годовой отчет, а также факт его обнародования, передачи или распространения, не является основанием для заключения каких-либо контрактов, соглашений или аналогичных договоренностей, не может быть основанием для возникновения какой-либо ответственности и не может служить основанием для какого-либо инвестиционного решения. Годовой отчет не является рекомендацией или консультацией в отношении каких-либо ценных бумаг Компании и/или каких-либо ее аффилированных лиц.

Содержание Годового отчета было подготовлено добросовестно, но не было проверено Компанией в независимом порядке или в ее интересах никем из ее внешних консультантов, советников или иной независимой третьей стороной. Ни Компания, ни ее аффилированные лица, советники, консультанты, акционеры, директора, официальные лица, служащие, агенты или любые физические лица не делают никаких утверждений, не дают никаких гарантий, не принимают на себя явных или подразумеваемых обязательств в отношении достоверности, точности, полноты или корректности информации и заключений, содержащихся в Годовом отчете, и не несут какой бы то ни было ответственности за их содержание. Такие лица не несут никакой ответственности за убытки и ущерб, прямо или косвенно возникающие в связи с использованием Годового отчета или его содержания. Получатели Годового отчета признают, что никакие лица не обладают полномочиями и не могут считаться обладающими полномочиями по причине наличия у них каких бы то ни было полномочий, делать какие-либо заявления, давать гарантии и заверения, принимать обязательства от лица любого члена Компании и/или ее аффилированных лиц в связи с Компанией и/или ее активами, аффилированными лицами Компании и/или каким-либо из их активов.

Годовой отчет, включая без ограничения всю информацию и заключения, приведенные в нем, обнародуется на дату такого Годового отчета и может быть изменен без предварительного извещения получателей. Компания не принимает никаких обязательств по дальнейшему предоставлению доступа к какой-либо дополнительной информации или по обновлению или корректировке любых неточностей, которые могут быть обнаружены.

Годовой отчет содержит определенные прогнозы и предположения относительно будущего, особенно (но без ограничений) в отношении предполагаемого спроса и потребления, глобального экономического подъема, цен на сырье, управленческих задач и целей, стратегии, производства, предполагаемых инвестиций и предполагаемого выполнения ранее заявленных транзакций. Компания не будет дополнять Годовой отчет в целях отражения фактов и обстоятельств, имеющих место после даты Годового отчета. В силу своей природы предположения относительно будущего влекут риски и неопределенность, так как они относятся к фактам и зависят от обстоятельств, которые наступят или могут наступить в будущем. Фактические результаты могут отличаться от изложенных в Годовом отчете в зависимости от множества факторов, включая будущие уровни снабжения индустрии продукцией, спроса и ценовой политики, операционных проблем, общих экономических условий, политической стабильности и экономического роста, изменений в законодательстве и государственном регулировании, колебания валютных курсов, развития и использования новых технологий, изменения общественных ожиданий и иных изменений конъюнктуры рынка, действий конкурентов, природных катаклизмов, неблагоприятных метеоусловий, войн, актов терроризма или саботажа, иных факторов, изложенных в Годовом отчете, а также множества иных рисков, оказывающих влияние на Компанию и/или ее аффилированных лиц, а также на их деятельность.

Дополнительную актуальную информацию о Компании, ее менеджменте, аффилированных лицах, выпускаемой продукции можно найти на сайте [www.metallinvest.com](http://www.metallinvest.com), а также получить по запросу в Департаменте корпоративных коммуникаций и Управлении по связям с инвесторами (тел.: +7 (495) 981-55-55).

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. Metalloinvest в 2014 году</b> .....	4
1.1. Краткая информация о Компании и ключевых показателях деятельности .....	6
1.2. Ключевые события .....	11
<b>2. Стратегия и бизнес-модель</b> .....	20
2.1. Обращение Председателя Совета директоров .....	22
2.2. Обращение Генерального директора .....	24
2.3. Бизнес-модель .....	26
2.4. Структура активов Компании .....	28
2.5. Долгосрочная стратегия .....	37
2.6. Инвестиционная программа 2014 года .....	42
<b>3. Финансовые и операционные результаты</b> .....	46
3.1. Обзор рынка железной руды, металлургического сырья и стали .....	48
3.2. Финансовые результаты .....	57
3.2.1. Ключевые финансовые показатели .....	57
3.2.2. Рынки капитала .....	60
3.2.3. Кредитные рейтинги .....	61
3.3. Операционные результаты .....	62
3.3.1. Ключевые операционные показатели .....	62
3.3.2. Сертификационные аудиты .....	73
<b>4. Корпоративное управление</b> .....	74
4.1. Органы управления .....	76
4.2. Совет директоров .....	77
4.3. Правление .....	87
4.4. Система внутреннего контроля и аудита .....	90
4.5. Система управления рисками .....	92
<b>5. Устойчивое развитие и корпоративная социальная ответственность</b> .....	98
5.1. Взаимодействие с заинтересованными сторонами .....	100
5.2. Развитие персонала .....	106
5.3. Охрана труда и здоровья .....	111
5.4. Охрана окружающей среды .....	112
5.5. Раскрытие информации .....	113
История Компании .....	114
Контактная информация .....	116



## МЕТАЛЛОИНВЕСТ В 2014 ГОДУ

«Металлоинвест в 2014 году подтвердил правильность выбранной сбалансированной стратегии развития в производстве, финансах и инвестиционной деятельности, а достигнутые результаты станут опорой для продолжительного устойчивого роста Компании».



Андрей Варичев,  
Генеральный директор

Краткая информация о Компании  
и ключевых показателях деятельности



Основные события  
2014 года





## 1.1 КРАТКАЯ ИНФОРМАЦИЯ О КОМПАНИИ И КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЯХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Металлоинвест — мировой лидер в производстве товарного горячебрикетированного железа (ГБЖ), ведущий производитель и поставщик железорудной и металлizedированной продукции, один из региональных производителей высококачественной стали.

### Ведущий производитель товарного ГБЖ и 3-й производитель окатышей в мире

Металлоинвест является глобальным игроком в производстве товарной металлizedированной продукции с высокой добавленной стоимостью, такой как ГБЖ / ПВЖ и окатыши.

#### производство в 2014 году



Металлоинвест является лидирующим производителем нишевой стальной продукции на региональном и российском рынках, производя более 2000 марок стали



### МЕТАЛЛОИНВЕСТ — КРУПНЕЙШАЯ ЖЕЛЕЗОРУДНАЯ КОМПАНИЯ РОССИИ

**14,4**  
МЛРД ТОНН

#### ЗАПАСЫ КОМПАНИИ

Компания обладает вторыми в мире разведанными запасами железной руды — около 14,4 млрд тонн, что гарантирует около 150 лет эксплуатационного периода при текущем уровне добычи



Высокий профессионализм сотрудников позволяет Компании динамично развиваться и успешно конкурировать на региональном и глобальном рынках

#### Горно-обогатительные предприятия

- Лебединский горно-обогатительный комбинат (ЛГОК)
- Михайловский горно-обогатительный комбинат (МГОК)

#### Металлургические предприятия

- Оскольский электрометаллургический комбинат (ОЭМК)
- Уральская Сталь
- УралМетКом

#### Вспомогательный бизнес

Логистика и реализация продукции, сервисное обслуживание и поставка сырьевых материалов горнорудным и металлургическим предприятиям.



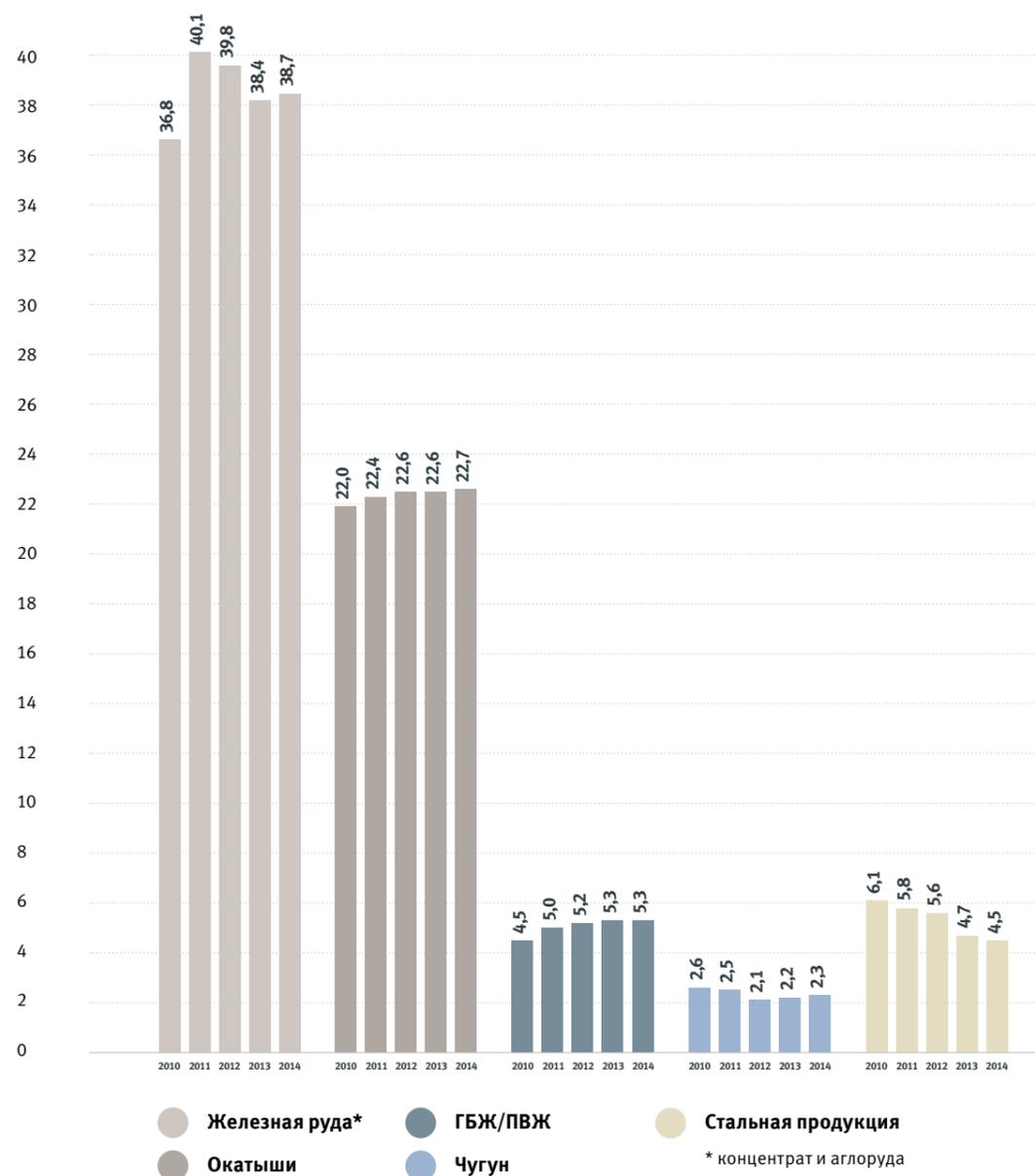


## ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

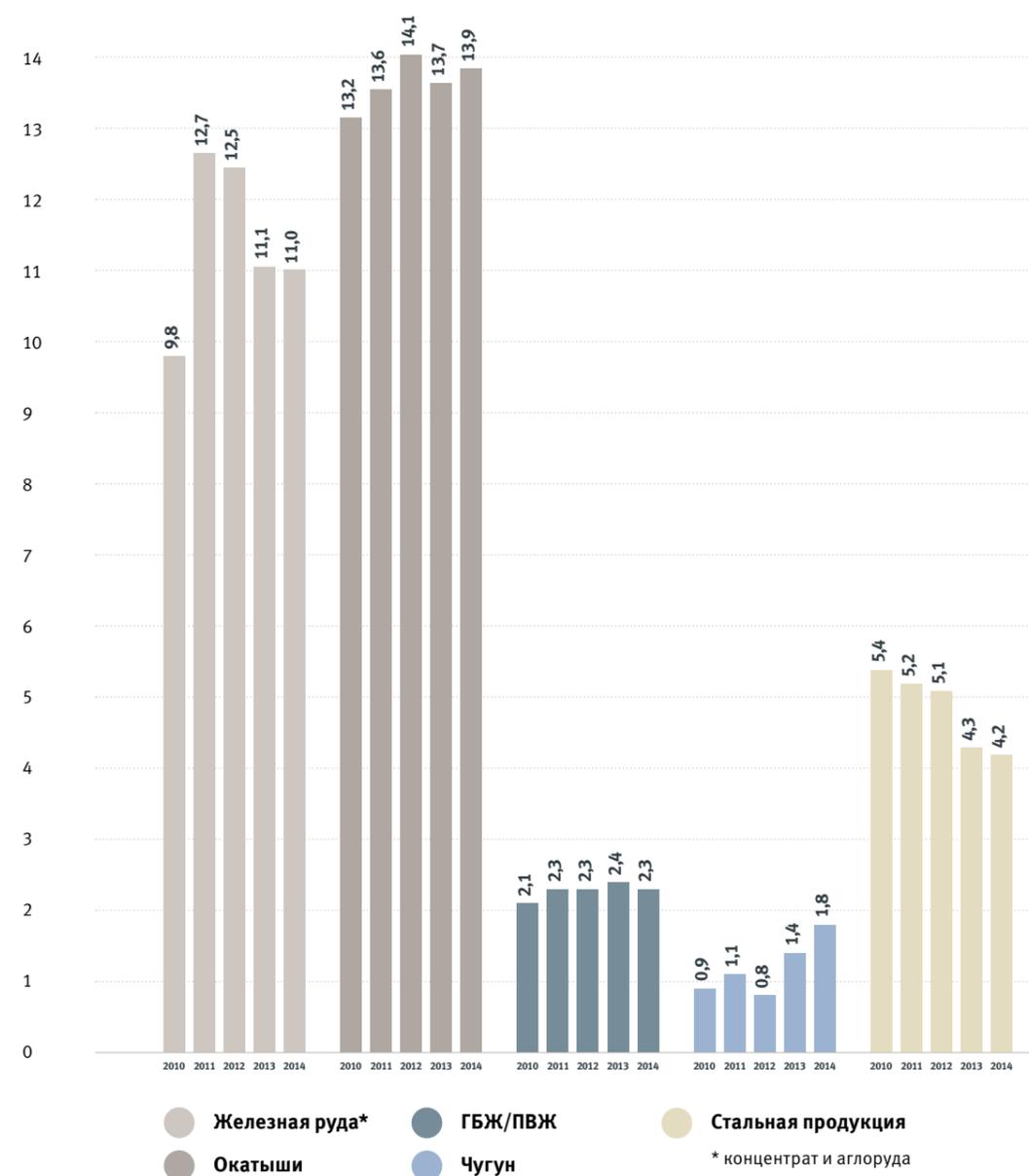
В составMetalloinvestа входят ведущие горно-обогатительные предприятия России — Лебединский и Михайловский горно-обогатительные комбинаты, металлургические предприятия — Оскольский электрометаллургический комбинат и Уральская Сталь, компания по вторичной переработке металла «УралМетКом».



### ПРОИЗВОДСТВО / МЛН ТОНН

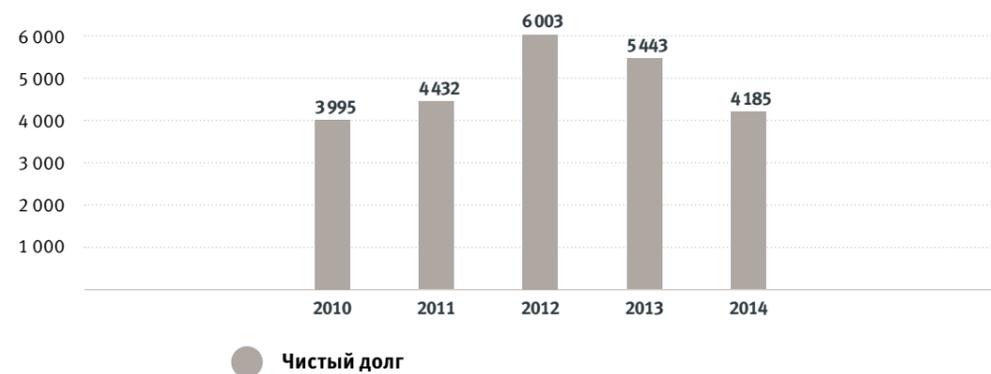
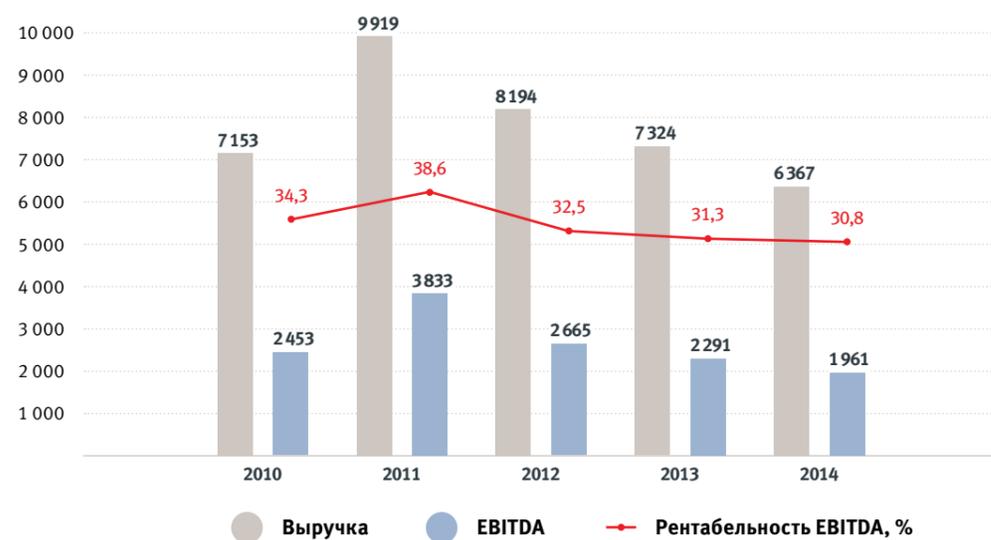


### ОТГРУЗКА / МЛН ТОНН





## ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ / МЛН ДОЛЛ.



## 1.2 КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ

### ЭФФЕКТИВНАЯ РАЗРАБОТКА ЖЕЛЕЗОРУДНОЙ БАЗЫ

КОМПАНИЯ ОСУЩЕСТВЛЯЕТ ПЛАНОВЫЙ ПЕРЕХОД НА БОЛЬШЕГРУЗНУЮ ТЕХНИКУ ВЫСОКОЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ.

#### Январь

В рамках программы по повышению эффективности горнотранспортного комплекса железнодорожный парк Лебединского ГОКа был пополнен двумя новыми тяговыми агрегатами.

#### Май

В карьерах Лебединского и Михайловского ГОКов приступили к работе высокопроизводительные экскаваторы японской фирмы Hitachi с объемом ковша 23 м<sup>3</sup>. Аналогов этой машине ранее на горно-обогатительных комбинатах Metalloinvesta не было: использовались агрегаты с объемом ковша 10–12 м<sup>3</sup> и менее.

#### Сентябрь

В карьере Михайловского ГОКа начал работу новый гидромолот на базе экскаватора Hitachi, предназначенный для разрушения больших негабаритных кусков руды.

#### Октябрь

На Лебединском ГОКе введен в опытную эксплуатацию уникальный экскаватор ЭКГ-20 КМ производства ООО «ИЗ-КАРТЭКС им. П.Г. Коробкова» с объемом ковша 20 м<sup>3</sup>. Эксперимент позволит определить целесообразность использования горного оборудования подобного типа в горно-геологических условиях карьера предприятия.



## УКРЕПЛЕНИЕ ПОЗИЦИЙ В СЕГМЕНТЕ ПРОДУКЦИИ С ВЫСОКОЙ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТЬЮ И ВНЕДРЕНИЕ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

КОМПАНИЯ МОДЕРНИЗИРУЕТ ПРОИЗВОДСТВО, РЕАЛИЗУЯ ДОЛГОСРОЧНУЮ ИНВЕСТИЦИОННУЮ ПРОГРАММУ.

### Август

На ОЭМК введена в промышленную эксплуатацию градирня третьего оборотного цикла водоснабжения цеха окомкования и металлизации. Новая четырехсекционная градирня фирмы «FANS» (Чехия) производительностью 4 800 м<sup>3</sup> воды в час обеспечит необходимое охлаждение оборотной воды основного технологического оборудования шахтных печей №1 и №2, создавая условия для стабильной и безопасной работы технологического оборудования.

### Октябрь

Металлоинвест приступил к активной фазе строительства третьего цеха горячебрикетированного железа (ЦГБЖ-3) на Лебединском ГОКе. Данный модуль по производству ГБЖ станет крупнейшим в мире. Производственная мощность ЦГБЖ-3 составит 1,8 млн тонн продукции в год.

Основным поставщиком оборудования является Консорциум Primetals<sup>1</sup> Technologies и Midrex. В реализации проекта был также задействован Городской институт проектирования металлургических заводов (Гипромез), входящий в состав Металлоинвеста. Общая сумма инвестиций в этот проект составит около 650 млн долл<sup>2</sup>.

На Уральской Стали состоялся ввод в опытно-промышленную эксплуатацию коксовой батареи №6 (КБ-6). Благодаря вводу КБ-6 будет обеспечена возможность производства высококачественного кокса в объеме около 690 тыс. тонн в год, что позволит полностью удовлетворить потребности доменного цеха в условиях увеличения мощностей по производству чугуна и отказаться от закупок у внешних поставщиков. Комплекс батареи оснащен современным оборудованием, а природосберегающие технологические решения позволяют минимизировать влияние производства на окружающую среду.

### Ноябрь

На ОЭМК введен в опытно-промышленную эксплуатацию комплекс кислородной станции с криогенной воздухоразделительной установкой (ВРУ №3). Работы выполнены компанией Linde Engineering Dresden GmbH (Германия) и Гипромез. Производительность новой установки составит по 20 тыс. м<sup>3</sup> кислорода и азота в час, а также 1 тонну кристаллизованного аргона в час. Ввод в эксплуатацию ВРУ №3 позволит увеличить общий объем производства кислорода на комбинате на 75%, азота — на 24% и начать собственное производство аргона, обеспечив как существующие, так и перспективные потребности ОЭМК в данных продуктах разделения воздуха.

### Декабрь

На дробильно-обогащительном комплексе (ДОК) Михайловского ГОКа проведена реконструкция магистрального конвейера М1. В результате реконструкции его транспортные возможности увеличены с 2,9 до 5 тыс. тонн в час.



ПОДРОБНЕЕ  
О ПРОЕКТЕ  
ЦГБЖ-3  
НА СТР. 42



ПОДРОБНЕЕ  
О ПРОЕКТЕ  
КБ-6  
НА СТР. 45



ПОДРОБНЕЕ  
О ПРОЕКТЕ  
ВРУ №3  
НА СТР. 44

## РАЗВИТИЕ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ

КОМПАНИЯ НАЦЕЛЕНА НА ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДОЛГОСРОЧНЫХ КОНТРАКТОВ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ, ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ ВАЖНЫМ ФАКТОРОМ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ СТАБИЛЬНОГО СБЫТА.

### Апрель

Металлоинвест и Группа КОКС подписали контракт на поставку железорудного концентрата сроком на один год. В соответствии с контрактом суммарный объем поставок железорудного концентрата составит более 1 млн тонн.

### Июнь

Подписан контракт с Косогорским металлургическим заводом на поставку окатышей сроком на три года. Согласно достигнутому соглашению суммарный объем поставок составит 1,9 млн тонн.

### Август

Металлоинвест и итальянский металлургический завод Ferriere Nord S.P.A. (входит в холдинг Pittini Group) заключили долгосрочный контракт на поставку ГБЖ.

### Октябрь

Металлоинвест и Новороссийский морской торговый порт (НМТП) заключили соглашение о намерениях, в рамках которого НМТП планирует реализовать проект строительства нового комплекса навалочных грузов в порту Новороссийск, а Металлоинвест — организовать отгрузку железорудного сырья и чугуна на экспорт через инфраструктуру комплекса. Ввод комплекса в эксплуатацию намечен на 2018 год.

### Декабрь

Металлоинвест и Новолипецкий металлургический комбинат (НЛМК) продлили действующий долгосрочный контракт на поставку окатышей до 31 декабря 2015 года. Согласно достигнутому соглашению суммарный объем поставки составит 6,6 млн тонн окатышей. Ранее, в 2011 году, Металлоинвест и НЛМК подписали долгосрочный контракт на поставку окатышей сроком на четыре года и объемом поставки около 21,6 млн тонн.

<sup>1</sup> Компания образована в январе 2015 года слиянием компаний Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. (MHI) и Siemens AG.

<sup>2</sup> Стоимость проекта выражается в долларах США и изменяется в силу волатильности обменного курса, наблюдаемой в 2014-2015 годах, за счет пересчета стоимости тех затрат, которые привязаны к российскому рублю (например, поставки оборудования, произведенного в РФ).



## УСТОЙЧИВОЕ ФИНАНСОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ И РОСТ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

ПОЗИТИВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ КРЕДИТНЫХ РЕЙТИНГОВ ОТРАЖАЮТ УСИЛИЯ КОМПАНИИ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

### Февраль



ПОДРОБНЕЕ  
О КРЕДИТНЫХ  
РЕЙТИНГАХ  
НА СТР. 61

Агентство Standard & Poor's повысило долгосрочный рейтинг Металлоинвеста с уровня «BB-» до «BB» со стабильным прогнозом. По данным отчета Standard & Poor's, Металлоинвест продемонстрировал готовность проводить более предсказуемую финансовую политику, а также улучшил график погашения долга. Кроме того, Standard & Poor's повысило рейтинг публичных долговых инструментов Металлоинвеста (Еврооблигаций) с уровня «BB-» до «BB».

### Март



ПОДРОБНЕЕ  
О КРЕДИТНОМ  
ПОРТФЕЛЕ  
НА СТР. 60

Металлоинвест закрыл сделку по привлечению двухтраншевого предэкспортного кредита с клубом международных банков, в состав которого вошли Deutsche Bank, ING, Société Générale, BNP Paribas, Credit Agricole CIB, UniCredit Bank, BTMU и Credit Suisse. Новый кредит на общую сумму 1,15 млрд долл. подлежит выплате в течение 2016-2019 годов и привлечен под существенно более низкую процентную ставку (премия сверх ставки LIBOR на 1 месяц составила 125-165 базовых пунктов) по сравнению с предыдущим синдицированным предэкспортным кредитом со сроком погашения в 2015-2016 годах, который был рефинансирован за счет полученных средств.

### Май



ПОДРОБНЕЕ  
О КРЕДИТНЫХ  
РЕЙТИНГАХ  
НА СТР. 61

Международное рейтинговое агентство Fitch повысило кредитный рейтинг Металлоинвеста с уровня «BB-» до «BB» со стабильным прогнозом. Повышение рейтинга отражает сильный операционный профиль Металлоинвеста. Кроме того, Fitch повысило приоритетный необеспеченный рейтинг в иностранной валюте с уровня «BB-» до «BB» (рейтинг Еврооблигаций).

