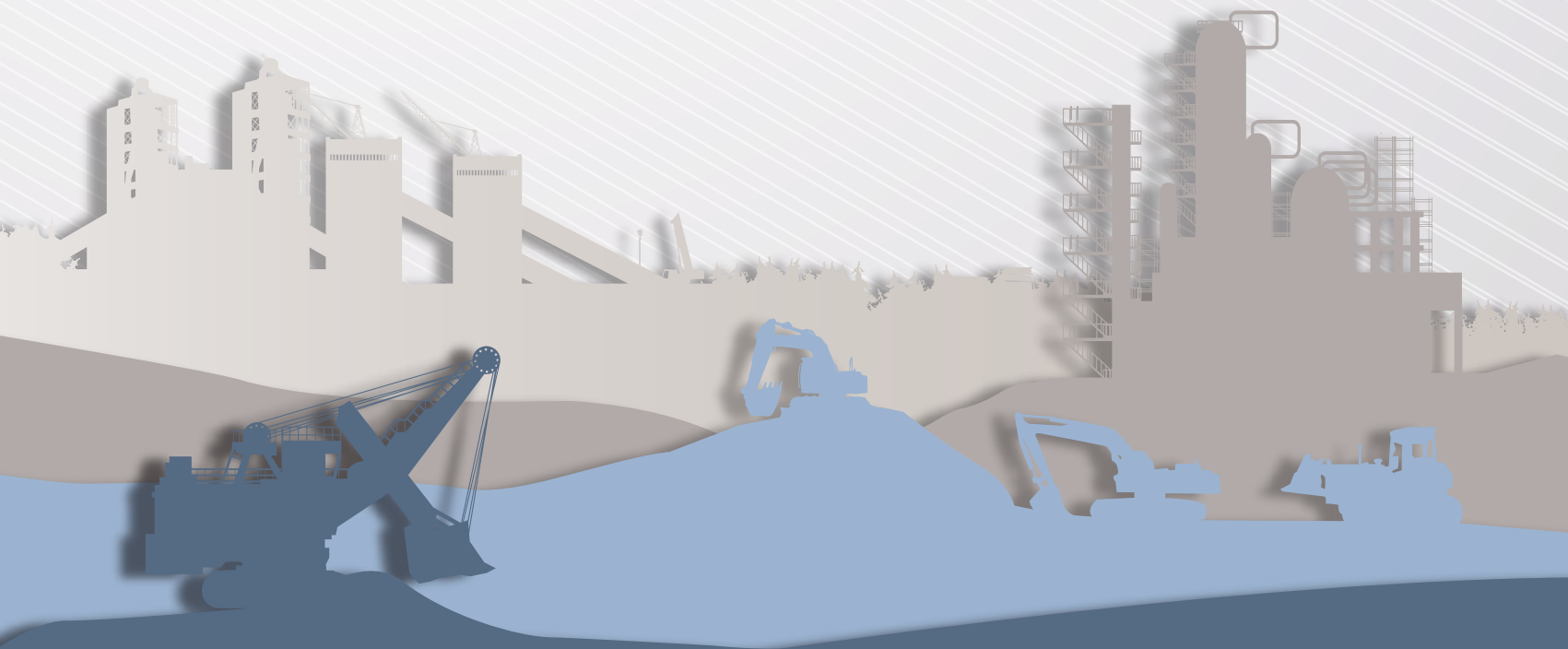




Металлоинвест

# ЛИДЕРСТВО, ПОДТВЕРЖДЕННОЕ ФАКТАМИ



ГODOVOЙ ОТЧЕТ 2015

Металлоинвест — крупнейшая железорудная компания России. Металлоинвест является глобальным игроком в производстве товарной металлургической продукции с высокой добавленной стоимостью, такой как ГБЖ/ПВЖ и окатыши.

# ЛИДЕРСТВО, ПОДТВЕРЖДЕННОЕ ФАКТАМИ

>2000

марок стали  
производится на предприятиях  
Металлоинвеста



ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫЙ  
РЫНОК СБЫТА

ВЕДУЩИЙ  
ПОСТАВЩИК 04

Металлоинвест поставляет продукцию на все крупнейшие мировые рынки, наиболее приоритетными из которых являются рынки России, Восточной и Западной Европы, а также стран Азии и Ближнего Востока.