### Июль

Два выпуска еврооблигаций Компании включены в ломбардный список Банка России. В список включены еврооблигации с погашением в 2016 году объемом 750 млн долл. со ставкой купона 6,5% годовых и еврооблигации с погашением в 2020 году объемом 1 млрд долл. со ставкой купона 5,625% годовых.

## СООТВЕТСТВИЕ МИРОВЫМ СТАНДАРТАМ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

КОМПАНИЯ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО ВНЕДРЯЕТ ЛУЧШИЕ МИРОВЫЕ ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ, ВЫСОКО ОЦЕНИВАЯ ВЛИЯНИЕ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И ПОВЫШЕНИЕ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА.

### Март

В компании «Металлоинвест» сформирован новый коллегиальный исполнительный орган — Правление. Председателем Правления назначен Генеральный директор ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» Андрей Варичев. Формирование Правления направлено на дальнейшее совершенствование корпоративного управления и усиление внимания к операционной деятельности. К работе в Правлении привлечены управляющие директора предприятий, что обеспечивает реализацию наиболее эффективных путей развития Компании в целом.



ПОДРОБНЕЕ  
О ПРАВЛЕНИИ  
НА СТР. 87-89

### Апрель

Избран новый состав Совета директоров Компании, в который вошли Сергей Солдатенков (независимый неисполнительный директор) и Дмитрий Тарасов (исполнительный директор). Создан Комитет по компенсациям и льготам, председателем которого назначен Сергей Солдатенков. Изменения нацелены на повышение операционной эффективности Металлоинвеста, развитие и мотивацию персонала внутри Компании.



ПОДРОБНЕЕ  
О СОВЕТЕ  
ДИРЕКТОРОВ  
НА СТР. 77-86

### Июнь

27 июня состоялось годовое общее собрание акционеров ОАО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ», на котором было принято решение о выплате дивидендов из чистой прибыли 2013 года и нераспределенной прибыли прошлых лет. Сумма дивидендов, выплаченных компаниям USM Holdings (контролирует 100% акций ОАО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»), составила 502 млн долл. Средства направлены на погашение ранее выданных Компанией займов акционерам.

В рамках улучшения корпоративного управления и организационной структуры Компании Единичным исполнительным органом ОАО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» с 1 июля 2014 года стало ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ».

### Декабрь

В соответствии с требованиями Федерального закона от 24 ноября 2014 года №376-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации (в части налогообложения прибыли контролируемых иностранных компаний и доходов иностранных организаций)», предвзя вступление требований этого закона в силу (с 1 января 2015 года), 24% акций ОАО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ», ранее находившихся в собственности METALLOINVEST LIMITED, перешли в российскую юрисдикцию, на баланс ОАО «Лебединский ГОК» (15%), ОАО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» (6%) и ОАО «ОЭМК» (3%). Соответствующие сделки были совершены в рамках одной группы лиц.



## РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА, СОЦИАЛЬНАЯ И ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

**Свой долгосрочный экономический успех Компания связывает с реализацией принципов устойчивого развития, в том числе с защитой окружающей среды, безопасностью и охраной здоровья работников и ответственностью перед обществом**

### Январь

Металлоинвест внедрил систему целеполагания (KPI), в рамках которой поставлены общие для всех руководителей операционные цели Компании и индивидуальные цели по функциональным направлениям. Система целеполагания охватила более 100 основных руководителей Управляющей компании, а также основных функциональных руководителей на предприятиях Металлоинвеста (Лебединский ГОК, Михайловской ГОК, ОЭМК, Уральская Сталь и УралМетКом).

### Февраль

Металлоинвест подписал Программу социального партнерства на 2014 год с Администрацией Курской области и Администрацией города Железногорска. Документ закрепил ряд взаимных обязательств, касающихся приоритетных направлений инвестиций в развитие социальной сферы области и города, где работает одно из ключевых предприятий Компании — Михайловский ГОК.

### Март

Металлоинвест подписал Программу социального партнерства на 2014 год с Правительством Белгородской области. Документ закрепил ряд взаимных обязательств, касающихся приоритетных направлений инвестиций в развитие социальной сферы области и городов присутствия Компании — Старый Оскол и Губкин.

Металлоинвест стал победителем во Всероссийском конкурсе «Лидеры российского бизнеса: динамика и ответственность-2013», который проводится Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП). Компания была отмечена в номинации «Социальная ответственность бизнеса» за вклад в развитие регионов.

### Ноябрь

В соответствии с лучшим международным опытом в Компании реализован проект по разработке и внедрению системы грейдов. Целями реализации проекта являются повышение прозрачности системы оплаты труда и формирование рациональной структуры должностей в Компании. Пилотными площадками для реализации проекта выбраны Управляющая компания и Михайловский ГОК.

Металлоинвест стал обладателем сразу трех наград VII Ежегодного международного конкурса «Лидеры корпоративной благотворительности». Компании были вручены дипломы за победу в отраслевом субренкинге в номинации «Лучшая программа, раскрывающая политику корпоративной благотворительности и принципы социальной ответственности», а также награда за второе место в общем рейтинге компаний.

### Декабрь

Металлоинвест стал лауреатом конкурса корпоративных проектов PEOPLE INVESTOR в номинации «Развитие местных сообществ» за проект «Школа полезного действия» и в номинации «Здоровье персонала» за проект «Женское здоровье». Торжественная церемония награждения состоялась в рамках VII Делового форума компаний, инвестирующих в людей.



ПОДРОБНЕЕ  
О ПРОГРАММЕ  
СОЦИАЛЬНОГО  
ПАРТНЕРСТВА  
НА СТР. 100-105



ПОДРОБНЕЕ  
О ПРОГРАММЕ  
СОЦИАЛЬНОГО  
ПАРТНЕРСТВА  
НА СТР. 100-105



ПОДРОБНЕЕ  
О СОЦИАЛЬНЫХ  
ПРОЕКТАХ  
КОМПАНИИ  
НА СТР. 103-105

## ПРОХОЖДЕНИЕ СЕРТИФИКАЦИОННЫХ АУДИТОВ В 2014 ГОДУ

### ЛГОК

Соответствие системы менеджмента качества требованиям международного стандарта ISO 9001:2008

Соответствие системы управления охраной труда и промышленной безопасностью требованиям международного стандарта OHSAS 18001:2007

Соответствие системы экологического менеджмента требованиям ГОСТ Р ИСО 14001 – 2007 и MS ISO 14001:2004

### МГОК

Соответствие системы менеджмента качества и системы менеджмента охраны здоровья и безопасности труда требованиям международных стандартов ISO 9001:2008 и OHSAS 18001:2007

Соответствие интегрированной системы менеджмента требованиям международных стандартов ISO 9001:2008, OHSAS 1800:2007 и ISO 14001:2004

### ОЭМК

Соответствие системы управления охраной труда и промышленной безопасностью требованиям международного стандарта OHSAS 18001:2007

### Уральская Сталь

Соответствие системы менеджмента качества требованиям стандарта ISO/TS 16949

Соответствие системы экологического менеджмента требованиям международного стандарта ISO 14001:2004

Соответствие системы менеджмента безопасности труда и здоровья требованиям международного стандарта OHSAS 18001:2007

Соответствие системы менеджмента качества международным и отраслевым стандартам ISO 9001:2008 и СТО Газпром 9001-2012

### СЕРТИФИКАЦИОННЫЕ АУДИТЫ





## СОБЫТИЯ ПОСЛЕ ОТЧЕТНОЙ ДАТЫ

### Январь

На ОЭМК начаты работы по модернизации второго модуля газоочистки в электростале-плавильном цехе. Модернизация второго модуля газоочистки — завершающий этап масштабного инвестиционного проекта по внедрению на ОЭМК новой системы очистки отходящих газов от сталеплавильных печей. Его реализация позволит увеличить объем выплавки стали, снизить воздействие производства на окружающую среду и существенно улучшить условия труда работников комбината.

Компания «Металлоинвест» получила сертификат, удостоверяющий участие в международной программе Climate Action. Программа сбора данных Climate Action лежит в основе глобальной инициативы по сокращению выбросов CO<sub>2</sub> в металлургической отрасли. Участвуя в программе, Металлоинвест осуществляет сбор и расчет данных по выбросу парниковых газов, вырабатываемых в ходе производства, в соответствии с методологией Всемирной ассоциации производителей стали WorldSteel. Сравнение данных с разных предприятий позволит определить наиболее эффективные инструменты сокращения выбросов CO<sub>2</sub>.

### Февраль

Металлоинвест начал поэтапный ввод в эксплуатацию основного оборудования комплекса обжиговой машины №3 (ОМ-3) на Михайловском ГОКе. Строительство комплекса ОМ-3 — уникальный по своему масштабу и значению проект. Его реализация позволит увеличить мощности МГОКа по производству окатышей на 5 млн тонн в год, а в регионе будет создано около 600 дополнительных рабочих мест.

Международное рейтинговое агентство Standard and Poor's подтвердило долгосрочные рейтинги Компании в иностранной и национальной валютах на уровне «BB». Прогноз пересмотрен со стабильного на негативный. Подтверждение рейтингов на уровне «BB» отражает мнение Standard & Poor's о позитивном влиянии ослабления рубля и выгодной продуктовой линейки на финансовые показатели Металлоинвеста. При этом прогноз пересмотрен со стабильного на негативный ввиду возрастающей неопределенности, обусловленной снижением цен на железную руду, растущим страновым риском России и ограниченным доступом российских корпораций к рынкам капитала.

Металлоинвест и ArcelorMittal заключили контракт на поставку железорудного сырья. Общий объем поставок составит более 2 млн тонн железорудной продукции, которая будет использоваться на европейских предприятиях ArcelorMittal.

Металлоинвест подписал Программу социального партнерства на 2015 год с Администрацией Курской области и Администрацией города Железногорска. Документ закрепил ряд взаимных обязательств, касающихся приоритетных направлений инвестиций в развитие социальной сферы области и города.

Металлоинвест выступил одним из организаторов первой образовательной конференции для благотворительных фондов и НКО «Добро». Целью конференции стало увеличение эффективности диалога между представителями бизнес-сообщества, власти, руководителями благотворительных и некоммерческих организаций. В ходе конференции Компания представила успешные модели взаимодействия бизнеса, государства и общества в реализации социальных проектов в регионах России.

Корпоративный сайт Металлоинвеста стал победителем III Ежегодной премии «Digital Communications AWARDS-2015» в номинации «Digital-платформа: Корпоративный сайт. В области B2B». Организаторами премии выступили Ассоциация директоров по коммуникациям и корпоративным медиа России (АКМР) и Издательский Дом «МедиаБизнес» при поддержке журнала «Новости СМИ».

### Март

В соответствии с корпоративной политикой повышения открытости и прозрачности финансовой отчетности Металлоинвест объявил аудированные финансовые результаты по МСФО за 2014 год, существенно сократив срок подготовки и раскрытия финансовой информации о деятельности Компании.

Металлоинвест подписал Программу социального партнерства на 2015 год с Правительством Белгородской области. Документ закрепил ряд взаимных обязательств, касающихся приоритетных направлений инвестиций в развитие социальной сферы области и городов присутствия Компании — Старый Оскол и Губкин.

В марте 2015 года 60 лет исполнилось одному из ключевых предприятий Металлоинвеста — Уральской Стали. Комбинат начал работу в 1955 году (в то время Орско-Халиловский металлургический комбинат). Сегодня Уральская Сталь является предприятием полного цикла, включающим аглококсодоменное, сталеплавильное и прокатное производства.

Президент Российской Федерации Владимир Путин подписал указ о награждении Почетной грамотой члена Совета директоров Компании Валерия Казикаева. Г-н Казикаев удостоен награды «За достигнутые трудовые успехи, многолетнюю добросовестную работу и активную общественную деятельность».

Металлоинвест стал победителем Всероссийского конкурса «Лидеры российского бизнеса: динамика и ответственность-2014» в номинации «За экологическую ответственность». Награждение победителей состоялось в рамках Недели российского бизнеса в г. Москве.

Видеверсия годового отчета Компании за 2013 год одержала победу в конкурсе «Лучшее корпоративное видео-2015», проходившем в рамках Московского международного фестиваля корпоративного видео (ММФКВ-2015) в номинациях «IR-видео: инвесторы и акционеры» и «Лучшая инфографика данных». <http://www.metalloinvest.com/media-library/video-library/investors/annual-reports/>

### Апрель

Рейтинговое агентство Moody's подтвердило корпоративный рейтинг Компании на уровне «Ba2» со стабильным прогнозом. Одновременно Moody's подтвердило рейтинги долговых ценных бумаг, выпущенных Metalloinvest Finance Limited, на уровне «Ba2» со стабильным прогнозом. Подтверждение рейтингов на уровне «Ba2» отражает мнение Moody's о том, что конкурентная позиция Металлоинвеста по себестоимости останется сильной на фоне девальвации рубля, наблюдавшейся в 2014 году. Эти улучшения в сочетании с адекватным уровнем ликвидности и продолжающимся снижением долговой нагрузки в 2014 году и в начале 2015 года позволили Компании остаться в категории рейтингов «Ba2» и до определенной степени будут уравновешивать негативный эффект от ослабления цен на железную руду.

Металлоинвест стал победителем международного конкурса годовых отчетов «Vision Awards Annual Report Competition» (США). Интерактивный годовой отчет Компании за 2013 год завоевал «золото» в номинации «Лучший годовой отчет — электронная версия». Организатором конкурса выступает Лига американских профессионалов в области коммуникаций (LACP).

Общее собрание акционеров (участников) Металлоинвеста избрало Николая Крылова новым членом Совета директоров Компании.

# 2

## СТРАТЕГИЯ И БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

« Компания продолжает развивать стратегические проекты, направленные на поддержание и рост производства, минимизацию издержек и усиление рыночных позиций, обеспечение долгосрочной финансовой стабильности и увеличение акционерной стоимости капитала».



ИВАН СТРЕШИНСКИЙ,  
Председатель Совета  
директоров

ОБРАЩЕНИЯ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ  
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ  
И ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА



БИЗНЕС-МОДЕЛЬ



СТРУКТУРА АКТИВОВ  
КОМПАНИИ



ДОЛГОСРОЧНАЯ  
СТРАТЕГИЯ



ИНВЕСТИЦИОННАЯ  
ПРОГРАММА 2014 ГОДА





## 2.1 ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ИВАНА СТРЕШИНСКОГО



### УВАЖАЕМЫЕ АКЦИОНЕРЫ, ПАРТНЕРЫ И КОЛЛЕГИ!

Деятельность компании «Металлоинвест» в 2014 году была направлена на развитие производственных активов и достижение успешных финансовых результатов. Несмотря на негативные экономические факторы, такие как ослабление российской валюты и существенное снижение уровня цен на всех рынках присутствия, по результатам года Компания достигла поставленных целей и сохранила устойчивое финансовое положение.

Благодаря эффективной системе управления на всех уровнях, высокой квалификации и скоординированной работе сотрудников производства, последовательному выполнению стратегической инвестиционной программы за отчетный период Металлоинвест укрепил лидирующие позиции на международном и российском рынках металлизированной и железорудной продукции, а также продемонстрировал рост продаж в сегменте высококачественного проката.

Свидетельством финансовой стабильности Компании стало повышение ее кредитного рейтинга агентством Standart & Poor's в феврале и агентством Fitch в мае 2014 до уровня «BB».

Совет директоров продолжил активное сотрудничество с менеджментом Компании, включив в свою структуру новый Комитет по компенсациям и льготам, созданный для внедрения систем мотивации персонала. Основными приоритетами в работе Совета директоров и его Комитетов в 2014 году являлись:

- адаптация долгосрочной стратегии Компании;
- ускоренная интеграция лучших практик по управлению и производству в работу предприятий;
- реализация стратегических инвестиционных проектов;
- эффективное взаимодействие Компании с инвесторами и другими ключевыми стейкхолдерами в регионах присутствия.

В будущем Компания продолжит развивать стратегические проекты, направленные на поддержание и рост производства, минимизацию издержек и усиление рыночных позиций, обеспечение долгосрочной финансовой стабильности и увеличение акционерной стоимости капитала.

Я искренне благодарю сотрудников компании «Металлоинвест» за плодотворное сотрудничество и высокие результаты работы в 2014 году.

С УВАЖЕНИЕМ,  
ИВАН СТРЕШИНСКИЙ  
Председатель Совета директоров  
ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»



## 2.2 ОБРАЩЕНИЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА АНДРЕЯ ВАРИЧЕВА



### УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ И ПАРТНЕРЫ!

2014 год оказался непростым для компании «Металлоинвест». Мы работали в условиях ухудшения конъюнктуры на глобальных рынках и изменения макроэкономических показателей экономики России, наблюдавшихся во второй половине прошедшего года.

Несмотря на значительные внешние вызовы, Metalloinvest продолжил реализацию своей стратегии и добился хороших финансовых показателей: операционная прибыль Компании в 2014 году на 7,3% превысила аналогичный показатель 2013 года.

В прошедшем году был сформирован новый коллективный исполнительный орган — Правление, создание которого во многом способствовало повышению эффективности операционной деятельности.

В отчетном году мы обеспечили выполнение производственных планов с увеличением производства по железной руде, окатышам и чугуноу от 0,4% до 4,8%. Снижение производства ГБЖ /ПВЖ на 1,1% и стали на 3,7% связано с плановыми ремонтами и закрытием неэффективных мощностей соответственно.

Уделяя значительное внимание эффективному использованию производственных мощностей, Metalloinvest продолжил расширять практику заключения долгосрочных контрактов и развитие взаимовыгодных отношений с партнерами. В 2014 году Компания подписала ряд новых долгосрочных контрактов с российскими компаниями НЛМК, Группой КОКС и Косогорским металлургическим заводом, а также с итальянским металлургическим заводом Ferriere Nord S.P.A.

Достигнутые в 2014 году финансовые показатели отражают общие тенденции рынка. Выручка Компании составила 6,4 млрд долл., снизившись на 13,1% по сравнению с 2013 годом. Показатель EBITDA составил 2 млрд долл., снизившись на 14,4% по сравнению с 2013 годом. Сокращение выручки и EBITDA объясняется снижением мировых цен на железную руду. Вместе с тем рентабельность EBITDA осталась практически неизменной и составила 30,8% против 31,3% в 2013 году. Значительный вклад в показатель EBITDA внес металлургический сегмент Компании. Показатель EBITDA металлургического сегмента в 2014 году увеличился в 19 раз и достиг 421 млн долл.

Чистая прибыль Компании в 2014 году составила 66 млн долл. Уменьшение чистой прибыли на 93,9% в основном связано с начисленными курсовыми разницами по долларовой части долга Компании (- 1,7 млрд долл.).

В 2014 году Metalloinvest продолжил реализацию масштабной инвестиционной программы, направленной на рост производства продукции с высокой добавленной стоимостью.

Важнейшим инвестиционным проектом Компании является строительство третьего цеха горячебрикетированного железа (ЦГБЖ-3) на Лебединском ГОКе мощностью 1,8 млн тонн. Реализация проекта позволит Metalloinvestу удовлетворить растущий спрос на высококачественное металлургическое сырье и сохранить мировое лидерство в производстве товарного ГБЖ. В 2014 году мы завершили сооружение и установку ряда инфраструктурных объектов на ЦГБЖ-3. Активная фаза строительства продолжается в 2015 году.

На Михайловском ГОКе нами завершено строительство обжиговой машины №3 (ОМ-3). В феврале 2015 года Компания начала поэтапный ввод в эксплуатацию основного оборудования объекта. Ввод комплекса в эксплуатацию позволит Компании увеличить мощности по производству окатышей на Михайловском ГОКе на 5 млн тонн, до 15 млн тонн в год.

В октябре 2014 года на Уральской Стали состоялся ввод в опытно-промышленную эксплуатацию коксовой батареи №6. Благодаря реализации этого проекта будет обеспечена возможность производства высококачественного кокса в объеме около 690 тыс. тонн в год, что позволит исключить закупку кокса на внешнем рынке и сократить издержки производства.

В ноябре 2014 года в опытно-промышленную эксплуатацию был введен еще один значимый объект нашей инвестиционной программы — комплекс кислородной станции с криогенной воздухоразделительной установкой на ОЭМК, которая полностью обеспечит потребности комбината в продуктах разделения воздуха.

Мы ожидаем роста операционной эффективности горнорудного сегмента за счет модернизации горно-транспортного комплекса горнорудных комбинатов и инвестиций в приобретение высокопроизводительной карьерной техники.

Metalloinvest, придерживаясь принципов ответственного ведения бизнеса, участвует в создании условий для устойчивого развития регионов присутствия. На протяжении многих лет Компания совместно с Правительствами Белгородской, Курской и Оренбургской областей, а также с Администрациями городов Старый Оскол, Губкин, Железнодорожск и Новотроицк разрабатывает и реализует Программы социально-экономического партнерства. Инвестиции, закрепленные рядом взаимных обязательств, направляются на выполнение приоритетных программ социального развития регионов. Повышение качества жизни на территориях присутствия Компании призвано обеспечить высококвалифицированный кадровый потенциал Компании в долгосрочной перспективе.

Итоги 2014 года подтвердили правильность выбранной сбалансированной стратегии развития Metalloinvesta в сферах производства, финансов и инвестиций, а достигнутые результаты станут опорой для продолжительного устойчивого роста Компании.

С УВАЖЕНИЕМ,  
АНДРЕЙ ВАРИЧЕВ  
Генеральный директор  
ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»



## 2.3 БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

МЕТАЛЛОИНВЕСТ ЯВЛЯЕТСЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ГОРНОРУДНОЙ КОМПАНИЕЙ С ПРОИЗВОДСТВОМ ПОЛНОГО ЦИКЛА — ОТ ДОБЫЧИ ЖЕЛЕЗНОЙ РУДЫ ДО ВЫПУСКА ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННОЙ СТАЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ.

### Горнорудный сегмент

ОАО «ЛЕБЕДИНСКИЙ ГОК», ОАО «МИХАЙЛОВСКИЙ ГОК»

В горнорудный сегмент Компании входят Лебединский ГОК и Михайловский ГОК — два крупнейших комбината по добыче и переработке железной руды в России по объему выпускаемой продукции (по данным «Рудпрома»). Месторождения, разрабатываемые Лебединским ГОКом и Михайловским ГОКом, расположены в одном из крупнейших в мире железорудных бассейнов — Курской магнитной аномалии и в основном состоят из магнетитовых руд со средним содержанием железа 34-39%.

### Металлургический сегмент

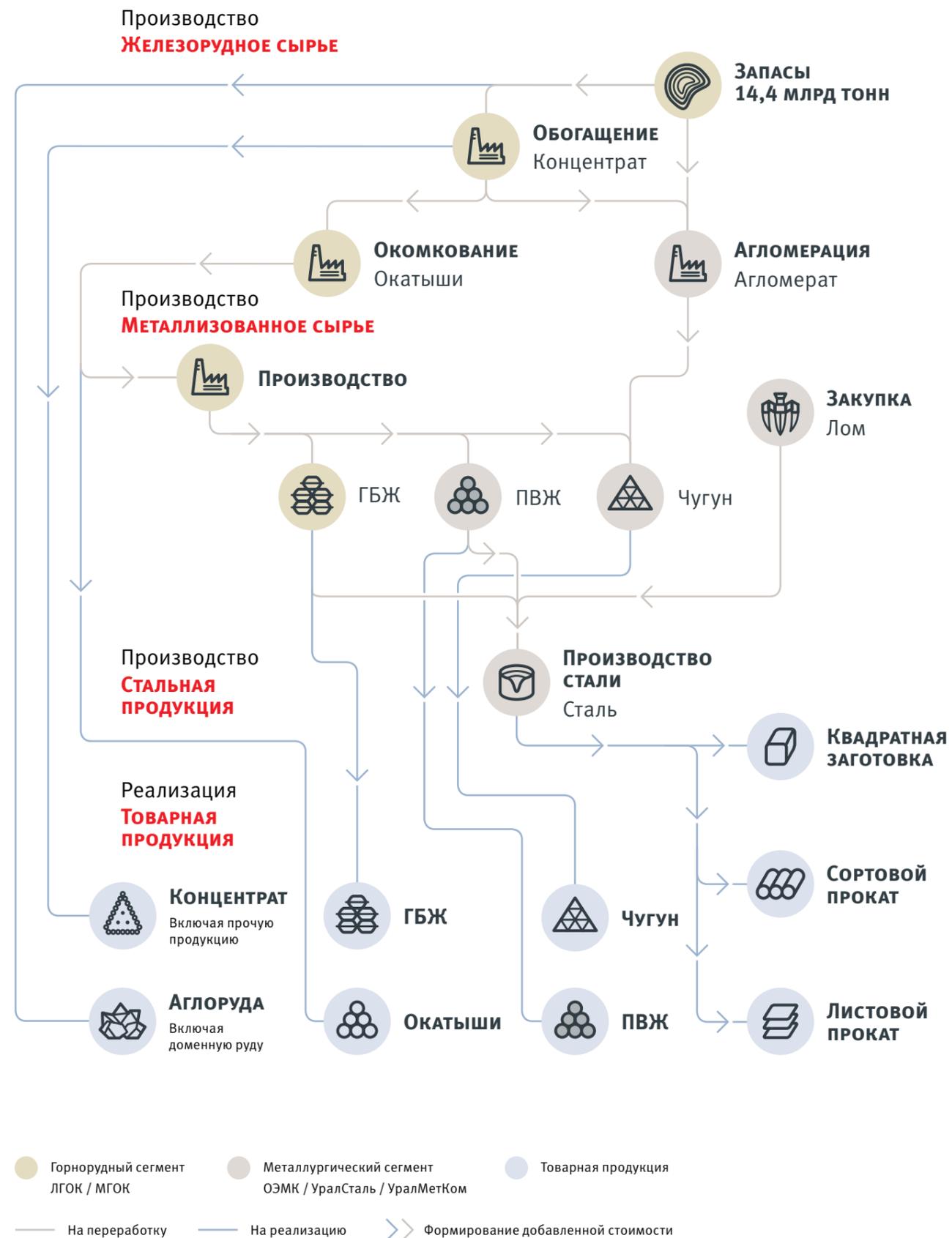
ОАО «ОЭМК», ОАО «УРАЛЬСКАЯ СТАЛЬ», ООО «УРАЛМЕТКОМ»

Металлургический сегмент Металлоинвеста представлен ОЭМК и комбинатом Уральская Сталь — лидирующими производителями стальной продукции на нишевых рынках России, а также компанией УралМетКом, которая занимается сбором и переработкой металлолома.

### Сопутствующий бизнес

METALLOINVEST TRADING AG (100%), METALLOINVEST LOGISTICS DWC LLC (100%), ООО «ГОРОДСКОЙ ИНСТИТУТ ПРОЕКТИРОВАНИЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ЗАВОДОВ» («ГИПРОМЕЗ») (100%), ЗАО «МЕТАЛЛОИНВЕСТИЛИЗИНГ» (100%), ООО «БАЙКАЛЬСКАЯ ГОРНАЯ КОМПАНИЯ» (100%), NAUTILUS MINERALS INC. (20,9%), НАМРИЯН STEEL FZC (ОАЭ) (80%), ПАО «ГМК "НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ"» (3,2%)

В состав Металлоинвеста входят вспомогательные активы, обеспечивающие логистику и реализацию продукции, сервисное обслуживание и поставку сырьевых материалов горнорудным и металлургическим предприятиям, а также активы, диверсифицирующие деятельность Компании.





## 2.4 СТРУКТУРА АКТИВОВ КОМПАНИИ

### ГОРНОРУДНЫЙ СЕГМЕНТ: ЛЕБЕДИНСКИЙ ГОК

Лебединский ГОК является крупнейшим в России предприятием по добыче и обогащению железной руды, производству высококачественного железорудного сырья и металлоресурсов. Лебединский ГОК — единственный в России производитель ГБЖ. Лебединский ГОК ведет открытым способом разработку железорудного месторождения, запасы которого составляют 3,9 млрд тонн.

Основные виды товарной продукции:



**ЖЕЛЕЗОРУДНЫЙ КОНЦЕНТРАТ**



**ОФЛЮСОВАННЫЕ ОКАТЫШИ**



**НЕОФЛЮСОВАННЫЕ ОКАТЫШИ**



**ГБЖ**

**3,9**  
МЛРД ТОНН

ПОДТВЕРЖДЕННЫЕ И ВЕРОЯТНЫЕ ЗАПАСЫ ПО JORC (IMC MONTAN)



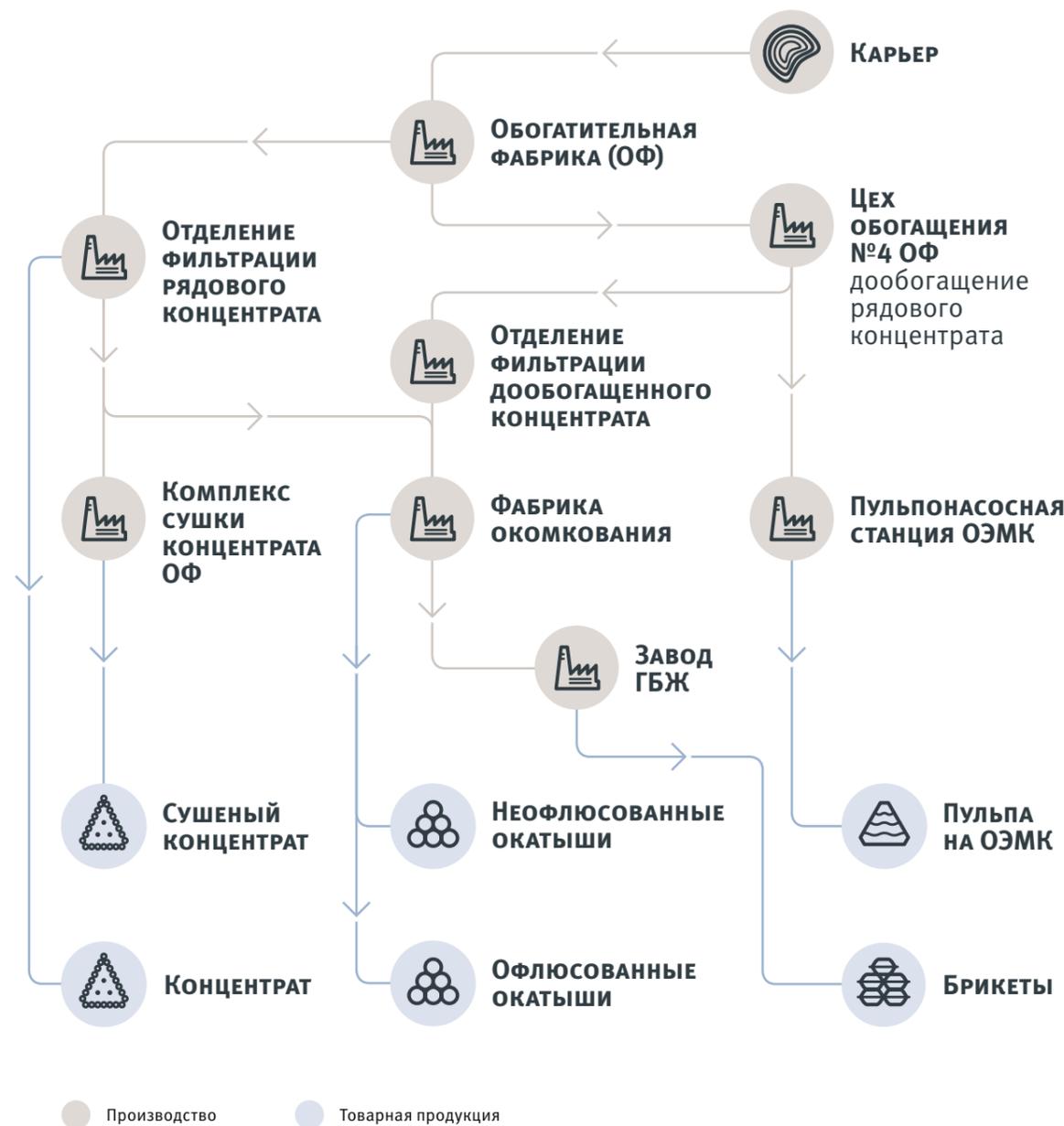
Расположение на карте Белгородской области



РОССИЯ

Белгородская область

### ОСНОВНЫЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ ЛГОКА



### ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА 2014 ГОД



**20,5**

МЛН ТОНН  
ЖЕЛЕЗОРУДНОГО  
КОНЦЕНТРАТА



**9,0**

МЛН ТОНН  
ОКАТЫШЕЙ



**2,4**

МЛН ТОНН  
ГБЖ



## ГОРНОРУДНЫЙ СЕГМЕНТ: МИХАЙЛОВСКИЙ ГОК

Михайловский ГОК является одним из крупнейших в России и СНГ предприятием по добыче и обогащению железной руды. Михайловский ГОК ведет открытым способом разработку железорудного месторождения, запасы которого составляют 10,5 млрд тонн.

Основные виды товарной продукции:

- АГЛОМЕРАЦИОННАЯ РУДА**
- ДОМЕННАЯ РУДА**
- НЕОФЛЮСОВАННЫЕ ОКАТЫШИ**
- ОФЛЮСОВАННЫЕ ОКАТЫШИ**
- ЖЕЛЕЗОРУДНЫЙ КОНЦЕНТРАТ**
- ДОМЕННЫЙ КОНЦЕНТРАТ**



**10,5**  
МЛРД ТОНН

ПОДТВЕРЖДЕННЫЕ И ВЕРОЯТНЫЕ ЗАПАСЫ ПО JORC (IMC MONTAN)



Расположение на карте Курской области



РОССИЯ  
Курская область

## ОСНОВНЫЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ МГОКА



## ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА 2014 ГОД





## МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ СЕГМЕНТ: ОЭМК

ОЭМК представляет собой единственное в России металлургическое предприятие полного цикла, где реализованы технология прямого восстановления железа и плавка в электропечах, позволяющие получать металл, практически свободный от вредных примесей и остаточных элементов.

Основные виды товарной продукции:



### Стальная продукция

- квадратная заготовка
- трубная заготовка
- литая заготовка
- высококачественный сортовой прокат



### ПВЖ



Расположение на карте Белгородской области

РОССИЯ

Белгородская область

## Основные технологические процессы ОЭМК



## Производственные показатели за 2014 год



3,7

МЛН ТОНН  
ОКАТЫШЕЙ



2,9

МЛН ТОНН  
ПВЖ



3,4

МЛН ТОНН  
СТАЛИ



## МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ СЕГМЕНТ: УРАЛЬСКАЯ СТАЛЬ

Уральская Сталь является предприятием полного цикла, включающим аглококсодоменное, сталеплавильное и прокатное производства.

Основные виды товарной продукции:



Кокс



Чугун



Литая заготовка



Листовой прокат

- мостосталь
- штрипс
- судосталь
- толстый лист



Расположение на карте Оренбургской области



РОССИЯ  
Оренбургская область

### ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА 2014 ГОД



2,3

МЛН ТОНН  
ЧУГУНА



1,1

МЛН ТОНН  
СТАЛИ

### ОСНОВНЫЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ УРАЛЬСКОЙ СТАЛИ





## / МОДЕЛЬ БИЗНЕСА «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»



## 2.5 Долгосрочная стратегия

СТРАТЕГИЯ МЕТАЛЛОИНВЕСТА НАПРАВЛЕНА НА УКРЕПЛЕНИЕ ЛИДИРУЮЩИХ ПОЗИЦИЙ В СЕГМЕНТЕ ГБЖ/ПВЖ НА МИРОВОМ РЫНКЕ И В СЕГМЕНТЕ ЖЕЛЕЗОРУДНОЙ ПРОДУКЦИИ — НА РЕГИОНАЛЬНОМ РЫНКЕ.

### Миссия Компании

Быть компанией, эффективно добывающей и перерабатывающей ЖРС в металлизованную и высококачественную металлургическую продукцию для долгосрочного роста стоимости бизнеса, развития сотрудников и общества.

### СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ КОМПАНИИ

- Рост масштаба и эффективности бизнеса
- Увеличение маржинальности продаж
- Повышение операционной и управленческой эффективности
- Повышение инвестиционной привлекательности



ПОДРОБНЕЕ  
О СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
ЦЕЛЯХ  
НА СТР. 39-41

### СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ КОМПАНИИ

- Эффективная разработка имеющихся железорудных месторождений
- Снижение себестоимости добычи и переработки руды в концентрат за счет оптимизации существующих процессов и внедрения новых технологий
- Увеличение доли присутствия на мировом рынке металлизованного сырья, главным образом ГБЖ/ПВЖ
- Усиление позиций на рынках высококачественного стального проката
- Обеспечение устойчивости бизнеса Компании и рост ее стоимости в долгосрочной перспективе
- Взвешенный подход к работе, обеспечивающий развитие персонала, социальную и экологическую ответственность



Юрий Гаврилов,  
Директор по стратегии  
и развитию

«Руководство Компании уверено в том, что стратегия Metalloinvesta, опирающаяся на развитую ресурсную базу, долгосрочные отношения с крупнейшими потребителями и стабильное финансовое положение, позволит Компании сохранять лидирующие позиции на рынке, обеспечить условия для устойчивого развития. Мы уделяем особое внимание глубокому анализу текущего и перспективного состояния рынков, наших результатов и достижений. Актуальная стратегия позволяет нам гибко реагировать и обеспечивать устойчивость в различных рыночных условиях».

## Ценности Компании

### Лидерство

Высокоэффективная Компания — 2-е место в мире по запасам железной руды, мировой лидер в производстве товарного ГБЖ, региональный лидер по производству ЖРС, лидер по качеству металлургической продукции.

### Ответственность

Соблюдение законодательства, социальная и экологическая ответственность бизнеса в регионах присутствия, ответственность Компании перед акционерами за достижение поставленных целей.

### Работа в команде

Работа Компании как единого целого, открытость для сотрудничества, стремление поддерживать партнерскую позицию в бизнес-среде. Взаимное доверие, уважение и взаимопомощь при решении поставленных задач.

### Результативность

**Компания ставит цели и достигает их.**

В 2014 году на основе ценностей Metalloinvesta разработана Корпоративная модель компетенций, целью которой является повышение эффективности каждого работника Компании.



ПОДРОБНЕЕ  
О КОРПОРАТИВНОЙ  
МОДЕЛИ  
КОМПЕТЕНЦИЙ  
НА СТР. 109

## СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ: РОСТ МАСШТАБА И ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

### Эффективная разработка имеющихся железорудных месторождений

Metalloinvest является второй в мире горнорудной компанией по запасам железной руды. Компания ведет разработку месторождений с разведанными запасами железной руды по международной классификации JORC — 14,4 млрд тонн\*, что при текущем уровне добычи гарантирует около 150 лет эксплуатационного периода.



ПОДРОБНЕЕ  
О МИРОВЫХ  
ЗАПАСАХ  
ЖЕЛЕЗНОЙ РУДЫ  
НА СТР. 48-50

### Увеличение доли присутствия на мировом рынке металлизованного сырья

Metalloinvest отгружает потребителям железорудное сырье, металлизированную продукцию и стальной прокат высокого качества, обеспечивая потребности отрасли по всей цепочке добавленной стоимости — от переработки железной руды до конечных потребителей в строительстве, машиностроении и других отраслях промышленности.

Metalloinvest стратегически ориентируется на увеличение производства товарного ГБЖ, сохраняет и последовательно укрепляет лидирующие позиции на мировом рынке по данному виду продукции. Факторами, поддерживающими устойчивый спрос на ГБЖ в долгосрочной перспективе, являются: рост доли выплавки стали в электропечах, ужесточение требований к экологичности производства и качеству продукции, рост потребности в металлоломе и снижение его качества.

В целях увеличения производства ГБЖ Компания реализует проект строительства ЦГБЖ-3 на Лебединском ГОКе и планирует модернизацию ЦГБЖ-2 с установкой дополнительного брикет-пресса. В перспективе Metalloinvest рассматривает возможность строительства установок по производству ГБЖ на Михайловском ГОКе.

В целях увеличения объема производства ПВЖ на ОЭМК осуществлена модернизация установки металлзации №3. В перспективе на комбинате планируются реконструкция установки металлзации №4 и модернизация установки металлзации №2.

### Оптимизация существующих процессов производства и внедрение новых технологий

Компания планирует увеличить производство концентрата на Михайловском ГОКе за счет внедрения новых технологий по переработке попутно добываемых окисленных кварцитов. Успешное завершение промышленного эксперимента и строительство фабрики по переработке окисленных кварцитов позволят увеличить производство железорудного концентрата на МГОКе и значительно повысить эффективность работы предприятия.

Специалистами МГОКа совместно с компанией Outotec был разработан технический регламент и подготовлено предварительное технико-экономическое обоснование проекта (совместно с компанией IMC Montan). В 2014 году были начаты опытно-промышленные испытания технологии обогащения на секции №14 дробильно-обогатительного комплекса (ДОК) МГОКа с целью снятия технологических рисков и отработки оптимального режима обогащения.



ПОДРОБНЕЕ ОБ  
ИНВЕСТИЦИОННЫХ  
ПРОЕКТАХ  
КОМПАНИИ  
НА СТР. 42-45

\* Данные Компании, в пересчете по состоянию на 31.12.2014.



## СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ: УВЕЛИЧЕНИЕ МАРЖИНАЛЬНОСТИ ПРОДАЖ

### Увеличение доли присутствия на мировом рынке

Основными рынками сбыта для Компании являются Российская Федерация, Восточная и Западная Европа, а также страны Азии, Ближнего Востока и Северной Африки.

Металлоинвест формирует географию поставок своей продукции, основываясь на конъюнктуре региональных рынков и перспективах их экономического развития. Гибкая логистическая цепочка (мультимодальные (суша-море) маршруты в Азию и Европу через порты Черного и Балтийского морей) позволяет Компании успешно конкурировать как с ведущими мировыми поставщиками, так и с местными производителями.

### Снижение себестоимости продукции

Себестоимость производства окатышей и ГБЖ/ПВЖ на предприятиях Металлоинвеста значительно ниже себестоимости производства аналогичной продукции глобальными конкурентами Компании. По данным Компании, в 2014 году Металлоинвест сохранил позиции по показателю себестоимости производства данной продукции в первом квартале среди мировых производителей.

Основными факторами, обуславливающими низкую себестоимость производства окатышей и ГБЖ/ПВЖ на предприятиях Металлоинвеста, являются:

- наличие значительной качественной ресурсной базы;
- разработка карьера собственными силами без привлечения третьих лиц;
- использование низкзатратной магнитной сепарации в качестве основного способа обогащения железной руды;
- «нулевые операционные издержки» на транспортировку железорудного концентрата с Лебединского ГОКа на ОЭМК по 26-километровому пульпопроводу;
- энергоэффективные технологии производства;
- наличие необходимой инфраструктуры (природный газ, электроэнергия, железные и автомобильные дороги и т.п.).

В 2014 году Компания продолжила реализацию комплекса мероприятий, направленных на снижение себестоимости добычи и переработки руды, повышение конкурентоспособности продукции на мировом рынке, в том числе за счет перехода на крупногабаритную карьерную технику в рамках программы по развитию горнотранспортного комплекса.



ПОДРОБНЕЕ  
О ГЕОГРАФИИ  
И СТРУКТУРЕ  
ОТГРУЗОК  
НА СТР. 68-72



ПОДРОБНЕЕ  
О РАЗВИТИИ  
ГОРНОТРАН-  
СПОРТНОГО  
КОМПЛЕКСА  
НА СТР. 42-43

## СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ: ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

### Создание оптимальной структуры с разделением полномочий и ответственности

Металлоинвест реализует мероприятия, направленные на повышение эффективности деятельности структурных подразделений Компании. Пилотным проектом является создание единого центра планирования и управления ремонтами. Реализация проекта позволит оптимизировать работу ремонтных служб, стандартизировать процессы планирования и проведения ремонтов, выстроить единую систему координации графиков ремонтов. В перспективе предполагается унификация используемого оборудования и техники для предприятий Компании.

### Повышение эффективности и увеличение производительности, в том числе за счет автоматизации бизнес-процессов

Компания планирует внедрение системы автоматизации всех бизнес-процессов планирования на базе ERP-систем. Реализация данного проекта позволит Металлоинвесту перейти к процессу скользящего планирования и предоставить партнерам и потребителям возможность в оперативном режиме отслеживать исполнение их заказа на поставку продукции.

### Оперативное реагирование на изменения внешней и внутренней среды

Металлоинвест ведет работу по усилению системы риск-менеджмента посредством выделения данной функции в самостоятельное направление. На первом этапе планируется внедрение механизмов систематизации возможных событий, связанных с различными рисками для деятельности Компании, и их оценка. В дальнейшем предполагаются регламентация и внедрение механизмов реагирования на риски, а также количественная оценка возможного ущерба для Компании.

## СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ: ПОВЫШЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

Важным факторами повышения инвестиционной привлекательности бизнеса являются финансовая прозрачность и открытость корпоративной стратегии.

Металлоинвест постоянно повышает уровень публичности и интенсивности взаимодействия с инвестиционным сообществом, стремясь соответствовать лучшим мировым практикам по раскрытию информации. В настоящее время Компания предоставляет данные о финансовом, операционном, социальном и других аспектах своей деятельности на уровне и в сроки, сопоставимые с публичными компаниями.

Металлоинвест участвует в международных конференциях инвестиционных банков и самостоятельно организует взаимодействие с инвесторами в формате Non-Deal Road Show и ежегодного Дня инвестора, постоянно расширяя базу существующих и потенциальных инвесторов. Широкому кругу инвесторов и аналитиков доступна возможность посещения производственных активов Компании.

Неотъемлемой частью работы по повышению инвестиционной привлекательности является взаимодействие с рейтинговыми агентствами. Компания получает кредитные рейтинги международных рейтинговых агентств начиная с июля 2010 года.



## 2.6 ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРОГРАММА 2014 ГОДА

В 2014 году инвестиции Компании составили 595 млн долл. по сравнению с 478 млн долл. в 2013 году. Наиболее крупными инвестиционными проектами Компании стали:

- строительство обжиговой машины №3 (ОМ-3) на МГОКе;
- строительство третьего цеха горячепрокатного железа (ЦГБЖ-3) на ЛГОКе;
- строительство кислородной станции на ОЭМК;
- строительство коксовой батареи №6 (КБ-6) на Уральской Стали;
- приобретение новой высокопроизводительной карьерной техники для горнорудного сегмента Компании.

### ГОРНОРУДНЫЙ СЕГМЕНТ

Укрепление позиций в сегменте ГБЖ:

строительство ЦГБЖ-3 на Лебединском ГОКе

Строительство ЦГБЖ-3 является важнейшим стратегическим инвестиционным проектом Компании. Проект, предусматривающий разработку, производство, поставку оборудования, автоматизацию первого и второго уровней, выполняет консорциум компаний Primetals Technologies и Midrex Technologies, с которым Металлоинвест подписал контракт в августе 2012 года. В реализации проекта также задействована российская проектная организация Гипромез, входящая в состав Металлоинвеста.

После ввода в эксплуатацию ЦГБЖ-3 станет крупнейшим в мире модулем по производству ГБЖ. Производственная мощность ЦГБЖ-3 составит 1,8 млн тонн продукции в год. Реализация проекта позволит Металлоинвесту удовлетворить растущий спрос металлургических предприятий на высококачественное металлизированное сырье и сохранить мировое лидерство в производстве товарного ГБЖ.

Эффективная разработка железорудной базы:  
переход к использованию высокопроизводительной  
техники горнотранспортного комплекса

Эффективность работы горнотранспортного комплекса является важным фактором обеспечения эффективности горнорудного сегмента в целом.

В 2014 году Металлоинвест продолжил реализацию программы по модернизации горнотранспортных комплексов своих предприятий. Осуществление основного этапа программы началось в 2013 году, когда комбинаты получили шесть самосвалов Caterpillar грузоподъемностью 180 тонн, два автосамосвала БелАЗ грузоподъемностью 220 и 160 тонн.

В 2014 году Компания существенно нарастила темпы реализации программы. На предприятия Металлоинвеста поступило пять самосвалов Caterpillar грузоподъемностью 180 тонн, шесть самосвалов БелАЗ грузоподъемностью 130 тонн, а также один 220-тонный БелАЗ. Приобретенная автотехника способна за один рейс перевести 1 900 тонн груза (общая грузоподъемность автосамосвалов, приобретенных в 2013 году, составляла 1 460 тонн).

В карьерах Лебединского и Михайловского ГОКов приступили к работе высокопроизводительные экскаваторы Hitachi с емкостью ковша 23 м<sup>3</sup>, ввод в эксплуатацию которых совместно с автосамосвалами грузоподъемностью 180-220 тонн позволил создать единые высокопроизводительные комплексы «экскаватор — большегруз», что предполагает повышение операционной эффективности горнорудного сегмента Компании.

Парк горнотранспортной техники Лебединского ГОКа пополнили четыре экскаватора с емкостью ковша от 10 до 15 м<sup>3</sup>. Кроме того, на комбинате в опытную эксплуатацию введен уникальный экскаватор ЭКГ-20 КМ производства ООО «ИЗ-КАРТЭКС им. П.Г. Коробкова» с объемом ковша 20 м<sup>3</sup>. Эксперимент позволит определить целесообразность использования горного оборудования подобного типа в горно-геологических условиях карьера предприятия.

Всего в 2014 году на Лебединский и Михайловский ГОКи поступило 11 большегрузных автосамосвалов, 10 экскаваторов, 3 буровых станка, 10 тяговых агрегатов и 100 думпкаров.

Укрепление рыночных позиций в сегменте  
железорудной продукции высоких переделов:  
строительство ОМ-3 на Михайловском ГОКе

Строительство комплекса ОМ-3 — уникальный по своему масштабу и значению проект. Ввод комплекса в эксплуатацию позволит Металлоинвесту увеличить мощности МГОКа по производству окатышей на 5 млн тонн, до 15 млн тонн в год.

Создаваемый производственный блок будет включать все технологические переделы: от участков фильтрации и окомкования железорудного концентрата до переделов обжига окатышей и их отгрузки потребителям.

В 2014 году были завершены строительные-монтажные работы, велась подготовка технологического комплекса и объектов внешней инфраструктуры к запуску в эксплуатацию. В феврале 2015 года был начат поэтапный ввод в эксплуатацию основного оборудования комплекса.

Комплекс ОМ-3 отличают самые современные технологические решения и оборудование: автоматические системы контроля технологических параметров и управления производственным процессом, более совершенная, в сравнении с действующими обжигowymi машинами, схема газовоздушных потоков (что обеспечивает минимальные выбросы в атмосферу), более высокая производительность и улучшенные энергетические показатели.



### Эффективная разработка железорудной базы: производство концентрата в объеме до 10 млн тонн в год из окисленных кварцитов на Михайловском ГОКе

В декабре 2014 года закончена модернизация секции №14 дробильно-обогажительного комплекса (ДОК) МГОКа для проведения промышленных экспериментов и получения гематит-магнетитового концентрата из окисленных железистых кварцитов. В ходе модернизации построен новый корпус высокоинтенсивной магнитной сепарации, введены в работу три высокоинтенсивных сепаратора производства компаний Eriez Magnetics, Longi и Outotec.

Проект реализован при участии компании Outotec, одной из ведущих в мире инженеринговых компаний в области технологий переработки руд, которая разработала технологический регламент. Проектные работы выполнены Гипромез, рабочее проектирование — Управлением проектно-конструкторских работ МГОКа.

Программой промышленного эксперимента запланировано производство концентрата из окисленных железистых кварцитов в промышленных объемах с использованием существующих производственных мощностей по измельчению руды. Предусмотрено обогащение окисленных железистых кварцитов магнитно-флотационным способом с применением оборудования, использующего метод высокоинтенсивной магнитной сепарации.

В ходе работ обогатителям удалось получить регламентное качество концентрата, содержащего до 66% железа и менее 5% кремнезема. Проводимый эксперимент позволит подтвердить правильность технологических решений и при необходимости скорректировать технологический регламент для последующего проектирования новой фабрики.

Решение о дальнейшей реализации проекта будет принято после окончания промышленного эксперимента.

## МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ СЕГМЕНТ

### Повышение операционной эффективности: сооружение воздуходелительной установки на ОЭМК

Проектирование и строительство кислородной станции велось в 2012-2013 годах. Оборудование новой кислородной станции с криогенной воздуходелительной установкой (ВРУ) поставлено компанией Linde (Германия). Производительность станции по 20 тыс. м<sup>3</sup> кислорода и азота в час, а также 1 тонна кристаллизованного аргона в час.

В 2014 году выполнен комплекс работ по монтажу технологического оборудования. В декабре 2014 года комплекс введен в опытно-промышленную эксплуатацию, в марте 2015 года установка введена в промышленную эксплуатацию.

Новая установка обеспечит потребности ОЭМК в продуктах разделения воздуха при выводе из эксплуатации отработавшей свой нормативный срок установки ВРУ №2 и вводе в работу новых кислородопотребляющих агрегатов в электросталеплавильном цехе.

### Максимизация прибыльности металлургического сегмента: строительство коксовой батареи №6 на Уральской Стали

В 2014 году была введена в опытно-промышленную эксплуатацию коксовая батарея №6 (КБ-6). Компания планирует завершить оставшийся комплекс работ по КБ-6 и реконструкции коксохимического производства Уральской Стали в первом полугодии 2015 года.

Реализация этого проекта позволит увеличить мощности по производству кокса, что снизит зависимость от внешних поставщиков и сократит издержки производства, а также приведет к стабилизации качества кокса.

Помимо сооружения КБ-6 проект предусматривает сооружение системы беспылевой выдачи кокса с улавливанием и очисткой пылегазовых выбросов, организацию очистки сточных вод, сооружение дополнительных объектов энергоснабжения коксохимического производства, что позволит снизить негативное воздействие на окружающую среду.

### Модернизация производственных активов: обновление основных фондов и реконструкция производств на Уральской Стали

В 2014 году на Уральской Стали проведена модернизация разливного участка доменного цеха, что позволило увеличить объемы производства чушкового чугуна до 1,9 млн тонн в год за счет увеличения оперативного времени работы существующих в доменном цехе машин для разливки чугуна №1-4. Мероприятия по модернизации позволили увеличить налив чугуна в ковшах и снизить продолжительность операций по подготовке чугуновозных ковшей для разливки чугуна на разливных машинах.