2,5

млн тонн  
чугуна

4,5

млн тонн  
стали



ПРОИЗВОДСТВО,  
ОРИЕНТИРОВАННОЕ  
НА СПРОС

ЛИДЕР  
ОТРАСЛИ 03

Металлоинвест — мировой лидер в производстве товарного горячебрикетированного железа, ведущий производитель железорудной и металлургической продукции, высококачественной стали.

5,4

млн тонн  
ГБЖ/ПВЖ

23,8

млн тонн  
окатышей



НИЗКАЯ КОНТРОЛИРУЕМАЯ  
СЕБЕСТОИМОСТЬ

ОПТИМАЛЬНОЕ  
ПРОИЗВОДСТВО 02

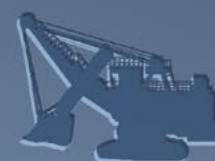
Себестоимость производства окатышей и ГБЖ/ПВЖ на предприятиях Металлоинвеста значительно ниже себестоимости производства аналогичной продукции глобальными конкурентами Компании.

14,2

млрд тонн  
запасы железной  
руды

39,5

млн тонн  
производство  
железной руды



УНИКАЛЬНАЯ  
БАЗА РЕСУРСОВ

ВТОРЫЕ  
В МИРЕ 01

Компания обладает вторыми в мире разведанными запасами железной руды — около 14,2 млрд тонн, что гарантирует около 150 лет эксплуатационного периода при текущем уровне добычи.

Выше приведены производственные результаты за 2015 год.



# УНИКАЛЬНАЯ БАЗА РЕСУРСОВ

# 39,5

МЛН ТОНН

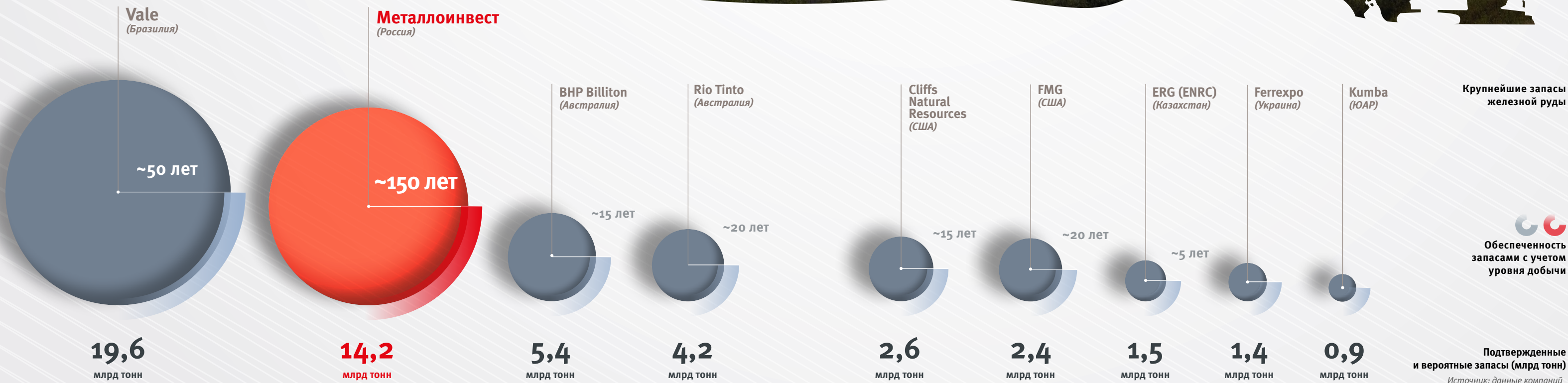
железной руды произведено  
в 2015 году

# 14,2

млрд тонн

2-е место в мире по запасам  
железной руды

# 01



Крупнейшие запасы  
железной руды

Обеспеченность  
запасами с учетом  
уровня добычи

Подтвержденные  
и вероятные запасы (млрд тонн)  
Источник: данные компаний



# НИЗКАЯ КОНТРОЛИРУЕМАЯ СЕБЕСТОИМОСТЬ

# 51,8 %

(2 275 млн долл. США)

себестоимость производства  
от выручки в 2015 году

# 02

НАЛИЧИЕ ЗНАЧИТЕЛЬНОЙ  
КАЧЕСТВЕННОЙ РЕСУРСНОЙ БАЗЫ



Горнорудный сегмент  
(с. 38–39)