Проведена реконструкция системы раннего распознавания прорыва на машине непрерывного литья заготовок №2. Реконструкция системы позволила повысить качество литья и снизить риски срыва выполнения производственной программы. Произведена замена частотного преобразователя главных приводов в ходе проведения капитального ремонта стана «2800».



## ФИНАНСОВЫЕ И ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

« Деятельность компании «Металлоинвест» в 2014 году была направлена на развитие производственных активов и достижение успешных финансовых результатов. Компания продолжила реализацию своей стратегии и выполнила поставленные цели: сохранила устойчивое финансовое положение, а также обеспечила реализацию производственных планов с увеличением производства по ряду продукции».



Андрей Варичев,  
Генеральный директор

ОБЗОР МИРОВЫХ  
РЫНКОВ



ФИНАНСОВЫЕ  
РЕЗУЛЬТАТЫ



ОПЕРАЦИОННЫЕ  
РЕЗУЛЬТАТЫ





## 3.1 ОБЗОР РЫНКА ЖЕЛЕЗНОЙ РУДЫ, МЕТАЛЛИЗОВАННОГО СЫРЬЯ И СТАЛИ

Горнорудное производство и металлургия — это бизнес, который является капиталоемким, поэтому точность принимаемых сегодня решений существенно влияет на результаты деятельности Компании в будущем. В силу этого долгосрочный макроэкономический и стратегический анализ ситуации на рынках сбыта, как российском, так и глобальном, находится в центре внимания руководства Компании. Менеджмент Компании постоянно изучает стратегические возможности и оценивает их «жизнеспособность», в том числе с учетом долгосрочных тенденций развития мировой и российской экономик.

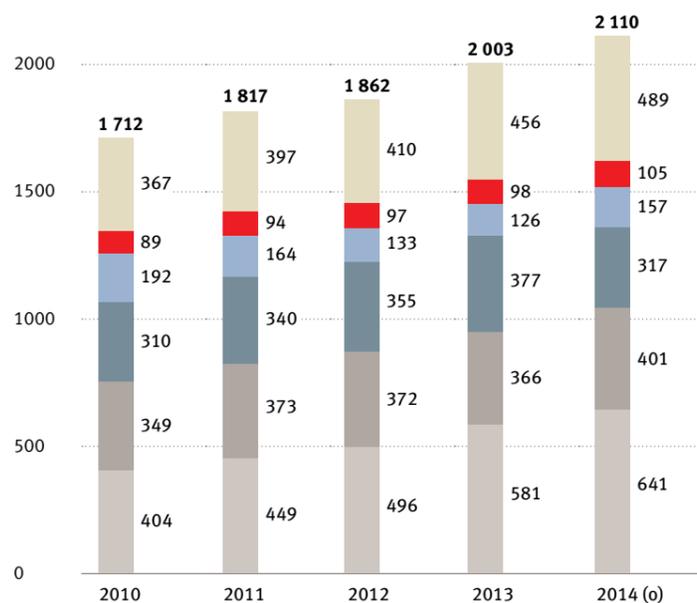
### РЫНОК ЖЕЛЕЗНОЙ РУДЫ

Мировой рынок железной руды характеризуется высокой степенью консолидации. Четыре ведущие компании (Vale, BHP Billiton, Rio Tinto и FMG) контролируют более 70% мировой торговли железной рудой. Ведущими странами-производителями товарной железной руды являются Австралия, Бразилия, Китай, Индия и Россия, которые вместе производят более 75% железной руды. В 2014 году в различных регионах наблюдалась разнонаправленная динамика объемов производства железной руды. Только в Австралии и Бразилии наблюдался рост добычи руды, в других регионах объемы добычи снижались или оставались на уровне 2013 года. Производство железной руды российскими горно-обогатительными комбинатами в 2014 году составило 105 млн тонн, что несколько выше уровня 2013 года.



#### Производство железной руды ведущими странами-производителями, млн тонн

Прочие  
Россия  
Индия  
Китай  
Бразилия  
Австралия



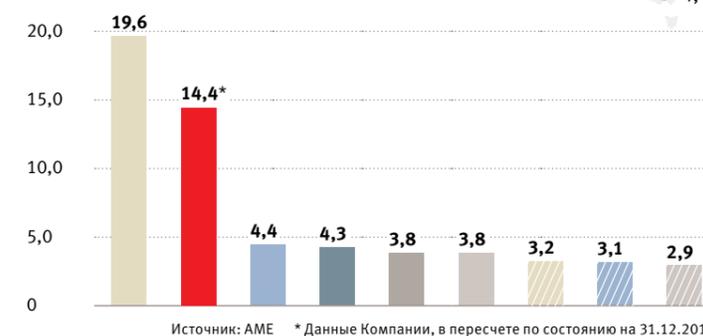
Источник: WSA

(о) — оценка



#### Мировые запасы железной руды в 2014 году, млрд тонн

Vale  
Металлоинвест  
BHP Billiton  
Rio Tinto  
Tata Steel  
ArcelorMittal  
Wuhan Iron and Steel Company  
Cliffs Natural Resources  
Shougang Group



Источник: АМЕ \* Данные Компании, в пересчете по состоянию на 31.12.2014.

В 2014 году произошло резкое снижение среднегодового значения цен на железную руду до 97 долл./тонна CFR Китай, что ниже аналогичного показателя 2013 года — 135 долл./тонна CFR Китай, при этом минимальное значение доходило до 71 долл./тонна CFR Китай в конце года. Падение цен продолжалось и в I квартале 2015 года.

Снижение цен на железную руду прежде всего связано с ситуацией в экономике Китая как крупнейшего в мире производителя стали, на долю которого приходится 2/3 мирового импорта железной руды. Два фактора: значительный дополнительный объем предложения ЖРС из Австралии в связи с ростом добычи компаниями Rio Tinto, BHP Billiton и FMG и замедление темпов роста экономики Китая оказывают наиболее существенное давление на цены.

Дополнительное давление на цены ЖРС оказало установленное в 2014 году для китайских производителей стали ограничение на доступ к кредитным ресурсам, что привело к увеличению запасов руды в портах.

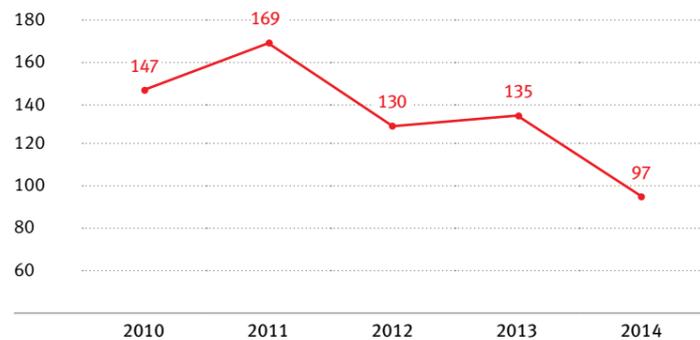
Долгосрочные тренды развития рынка ЖРС формируются под влиянием различных факторов. С одной стороны, качество руды на мировом рынке постепенно снижается. Ухудшение качества входящего сырья приводит к увеличению себестоимости выпуска стали и повышению объема вредных выбросов металлургии. Вместе с тем нарастающей тенденцией в мире является ужесточение экологической политики. В частности, Китай, по-прежнему являющийся локомотивом мирового спроса на ЖРС, по примеру развитых стран (США, страны Европы) взял курс на ужесточение экологических требований, предполагающих снижение вредного воздействия металлургических производств на окружающую среду, в том числе посредством улучшения качества потребляемого ЖРС.



Рост экологических требований к мировой черной металлургии и снижение качества ЖРС создают предпосылки к росту маржинальности сырья с высоким содержанием Fe. С другой стороны, рост спроса на высококачественное сырье серьезно тормозится наблюдающимся в настоящее время значительным избытком предложения ЖРС. Metalloinvest ведет целенаправленную работу по оценке факторов, влияющих на развитие рынка ЖРС, и учитывает результаты такой работы при разработке среднесрочных и долгосрочных планов развития.



**Динамика цен на железную руду в 2010-2014 годах, CFR Китай, 62% Fe,**  
долл./тонна

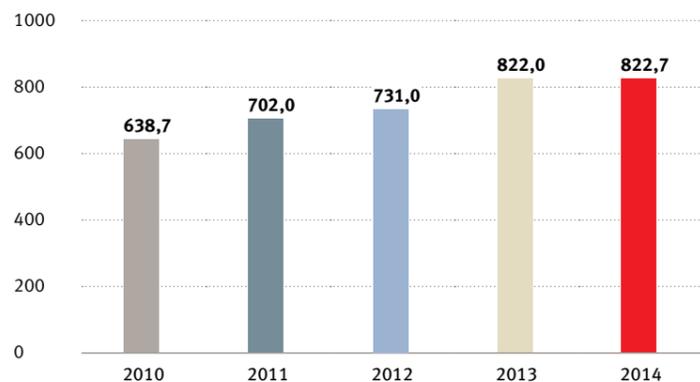


Источник: Bloomberg

В настоящее время уровень цены определяется в зависимости от цен спотового рынка Китая с помощью индексов Platts, The Steel Index или индекса MetalBulletin. В мае 2012 года открылись две биржи по торговле физическими объемами железной руды в Пекине и Сингапуре. В 2013 году начата торговля фьючерсами на руду на Даляньской фьючерсной бирже (Китай). Сохраняется тенденция перехода к формированию цен на спотовом рынке и повышению открытости ценовой информации.



**Производство стали в Китае в 2010-2014 годах,**  
млн тонн



Источник: WSA

## Мировой рынок ГБЖ/ПВЖ

ГБЖ/ПВЖ (горячебрикетированное железо и прямовосстановленное железо) — важный компонент при производстве высококачественных марок стали, способствующий снижению себестоимости продукции металлургического производства.

Сферы применения металлизированного сырья весьма обширны. ГБЖ/ПВЖ может использоваться как на интегрированных заводах в доменных печах и кислородных конвертерах, так и на мини-заводах в электропечах. Низкое содержание вредных примесей в ГБЖ/ПВЖ позволяет добиваться высокого качества стали, что является определяющим фактором для ряда отраслей, например автомобильной и машиностроительной. В условиях дефицита качественного металлолома применение ГБЖ/ПВЖ способно обеспечить стабильное производство высококачественной стальной продукции.

ГБЖ является продукцией с высокой добавленной стоимостью, что обусловлено энергоэффективностью и экологичностью процесса производства ГБЖ, низким содержанием вредных примесей, стабильностью химического состава (по качеству превосходящего металлолом), а также высокой насыпной массой и отсутствием сезонности поставок.

Важным условием развития производства ГБЖ/ПВЖ является наличие высококачественного железорудного сырья и доступность больших объемов природного газа. Дефицит этих ресурсов препятствует росту производства ГБЖ/ПВЖ во многих регионах мира.

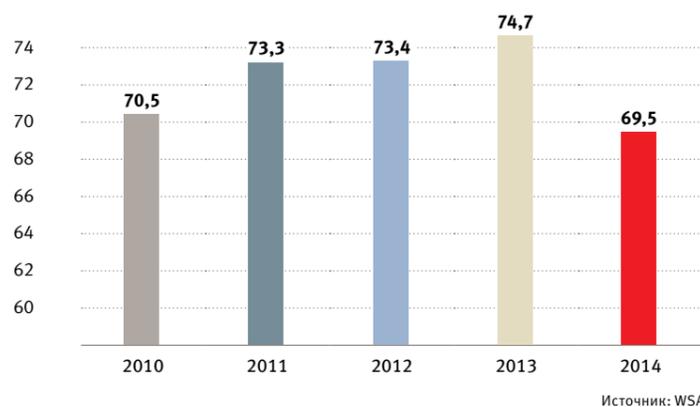
В свою очередь, Metalloinvest располагает всей необходимой ресурсной базой, и долгосрочная стратегия Компании в значительной степени ориентирована на развитие производства железорудной продукции с высокой добавленной стоимостью, в первую очередь ГБЖ.

Производство ГБЖ/ПВЖ характеризуется высокой концентрацией. По данным WSA, в 2013 году произведено 74,7 млн тонн ГБЖ/ПВЖ, из которых 66,6% приходится на 5 крупнейших стран-производителей (Индия — 23,8%, Иран — 19,4%, Мексика — 8,2%, Саудовская Аравия — 8,1%, Россия — 7,1%). Основные объемы металлизированного сырья (до 80%) потребляются на месте производства для удовлетворения внутренних нужд металлургических предприятий, и только ограниченная часть продукции отгружается внешним потребителям.

По данным WSA, с 2010 по 2013 год наблюдался рост мирового производства ГБЖ/ПВЖ после сокращения в 2009 году. В 2014 году мировое производство ГБЖ/ПВЖ, по оценкам WSA, снизилось примерно на 7%, — до 69,5 млн тонн. Стагнация выпуска металлизированного сырья в крупнейших странах-производителях (Индии, Иране) сопровождалась ощутимым сокращением производства ГБЖ в Венесуэле и Тринидаде и Тобаго. Снижение производства Венесуэлой, мировым лидером по объему мощностей для выпуска ГБЖ, позволило Metalloinvestу укрепить свои позиции на мировом рынке товарного ГБЖ.



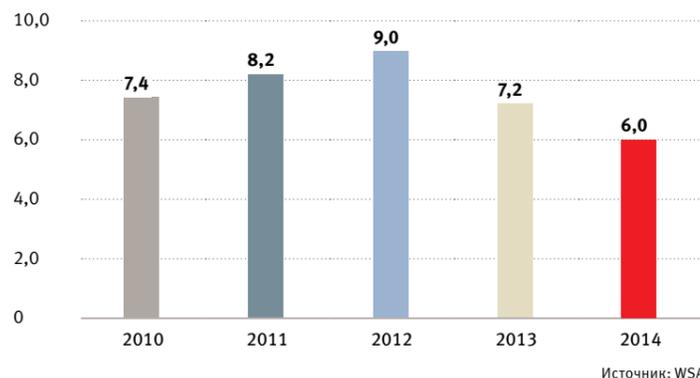
### Мировое производство ГБЖ/ПВЖ, млн тонн



Высокие потребительские качества ГБЖ/ПВЖ способствуют продвижению этой продукции на мировом рынке. По оценкам Midrex, авторитетного источника статистики по рынкам металлизированного сырья, прирост мощностей по производству ГБЖ/ПВЖ в ближайшее десятилетие составит не менее 5 млн тонн в год, а объем производства к 2030 году вырастет до 200 млн тонн.



### Мировой экспорт ГБЖ/ПВЖ, млн тонн



В 2014 году Металлоинвест произвел 5,3 млн тонн металлизированной продукции (ГБЖ/ПВЖ). Объем производства ГБЖ Металлоинвест составил 2,3 млн тонн, 81% этого объема отгружено на экспорт (основными потребителями являются крупные металлургические компании в странах ЕС и США). Металлоинвест не только является единственным производителем металлизированной продукции в СНГ, но и сохраняет положение ведущего мирового экспортера ГБЖ. Металлоинвест, доля которого на мировом рынке товарного ГБЖ в 2014 году составила около 40%, реализует все имеющиеся возможности для удовлетворения растущих потребностей производителей высококачественной стали.

## ФАКТОРЫ, ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ СПРОС НА ГБЖ/ПВЖ:

- ГБЖ/ПВЖ — универсальная, качественная и эффективная альтернатива чугуна и металлолому. ГБЖ/ПВЖ может использоваться как на интегрированных заводах в доменных печах и кислородных конвертерах, так и на мини-заводах в электропечах.
- Рост требований к экологичности производства. На фоне удешевления сырья для доменных печей происходит ужесточение требований к количеству выбросов вредных примесей в атмосферу в процессе производства. Выплавка стали в электропечах исключает использование кокса.
- Снижение качества металлолома. В результате периодического цикла «металлолом – выплавка стали — стальная продукция — металлолом» происходит накопление вредных примесей в готовой продукции. Для контроля химического состава производители стали добавляют ГБЖ/ПВЖ к металлолому в сталеплавильных агрегатах, снижая тем самым содержание вредных примесей.
- Рост требований к качеству стальной продукции. В целях обеспечения качества, надежности и увеличения сроков эксплуатации металлопродукции (мостовых конструкций, автомобилей, трубопроводов) производители металлоконструкций предъявляют повышенные требования к стальной продукции, что, в свою очередь, приводит к необходимости использования высококачественного сырья в сталеплавильном производстве.
- Сокращение объема и дефицит качественного оборотного лома в странах СНГ. В результате сокращения мартеновского производства и перехода на использование электропечей, а также внедрения технологии непрерывной разливки стали наблюдается сокращение оборотного лома на территории стран СНГ. Тренд на увеличение дефицита металлолома создает предпосылки к постепенному повышению спроса на металлизированное сырье.

## ОСНОВНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ПРОИЗВОДСТВА ГБЖ/ПВЖ ПЕРЕД ЧУГУНОМ:

- Компактность производства. Производство ГБЖ/ПВЖ является более компактным и не требует наличия агломерационных фабрик, коксохимического производства и доменных печей.
- Экологичность. Использование природного газа в качестве восстановителя в процессе производства ГБЖ/ПВЖ вместо кокса является более экологичным. Сокращение эмиссии углекислого газа составляет 50-60% по сравнению с выплавкой чугуна в доменных печах.
- Энергоэффективность. Процесс прямого восстановления железа происходит в твердой фазе при температуре 900°C, что значительно ниже температуры плавления чугуна — 1 250°C. Экономия энергии при производстве ГБЖ/ПВЖ по сравнению с выплавкой чугуна составляет порядка 35%.



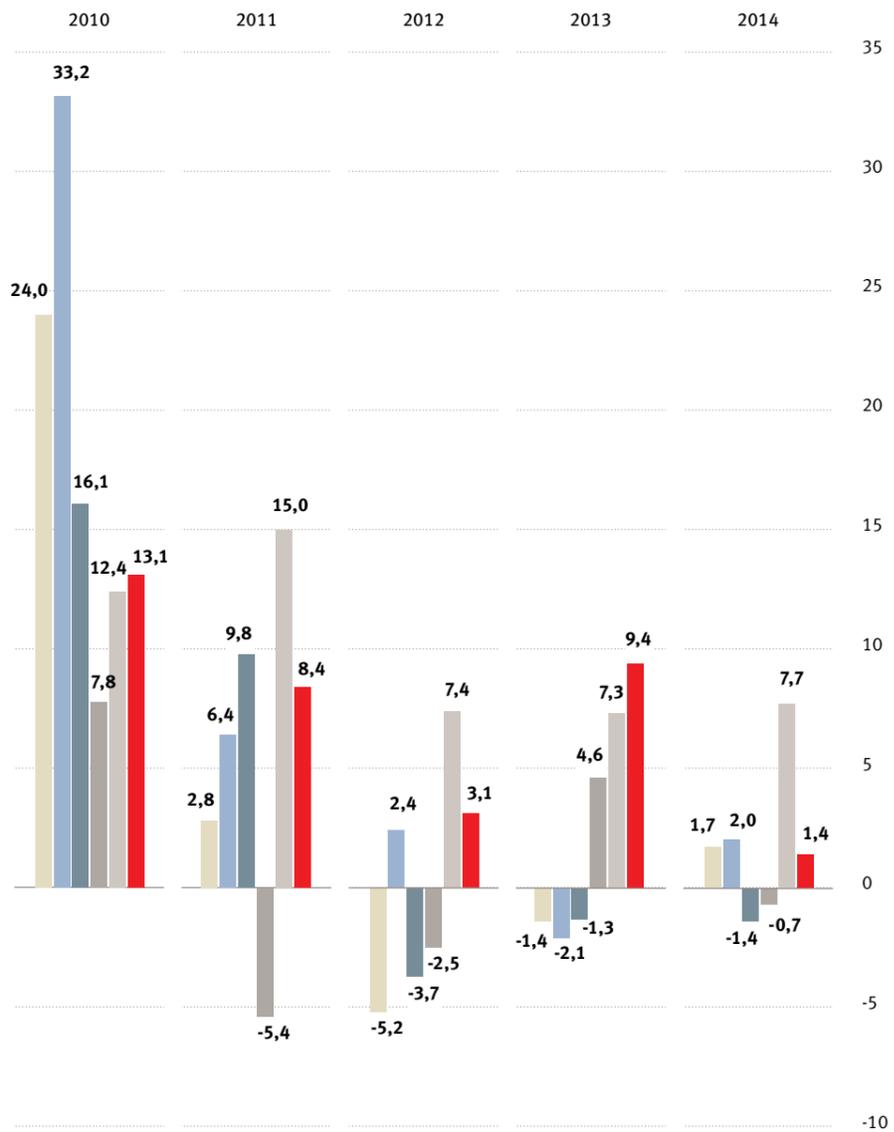
## РЫНОК СТАЛИ

По итогам 2014 года производство стали в мире, по оценке WSA, выросло до 1 662 млн тонн (+1,2% к 2013 году). При этом основным растущим регионом мира в части производства стали по абсолютным значениям остается Азия, где производство стали выросло на 16,2 млн тонн (+1,4%). Самые высокие относительные темпы роста производства были зафиксированы на Ближнем Востоке, где производство стали в 2014 году выросло на 7,7% (рост 2 млн тонн). Постепенно восстанавливается производство стали в Европейском союзе, где по итогам 2014 года рост составил 1,7% (+2,9 млн тонн). В Северной Америке объем производства стали вырос на 2% (+2,3 млн тонн). В Африке темпы роста производства сменились спадом (-0,7%, или -0,2 млн тонн по итогам года). В остальных регионах мира также наблюдался спад: в СНГ на 2,8% (-3 млн тонн), в Южной Америке — на 1,4% (-0,6 млн тонн).



**Прирост производства стали по макрорегионам в 2010-2014 годах, %**

- ЕС
- Северная Америка
- Южная Америка
- Африка
- Ближний Восток
- Азия

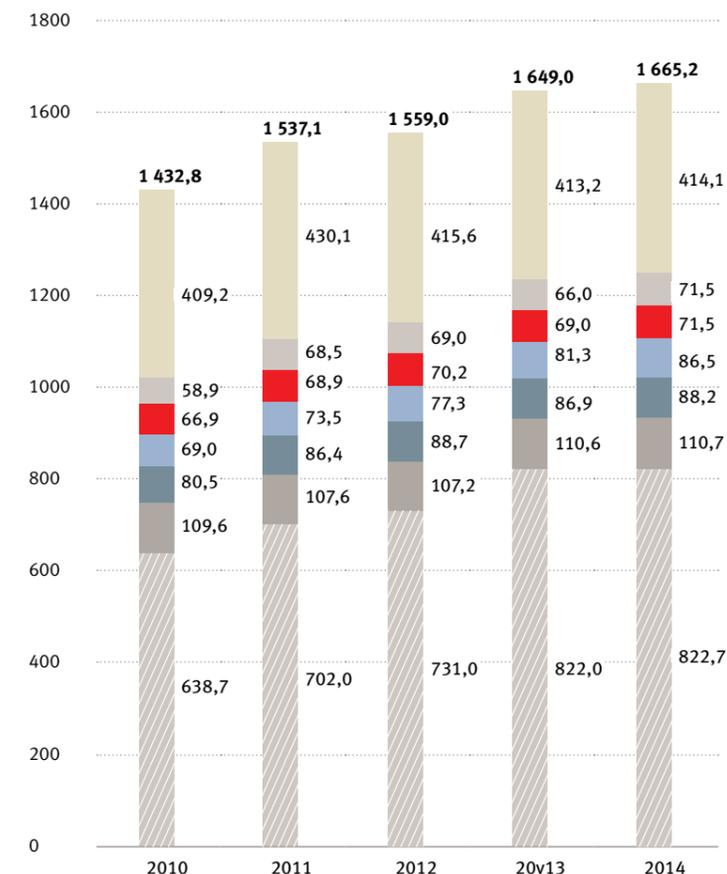


Источник: WSA



**Производство стали ведущими странами-производителями в 2010-2014 годах, млн тонн**

- Прочие
- Южная Корея
- Россия
- Индия
- США
- Япония
- Китай



Источник: WSA

**По итогам 2014 года Металлоинвест сохранил лидирующие позиции на мировом рынке:**



**МИРОВОЙ ЛИДЕР**

на рынке товарного ГБЖ



**2-Е МЕСТО В МИРЕ**

по запасам железной руды (14,4 млрд тонн)



**3-Е МЕСТО В МИРЕ**

по производству окатышей



## ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ

Металлоинвест поставяет продукцию на все крупнейшие мировые рынки, наиболее приоритетными из которых являются рынки России, Восточной и Западной Европы, а также стран Азии и Ближнего Востока. Макроэкономическая ситуация в этих странах влияет на деятельность Компании и оказывает воздействие на изменение размера выручки Компании. Формируя долгосрочные коммерческие отношения с крупнейшими потребителями продукции Металлоинвеста на российском рынке, Компания обеспечивает стабилизацию поставок в условиях прогнозируемого Международным валютным фондом (МВФ) падения ВВП России в ближайшие два года. Несмотря на неблагоприятную макроэкономическую конъюнктуру как в РФ, так и в некоторых регионах-потребителях продукции Металлоинвеста, Компания сохраняет курс на поддержание и наращивание объемов сбыта продукции и оптимизацию структуры поставок с целью максимизации прибыли и укрепления долгосрочных отношений с потребителями.

	2014	2015*	2016*
Мировая экономика	3,3	3,5	3,8
Развитые страны	1,8	2,4	2,4
Развивающиеся страны	4,4	4,3	4,7
Китай	7,4	6,8	6,3
Россия	0,6	-3,8	-1,1

\* прогноз Источник: МВФ



**Темпы роста ВВП в 2014 году и прогноз на 2015-2016 годы,**  
%

Существенная часть выручки Компании формируется за счет отгрузок российским потребителям (41,1% в 2014 году против 45,6% в 2013 году), поэтому состояние российской экономики оказывает существенное влияние на результаты деятельности Компании.

Введение санкций и низкие цены на нефть привели к снижению прогноза темпов роста экономики РФ (-3,8% в 2015 году и -1,1% в 2016 году). Однако ожидается, что необходимость поддержания экономической активности в России приведет к увеличению объема работ по созданию инфраструктуры и поддержит нишевые рынки, на которых работает Компания. Металлоинвест внимательно отслеживает состояние крупнейших инвестиционных федеральных программ и планирует свою деятельность с тем, чтобы использовать возникающие возможности.

## 3.2 ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

### 3.2.1. КЛЮЧЕВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

#### Выручка

В 2014 году выручка Компании сократилась на 13,1% и составила 6 367 млн долл. по сравнению с 7 324 млн долл. в 2013 году.

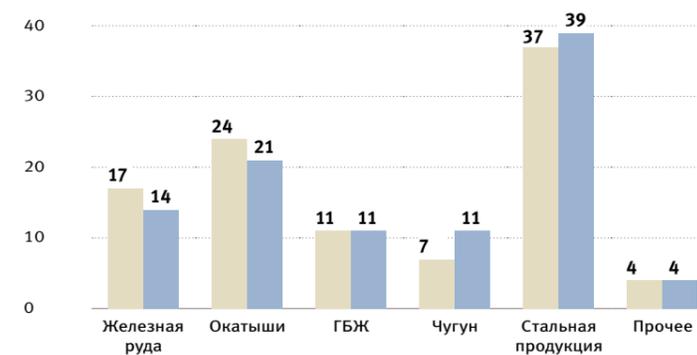
Выручка горнорудного сегмента составила 48,7% от консолидированной выручки Компании в 2014 году против 54,1% в 2013 году. Выручка горнорудного сегмента снизилась на 21,6% за год и составила 3 103 млн долл. в основном в результате снижения мировых цен на железную руду и окатыши, а также девальвации рубля.