РАЗРАБОТКА КАРЬЕРА  
СОБСТВЕННЫМИ СИЛАМИ  
БЕЗ ПРИВЛЕЧЕНИЯ  
ТРЕТЬИХ ЛИЦ



Структура  
активов (с. 14)

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НИЗКОЗАТРАТНОЙ  
МАГНИТНОЙ СЕПАРАЦИИ ПРИ  
ОБОГАЩЕНИИ



Горнорудный  
сегмент (с. 39)

НИЗКИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ  
ИЗДЕРЖКИ НА ТРАНСПОРТИРОВКУ  
ЖЕЛЕЗНОЙ РУДЫ



СОВРЕМЕННЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ  
ПРОИЗВОДСТВА



Исследования  
и разработки (с. 46)

НАЛИЧИЕ НЕОБХОДИМОЙ  
ИНФРАСТРУКТУРЫ  
(ГАЗ, ЭЛЕКТРОЭНЕРГИЯ,  
ДОРОГИ)

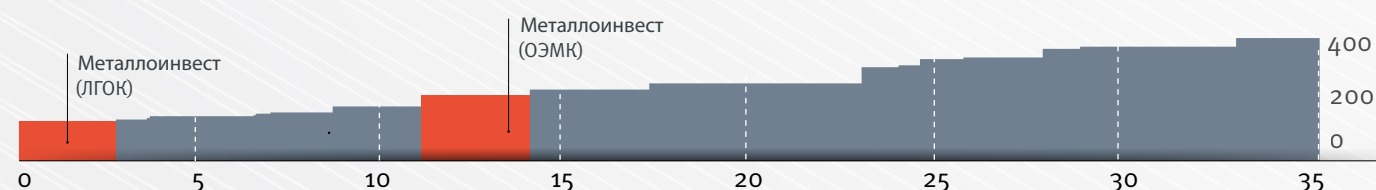


Рынок ГБЖ и ПВЖ  
(с. 36)



## Себестоимость производства ГБЖ/ПВЖ

себестоимость,  
долл. США за тонну

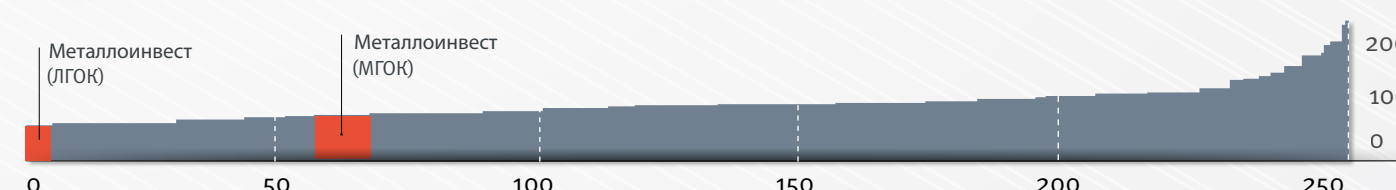


производство, млн тонн



## Себестоимость производства окатышей\*

себестоимость,  
долл. США за снт\*\*



производство, млн тонн

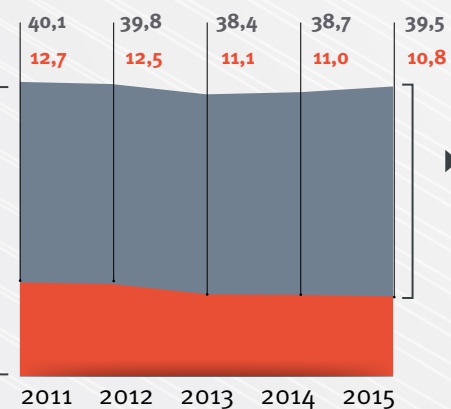
\* CRU, данные Компании 2012  
\*\* снт – сухая метрическая тонна



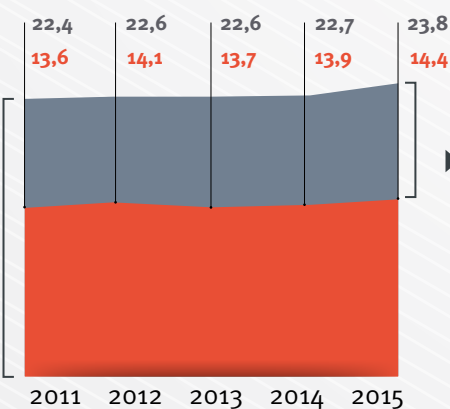
# ПРОИЗВОДСТВО, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА СПРОС

# 03

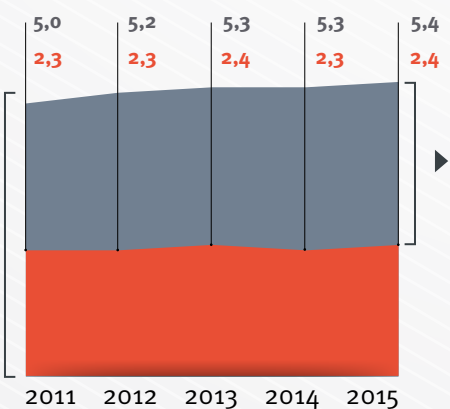
Железная руда



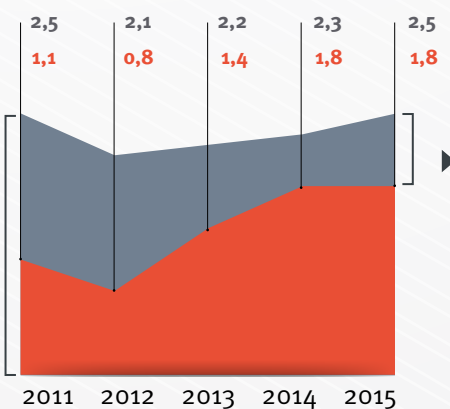
Окатыши



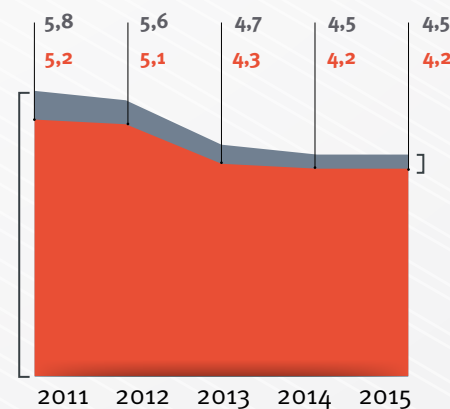
ГБЖ/ПВЖ



Чугун



Стальная продукция



Интерактивный анализ производственных показателей смотрите на сайте Компании [www.metalloinvest.com](http://www.metalloinvest.com)



● ПРОИЗВОДСТВО (МЛН ТОНН)  
● ОТГРУЗКА (МЛН ТОНН)

При производстве чугуна используются железорудный концентрат и окатыши.

При производстве стальной продукции используются ГБЖ/ПВЖ, чугун и металлолом.



# ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫЙ РЫНОК СБЫТА

**>50**  
крупных  
потребителей

в России, странах СНГ, Азии,  
Африке и на Ближнем Востоке

**18,3**  
млн тонн  
железорудной  
продукции

объем поставок по России  
в 2015 году

# 04

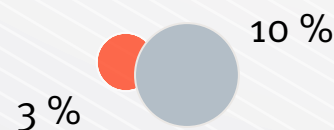
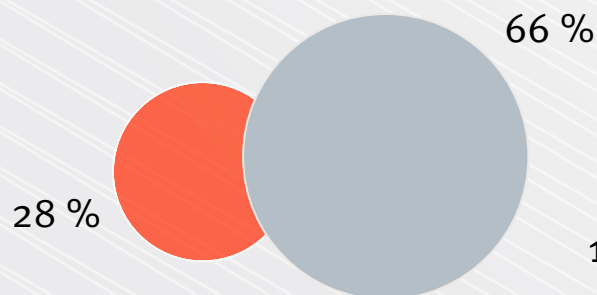
Россия

Европа

Азия

Ближний Восток и Африка

Прочие



Смотрите подробную  
интерактивную карту  
на сайте Компании  
[www.metallinvest.com/  
business/geography/](http://www.metallinvest.com/business/geography/)