В свою очередь, выручка металлургического сегмента составила 48,1% от консолидированной выручки Компании в 2014 году против 43,7% в 2013 году. Выручка металлургического сегмента сократилась на 4,5% за год и составила 3 060 млн долл. в связи с ослаблением рубля.



**Структура выручки по видам продукции в 2013-2014 годах,**  
%

■ 2013  
■ 2014



В 2014 году доля внутреннего рынка в выручке Компании снизилась до 41,1% по сравнению с 45,6% в 2013 году в основном в результате ослабления рубля. Доли Европы и Ближнего Востока в выручке в 2014 году составили 21,0% и 16,1% соответственно. Доля Азии (включая Китай) составила 7,1% выручки.



**ПАВЕЛ МИТРОФАНОВ,**  
Заместитель генерального  
директора — Финансовый  
директор

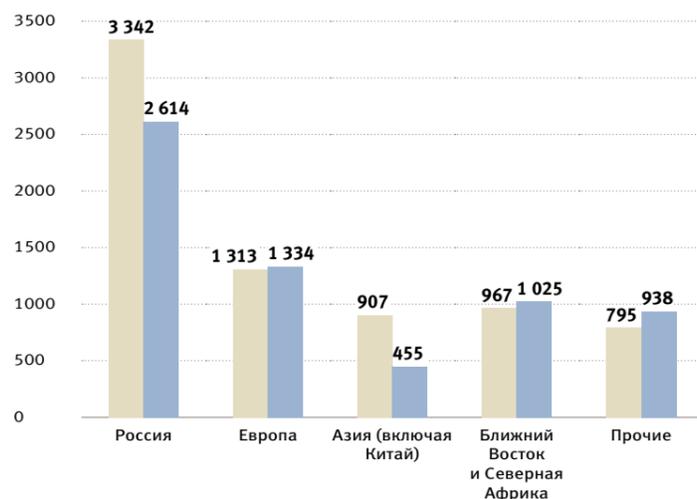
«Руководство Компании в 2014 году обеспечило устойчивость финансового положения Metalloinvesta, несмотря на жесткие внешние условия и резкое снижение мировых цен на железную руду. Наш фокус на достижение операционной эффективности и реализацию инвестиционной программы закладывает фундамент для устойчивого развития компании-производителя металлизированной и железорудной продукции с высокой добавленной стоимостью».



#### Структура выручки по рынкам сбыта в 2013-2014 годах,

млн долл.

2013  
2014



#### Себестоимость и коммерческие расходы

В 2014 году себестоимость производства составила 3 381 млн долл. (53,1% от выручки за период против 53,4% в 2013 году), снизившись на 13,6% по сравнению с 2013 годом. Динамика себестоимости обусловлена ослаблением рубля, а также выполнением программы операционных улучшений, направленной на оптимизацию затрат на природный газ, электроэнергию и другие статьи расходов.

В 2014 году коммерческие расходы сократились на 15,8% до 965 млн долл. в основном за счет ослабления рубля, изменений в географии поставок и оптимизации стоимости привлечения подвижного состава в рамках реализации программы по сокращению издержек.

В 2014 году общие и административные расходы снизились на 4,2% до 451 млн долл. Общие и административные расходы составили 7,1% от выручки, что несколько выше уровня 6,4% в 2013 году.

#### Рентабельность и чистая прибыль

Показатель EBITDA составил 1 961 млн долл., снизившись на 14,4% по сравнению с 2013 годом, тогда как рентабельность EBITDA осталась практически неизменной, на уровне 31%. Снижение EBITDA в основном связано с уменьшением данного показателя для горнорудного сегмента (на 713 млн долл.), которое было частично компенсировано ростом EBITDA металлургического сегмента (на 399 млн долл.).

Показатель EBITDA горнорудного сегмента составил 1 366 млн долл. (снижение на 34,3%), что представляет 69,7% в консолидированном показателе EBITDA в 2014 году по сравнению с 90,7% в 2013 году. Снижение EBITDA горнорудного сегмента в основном объясняется снижением мировых цен на железную руду.

Показатель EBITDA металлургического сегмента в 2014 году увеличился на 399 млн долл. и достиг 421 млн долл. Доля металлургического сегмента составила 21,5% в консолидированном показателе EBITDA в 2014 году. Существенный рост EBITDA металлургического сегмента в основном связан со снижением цен на сырье, оптимизацией затрат на электроэнергию и транспорт, увеличением экспортных продаж товарного чугуна и изменением структуры отгрузок стальной продукции.

Чистая прибыль в 2014 году составила 66 млн долл., снизившись на 93,9% по сравнению с 2013 годом. Уменьшение показателя в основном связано с начисленными курсовыми разницами по долларовой части долга Компании (-1 666 млн долл.).

#### Капитальные затраты

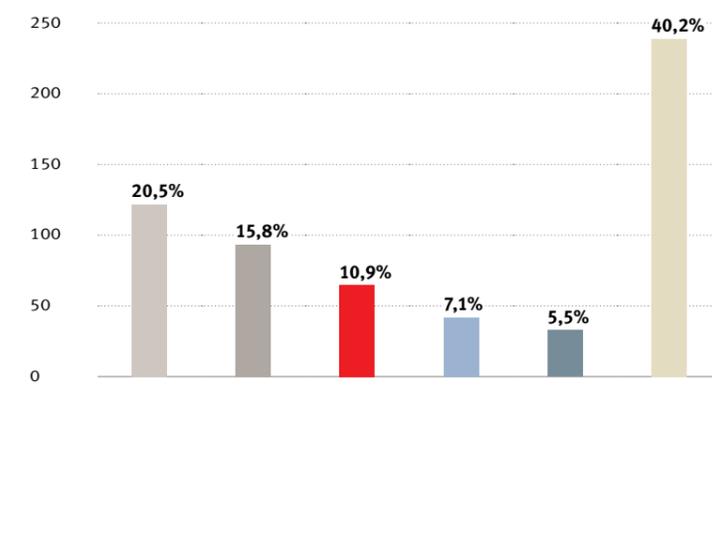
В 2014 году капитальные затраты Компании составили 595 млн долл., увеличившись за год на 24,5% по сравнению с 2013 годом. Увеличение капитальных затрат в 2014 году связано с реализацией крупных инвестиционных проектов: приобретение карьерной техники для горнорудного сегмента Компании, строительство ЦГБЖ-3 (ЛГОК), обжиговой машины №3 (МГОК), кислородной станции (ОЭМК), коксовой батареи №6 (Уральская Сталь).



#### Капитальные затраты в 2014 году,

млн долл

Приобретение новой техники  
Строительство обжиговой машины №3  
Строительство ЦГБЖ-3  
Строительство кислородной станции  
Строительство коксовой батареи №6  
Затраты на поддержание и прочее





## Отчет о финансовом положении

На 31 декабря 2014 года активы Компании составили 7 266 млн долл., снизившись на 30,5% по сравнению с 10 451 млн долл. на 31 декабря 2013 года. Снижение долларового эквивалента активов в основном связано с ослаблением рубля.

На 31 декабря 2014 года чистый долг Компании снизился до 4 185 млн долл., что уменьшило показатель «чистый долг/ЕБИТДА» до 2,13х против 2,38х на 31 декабря 2013 года.

Доля долгосрочных кредитов и займов на конец отчетного периода снизилась до 86,4% по сравнению с 96,8% на 31 декабря 2013 года. Снижение связано с переводом части долгосрочного долга в категорию краткосрочного в связи с офертой по рублевым облигациям серий 01, 05 и 06, которая состоялась в марте 2015 года: Компания за счет собственных средств осуществила выкуп 24 957 182 облигаций по цене 100% от номинальной стоимости (1 000 руб.). В результате выкупа Компания снизила объем своего долга на 420 млн долл. и практически не имеет долга к погашению в 2015 году.

На 31 декабря 2014 года денежные средства и их эквиваленты составили 550 млн долл. по сравнению с 523 млн долл. на 31 декабря 2013 года (рост на 5,2%).

## Дивиденды

Принимая решение о дивидендных выплатах, Компания руководствуется оценкой долгосрочных перспектив развития бизнеса и уровнем текущей долговой нагрузки. В июне 2014 года годовым общим собранием акционеров ОАО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» принято решение о выплате дивидендов из чистой прибыли 2013 года и нераспределенной прибыли прошлых лет. Размер дивидендов составил 502 млн долл. Средства направлены на погашение ранее выданных Компанией займов акционерам.

## 3.2.2. РЫНКИ КАПИТАЛА

Металлоинвест с 2011 года активно привлекает финансирование на рынках капитала в соответствии со стратегией по увеличению доли долгосрочного и публичного долга, а также диверсификации источников финансирования.

В марте 2014 года Металлоинвест закрыл сделку по привлечению предэкспортного финансирования («РХФ») от клуба международных банков на общую сумму 1 150 млн долл. и погашению предыдущего синдицированного кредита.

РХФ разделен на два транша: первый транш в размере 300 млн долл. будет погашен одновременно в марте 2016 года, второй транш в размере 850 млн долл. будет погашаться ежемесячно равными платежами с апреля 2016 года по март 2019 года. Оба транша имеют плавающие процентные ставки, привязанные к показателю LIBOR.

Координаторами и букраннерами выступили Deutsche Bank Amsterdam branch, ING Bank NV и Société Générale. Главными организаторами сделки являлись ЗАО UniCredit Bank, BNP Paribas (Suisse) SA и Crédit Agricole Corporate and Investment Bank. В организации сделки также приняли участие Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ Ltd и Credit Suisse AG.

Предыдущий синдицированный кредит в размере 3,1 млрд долл. был привлечен Металлоинвестом в апреле 2011 года. Компания досрочно погасила часть кредита в размере 700 млн долл. в первом полугодии 2012 года и 1 250 млн долл. в первом полугодии 2013 года.

## 3.2.3. КРЕДИТНЫЕ РЕЙТИНГИ

Металлоинвест получает кредитные рейтинги международных рейтинговых агентств, начиная с июля 2010 года.

Позитивные изменения рейтингов, присваиваемых Компании на протяжении последних четырех лет, отражают подтверждение инвестиционным сообществом усилий Металлоинвеста, направленных на повышение эффективности деятельности предприятий Компании.

**В ФЕВРАЛЕ-МАЕ 2014 ГОДА РЕЙТИНГОВЫЕ АГЕНТСТВА STANDARD & POOR'S И FITCH ПОВЫСИЛИ ДОЛГОСРОЧНЫЙ КОРПОРАТИВНЫЙ КРЕДИТНЫЙ РЕЙТИНГ КОМПАНИИ:**

- рейтинговое агентство Standard & Poor's повысило долгосрочный рейтинг Металлоинвеста с уровня «BB-» до «BB» со стабильным прогнозом. По данным отчета S&P, Металлоинвест продемонстрировал готовность проводить более предсказуемую финансовую политику, а также улучшил график погашения долга. Кроме того, Standard & Poor's повысило рейтинг публичных долговых инструментов Металлоинвеста (Еврооблигаций) с уровня «BB-» до «BB»;
- рейтинговое агентство Fitch повысило кредитный рейтинг Металлоинвеста с уровня «BB-» до «BB» со стабильным прогнозом. Повышение рейтинга отражает сильный операционный профиль Металлоинвеста, а также прогресс, достигнутый Компанией в части улучшения корпоративного управления. Кроме того, Fitch повысило приоритетный необеспеченный рейтинг в иностранной валюте с уровня «BB-» до «BB» (рейтинг Еврооблигаций).

В феврале 2015 года рейтинговое агентство Standard & Poor's подтвердило долгосрочные рейтинги Компании в иностранной и национальной валютах на уровне «BB». Подтверждение рейтингов на уровне «BB» отражает мнение Standard & Poor's о позитивном влиянии ослабления рубля и выгодной продуктовой линейки на финансовые показатели Металлоинвеста. При этом прогноз пересмотрен со стабильного на негативный ввиду возрастающей неопределенности, обусловленной снижением цен на железную руду, растущим страновым риском России и ограниченным доступом российских корпораций к рынкам капитала.

В апреле 2015 года рейтинговое агентство Moody's подтвердило корпоративный рейтинг Компании на уровне «Ba2» со стабильным прогнозом. Одновременно Moody's подтвердило рейтинги долговых ценных бумаг, выпущенных Metalloinvest Finance Limited, на уровне «Ba2» со стабильным прогнозом. Подтверждение рейтингов на уровне «Ba2» отражает мнение Moody's о том, что конкурентная позиция Металлоинвеста по себестоимости останется сильной на фоне девальвации рубля, наблюдавшейся в 2014 году. Эти улучшения в сочетании с адекватным уровнем ликвидности и продолжающимся снижением долговой нагрузки в 2014 году и в начале 2015 года позволили Компании остаться в категории рейтингов «Ba2» и до определенной степени будут уравновешивать негативный эффект от ослабления цен на железную руду.



Кредитные  
рейтинги

Долгосрочный корпоративный рейтинг	BB	BB	Ba2
Прогноз	Стабильный	Негативный	Стабильный
ДАТА	Май 2014 года	Февраль 2015 года	Апрель 2015 года



## 3.3 ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

### 3.3.1. КЛЮЧЕВЫЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

#### 3.3.1.1. Производство и отгрузка

	2010	2011	2012	2013	2014	2014/2013
Железная руда*	36,8	40,1	39,8	38,4	38,7	+1,0%
Окатыши	22,0	22,4	22,6	22,6	22,7	+0,4%
ГБЖ/ПВЖ	4,5	5,0	5,2	5,3	5,3	-1,1%
Чугун	2,6	2,5	2,1	2,2	2,3	+4,8%
Сталь	6,1	5,8	5,6	4,7	4,5	-3,7%

\* Железная руда включает в себя концентрат и аглоруду

	2010	2011	2012	2013	2014	2014/2013
Железная руда*	9,8	12,7	12,5	11,1	11,0	-0,8%
Окатыши	13,2	13,6	14,1	13,7	13,9	+1,1%
ГБЖ/ПВЖ	2,1	2,3	2,3	2,4	2,3	-5,7%
Чугун	0,9	1,1	0,8	1,4	1,8	+25,0%
Сталь	5,4	5,2	5,1	4,3	4,2	-3,6%

\* Железная руда включает в себя концентрат и аглоруду



Производство  
продукции,  
млн тонн



Товарная  
структура  
отгрузок  
млн тонн



Андрей Угаров,  
Первый заместитель  
генерального  
директора — Директор  
по производству

«В 2014 году нами была продолжена работа по повышению эффективности операционной деятельности Metalloinvesta. Мы реализуем ряд важнейших инвестиционных проектов, призванных укрепить производственный потенциал горнорудного и металлургического сегментов Компании. Модернизация производства, внедрение современных технологий позволяют Компании укреплять лидирующие позиции на рынках и поддерживать высокое качество товарной продукции».

#### Железная руда

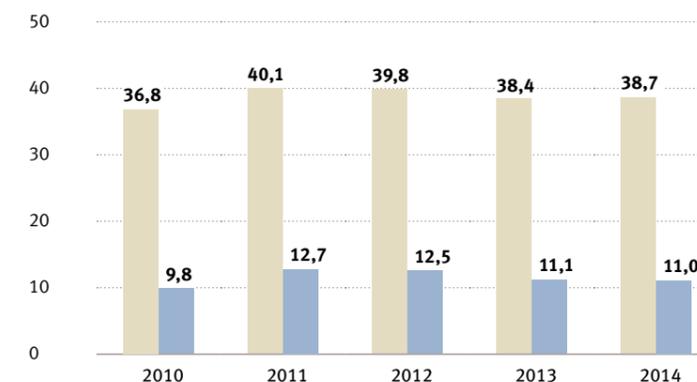
В 2014 году производство железной руды (концентрата и аглоруды) составило 38,7 млн тонн, что на 1,0% выше уровня 2013 года. Около 70% железной руды перерабатывается в продукцию с высокой добавленной стоимостью: окатыши и ГБЖ/ПВЖ.

Отгрузки железной руды конечным потребителям сократились в 2014 году на 0,8% в год и составили 11,0 млн тонн. Незначительное сокращение отгрузок железной руды связано с ростом производства окатышей.



Производство  
и отгрузка  
железной руды  
в 2010-2014 годах,  
млн тонн

■ Производство  
■ Отгрузка





## Окатыши

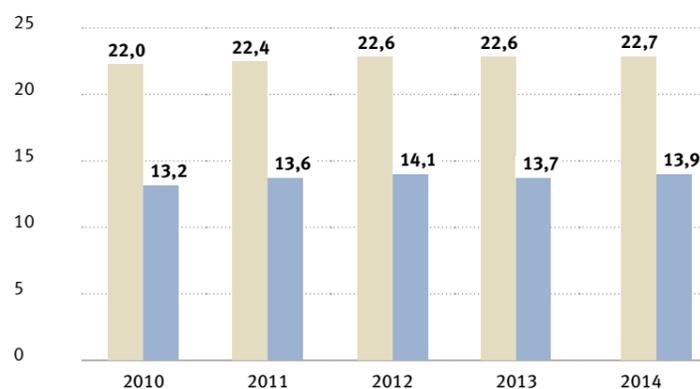
В 2014 году производство окатышей составило 22,7 млн тонн, что на 0,4% выше уровня 2013 года. Окатыши Metalloinvesta содержат до 66,7% железа, что соответствует лучшим мировым стандартам качества металлургического сырья.

В 2014 году объем отгрузок окатышей конечным потребителям вырос на 1,1% в год и составил 13,9 млн тонн.



### Производство и отгрузка окатышей в 2010-2014 годах, млн тонн

— Производство  
— Отгрузка



ПОДРОБНЕЕ  
ОБ ОБЖИГОВОЙ  
МАШИНЕ №3  
НА СТР. 43

### МЕТАЛЛОИНВЕСТ ПЛАНИРУЕТ УВЕЛИЧИВАТЬ МОЩНОСТИ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ОКАТЫШЕЙ:

в 2014 году Компания завершила строительство обжиговой машины №3 на Михайловском ГОКе мощностью 5 млн тонн окатышей в год. Поэтапный ввод в опытно-промышленную эксплуатацию начался в феврале 2015 года.

## ГБЖ/ПВЖ

Рост производства ГБЖ/ПВЖ обеспечивает Metalloinvestu лидерство на рынке. Развитие производства ГБЖ обусловлено растущим спросом, высокой рентабельностью продаж и относительно невысокой конкуренцией на рынке товарного ГБЖ. В 2014 году Metalloinvest произвел 5,3 млн тонн ГБЖ/ПВЖ, что на 1,1% меньше, чем в 2013 году. Компания остается единственным производителем ГБЖ/ПВЖ на территории России.

Производимое ГБЖ Компания реализует внешним потребителям. При этом высокая насыщенная плотность ГБЖ позволяет существенно снизить транспортные расходы Компании. Всего в 2014 году Компания отгрузила 2,3 млн тонн ГБЖ/ПВЖ, 93% из них — ГБЖ.

В 2014 году отгрузка ГБЖ конечным потребителям составила 100% от объема его производства. В отчетном году Metalloinvest сохранил мировое лидерство на рынке товарного ГБЖ.

Снижение производства и отгрузок металлургического сырья в 2014 обусловлено проведением запланированного капитального ремонта и частичной модернизации ЦГБЖ-2.

### МЕТАЛЛОИНВЕСТ ПЛАНИРУЕТ УВЕЛИЧИВАТЬ МОЩНОСТЬ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ГБЖ:

Компания продолжила реализацию инвестиционного проекта по строительству ЦГБЖ-3 мощностью 1,8 млн тонн в год. После завершения строительства цех станет крупнейшим в мире модулем по производству ГБЖ, а общие мощности Metalloinvesta по производству ГБЖ/ПВЖ с учетом модернизации ЦГБЖ-2 составят 7,2 млн тонн в год.

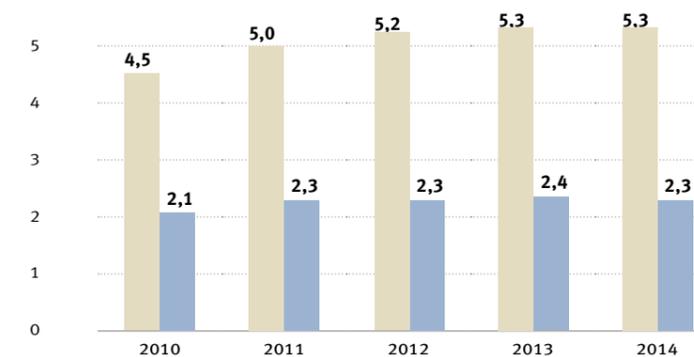


ПОДРОБНЕЕ  
О ЦГБЖ-3  
НА СТР. 42



### Производство и отгрузка ГБЖ/ПВЖ в 2010-2014 годах, млн тонн

— Производство  
— Отгрузка





## Чугун

Завершившаяся модернизация мощностей по производству чугуна на Уральской Стали позволила в 2014 году на 4,8% увеличить производство чугуна, объем выпуска которого снижался с 2009 по 2012 год.

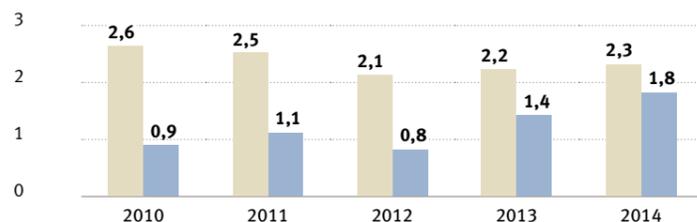
Отгрузки товарного чугуна в 2014 году выросли на 25,0% – до 1,8 млн тонн. Рост отгрузок обусловлен как увеличением выплавки чугуна (в основном благодаря увеличению производительности доменного цеха), так и переориентацией на увеличение поставок внешним потребителям как наиболее экономически целесообразных в текущих рыночных условиях.



### Производство и отгрузка чугуна в 2010-2014 годах,

млн тонн

■ Производство  
■ Отгрузка



## Сталь

В 2014 году Компания выплавил 4,5 млн тонн стали. Сокращение производства по сравнению с 2013 годом составило 3,7%. Снижение производства стали в 2009-2014 годах связано с плановым поэтапным выводом из эксплуатации мартеновского производства на Уральской Стали с целью повышения экономической эффективности и экологической безопасности.

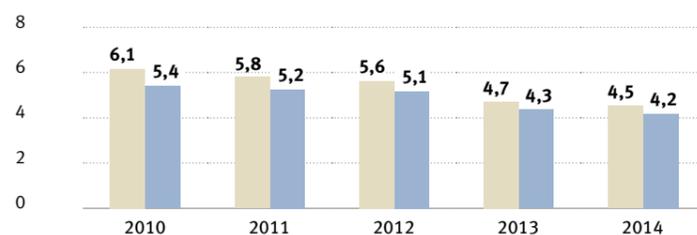
В 2014 году соответственно снижению выплавки стали отгрузки стальной продукции конечным потребителям сократились на 3,6% — до 4,2 млн тонн. Основными потребителями стальной продукции являются предприятия автомобильной, машиностроительной, трубной, строительной, метизной и подшипниковой промышленности.



### Производство и отгрузка стали в 2010-2014 годах,

млн тонн

■ Производство  
■ Отгрузка



## Крупнейшие реализованные проекты

Сталь производства Металлоинвеста использована при строительстве Бугринского моста в г. Новосибирске. Бугринский мост имеет самый большой арочный пролет в России, его длина составляет 380 м, высота — 80 м. С мостом его соединяют около 9 км металлических вант. Общая длина моста — более двух километров. Движение по мосту было открыто в октябре 2014 года.

Металлоинвест принимал участие в реализации крупного транспортного проекта Сибири — моста через реку Вах между Томской областью и Югрой. Мост соединил г. Стрежевой с Нижневартовском и вошел в состав важного участка Северного широтного коридора. Длина моста — 1 км, общая масса пролетов — 7 тыс. тонн. Пропускная способность мостового перехода — 8 тыс. машин в сутки. Движение по мосту открыто в ноябре 2014 года.

В сентябре 2014 года в Москве введен в эксплуатацию стадион «Открытие Арена», домашний стадион футбольного клуба «Спартак-Москва». Вместимость стадиона — 45 тыс. человек. Стадион включен в список объектов, на которых пройдет чемпионат мира по футболу 2018 года. Металлопрокат для нового сооружения поставил комбинат Уральская Сталь.

По оценкам Компании, доля рынка Металлоинвеста в 2014 году по приоритетным направлениям металлургического сегмента составила:

- мостостроение — 55-60%;
- судостроение — 35-40%;
- строительные металлоконструкции — 55-60%;
- резервуарные заводы и заводы химического машиностроения — 35-40%.

На 2015 год Компания прогнозирует:

- увеличение объемов продаж мостостали и увеличение доли рынка до уровня 65%;
- увеличение доли рынка судостали в сортаменте Уральской Стали до уровня 45-50% от общего рыночного объема;
- увеличение доли рынка металлопроката, идущего на изготовление строительных и резервуарных металлоконструкций, до уровня 65-70%.