● МЕТАЛЛУРГИЧЕСКАЯ ПРОДУКЦИЯ  
● ЖЕЛЕЗОРУДНАЯ ПРОДУКЦИЯ

Источник: WSA



# ОБ ОТЧЕТЕ

## Стандарты отчетности

При подготовке Годового отчета Компании «Металлоинвест»<sup>1</sup> (далее – Отчет) учитывались требования Федерального закона «О рынке ценных бумаг», Федерального закона «Об акционерных обществах», Положения о раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг.<sup>2</sup> При подготовке Отчета также использовались требования ЗАО «ФБ ММВБ» и Лондонской фондовой биржи, внутренние требования и нормативные акты, положения Руководства по отчетности Глобальной инициативы по отчетности, в том числе отраслевого приложения для горно-металлургического сектора.

## Тип и границы Отчета

Отчет Компании «Металлоинвест» за 2015 год на основе консолидированной финансовой отчетности (МСФО) адресован широкому кругу заинтересованных сторон и представляет основные финансово-экономические и производственные результаты, а также результаты в области устойчивого развития в России и других странах в 2015 году. Границы включения в Отчет сведений от дочерних компаний совпадают с границами консолидированной отчетности по МСФО. Отчет выходит ежегодно и покрывает период с 1 января по 31 декабря каждого года.

## Ответственность Совета директоров

Отчет содержит 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. Фактические результаты могут отличаться от изложенных в Отчете в зависимости от множества факторов и рисков, оказывающих влияние на Компанию и (или) ее аффилированных лиц, а также на их деятельность.

## Достоверность данных

Содержание Отчета было подготовлено добросовестно, но не прошло независимую проверку третьей стороной. Консолидированная финансовая отчетность, подготовленная в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности, прошла независимую проверку. Ни Компания, ни ее аффилированные лица не делают в Отчете 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 Отчете.

## Существенные темы

Среди существенных тем Отчета: изменение конъюнктуры рынка, повышение эффективности производства, повышение инвестиционной привлекательности Компании, перспективы развития Компании, создание конкурентоспособных условий труда, безопасность, природоохранная деятельность, система управления, управление рисками, развитие территорий присутствия.

## Отчет о деятельности в области устойчивого развития

АО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» готовит Отчет о корпоративной социальной ответственности, который описывает основные подходы к управлению вопросами устойчивого развития.

В Компании принят двухлетний цикл нефинансовой отчетности. Предыдущий отчет подготовлен за период 2013–2014 годов. С 2016 года Компания планирует выпускать отчеты о корпоративной социальной ответственности ежегодно. Электронные версии отчетов доступны на корпоративном интернет-сайте:

<http://www.metalloinvest.com/sustainability/csr-reports/>.

<sup>1</sup> Для целей настоящего отчета понятие Компании «Металлоинвест» охватывает следующий периметр лиц: АО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ», ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ», АО «Лебединский ГОК», ОАО «Михайловский ГОК», АО «Уральская Сталь», АО «Оскольский электрометаллургический комбинат», АО «Металлоинвестлизинг», ООО «УралМетКом». В тексте Годового отчета менеджмент Компании указан для ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ».

<sup>2</sup> Утверждено Банком России 30 декабря 2014 года № 454-П.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>01</b> Профиль Компании . . . . .	12	<b>03</b> Обзор результатов . . . . .	48
Структура АО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» в 2015 году	14	Обзор производственных результатов	51
Ключевые события за отчетный период	15	Производство	51
Обзор результатов отчетного периода	20	Отгрузка	53
Бизнес-модель	22	Обзор финансовых результатов	56
<b>02</b> Перспективы развития . . . . .	24	<b>04</b> Корпоративное управление и информация для инвесторов . . . . .	60
Обращение Председателя Совета директоров	26	Структура корпоративного управления	62
Обращение Генерального директора	28	Совет директоров	63
Стратегия	30	Комитеты Совета директоров	69
Реализация Стратегии в 2015 году	31	Правление	72
Целевые проекты	33	Система внутреннего контроля и аудита	74
Обзор рынка	34	Риск-менеджмент	76
Рынок железной руды	34	Акционерный капитал и взаимодействие с инвесторами	80
Рынок горячебрикетированного и прямовосстановленного железа	36	Акционерный капитал	80
Рынок стали	37	Кредитные рейтинги	81
Основные операционные активы	38	Взаимодействие с инвесторами	82
Горнорудный сегмент	38	Рынки долгового капитала	82
Металлургический сегмент	40	<b>05</b> Устойчивое развитие . . . . .	84
Стратегические инвестиционные проекты	42	Подход к устойчивому развитию	86
Горнорудный сегмент	42	Управление персоналом	88
Металлургический сегмент	44	Состав и численность персонала	88
Исследования и разработки	46	Мотивация персонала	90
		Оценка и развитие персонала	91
		Вовлеченность персонала	93
		Промышленная безопасность	94
		Природоохранная деятельность	96
		Внешние социальные программы	96
		Контактная информация . . . . .	97



# 1 ПРОФИЛЬ КОМПАНИИ

**МЕТАЛЛОИНВЕСТ** – МИРОВОЙ ЛИДЕР В ПРОИЗВОДСТВЕ ТОВАРНОГО ГОРЯЧЕБРИКЕТИРОВАННОГО ЖЕЛЕЗА (ГБЖ), ВЕДУЩИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ И ПОСТАВЩИК ЖЕЛЕЗОРУДНОЙ И МЕТАЛЛИЗОВАННОЙ ПРОДУКЦИИ, ОДИН ИЗ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННОЙ СТАЛИ.

**МЕТАЛЛОИНВЕСТ** УПРАВЛЯЕТ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫМ ПОРТФЕЛЕМ ПРОДУКЦИИ С ВЫСОКОЙ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТЬЮ, КОТОРЫЙ ОБЕСПЕЧИВАЕТ РЕГИОНАЛЬНОЕ И МИРОВОЕ ЛИДЕРСТВО НА РЫНКЕ.

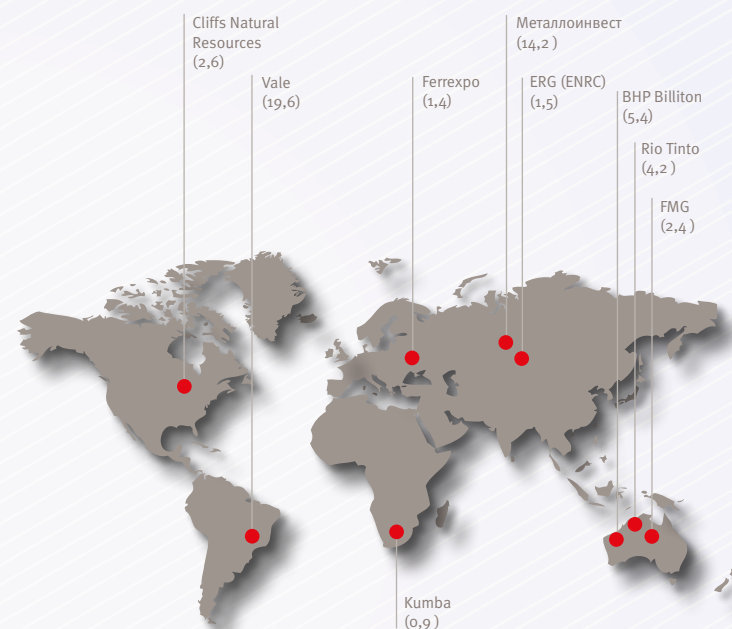


**№ 1**  
в мире по производству товарного ГБЖ/ПВЖ  
5,4 млн тонн произведено в 2015 году

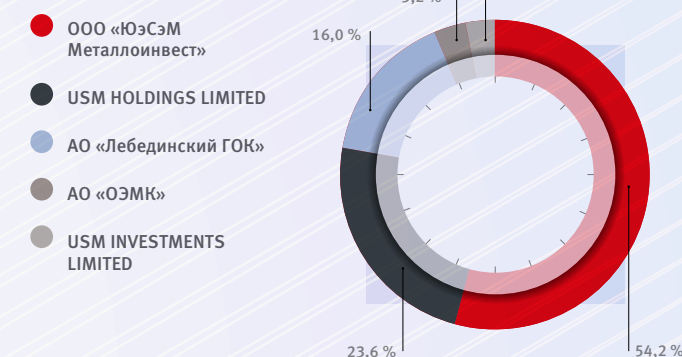
**№ 2**  
в мире по запасам железной руды  
(разведанные запасы железной руды)  
14,2 млрд тонн  
~150 лет эксплуатации

**№ 3**  
в мире по производству железорудных окатышей  
23,8 млн тонн произведено в 2015 году

Мировые запасы железной руды в 2015 году, млрд тонн



СТРУКТУРА АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2015 ГОДА



» Подробнее об акционерном капитале читайте в разделе «Информация для инвесторов» (с. 84).