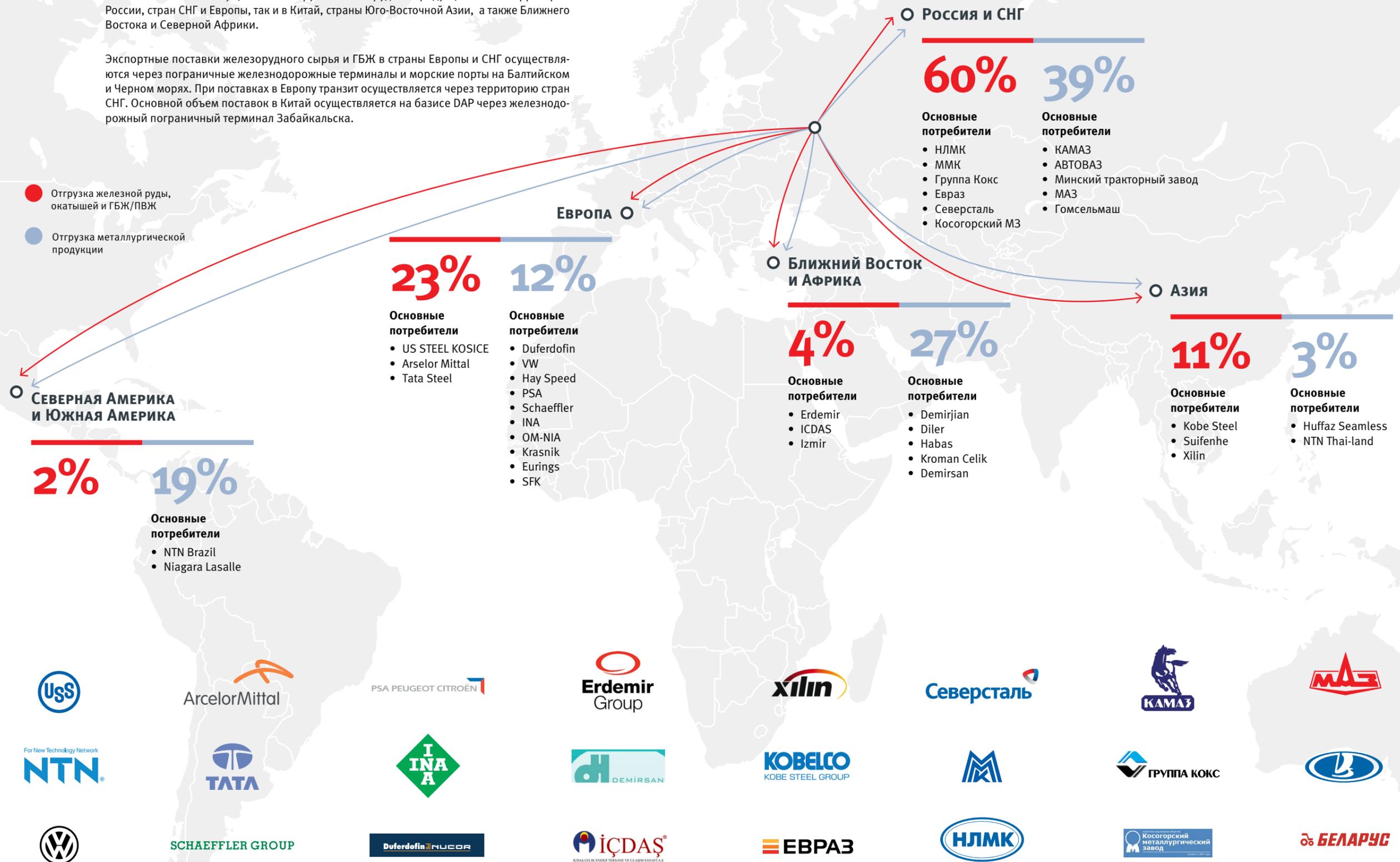
### 3.3.1.2. География отгрузок

Компания стремится к географической диверсификации отгрузок конечным потребителям. Metalloinvest осуществляет отгрузки железорудной продукции как на территории России, стран СНГ и Европы, так и в Китай, страны Юго-Восточной Азии, а также Ближнего Востока и Северной Африки.

Экспортные поставки железорудного сырья и ГБЖ в страны Европы и СНГ осуществляются через пограничные железнодорожные терминалы и морские порты на Балтийском и Черном морях. При поставках в Европу транзит осуществляется через территорию стран СНГ. Основной объем поставок в Китай осуществляется на базе DAP через железнодорожный пограничный терминал Забайкальска.

● Отгрузка железной руды, окатышей и ГБЖ/ПВЖ

● Отгрузка металлургической продукции

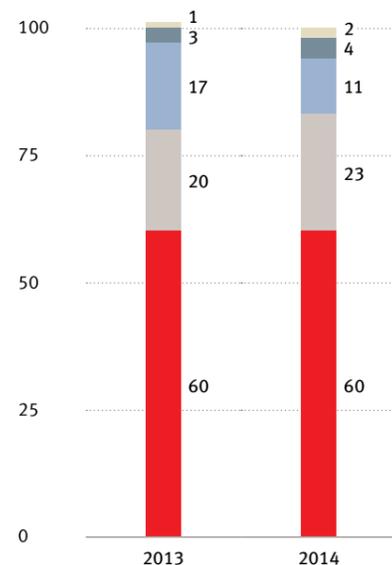




## Диверсификация отгрузок железорудной продукции в России и за рубежом



### Объем отгрузки железорудной продукции потребителям в 2013-2014 годах, %



Россия является наиболее приоритетным рынком сбыта для Металлоинвеста. По итогам 2014 года доля России в структуре поставок железорудной продукции осталась на уровне 2013 года и составила 16,2 млн тонн (59%). Крупными потребителями на внутреннем рынке являются НЛМК, ММК, Северсталь, Евраз, группа КОКС, Косогорский металлургический завод и другие.

В 2014 году доля поставок в Европу увеличилась до 23% (6,3 млн тонн) по сравнению с 20% в 2013 году в основном за счет существенного роста отгрузок в адрес U.S. Steel Kosice. Крупными потребителями в регионе также являются предприятия ArcelorMittal, Tata Steel, Arvedi, Ferriere Norde и другие.

По итогам 2014 года доля отгрузок железорудной продукции в Азию несколько снизилась по сравнению с 2013 годом (с 8% до 5% для Китая и с 9% до 6% для других стран Азии). Это произошло ввиду увеличения поставок на европейские рынки, более маржинальные для Компании (в связи с более коротким транспортным плечом). Отгрузки в Китай в 2014 году составили 1,5 млн тонн, а отгрузки в прочие страны Азии — 1,6 млн тонн. Крупными азиатскими потребителями являются японская Kobe Steel, а также китайские предприятия группы Xilin.

В 2014 году доля региона «Ближний Восток и Северная Африка» в структуре отгрузок выросла с 3% до 4% (0,7 и 1,1 млн тонн соответственно) в результате увеличения объемов поставок в адрес турецкой Erdemir — крупнейшего потребителя в регионе.

Отгрузка железорудной продукции и металлоресурсов в адрес металлургических предприятий, расположенных в России, осуществляется посредством прямых продаж. Расчет цен в большинстве контрактов основан на индексе цен на железную руду Platts (62% Fe, CFR Китай) с применением формулы расчета контрактных цен.

Доля экспорта в структуре отгрузок чугуна и стальной продукции в 2014 году составила 88% и 60% соответственно. Основными рынками сбыта Металлургического сегмента Компании являются Западная Европа, Турция, Египет, Саудовская Аравия, страны СНГ, Северная Америка.

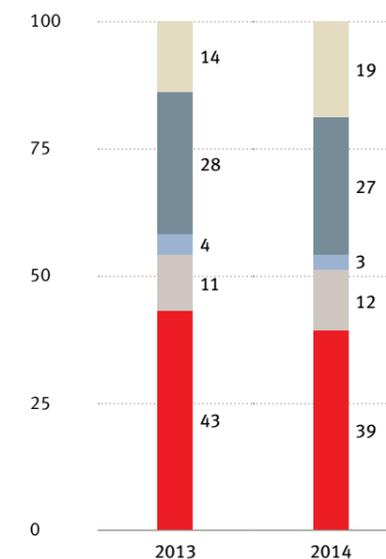


ЭФЕНДИЕВ НАЗИМ,  
Первый заместитель  
генерального  
директора —  
Коммерческий директор

«Взвешенная коммерческая политика, долгосрочные, взаимовыгодные отношения с нашими ключевыми партнерами, возможность быстро реагировать на изменения внешней конъюнктуры и ориентация на продукцию с высокой добавленной стоимостью позволяют Компании эффективно отвечать на вызовы времени: снижение цен на мировых рынках и неустойчивость макроэкономической ситуации».



### Объем отгрузки металлургической продукции потребителям в 2013-2014 годах, %





**РАЗВИТИЕ ДОЛГОСРОЧНЫХ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ ПОЗВОЛЯЕТ КОМПАНИИ ПОДДЕРЖИВАТЬ ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.**



### **В 2014 году Компанией были заключены следующие долгосрочные контракты:**

#### **Апрель**

Металлоинвест и Группа КОКС подписали контракт на поставку железорудного концентрата сроком на один год. В соответствии с контрактом суммарный объем поставок железорудного концентрата составит более 1 млн тонн.

#### **Июнь**

Металлоинвест подписал контракт с Косогорским металлургическим заводом на поставку окатышей сроком на три года. Согласно достигнутому соглашению суммарный объем поставок составит 1,9 млн тонн.

#### **Август**

Металлоинвест и итальянский металлургический завод Ferriere Nord S.P.A. (входит в холдинг Pittini Group) заключили долгосрочный контракт на поставку горячебрикетированного железа (ГБЖ).

#### **Декабрь**

Металлоинвест и Новолипецкий металлургический комбинат (НЛМК) продлили действующий долгосрочный контракт на поставку окатышей до 31 декабря 2015 года. Согласно достигнутому соглашению суммарный объем поставки составит 6,6 млн тонн окатышей. Ранее в 2011 году Металлоинвест и НЛМК подписали долгосрочный контракт на поставку окатышей сроком на четыре года и объемом поставки около 21,6 млн тонн.

## **3.3.2. СЕРТИФИКАЦИОННЫЕ АУДИТЫ**

Последовательно реализуя стратегию совершенствования корпоративного управления, Металлоинвест проводит работу по сертификации систем менеджмента, производственных процессов и продукции, что является необходимым условием как для продвижения продукции Металлоинвеста на глобальных рынках, подтверждения ее качества, так и для подтверждения корпоративной ответственности перед работниками (в части обеспечения безопасных условий труда) и акционерами (снижение риска потерь из-за возникновения нештатных ситуаций).

В 2010 году предприятия Металлоинвеста провели регистрацию своей основной продукции согласно требованиям Европейского Регламента №1907/2006 (REACH), что обеспечивает возможности для беспрепятственных поставок продукции Металлоинвеста на рынки стран ЕС.

#### **В 2014 году на Лебединском ГОКе успешно проведены:**

- инспекционный аудит системы менеджмента качества комбината с целью подтверждения соответствия требованиям международного стандарта ISO 9001:2008 (аудит проведен британским органом по сертификации BSI Management Systems);
- аудит системы управления охраной труда и промышленной безопасностью на соответствие требованиям международного стандарта OHSAS 18001:2007 (аудит проведен британским органом по сертификации BSI Management Systems);
- ресертификация системы экологического менеджмента на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 14001 – 2007 и MS ISO 14001:2004 (аудит проведен специалистами сертифицирующей организации ООО «МЦЭАК», г. Москва). Полученный сертификат является показателем гарантированного выполнения комбинатом всех предъявляемых к природопользователю требований как российских, так и международных стандартов и подтверждает, что деятельность Лебединского ГОКа соответствует обязательствам экологической политики предприятия.

#### **На Михайловском ГОКе в 2014 году проведены:**

- контрольные аудиты системы менеджмента качества и системы менеджмента охраны здоровья и безопасности труда на соответствие требованиям международных стандартов ISO 9001:2008 и OHSAS 18001:2007 по выданным ранее сертификатам;
- ресертификационный аудит системы экологического менеджмента на соответствие международному стандарту ISO 14001:2004 с выдачей нового сертификата в связи с окончанием срока действия.

#### **На Уральской Стали в 2014 году проведены:**

- второй надзорный аудит СМК на соответствие требованиям ISO/TS 16949 с целью подтверждения сертификата, выданного TUV NORD CERT GmbH (г. Эссен, Германия);
- ресертификационный аудит действующей системы экологического менеджмента требованиям международного стандарта ISO 14001:2004;
- первый надзорный аудит действующей системы менеджмента безопасности труда и здоровья требованиям международного стандарта OHSAS 18001:2007;
- второй надзорный аудит на соответствие действующей системы менеджмента качества международным и отраслевым стандартам ISO 9001:2008 и СТО Газпром 9001-2012.

В апреле 2014 года ОЭМК успешно подтвердил соответствие системы управления охраной труда и промышленной безопасностью требованиям международного стандарта OHSAS 18001:2007.

## 4

КОРПОРАТИВНОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ

« Совет директоров занимает активную позицию, как по вопросам формирования долгосрочной стратегии, так и по существенным вопросам операционной деятельности и оценки эффективности работы высшего менеджмента. Квалификация и профессиональный опыт членов Совета директоров позволяют нам успешно реализовывать стратегию развития Компании».



ИВАН СТРЕШИНСКИЙ,  
Председатель Совета директоров





## 4.1 ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

МЕТАЛЛОИНВЕСТ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО СОВЕРШЕНСТВУЕТ СИСТЕМУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ВНЕДРЯЕТ ЛУЧШИЕ МИРОВЫЕ ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ, ВЫСОКО ОЦЕНИВАЯ ВЛИЯНИЕ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И ПОВЫШЕНИЕ СТОИМОСТИ КОМПАНИИ.

Компания понимает корпоративное управление как систему взаимодействия между органами управления Компании и заинтересованными сторонами, которая отражает баланс интересов сторон и направлена на повышение эффективности деятельности Компании.

### СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ МЕТАЛЛОИНВЕСТА



## 4.2 СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Совет директоров осуществляет стратегическое руководство Компанией. Основные цели Совета директоров — обеспечение эффективного управления Компанией со стороны руководства, определение и исполнение стратегических задач Компании, оценка рисков, создание условий для устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

Объективность и независимость Совета директоров являются основными принципами, которыми руководствуется Компания в целях повышения эффективности управления. В состав Совета директоров включены независимые и неисполнительные директора, что обеспечивает контроль за деятельностью высшего руководства Компании и предотвращает конфликт интересов. На 31 декабря 2014 года четверо из девяти членов Совета директоров признавались независимыми.

Деятельность членов Совета директоров организована в составе трех комитетов:

- Комитета по аудиту;
- Комитета по финансам, бюджетированию и стратегии;
- Комитета по компенсациям и льготам.

В 2014 году Совет директоров провел 11 очных и 12 заочных заседаний, на которых был принят ряд важнейших решений по направлениям деятельности Компании:

- утверждена Стратегия развития Metalloinvesta;
- утверждены годовой бюджет и годовая программа капитальных затрат Компании на 2014 год;
- сформировано Правление ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»;
- утвержден перечень программ развития систем целеполагания и премирования сотрудников предприятий Metalloinvesta, целевых показателей эффективности, операционных и финансовых показателей и планов-графиков внедрения основных мероприятий, внедрена новая система ежегодного вознаграждения Управленческого звена.

В апреле 2014 года в состав Совета директоров были избраны Сергей Солдатенков и Дмитрий Тарасов. Г-н Солдатенков имеет обширный опыт работы в одной из ведущих телекоммуникационных компаний России ОАО «МегаФон». Привлечение г-на Солдатенкова к работе Комитета по компенсациям и льготам способствует улучшению уровня развития и мотивации персонала Компании. Профессиональные знания и управленческий опыт г-на Тарасова будут способствовать дальнейшему совершенствованию работы по повышению операционной эффективности.



НАТАЛЬЯ ЧУМАЧЕНКО,  
Неисполнительный директор

ВАДИМ ЛЕВИН,  
Независимый  
неисполнительный директор

ИВАН СТРЕШИНСКИЙ,  
Председатель  
Совета директоров

АНДРЕЙ ВАРИЧЕВ,  
Исполнительный директор,  
Генеральный директор  
ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

ВАЛЕРИЙ КАЗИКАЕВ,  
Независимый  
неисполнительный директор

ИРИНА ЛУПИЧЕВА,  
Неисполнительный директор

СЕРГЕЙ СОЛДАТЕНКОВ,  
Независимый  
неисполнительный директор

ДМИТРИЙ ТАРАСОВ,  
Исполнительный директор

ГАЛИНА АГЛЯМОВА,  
Независимый  
неисполнительный директор



## СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

### Иван Стрешинский

**ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ.**  
В СОСТАВЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ С ФЕВРАЛЯ 2013 ГОДА

С отличием окончил факультет аэромеханики и летательной техники Московского физико-технического института. Является Генеральным директором USM Advisors и Garsdale Services Investment, а также членом Совета директоров компаний USM Holdings Limited, «Телекоминвест», УТН Россия, «МегаФон», Mail.ru, New Media Technologies Capital Partners и издательского дома «Коммерсантъ».

### Галина Аглямова

**НЕЗАВИСИМЫЙ НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР.**  
**ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО АУДИТУ, ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО КОМПЕНСАЦИЯМ И ЛЬГОТАМ.**  
В СОСТАВЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ С ОКТЯБРЯ 2013 ГОДА.

Окончила Московский институт стали и сплавов, кандидат экономических наук. До конца 2012 года являлась вице-президентом НЛМК.

### Валерий Казикаев

**НЕЗАВИСИМЫЙ НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР.**  
**ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО ФИНАНСАМ, БЮДЖЕТИРОВАНИЮ И СТРАТЕГИИ.**  
В СОСТАВЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ С ОКТЯБРЯ 2013 ГОДА.

Окончил Московский горный институт, кандидат экономических наук. С марта 2013 года Советник Генерального директора компании «Роснефть Оверсис С.А.».

### Вадим Левин

**НЕЗАВИСИМЫЙ НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР.**  
В СОСТАВЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ С ОКТЯБРЯ 2011 ГОДА.

Окончил Ленинградский финансово-экономический институт, кандидат экономических наук. Является первым вице-президентом «Еврофинанс Моснарбанк».

### Ирина Лупичева

**НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР.**  
**ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО АУДИТУ.**  
В СОСТАВЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ С ФЕВРАЛЯ 2013 ГОДА.

Окончила факультет международных экономических отношений Московского государственного института международных отношений МИД России и аспирантуру Московской финансовой академии. С мая 2012 года является управляющим директором и руководителем дирекции контроля и рисков USM Advisors.

### Сергей Солдатенков

**НЕЗАВИСИМЫЙ НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР.**  
**ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО КОМПЕНСАЦИЯМ И ЛЬГОТАМ, ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО АУДИТУ.**  
В СОСТАВЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ С АПРЕЛЯ 2014 ГОДА.

Окончил Ленинградский институт авиационного приборостроения и программу MBA Московского технологического университета связи и информатики. С 2012 года является Председателем Совета директоров компании «МегаФон».

### Наталья Чумаченко

**НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР.**  
**ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО ФИНАНСАМ, БЮДЖЕТИРОВАНИЮ И СТРАТЕГИИ,**  
**ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО КОМПЕНСАЦИЯМ И ЛЬГОТАМ.**  
В СОСТАВЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ С ОКТЯБРЯ 2013 ГОДА.

Окончила Воронежскую государственную инженерно-строительную академию, Воронежский государственный университет. Имеет диплом мастер-тренера Международного центра тренинга и коучинга. С июля 2013 года является Первым заместителем Генерального директора USM Advisors.

### Андрей Варичев

**ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР.**  
**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ».**  
**ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО ФИНАНСАМ, БЮДЖЕТИРОВАНИЮ И СТРАТЕГИИ.**  
В СОСТАВЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ С АПРЕЛЯ 2007 ГОДА.

Окончил авиамеханический факультет Московского авиационного технологического института. С июня 2009 года занимал пост Генерального директора ХК «Металлоинвест», с октября 2013 года — пост Генерального директора УК «Металлоинвест».

### Дмитрий Тарасов

**ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР.**  
**ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО ФИНАНСАМ, БЮДЖЕТИРОВАНИЮ И СТРАТЕГИИ.**  
В СОСТАВЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ С АПРЕЛЯ 2014 ГОДА.

Окончил факультет металлургии цветных, редких металлов и сплавов Московского института стали и сплавов, кандидат технических наук. С 2005 года является Исполнительным директором ЗАО «Металлоинвест» и с 2007 года — Генеральным директором Украинской рудно-металлургической компании.





## КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

До апреля 2014 года в рамках Совета директоров Компании действовали Комитет по аудиту и Комитет по финансам, бюджетированию и стратегии. В апреле 2014 года был также образован Комитет по компенсациям и льготам, целями создания которого являются:

- содействовать созданию условий для привлечения и удержания квалифицированного персонала;
- содействовать повышению эффективности системы вознаграждения, при которой компенсация сотрудников связана с их вкладом в деятельность Компании.

На Комитеты возложены функции предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов, относящихся к компетенции Совета директоров, и подготовки рекомендаций для принятия соответствующих решений.



ПОДРОБНЕЕ  
О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
КОМИТЕТА  
ПО КОМПЕНСАЦИЯМ  
И ЛЬГОТАМ В 2014  
ГОДУ НА СТ. 86

## ОТЧЕТ КОМИТЕТА ПО АУДИТУ

Состав Комитета: Галина Аглямова (Председатель Комитета),  
Ирина Лупичева, Сергей Солдатенков.

### Функции Комитета:

- осуществление непосредственного руководства Службой внутреннего аудита, в том числе утверждение планов внутреннего аудита на год; рассмотрение замечаний по результатам значимых проверок по вопросам внутреннего контроля и ответных действий руководства по итогам таких проверок; оценка эффективности процедур внутреннего контроля и разработка предложений по их совершенствованию;
- подготовка рекомендаций Совету директоров по вопросам предупреждения, выявления и ограничения финансовых и операционных рисков деятельности;
- анализ отчетов о значительных нарушениях установленных пределов риска и достаточности предлагаемых мер по устранению нарушений;
- контроль действий руководства Компании в отношении определения и управления новыми типами рисков;
- оценка финансовой отчетности Компании;
- оценка кандидатов во внешние аудиторы, а также рекомендации по размеру вознаграждения, выплачиваемого внешнему аудитору;
- оценка заключения внешнего аудитора;
- анализ и совместное обсуждение с аудитором существенных вопросов, возникших в ходе проведения независимого внешнего аудита.



Галина Аглямова,  
Председатель Комитета  
по аудиту

«Последовательное внедрение лучших практик управления рисками в сочетании с эффективной системой внутреннего контроля и внутреннего аудита являются основой устойчивого развития Компании».

## Деятельность Комитета в 2014 году

В 2014 году Комитет по аудиту провел 15 очных и 3 заочных заседаний, в ходе которых рассматривались следующие ключевые вопросы:

- утверждение консолидированной отчетности, составленной в соответствии с МСФО, за 2013 год и промежуточной отчетности за 3, 6 и 9 месяцев 2014 года;
- рассмотрение комплексной программы управления рисками в Компании на 2015 год, в том числе размер риск-аппетита;
- разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления кредитным риском в Компании;
- рассмотрение программы страхования в Компании на 2015 год;
- разработка рекомендаций по совершенствованию процессов управления денежными средствами в Компании;
- отчеты службы внутреннего аудита о проведенных проверках и выявленных нарушениях; предложения руководства об устранении нарушений.



НАТАЛЬЯ ЧУМАЧЕНКО,  
Председатель Комитета  
по финансам,  
бюджетированию  
и стратегии

«Использование лучших мировых практик в управлении предприятиями Компании, сфокусированная работа над сокращением издержек для создания долгосрочных конкурентных преимуществ являются основой последовательного развития и реализации стратегии Компании по поддержанию лидирующих позиций на глобальных рынках и гарантией ее устойчивого финансового положения».

## ОТЧЕТ КОМИТЕТА ПО ФИНАНСАМ, БЮДЖЕТИРОВАНИЮ И СТРАТЕГИИ

Состав Комитета: Наталья Чумаченко (Председатель Комитета), Андрей Варичев, Валерий Казикаев, Дмитрий Тарасов.

### Функции Комитета:

- формирование предложений по приоритетным направлениям деятельности Компании;
- формирование предложений по инвестиционным проектам;
- формирование предложений по заключению ряда сделок: договоров купли-продажи акций (долей) других обществ (включая производные ценные бумаги);
- формирование предложений по заключению договоров купли-продажи и поставки металлургической и железорудной продукции и иных товаров, если сумма сделки или нескольких взаимосвязанных сделок превышает 1,5 млрд руб., за исключением внутригрупповых сделок;
- формирование предложений по заключению кредитных договоров, договоров займа, договоров об обеспечении исполнения обязательств по кредитным договорам и договорам займа, договоров банковского вклада, договоров о выпуске векселей и других инструментов привлечения финансирования, если сумма сделки или нескольких взаимосвязанных сделок превышает 1 млрд руб., за исключением внутригрупповых договоров;
- формирование предложений по дивидендной политике Компании.

## Деятельность Комитета в 2014 году

В 2014 году Комитет провел 19 очных и 18 заочных заседаний.

В рамках основных функций в 2014 году Комитет осуществлял методическое руководство и формировал рекомендации по разработке:

- Стратегии развития Металлоинвеста;
- годового бюджета и годовой программы капитальных затрат Компании на 2014 и 2015 годы;
- программ развития системы целеполагания для сотрудников предприятий Металлоинвеста, целевых показателей эффективности, операционных и финансовых показателей финансово-хозяйственной деятельности.

Кроме того, в 2014 году Комитет формировал рекомендации и предложения для Совета директоров по заключению договоров купли-продажи акций (долей), договоров купли-продажи и поставки металлургической и железорудной продукции, заключению кредитных договоров и договоров об обеспечении исполнения обязательств по ним, договоров займа.



СЕРГЕЙ Солдатенков,  
Председатель Комитета  
по компенсациям  
и льготам

«Эффективная система мотивации персонала и справедливой оценки вклада каждого руководителя в достижение поставленных целей способствует созданию условий для раскрытия и реализации потенциала каждого сотрудника. Это важная составляющая успеха Компании в долгосрочной перспективе».

## Отчет Комитета по компенсациям и льготам

Состав Комитета: Сергей Солдатенков (председатель Комитета), Галина Аглямова, Наталья Чумаченко.

### Функции Комитета:

- формирование для утверждения Советом директоров предложений о политике Компании в области вознаграждения членов Совета директоров, Генерального директора, членов Правления;
- формирование предложений по развитию и мотивации персонала;
- формирование кадровой и социальной политики;
- формирование принципов ресурсного планирования Компании.

### Деятельность Комитета в 2014 году

В 2014 году Комитет по компенсациям и льготам провел 6 очных заседаний и 1 заседание в форме заочного голосования.

#### В РАМКАХ ОСНОВНЫХ ФУНКЦИЙ В 2014 ГОДУ КОМИТЕТ ОСУЩЕСТВЛЯЛ МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО И ФОРМИРОВАЛ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ:

- системы целеполагания для основных руководителей Компании и управляемых обществ, системы ежегодного и долгосрочного вознаграждения основных руководителей, подходов к формированию системы оплаты труда работников Металлоинвеста;
- методологии расчета показателей производительности труда по переделам на предприятиях Металлоинвеста;
- системы социальных программ в 2015 году, принципов формирования бюджета затрат на персонал на 2015 год.

В 2014 году при поддержке Комитета по компенсациям и льготам с целью повышения эффективности управления персоналом в соответствии с лучшим международным опытом был реализован проект по разработке и внедрению системы грейдов в Управляющей компании и на одном из управляемых обществ (Михайловском ГОКе).

## 4.3 ПРАВЛЕНИЕ

Коллегиальным исполнительным органом Компании является Правление. Правление было сформировано 7 марта 2014 года. Целью формирования Правления является дальнейшее совершенствование корпоративного управления и усиление внимания к операционной деятельности. В состав Правления включены Управляющие директора Лебединского ГОКа, Михайловского ГОКа, ОЭМК и Уральской Стали, что способствует определению наиболее эффективных путей развития Компании в целом.

К компетенции Правления относится принятие решений по важнейшим вопросам текущей деятельности, координация работы служб и подразделений управляющей компании; представление Совету директоров предложений по основным направлениям деятельности и перспективным планам их реализации.

В 2014 году проведено 8 очных заседаний Правления и 7 заседаний в заочной форме.





## СОСТАВ ПРАВЛЕНИЯ



**АНДРЕЙ ВАРИЧЕВ,**  
Генеральный директор  
ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

В составе Совета директоров  
с апреля 2007 года.



ПОДРОБНЫЕ ДАННЫЕ  
О ГЕНЕРАЛЬНОМ ДИРЕКТОРЕ  
СМ. НА СТР. 81



**АНДРЕЙ УГАРОВ,**  
Первый заместитель генерального  
директора – Директор  
по производству

Окончил Липецкий политехнический  
институт.

В Компании работает с 1999 года.  
На руководящих должностях  
в Компании и ее производственных  
предприятиях работает с 2004 года.  
С 2004 по 2011 годы занимал пост  
Управляющего директора ОЭМК.  
Текущую должность занимает  
с декабря 2013 года.



**НАЗИМ ЭФЕНДИЕВ,**  
Первый заместитель генерального  
директора — Коммерческий  
директор

Окончил Военный институт  
иностранных языков, Академию  
народного хозяйства по программе  
МВА, а также прошел программу  
«Международный менеджмент»  
в Кингстонском университете.

На руководящих должностях  
в Компании и ее производственных  
предприятиях работает с 2002 года.  
Текущую должность занимает  
с марта 2012 года.



**ПАВЕЛ МИТРОФАНОВ,**  
Заместитель генерального  
директора — Финансовый директор

Окончил экономический факультет  
Московского государственного  
университета им. М.В.Ломоносова,  
магистерскую программу  
по специальности «Бухгалтерский  
учет, анализ и аудит» и получил  
степень МВА в бизнес-школе  
Лондонского имперского колледжа.

В Компании работает с 2004 года.  
На руководящих должностях с 2008  
года. Текущую должность занимает  
с апреля 2010 года.



**ЮРИЙ НАДЕЕВ,**  
Заместитель генерального  
директора по безопасности

Окончил Московский юридический  
институт, кандидат юридических  
наук.

На руководящих должностях  
в Компании работает с 2009 года.  
Текущую должность занимает  
с марта 2010 года.



**МАРИНА НОВИКОВА,**  
Заместитель генерального  
директора по организационному  
развитию и управлению персоналом

Окончила Московский  
государственный педагогический  
институт иностранных языков  
им. Мориса Тореза. В 2005 году  
получила сертификат бизнес-  
администрирования школы INSEAD.

На руководящих должностях  
в Компании работает с 2013 года.  
Текущую должность занимает  
с ноября 2013 года.



**СЕРГЕЙ ШУВАЛОВ,**  
Заместитель генерального  
директора по корпоративным  
вопросам (до февраля 2015 года)

Окончил Новосибирское  
высшее военно-политическое  
училище и международно-  
правовой факультет Московского  
государственного института  
международных отношений  
МИД РФ.

На руководящих должностях  
в Компании работает с 2006  
года. Должность заместителя  
генерального директора  
по корпоративным вопросам  
занимал с апреля 2008 по февраль  
2015 года.



**ЮРИЙ ГАВРИЛОВ,**  
Директор по стратегии и развитию

Окончил факультет аэромеханики  
и летательной техники Московского  
физико-технического института.  
В 1999 году закончил магистерскую  
программу Института бизнеса  
и экономики Академии народного  
хозяйства по специальности  
«Финансы». В 1999 году получил  
степень МВА в бизнес-школе  
Калифорнийского университета  
по специальности «Business  
administration finance option».

Текущую должность занимает  
с мая 2014 года.



**ОЛЕГ МИХАЙЛОВ,**  
Управляющий директор  
ОАО «Лебединский ГОК»

Окончил Ленинградский горный  
институт.

На руководящих должностях  
в Компании и ее производственных  
предприятиях работает с 2006 года.  
Текущую должность занимает  
с октября 2011 года.



**СЕРГЕЙ КРЕТОВ,**  
Управляющий директор  
ОАО «Михайловский ГОК»

Окончил Университет дружбы  
народов им. Патриса Лумумбы.

На руководящих должностях  
в Компании и ее производственных  
предприятиях работает с 1998 года.  
Текущую должность занимает  
с июля 2006 года.



**НИКОЛАЙ ШЛЯХОВ,**  
Управляющий директор  
ОАО «Оскольский электрометаллур-  
гический комбинат»

Окончил Липецкий политехнический  
институт.

На руководящих должностях  
в Компании и ее производственных  
предприятиях работает с 1999 года.  
Текущую должность занимает  
с апреля 2011 года.



**ЕВГЕНИЙ МАСЛОВ,**  
Управляющий директор  
ОАО «Уральская Сталь»

Окончил Череповецкий  
государственный университет.

На руководящих должностях  
в Компании и ее производственных  
предприятиях работает с 2007 года.  
Текущую должность занимает  
с апреля 2014 года.



## 4.4 СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И АУДИТА

Созданная в Компании система внутреннего контроля ориентирована на:

- выявление и оценку рисков, разработку рекомендаций по снижению их негативного влияния на деятельность Компании;
- внедрение и совершенствование процедур внутреннего контроля.

Эта деятельность входит в сферу ответственности руководителей функциональных направлений Компании и директоров входящих в нее организаций. Важными элементами системы внутреннего контроля являются независимая оценка эффективности процедур внутреннего контроля и разработка рекомендаций по совершенствованию системы внутреннего контроля. Эта деятельность входит в сферу ответственности внутреннего аудита.

Корпоративная система управления рисками постоянно находится в центре внимания Совета директоров, усилия которого направлены на то, чтобы эта система соответствовала лучшим мировым практикам и эффективно функционировала.

Внутренний контроль и аудит рассматриваются Советом директоров Metalloinvesta как важнейший механизм обеспечения устойчивого развития Компании. Достижению этой цели способствует опыт Председателя Комитета по аудиту Галины Аглямовой и квалификация Директора департамента внутреннего аудита УК «Металлоинвест» Владимира Мануилова, обладающего международным сертификатом CIA (Certified Internal Auditor).

Структура системы внутреннего аудита охватывает все уровни управления и состоит из Комитета по аудиту Совета директоров УК «Металлоинвест», Департамента внутреннего аудита УК «Металлоинвест» и служб внутреннего аудита управляемых обществ.

Структура установлена Положением о внутреннем аудите и обеспечивает реализацию принципа независимости и объективности (руководителем Комитета по аудиту Совета директоров назначается независимый директор). Функционально службы внутреннего аудита управляемых обществ подчиняются директору Департамента внутреннего аудита, который, в свою очередь, подчиняется Комитету по аудиту.

Руководители управляемых обществ и структурных подразделений отвечают за эффективную организацию процессов контроля, управления рисками и корпоративного управления в возглавляемых подразделениях. Оценка указанных процессов проводится с точки зрения обеспечения ими:

- эффективности финансово-хозяйственной деятельности Компании;
- сохранности активов Компании от неправомерных действий, как сотрудников, так и третьих лиц;
- соответствия деятельности внутренним регламентирующим документам, законодательству и договорным обязательствам Компании;
- адекватности отражения финансово-хозяйственной деятельности Компании в управленческой и финансовой отчетности.

Описание выявленных существенных рисков и соответствующие предложения по снижению их негативного воздействия представляются на различные уровни управления в соответствии с утвержденной системой отчетности. По результатам оценки разрабатываются рекомендации по совершенствованию указанных процессов и проводится мониторинг исполнения рекомендаций.

Комитет по аудиту 2 раза в год рассматривает сводный отчет внутреннего аудита, содержащий информацию о завершенных аудитах, обнаружениях и мерах, предпринятых менеджментом по исполнению рекомендаций внутреннего аудита. Наиболее существенные вопросы отчетов рассматриваются Комитетом по аудиту на очередных и внеочередных заседаниях.

Для определения приоритетных направлений аудиторских проверок используется риск-ориентированный подход, учитывающий цели Компании, предложения высшего исполнительного руководства и Совета директоров.

В 2014 году внутренним аудитом охвачены наиболее существенные риски в следующих областях:

- управление инвестиционными проектами;
- осуществление ремонта и технического обслуживания основных средств;
- контроль материальных потоков;
- логистика;
- приобретение ТМЦ.

### СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И АУДИТА МЕТАЛЛОИНВЕСТА





## ВНЕШНИЙ АУДИТ

Металлоинвест формирует финансовую отчетность в соответствии с российскими и международными стандартами (РСБУ и МСФО). Компания привлекает внешнего аудитора для проведения независимой проверки финансовой и бухгалтерской отчетности. В 2014 году аудитором финансовой отчетности Компании, подготовленной в соответствии с МСФО, и бухгалтерской отчетности, составленной в соответствии с РСБУ, являлась фирма PricewaterhouseCoopers.

Выбор аудитора осуществляется на основании отбора претендентов по результатам проведенных переговоров с учетом профессионального уровня аудитора и стоимости его услуг. Аудитор утверждается общим собранием акционеров (участников) Компании.

## 4.5 СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

ДеятельностьMetalloinvestа связана с различными рисками. Для идентификации, классификации, оценки потенциальных последствий, а также в целях выработки эффективных управленческих решений вMetalloinvestе организована многоуровневая система управления рисками. Эта система предусматривает управление рисками как на уровне Совета директоров, так и на уровне функциональных руководителей производственных предприятий и структурных подразделений.

Идентифицированные отдельные и комплексные риски классифицируются и ранжируются исходя из их существенности, вероятности, продолжительности и величины возможного ущерба и подлежат контролю в рамках операционной и стратегической деятельности Компании.

Компания осуществляет управление рисками посредством реализации разработанной программы, состоящей из комплекса мероприятий по предотвращению рисков, направленных на снижение вероятности их реализации, и комплекса мероприятий по минимизации последствий рисков, направленных на сокращение ущерба в случае их наступления.

В рамках управления рисками выделены следующие основные группы рисков:

- макроэкономические;
- производственные;
- финансовые;
- инвестиционные;
- рыночные;
- прочие.

РИСК	ОПИСАНИЕ	ФАКТОРЫ МИНИМИЗАЦИИ
 <b>МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ РИСКИ</b>		
<b>Влияние глобальных циклов экономической активности</b>	<p>Металлоинвест является поставщиком продукции прежде всего для металлургической промышленности, спрос на которую зависит от уровня глобальной экономической активности. С другой стороны, горно-металлургическая промышленность — это капиталоемкое производство, требующее существенных инвестиций. Чувствительность к темпам промышленного производства и потребность в значительных инвестиционных вложениях являются существенными факторами риска, которые могут негативно повлиять на финансовые показатели и возможности роста Компании.</p> <p>В настоящее время наблюдается циклический спад в горно-металлургической отрасли, вызванный опережающим ростом предложения за счет значительного объема инвестиций в отрасль после мирового финансового кризиса, что привело к профициту предложения и резкому снижению цен.</p>	<p>Металлоинвест внимательно изучает изменения в глобальной конъюнктуре и проводит гибкую коммерческую политику, взвешенную политику в отношении привлечения средств и их использования с ориентацией на внутреннее развитие Компании, поддержание долгосрочных партнерских отношений с ключевыми потребителями.</p>
<b>Риск роста затрат на производство и реализацию продукции</b>	<p>Риск связан с мерами государственного регулирования, политическими и экономическими условиями. Основные активы Компании расположены на территории Российской Федерации. Меры экономического и политического давления, оказываемого на Россию со стороны ряда западных стран в связи с позицией политического руководства РФ по ряду внешнеполитических вопросов, негативно влияют на экономическую ситуацию.</p> <p>В частности, рост экономики сменился стагнацией. Инфляция выросла с 6,5% по итогам 2013 года до 11,4% на конец 2014 года. Также произошла резкая девальвация рубля по отношению к основным мировым валютам, что привело к росту затрат на импортные товары и услуги. В ближайшей перспективе ожидается существенный рост цен на сырье, материалы и услуги дляMetalloinvestа.</p>	<p>Металлоинвест разрабатывает и реализует мероприятия, направленные на сокращение затрат, совершенствование используемых технологий и оптимизацию товарных потоков, в том числе за счет импортозамещения.</p>



РИСК	ОПИСАНИЕ	ФАКТОРЫ МИНИМИЗАЦИИ
Риск роста цен на энергоресурсы	Электроэнергия и природный газ являются основными энергоресурсами, которые Компания закупает у внешних производителей. Цены на энергоресурсы регулируются государством и по различным позициям уже превышают уровень цен в некоторых ключевых регионах мира. Это ведет к росту себестоимости производства и снижению конкурентоспособности Компании на мировом рынке.	Металлоинвест заключает прямые долгосрочные контракты на поставку природного газа и электроэнергии с ОАО «Газпром» и ОАО «ФСК ЕЭС», а также рассматривает возможность развития собственных генерирующих мощностей.
Риск роста затрат на транспортировку	Железнодорожный тариф состоит из инфраструктурной, локомотивной и вагонной составляющих. Первые две составляющие тарифа регулируются государством. До 2017 года рост железнодорожных тарифов на 4,5-10% приведет к росту стоимости транспортировки готовой продукции и, как следствие, к снижению рентабельности бизнеса. С другой стороны, значительный профицит вагонного парка и морских судов привел к снижению ставок аренды, и в среднесрочной перспективе их значительный рост не ожидается.	Металлоинвест заключает долгосрочные договоры с наиболее эффективными транспортно-логистическими компаниями и ведет оптимизацию доставки продукции до потребителя с минимальными затратами.
<b>ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ РИСКИ</b>		
Риск сбоев производственных процессов и возникновения аварийных ситуаций	Горнорудное и металлургическое производства являются производствами повышенной опасности. Возникновение чрезвычайных ситуаций на производстве сопряжено с простоем и ростом непроизводительных расходов. В Компании учитываются риски на всех производственных переделах — от добычи руды и производства концентрата до выпуска высококачественного стального проката.	<p>В Металлоинвесте ведется комплексная оценка влияния различных факторов риска на производственные процессы и объемы выпуска продукции.</p> <p>Для предотвращения возникновения опасных ситуаций Металлоинвест применяет комплексные меры промышленной, производственной и экологической безопасности.</p> <p>С целью поддержания производственного оборудования в удовлетворительном состоянии в Металлоинвесте ведется централизованная работа по планированию, организации и проведению ремонтов, взаимосвязанная с общей программой капитальных затрат, направленных на техперевооружение и обеспечение безопасности производства.</p> <p>Компания также страхует риски остановки производства, следуя общепринятой отраслевой практике. Программа страхования, покрывающая производственные активы Компании, осуществляется перестраховочными компаниями с рейтингом «А» и ведущей страховой компанией с рейтингом «AAA».</p>



РИСК	ОПИСАНИЕ	ФАКТОРЫ МИНИМИЗАЦИИ
<b>ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ</b>		
Валютный риск	Валютный риск определяется как риск финансовых потерь вследствие неблагоприятного изменения курсов валют. Основным источником такого риска для Металлоинвеста — экспортная деятельность. Однако цены по некоторым внутренним контрактам также зависят от движений курсов валют, несмотря на то, что номинированы в рублях. В 2014 году вследствие сложившейся геополитической и экономической ситуации в стране стоимость доллара США по отношению к национальной валюте выросла с 33-34 руб./долл. в начале до 56-57 руб./долл. в конце года.	Компания проводит постоянный мониторинг возможностей фиксирования (хеджирования) курсов валют. Часть возникающих рисков покрывается кредитным портфелем Металлоинвеста со сбалансированным распределением рублевых и валютных кредитов, учитывающим экспортную деятельность Компании и приобретение оборудования за рубежом.
Процентный риск	Металлоинвест активно привлекает денежные средства на рынках капитала, а также в форме банковских кредитов. Стоимость финансирования определяется рыночными условиями, изменение которых может привести к удорожанию обслуживания финансовых обязательств. Процентный риск определяется как риск роста плавающих процентных ставок. Кредитный портфель Металлоинвеста частично сформирован кредитами со ставками LIBOR и EURIBOR. Кроме того, существует риск рефинансирования кредитов по более высоким ставкам, чем действующие.	<p>Доля кредитов с плавающими ставками в кредитном портфеле Металлоинвеста — менее трети. Металлоинвест проводит постоянный мониторинг возможностей фиксирования (хеджирования) плавающих ставок.</p> <p>Компания снижает риск рефинансирования благодаря превентивному рефинансированию кредитов на выгодных условиях и увеличению среднего срока портфеля.</p>
Кредитный риск	Кредитный риск определяется как риск неисполнения контрагентом обязательств перед Металлоинвестом. Такой риск возникает при продаже товара с отсрочкой платежа, при покупке товаров/услуг с авансовыми расчетами, при расчетах с банками и других операциях, где возникает обязательство контрагента перед Металлоинвестом.	В Металлоинвесте внедрена система анализа кредитного качества контрагентов, лимитирования экспозиции риска и расчета общей величины кредитного риска. Компания использует банковские гарантии, безрегрессный факторинг и другие инструменты снижения кредитного риска.
Риски, связанные с исполнением условий кредитных договоров	Кредиторы Металлоинвеста предъявляют ряд требований к Компании и накладывают ряд ограничений на деятельность Компании через кредитные и другие подобные договора. Невыполнение данных условий может привести к требованию немедленного возврата заемных средств как по нарушенному договору, так и по всем кредитным договорам в портфеле.	В Металлоинвесте создана система превентивного контроля за исполнением обязательств по кредитным договорам, на регулярной основе тестируется выполнение требований кредиторов.



РИСК	ОПИСАНИЕ	ФАКТОРЫ МИНИМИЗАЦИИ
 <b>ИНВЕСТИЦИОННЫЕ РИСКИ</b>		
Риск увеличения стоимости и задержки реализации инвестиционных проектов	Исполнение инвестиционных проектов в горно-металлургической отрасли связано с риском увеличения их стоимости и сроков ввода в эксплуатацию основного и вспомогательного оборудования вследствие их масштаба, использования импортных комплектующих и значительного числа участников реализации проектов.	Компания тщательно планирует и контролирует исполнение инвестиционных проектов, ведет активную работу с поставщиками и подрядчиками в целях минимизации сметной стоимости, осуществляет страхование убытков, связанных с увеличением сроков ввода в эксплуатацию объектов или окончания строительно-монтажных работ (ALoP).
 <b>РЫНОЧНЫЕ РИСКИ</b>		
Риск снижения продаж продукции, вызванный замедлением темпов экономического роста Китая	<p>Экономическое развитие Китая оказывает значительное влияние на глобальный спрос на железорудное сырье и металлы.</p> <p>Доля Китая в мировом ВВП с учетом паритета покупательской способности составляет 17%, при этом Китай производит 49% стального проката мира и потребляет 58% железорудного сырья. По итогам 2014 года реальный ВВП Китая вырос на 7,4%. Согласно прогнозам в среднесрочной перспективе ожидается снижение ВВП страны с трансформацией модели экономического развития в сторону роста доли сектора услуг. Правительство Китая реализует меры поддержки темпов экономического роста экономики. В частности, происходит постепенное снижение ставки рефинансирования Банком Китая, снижение нормы резервирования и другие меры поддержки.</p>	Компания диверсифицирует рынки сбыта и минимизирует зависимость от потребителей в Китае, а также развивает производство высоковостребованной продукции с добавленной стоимостью, прежде всего ГБЖ. Metalloinvest развивает отношения со своими клиентами, увеличивая долю стратегических долгосрочных контрактов в портфеле продаж.
Риск снижения цен на продукцию Metalloinvestа, характеризующихся существенной волатильностью	За 2014 год цены на железорудное сырье снизились практически в 2 раза, на металлургическую продукцию — на 20-25%, на стальной прокат — на 15-20%.	Metalloinvest фокусируется на производстве высококачественной продукции с добавленной стоимостью, инвестируя в расширение производства высокомаржинальной продукции, снижение затрат и диверсификацию продаж.

**Прочие риски:**

- юридические риски — Metalloinvest усиливает функции внутреннего контроля и аудита с целью минимизации возможности нарушений законодательства и последовательно проводит политику открытости и высокой этики в деловом обороте во избежание нарушений в коммерческом обороте;
- риски, связанные с оттоком капитала на прочие активы Metalloinvestа, — в Компании ведется комплексная работа по оптимизации структуры владения дочерними и зависимыми обществами, повышению их самообеспеченности и эффективности.

# 5

## УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ И КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

« Мы исходим из того, что устойчивое развитие Компании возможно только с учетом внешних факторов: экономических, экологических и социальных. Постоянный диалог с заинтересованными сторонами, понимание их ожиданий, ориентация на созидание и партнерство — это наш подход к ответственному ведению бизнеса».



Андрей Варичев,  
Генеральный директор





## 5.1 ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Социальная ответственность в контексте устойчивого развития определяет долгосрочную политику и основные подходы Металлоинвеста к решению бизнес-задач и взаимодействию с заинтересованными сторонами:

- неукоснительно соблюдать законодательство и этические нормы;
- непрерывно повышать качество производимой продукции;
- достигать разумного баланса интересов бизнеса Компании и ее заинтересованных сторон (акционеров, инвесторов, сотрудников, потребителей и поставщиков, органов власти и др.);
- выстраивать взаимоотношения с заинтересованными сторонами на основе партнерства, диалога, открытости и подотчетности;
- концентрировать свои усилия в тех сферах, где воздействие Компании наиболее значимо и где она может способствовать устойчивому развитию;
- непрерывно совершенствовать управление и практики, используя наилучший доступный опыт и технологии.



Подробнее о принципах ответственного ведения бизнеса см. на сайте Компании в разделе Устойчивое развитие: <http://www.metalloinvest.com/association/policies-and-approaches/>

Ключевые направления, принципы и стратегические задачи по совершенствованию деятельности Компании в экономической, социальной и экологической сферах содержатся в Меморандуме о корпоративной социальной ответственности.



Компания с периодичностью не реже чем раз в два года выпускает Отчет о корпоративной социальной ответственности, раскрывающий для заинтересованных сторон экономические, социальные и экологические результаты деятельности: <http://www.metalloinvest.com/sustainability/csr-reports/>

### НАШИ ПОДХОДЫ К ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ОСНОВНЫМИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ



#### РАБОТНИКИ

##### Как мы взаимодействуем

Оформление трудовых отношений с работниками в соответствии с нормами трудового законодательства

Организация регулярного обучения технике безопасности и повышения квалификации

Заключение коллективных договоров для обеспечения социальной поддержки работников и членов их семей, бывших работников (пенсионеров)

Мониторинг вовлеченности персонала

##### Ожидания работников

Занятость и безопасные условия труда

Достойное вознаграждение за труд

Возможности профессионального и карьерного роста

Доступ к социальным программам

##### Как мы реагируем на ожидания

Предоставляем достойное вознаграждение за труд, превышающее средние показатели в регионах присутствия

Инвестируем в развитие производства, охрану труда и здоровья для создания новых рабочих мест и обеспечения безопасных условий труда

Обеспечиваем обучение, профессиональную подготовку и переподготовку

Реализуем программы социальной поддержки работников и членов их семей, бывших работников (пенсионеров)



#### ПРОФСОЮЗЫ

##### Как мы взаимодействуем

Совместно участвуем в подготовке отраслевого тарифного соглашения

Совместно разрабатываем основные положения коллективных договоров и контролируем их исполнение

Проводим регулярные рабочие встречи и консультации в целях предотвращения трудовых споров

##### Ожидания профсоюзов

Обеспечение достойной оплаты труда членов профсоюза

Обеспечение занятости и безопасных условий труда

Развитие социальных программ в интересах работников и членов их семей, бывших работников (пенсионеров)

##### Как мы реагируем на ожидания

Предоставляем достойное вознаграждение за труд, превышающее средние показатели в регионах присутствия

Согласуем ключевые локальные нормативные акты, затрагивающие интересы членов профсоюза, с профсоюзными организациями

Инвестируем в развитие производства, создаем новые рабочие места

Организуем работу уполномоченных представителей профсоюзов по вопросам охраны труда и промышленной безопасности

Предоставляем дополнительные меры социальной поддержки работников и членов их семей, бывших работников (пенсионеров)



## НАШИ ПОДХОДЫ К ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ОСНОВНЫМИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

ИНВЕТОРЫ	Как мы взаимодействуем	Участвуем в брифингах и презентациях Организуем визиты инвесторов на предприятия Компании Издаем отчеты о деятельности Компании Проводим встречи в формате «один на один»
	Ожидания инвесторов	Открытость и прозрачность информации Повышение инвестиционной привлекательности Компании Рост стоимости Компании
	Как мы реагируем на ожидания инвесторов	Обеспечиваем своевременное и полное раскрытие информации в рамках предоставления ежеквартальной отчетности Взаимодействуем с рейтинговыми агентствами для оценки инвестиционной привлекательности Компании Реализуем инвестиционные проекты и управляем издержками в целях повышения эффективности деятельности и роста стоимости Компании
ПОТРЕБИТЕЛИ	Как мы взаимодействуем	Встречи с клиентами, участие в конференциях, встречи с отраслевыми ассоциациями
	Ожидания потребителей	Стабильность качества нашей продукции Конкурентное ценообразование Своевременность и надежность поставок
	Как мы реагируем на ожидания	Подписание долгосрочных контрактов Обеспечение эффективной работы логистических служб Обеспечение надежности работы основных производственных блоков Обновление оборудования и технических средств
ОРГАНЫ ВЛАСТИ	Как мы взаимодействуем	Проводим регулярные встречи с руководителями регионов и городов территорий присутствия Заключаем Соглашения о социально-экономическом партнерстве
	Ожидания региональных и муниципальных органов власти	Сохранение уровня занятости Ограничение воздействия на окружающую среду Социальные программы в регионах присутствия Инвестиционная деятельность
	Как мы реагируем на ожидания	Инвестируем в защиту окружающей среды Реализуем крупные инвестиционные проекты, развиваем производство и создаем новые рабочие места Разрабатываем и реализуем программы социальных инвестиций в регионах присутствия

## НАШИ ПОДХОДЫ К ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ОСНОВНЫМИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА	Как мы взаимодействуем	Проведение регулярных встреч с представителями местных сообществ
	Ожидания местных сообществ	Реализация деятельности Компании с учетом интересов местных сообществ Участие Компании в решении проблем местных сообществ
	Как мы реагируем на ожидания	Реализуем корпоративные благотворительные программы и совместные проекты в интересах местных сообществ Поддерживаем социальную активность в регионах присутствия Изучаем и применяем передовые отечественные и зарубежные практики в отношении взаимодействия с местными сообществами

Важным направлением социальной политики Metalloinvesta является поддержка сотрудников Компании. Одним из инструментов реализации социальной политики является Коллективный договор, заключаемый между работниками и работодателем, в котором гарантируются права работников на безопасные условия труда, отдых, санаторно-курортное лечение и оздоровление, на компенсации, обусловленные вредными условиями труда, поддержку в трудных жизненных ситуациях и другие льготы. В 2013 году состоялось заключение новых коллективных договоров на 2014-2016 годы на всех управляемых предприятиях.

Приоритетными направлениями социальных программ Компании в отношении работников являются:

- лечение и оздоровление работников и их детей;
- поддержка семьи и родительства;
- поддержка ветеранов труда и пенсионеров (бывших работников).



В 2014 году бюджет трех основных программ социальной поддержки в интересах работников составил 30,54 млн долл.\*, включая расходы на содержание объектов лечебно-оздоровительного профиля.

В 2014 году на благотворительность и программы социальных инвестиций в развитие регионов присутствия было направлено 19,75 млн долл.

Особое внимание Компания уделяет развитию городов, где расположены наши предприятия — Старый Оскол и Губкин Белгородской области, Железногорск Курской области, Новотроицк Оренбургской области.

Цель совместной работы Компании с региональными администрациями — сделать города металлургов и горняков более удобными для жизни людей и интересными для молодежи. Компания инициирует и реализует совместные с городом и областью программы, направленные на проведение реформ и развитие потенциала как самих городов присутствия в целом, так и отдельных сфер общественной жизни.

**СРЕДИ ПРИОРИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ И БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ В РЕГИОНАХ ПРИСУТСТВИЯ КОМПАНИЯ ВЫДЕЛЯЕТ:**

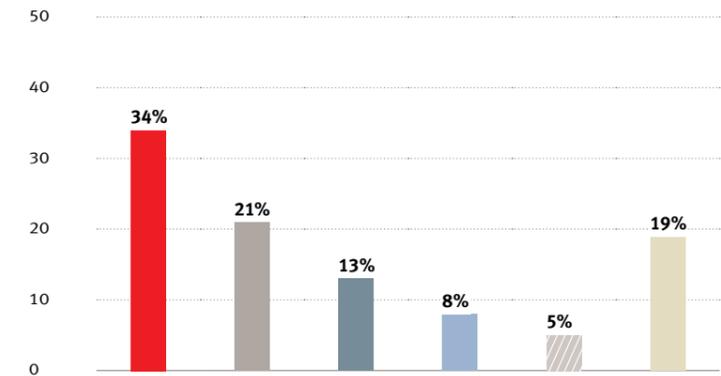
- создание комфортной социально-культурной среды (развитие социальной и инженерной инфраструктуры, поддержка инициатив по повышению качества жизни и развитию социальных услуг);
- поддержку образования;
- повышение качества услуг здравоохранения;
- развитие спортивной инфраструктуры и детского спорта;
- поддержку незащищенных слоев населения;
- развитие предпринимательства как источника развития сферы услуг, занятости, экономической активности городов присутствия.



**Приоритетные направления социальных инвестиций и благотворительности в городах присутствия в 2014 году,**

% от всех затрат

- Здоровый образ жизни и спорт, в том числе детский
- Образование
- Культура и искусство
- Поддержка незащищенных слоев населения
- Здравоохранение
- Прочее (в том числе развитие дорожной инфраструктуры)



**Металлоинвест стал вторым среди Лидеров корпоративной благотворительности-2014**

На VII ежегодном всероссийском конкурсе «Лидеры корпоративной благотворительности-2014», Металлоинвест занял 2-е место в общем рэнкинге победителей и 1-е место в субрэнкинге «Горнодобывающая промышленность и металлургия».

**Комбинаты Металлоинвеста признаны предприятиями высокой социальной эффективности**

Предприятия Металлоинвеста — Лебединский ГОК и ОЭМК — вошли в число победителей и призеров регионального этапа всероссийского конкурса «Российская организация высокой социальной эффективности» 2014 года. Лучшим предприятием в номинации «За формирование здорового образа жизни в организациях производственной сферы» стал Лебединский ГОК. В номинации «За участие в решении социальных проблем территорий и развитие корпоративной благотворительности» победу одержал ОЭМК. В номинации «За развитие кадрового потенциала в организациях производственной сферы» ОЭМК и ЛГОК заняли 2-е и 3-е места соответственно.

**Металлоинвест стал лауреатом конкурса корпоративных проектов PEOPLE INVESTOR-2014**

Металлоинвест стал лауреатом конкурса корпоративных проектов PEOPLE INVESTOR в номинации «Развитие местных сообществ» за проект «Школа полезного действия» и в номинации «Здоровье персонала» за проект «Женское здоровье».

**Предприятия Металлоинвеста стали победителями XI Отраслевого конкурса «Предприятие горно-металлургического комплекса высокой социальной эффективности»**

Предприятия компании Металлоинвест — Михайловский ГОК и Уральская Сталь — признаны победителями XI Отраслевого конкурса «Предприятие горно-металлургического комплекса высокой социальной эффективности» в номинации «Развитие персонала». Конкурс проводился Ассоциацией промышленников горно-металлургического комплекса России и Центральным Советом Горно-металлургического профсоюза России.



## 5.2 РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Основными приоритетами кадровой политики Metalloinvesta является выстраивание прозрачной системы управления персоналом, позволяющей обеспечивать текущие потребности производства и стратегические проекты Компании квалифицированными кадрами, мотивированными на достижение поставленных целей.

Metalloinvest стремится использовать новые технологии организации рабочих мест, отбора и адаптации сотрудников, их профессиональной подготовки и развития, создает условия для раскрытия их потенциала и повышения вовлеченности.

Компания гордится следующими достижениями в области кадровой политики:

- средний стаж работы на предприятиях Metalloinvesta превышает 10 лет;
- доля персонала с высшим и средним профессиональным образованием превышает 50%;
- среднемесячный доход работников Комбинатов более чем на 40% выше уровня среднемесячного дохода в регионах присутствия.

Динамика численности работников на предприятиях Metalloinvesta за последние 5 лет отражает последовательные усилия Компании, направленные на рост производительности труда.

В 2014 году средняя численность работников Лебединского ГОКа, Михайловского ГОКа, ОЭМК и Уральской Стали составила 42,6 тыс. человек. Снижение численности произошло за счет реализации мероприятий по реорганизации производства на Уральской Стали.

Компания последовательно проводила политику обеспечения законных прав и интересов высвобождаемых работников. В процессе оптимизации численности на Уральской Стали реализовывалась программа по мягкому высвобождению персонала, целенаправленному сохранению квалифицированных кадров, поддержке выходящих работников сверх законодательных норм. Высвобождающимся в результате реорганизации работникам Уральской Стали предлагалось переехать для трудоустройства на другие предприятия Компании.

В рамках реализации инвестиционной программы происходило комплектование персоналом новой техники и оборудования, комплекса кислородной станции №2 ОЭМК, строящихся комплексов обжиговой машины №3 Михайловского ГОКа и ЦГБЖ-3 Лебединского ГОКа.

В 2014 году фонд оплаты труда Лебединского ГОКа, Михайловского ГОКа, ОЭМК и Уральской Стали составил 18,5 млрд руб., увеличение на 7% по сравнению с 2013 годом было вызвано индексацией заработной платы в октябре 2013 года и в августе 2014 года в связи с инфляционным ростом, частично компенсированное снижением численности персонала.

Рост среднемесячного дохода работников Лебединского ГОКа, Михайловского ГОКа, ОЭМК и Уральской Стали в 2014 году составил 7,5-9,5% по сравнению с 2013 годом.



**МАРИНА НОВИКОВА,**  
Заместитель  
генерального директора  
по организационному  
развитию  
и управлению  
персоналом

«Люди являются одним из важнейших активов Компании. Привлечение лучших высококвалифицированных кадровых ресурсов, создание условий для раскрытия и развития их потенциала — основа кадровой политики Компании».

Среднемесячный доход работников комбинатов превышает уровень среднемесячного дохода в регионах присутствия: в Белгородской области — на ≈51% (Лебединской ГОК), ≈66% (ОЭМК), в Курской — на ≈49% (Михайловский ГОК), в Оренбургской — на ≈43% (Уральская Сталь).

В 2014 году гендерный состав персонала Лебединского ГОКа, Михайловского ГОКа, ОЭМК и Уральской Стали остался стабильным.

Текущая текучесть персонала на всех комбинатах находится на оптимальном уровне, позволяющем проводить планомерную работу по обновлению трудового коллектива.

## ОТРАСЛЕВОЕ ТАРИФНОЕ СОГЛАШЕНИЕ

Metalloinvest, входящий в состав Правления Ассоциации металлургов России (АМРОС), поддерживая достигнутый уровень социального партнерства, принял активное участие в выработке и согласовании Соглашения о внесении изменений и дополнений в Отраслевое тарифное соглашение (ОТС) по горно-металлургическому комплексу России на 2014-2016 годы.

Согласно данному Соглашению действие раздела «Оплата труда» продлевается до окончания действия ОТС без внесения существенных изменений в части обязательств работодателя по повышению уровня оплаты труда работникам. Также внесены изменения в соответствии с Федеральным законом от 28.12.2013 № 421-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «О специальной оценке условий труда».

Отраслевое тарифное соглашение регламентирует ключевые параметры взаимоотношений работодателей и работников в ключевых областях: заработная плата, социальные программы, обучение, охрана труда. Выполнение условий ОТС обязательно для всех предприятий отрасли.



## ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ГРЕЙДОВ И СИСТЕМЫ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ (KPI)

С целью повышения прозрачности системы оплаты труда работников, формирования рациональной структуры должностей, обеспечения внутренней справедливости при установлении уровня заработной платы, компенсаций и льгот, а также с целью обеспечения соответствия уровня вознаграждения требованиям рынка в 2014 году в компании «Металлоинвест» началось внедрение системы установления оплаты труда с учетом оценок должностей (грейдов).

В рамках проекта в 2014 году на ОАО «Михайловский ГОК» и ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» описаны и оценены 143 индивидуальные должности и более 200 семей должностей. Для объективной оценки должностей создано четыре оценочных комитета. В Управляющей компании сформирован комитет верхнего уровня из членов Правления и других руководителей, а также комитет для оценки семей должностей из состава Директоров департаментов. На Михайловском ГОКе комитет верхнего уровня состоит из руководителей управленческого звена комбината, а комитет по оценке семей должностей — из состава руководителей прямого подчинения управленческому звену. В 2015 году будет проведена оценка должностей на других предприятиях Metalloinvesta (ЛГОК, ОЭМК и Уральская Сталь).

В 2014 году Metalloinvest внедрил систему целеполагания (KPI), в рамках которой поставлены общие для всех руководителей операционные цели Компании и индивидуальные цели по функциональным направлениям. Система целеполагания охватила более 100 основных руководителей Metalloinvesta, а также основных функциональных руководителей на предприятиях (ЛГОК, МГОК, ОЭМК и Уральская Сталь). В 2015 году планируется расширить число участников программы до 500 руководителей, включив в него руководителей среднего звена Metalloinvesta и руководителей подразделений на предприятиях Компании.

В 2014 году на основании системы грейдов с учетом тенденций рынка труда и введенной в Компании системы целеполагания (KPI) разработана и подготовлена к внедрению новая система оплаты труда работников УК «Металлоинвест» и управленческого звена предприятий Компании (ЛГОК, МГОК, ОЭМК и Уральская Сталь). Новая система начала действовать в 2015 году.

## ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ И РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Уровень квалификации персонала предприятий Компании растет благодаря системе непрерывной подготовки персонала.

За 2014 год в Metalloinveste было обучено 32 тыс. сотрудников, в том числе более 16 тыс. руководителей и специалистов, и 16 тыс. сотрудников рабочих специальностей.

В рамках реализации Президентской программы развития инженерных кадров, организованной Министерством образования и науки РФ, в 2014 году с целью обмена опытом по производственным процессам организована стажировка для сотрудников Управляющей компании с посещением промышленных площадок Rio Tinto и BHP Billiton (Австралия).

Продолжается программа по развитию управленческих компетенций руководителей высшего и среднего звена, направленная на развитие ключевых управленческих навыков, таких как: планирование, делегирование, контроль, мотивация, распределение задач, эффективное управление временем и т.д. Около 1 500 руководителей участвовали в мероприятиях по развитию управленческих компетенций.

В рамках первой Стратегической сессии, проведенной для руководителей высшего звена Metalloinvesta, был проведен развивающий бизнес-тренинг, направленный на развитие навыков стратегического планирования, коммуникации и работы в команде.

## РАЗРАБОТКА КОРПОРАТИВНОЙ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

В 2014 году стартовал проект по разработке корпоративной модели компетенций. Для сбора данных и моделирования компетенций на Михайловском ГОКе и ОЭМК были проведены фокус-группы среди мастеров, начальников участков и цехов, а также руководителей структурных подразделений. Проведены встречи с управленческим звеном и индивидуальные интервью с руководителями производственной вертикали. В Управляющей компании организованы прогностические интервью с членами Правления, а также фокус-группы с директорами департаментов.

Для проверки и корректировки полученных результатов в рамках разработки корпоративных компетенций проведена дистанционная оценка с использованием профессионально-личностных опросников в Управляющей компании, а также на Лебединском ГОКе, Михайловском ГОКе, Уральской Стали и УралМетКоме, в которой приняли участие 1 180 руководителей Компании. Также проведена оценка по компетенциям директоров департаментов Управляющей компании и управленческого звена Михайловского ГОКа.

Всем участникам оценочных мероприятий предоставлена обратная связь.

Результаты проведенной оценки помогли сформировать модель компетенций, которая будет использоваться при найме, продвижении и оценке работников и руководителей Компании.



## ДИСТАНЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ

С целью обеспечения передачи знаний и увеличения числа участников обучения при соблюдении единого образовательного стандарта вне зависимости от территориальной распределенности предприятий в 2014 году выполнена установка программного обеспечения СДО «Web Tutor» на пяти предприятиях Компании (ОАО «Михайловский ГОК», ОАО «Лебединский ГОК», ОАО «Уральская Сталь», ООО «УралМетКом», ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»). Проведена интеграция с кадровыми учетными системами и почтовыми системами комбинатов. Следующим этапом внедрения системы дистанционного обучения является общая настройка всех баз и объединение их в единую систему обучения.

## КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

В 2014 году прошли обучение 657 руководителей и специалистов, включенных в кадровый резерв на управленческие позиции. В рамках процесса по подготовке резерва на рабочие специальности обучено 1 196 сотрудников.

В 2014 году выработана единая политика формирования кадрового резерва для управляемых обществ, которая позволит обеспечить Компанию необходимыми трудовыми ресурсами в перспективе от 1 года до 3 лет.

## КОНКУРС ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МАСТЕРСТВА

С целью совершенствования профессионального мастерства, повышения престижа рабочих профессий и выявления лучших по профессии на предприятиях Metalloinvesta в 2014 году проведен 3-й Корпоративный конкурс профессионального мастерства между пятью предприятиями Компании по девяти профессиям: металлургическим, горным и общим. В конкурсе приняли участие 84 человека.

## ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

Следуя наилучшим мировым практикам, в 2013 году Компания впервые провела исследование вовлеченности сотрудников Лебединского ГОКа, Михайловского ГОКа, ОЭМК и Управляющей компании, в котором приняли участие почти 29 тыс. человек.

Вовлеченность – это показатель, который отражает, насколько сотрудник горд работой в компании, готов оставаться работать и рекомендовать компанию другим, а также насколько сотрудник готов прикладывать дополнительные усилия для достижения результата.

Результаты исследования послужили основой для формирования и реализации системного подхода к работе по развитию лояльности и вовлеченности персонала Metalloinvesta с целью удержания лучших сотрудников в рамках Компании и улучшения бизнес-процессов. Это позволяет повысить эффективность работы Компании в целом.

В 2014 году на Лебединском ГОКе, Михайловском ГОКе и ОЭМК было разработано и внедрено 89 проектов и мероприятий по повышению уровня вовлеченности (27, 35 и 27 соответственно). Среди них «Производственное соревнование» на ЛГОКе, соревнование за звание «Лучший молодой руководитель» на МГОКе, «День информирования» с участием топ-менеджмента на ОЭМК.

В управляющей компании было предложено порядка 50 инициатив, среди которых поощрение сотрудников, повышение квалификации, автоматизация внутренних бизнес-процессов, корпоративный спорт.

В 2015 году будет проведено второе исследование вовлеченности, которое покажет эффективность внедренных изменений. Также на его основе будет разработан план мероприятий на следующий период.

## РАЗВИТИЕ ИМИДЖА РАБОТОДАТЕЛЯ

В 2014 году продолжался проект по формированию имиджа Компании как работодателя. Metalloinvest занял 46-е место в ТОП 100 ИНЖЕНЕРИЯ по итогам участия в ежегодном исследовании «Топ 100» лучших работодателей, по мнению студентов ведущих вузов. Это стало результатом ряда проводимых программ среди учащихся высших учебных заведений. Одной из таких программ является стажировка для молодых выпускников с возможностью дальнейшего трудоустройства.

## 5.3 ОХРАНА ТРУДА И ЗДОРОВЬЯ

Компания последовательно реализует политику по повышению уровня промышленной безопасности и улучшению условий труда на производственных площадках предприятий.

На всех предприятиях реализуются комплексные программы по улучшению условий труда, разработанные на основании данных по оценке профессиональных рисков на рабочих местах и требований действующих коллективных договоров. На предприятиях активно ведется работа по оценке условий труда и реализации мероприятий, направленных на снижение воздействия вредных факторов на работников. В 2014 году было направлено на реализацию мероприятий по охране труда почти 5,32 млн долл.

Продолжается целенаправленная работа по повышению качества и эффективности применяемых работниками средств индивидуальной и коллективной защиты. 7,31 млн долл. было направлено в прошедшем году на приобретение современных СИЗ.

Работы по обеспечению охраны труда и промышленной безопасности на предприятиях Компании осуществляются в соответствии с планами основных организационных мероприятий и оценки производственных рисков. В 2014 году на программы и мероприятия по промышленной и пожарной безопасности было направлено более 15,55 млн долл.



## 5.4 ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Реализуя цели в области охраны окружающей среды, предприятия Компании выполняют действующие государственные нормативные требования и руководствуются принципами рационального и бережного отношения к использованию природных ресурсов, снижения вредных выбросов, разумного использования водных ресурсов, размещения и переработки отходов, рекультивации земель.

Реализация целевых инвестиционных природоохранных мероприятий позволяет нашим предприятиям минимизировать влияние их производственной деятельности на окружающую среду. В 2014 году на инвестиционные мероприятия по охране окружающей среды и рациональному использованию природных ресурсов было направлено более 53 млн долл., на текущие мероприятия, связанные с природоохранной деятельностью предприятий, — около 5,85 млн долл.

Значимыми мероприятиями с точки зрения снижения нагрузки на окружающую среду являются строительство и пуск новой коксовой батареи №6 на Уральской Стали, включающей систему беспылевой выдачи кокса с улавливанием и очисткой пылегазовых выбросов.

В 2014 году Компания получила сертификат Международной ассоциации стали (World Steel Association, WSA), подтверждающий выполнение обязательств по предоставлению достоверных данных по CO<sub>2</sub>, рассчитанных по единой методике WSA для металлургических предприятий.

В управлении экологическими аспектами производственной деятельности предприятия Metalloinvest руководствуются требованиями как национальных, так и международных стандартов. В 2014 году на ОЭМК и Уральской Стали успешно прошли надзорные аудиты, на Лебединском и Михайловском ГОКах — ресертификационные аудиты действующей на предприятиях системы экологического менеджмента, подтверждающие их соответствие требованиям международного стандарта ISO 14001.



ПОДРОБНЕЕ  
О СЕРТИФИКАЦИОННЫХ  
АУДИТАХ НА СТР. 73

## 5.5 РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ

МЕТАЛЛОИНВЕСТ ВЕДЕТ ПЛАНОВЕРНУЮ РАБОТУ ПО УЛУЧШЕНИЮ РАСКРЫТИЯ ИНФОРМАЦИИ. КОНЕЧНОЙ ЦЕЛЬЮ РОСТА ОТКРЫТОСТИ МЕТАЛЛОИНВЕСТА ЯВЛЯЕТСЯ РОСТ ДОВЕРИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО СООБЩЕСТВА К КОМПАНИИ. РЕАЛИЗАЦИИ ЭТОЙ ЦЕЛИ СЛУЖИТ СВОЕВРЕМЕННОЕ РАСКРЫТИЕ СУЩЕСТВЕННОЙ ИНФОРМАЦИИ О:

- финансовых и операционных результатах деятельности;
- стратегических целях Компании;
- важных корпоративных событиях, имеющих место в периоды между публикациями периодической отчетности, являющейся обязательной к раскрытию;
- членах Совета директоров, включая их квалификацию, а также мнение Совета относительно их независимости;
- менеджменте Компании и прочих заинтересованных лицах;
- политике Компании в отношении защиты окружающей среды, персонала, деятельности в социальной сфере.

В течение 2014 года Metalloinvest продолжил работу по сокращению времени подготовки финансовой информации, увеличению объемов раскрываемой информации в рамках повышения прозрачности Компании и для обеспечения удобства ее заинтересованных сторон.

Metalloinvest участвует в международных конференциях инвестиционных банков и самостоятельно организует взаимодействие с инвесторами в формате Non-Deal Road Show и ежегодного Дня инвестора, постоянно расширяя базу существующих и потенциальных инвесторов. Широкому кругу инвесторов и аналитиков доступна возможность посещения производственных активов Компании.

В июне и сентябре 2014 года Metalloinvest, продолжая практику посещения производственных активов Компании инвесторами и аналитиками, организовал визиты на Лебединский ГОК и ОЭМК.

В феврале 2015 года Metalloinvest запустил новую версию корпоративного сайта ([www.metalloinvest.com](http://www.metalloinvest.com)). Последние мультимедийные и технологические разработки, внедренные на новом сайте Компании, призваны значительно расширить представление заинтересованных сторон о Компании и ее деятельности. В 2015 году корпоративный сайт Metalloinvest стал победителем III Ежегодной Премии Digital Communications AWARDS-2015 в номинации «Digital-платформа: Корпоративный сайт. В области B2B».

Результатом усилий по налаживанию диалога с инвесторами и аналитиками стал рост интереса к Компании со стороны инвестиционного сообщества.



## История Компании

### 2006 год

Объединение активов компаний «Металлоинвест» (Михайловский ГОК и Уральская Сталь) и «Газметалл» (Лебединский ГОК и ОЭМК).

### 2007 год

На Лебединском ГОКе завершено строительство ЦГБЖ-2.

На Михайловском ГОКе внедрена технология получения флотационного концентрата.

### 2008 год

Компания «Газметалл» переименована в ОАО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» и реорганизована в открытое акционерное общество.

На Уральской Стали реконструированы прокатный стан «2800» и электросталеплавильный цех общей мощностью 2 млн тонн стали в год.

### 2009 год

Металлоинвест и Роснедра подписали лицензионное соглашение по освоению Удоканского месторождения меди.

### 2010 год

Металлоинвест первым среди российских компаний черной металлургии прошел регистрацию по стандартам REACH.

Компания IMC подтвердила увеличение доказанных и вероятных запасов железной руды Metalloinvesta с 13,8 млрд до 14,9 млрд тонн по международной классификации JORC.

Международное рейтинговое агентство Moody's присвоило Metalloinvestу долгосрочный рейтинг на уровне «Ba3» со стабильным прогнозом.

Введен в эксплуатацию цех отделки проката на ОЭМК.

### 2011 год

Металлоинвест привлек крупнейший за посткризисный период в России синдицированный кредит (PXF) в размере 3,1 млрд долл. В 2013 году Metalloinvest досрочно погасил 700 млн долл. кредита.

Международное рейтинговое агентство Fitch присвоило Metalloinvestу долгосрочный рейтинг на уровне «BB-» со стабильным прогнозом.

Металлоинвест успешно разместил дебютный выпуск еврооблигаций на сумму 750 млн долл. со сроком обращения 5 лет и ставкой купона 6,50% годовых.

Подписан Меморандум о корпоративной социальной ответственности Metalloinvesta.

### 2012 год

Компания привлекла 25 млрд руб. (около 823 млн долл.) в рамках дебютного выпуска рублевых облигаций со сроком обращения 10 лет и офертой через 3 года. По итогам размещения ставка купона составила 9,0%.

Металлоинвест продал компании «Глобалтранс» собственного транспортного оператора «Металлоинвесттранс». Сумма сделки составила 569 млн долл.

ОЭМК — единственная компания из России, получившая награду «Поставщик 2012 года» от Группы Schaeffler (2012 Schaeffler Supplier Award), ведущего мирового производителя подшипников качения. Вручение награды стало подтверждением соответствия качества продукции Metalloinvesta самым высоким международным требованиям.

Международное рейтинговое агентство Standard & Poor's присвоило Metalloinvestу долгосрочный кредитный рейтинг на уровне «BB-» с позитивным прогнозом.

На Лебединском ГОКе завершился первый этап модернизации ЦГБЖ-2. На Михайловском ГОКе начался монтаж оборудования обжиговой машины №3.

Металлоинвест представил новый корпоративный бренд.

### 2013 год

Металлоинвест подписал контракт с консорциумом компаний Primetals Technologies GmbH (Австрия) и Midrex Technologies, Inc. (США) на реализацию строительства третьего цеха горячебрикетированного железа (ЦГБЖ-3) на Лебединском ГОКе производственной мощностью 1,8 млн тонн в год.

Уральская Сталь завершила плановый вывод из эксплуатации мартеновского производства с целью повышения экономической эффективности и экологической безопасности.

Международное рейтинговое агентство Fitch пересмотрело прогноз Metalloinvesta со стабильного на позитивный на уровне «BB-». Международное рейтинговое агентство Moody's повысило кредитный рейтинг Компании с «Ba3» до «Ba2», прогноз стабильный.

Компания разместила рублевые облигации на сумму 10 млрд руб. (около 330 млн долл.; средний номинальный курс доллара к рублю за 2013 год — 31,82) со ставкой купона 8,9% годовых, сроком погашения в 2023 году и офертой в 2018 году. Привлеченные средства были использованы для погашения рублевых банковских займов.

Металлоинвест успешно разместил еврооблигации объемом выпуска 1 млрд долл. со ставкой купона 5,625% и сроком погашения в 2020 году, полученные денежные средства были направлены на рефинансирование 1 млрд долл. из 2,15 млрд долл. оставшейся части синдицированного кредита (PXF).



## КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

### ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

121609, Россия, г. Москва, Рублевское шоссе, д. 28  
телефон: + 7 (495) 981 55 55  
факс: + 7 (495) 981 99 92  
e-mail: [info@metalloinvest.com](mailto:info@metalloinvest.com)  
[www.metalloinvest.com](http://www.metalloinvest.com)

### ОАО «Лебединский горно-обогатительный комбинат»

309191, Россия, Белгородская область, г. Губкин-11  
телефон: +7 (47241) 9 44 55  
факс: +7 (47241) 7 55 23

### ОАО «Михайловский горно-обогатительный комбинат»

307170, Россия, Курская область,  
г. Железногорск, ул. Ленина, д. 21  
телефон: +7 (47148) 9 41 05  
факс: +7 (47148) 9 42 60

### ОАО «ОЭМК»

309515, Россия, Белгородская область, г. Старый Оскол  
телефон: +7 (4725) 37 27 07  
факс: +7 (4725) 32 94 29

### ОАО «Уральская Сталь»

462353, Россия, Оренбургская область,  
г. Новотроицк, ул. Заводская, д. 1  
телефон: +7 (3537) 66 21 53  
факс: +7 (3537) 66 27 89

### ООО «УралМетКом»

#### МОСКВА

Россия, 121609, г. Москва, Рублевское шоссе, д. 28  
телефон: +7 (495) 789 99 98; 789 99 97  
e-mail: [umk@uralmetcom.ru](mailto:umk@uralmetcom.ru)  
[www.uralmetcom.ru](http://www.uralmetcom.ru)

#### НОВОТРОИЦК

Россия, 462359, г. Новотроицк, ул. Фрунзе, д. 16  
телефон: +7 (3537) 60 62 00  
факс: +7 (3537) 60 62 01

### ЗАО «Металлоинвестлизинг»

Россия, 121609, г. Москва, Рублевское шоссе, д. 28  
телефон: + 7 (495) 981 55 55  
факс: + 7 (495) 981 99 92