СТРУКТУРА АО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» в 2015 году<sup>3</sup>

## АО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

## Горнорудный сегмент

Крупнейшие горно-обогатительные комбинаты России по объемам добычи и обогащения железной руды, выпуску железорудного концентрата и окатышей. Лебединский ГОК — единственный в России и СНГ производитель ГБЖ.

- АО «Лебединский ГОК»
- ОАО «Михайловский ГОК»



## Металлургический сегмент

ОЭМК и Уральская Сталь — крупнейшие производители стальной продукции на нишевых рынках России. Номенклатура насчитывает более 2 000 марок стали. УралМетКом — современное предприятие по переработке лома черных металлов.

- АО «ОЭМК»
- АО «Уральская Сталь»
- ООО «Уральская металлломная компания»



## Вспомогательный бизнес и другие активы

В состав Металлоинвеста входят предприятия, обеспечивающие сервисное обслуживание и поставку сырьевых материалов горнорудным и металлургическим предприятиям, а также вспомогательные активы.

- Metalloinvest Trading AG – 100 %
- Metalloinvest Logistics DWC LLC – 100 %
- ООО «Городской институт проектирования металлургических заводов» («Гипромет») – 100 %
- АО «Металлоинвестлизинг»
- Nautilus Minerals Inc. – 20,9 %
- Hamriyah Steel FZC (ОАЭ) – 80 %
- ПАО «ГМК «Норильский никель» (пакет акций – 3,2 %)

<sup>3</sup> Уровень консолидации предприятий по состоянию на 31 декабря 2015 года.

## Ключевые события за отчетный период

## Компания

## СТРАТЕГИЯ-2023

Металлоинвест представил обновленную Стратегию развития до 2023 года. Стратегия ориентирована на рост стоимости Компании, увеличение маржинальности продаж, повышение операционной и управленческой эффективности, а также инвестиционной привлекательности Компании.

## FITCH – «BB», MOODY'S – «BA2», STANDARD &amp; POOR'S – «BB»

Долгосрочные кредитные рейтинги Компании подтверждены агентствами Fitch («BB», прогноз «стабильный»), Moody's («Ba2», прогноз «стабильный») и Standard & Poor's («BB», с пересмотром прогноза со «стабильного» на «негативный», в связи с возрастающей неопределенностью, обусловленной снижением цен на железную руду, растущим страновым риском России и ограниченным доступом российских корпораций к рынкам капитала).

## «BBB+»

Агентство Dagong Global Credit Rating Co., Ltd (Китай) присвоило Компании долгосрочный рейтинг дефолта эмитента в национальной и иностранной валютах на уровне «BBB+» со стабильным прогнозом.

## Контракт на 2 млн тонн

Компания «Металлоинвест» и группа ArcelorMittal заключили контракт, предусматривающий поставку железорудного сырья на европейские предприятия группы. Согласованный до апреля 2016 года общий объем поставок железорудной продукции – более 2 млн тонн.



Металлоинвест и ЕВРАЗ заключили пятилетнее соглашение с формульным ценообразованием на поставку стальных мелющих шаров. Продукция ЕВРАЗа поставляется на Михайловский и Лебединский ГОК и Лебединский ГОК, а также на Оскольский электро-металлургический комбинат (ОЭМК).



Металлоинвест и SAP СНГ объявили о старте программы бизнес-трансформации, предусматривающей создание и внедрение в Компании интегрированной корпоративной системы управления на базе решений SAP. Соглашение о программе было подписано на Петербургском международном экономическом форуме (ПМЭФ).



Уральская Сталь отметила 60-летие предприятия.





## Производство и модернизация

### +5 МЛН ТОНН МОЩНОСТИ

На Михайловском ГОКе введен в эксплуатацию крупнейший в России комплекс обжиговой машины № 3 (ОМ-3) мощностью 5 млн тонн окатышей в год.

» Подробнее читайте на с. 42.

### +0,5 МЛН ТОНН МОЩНОСТИ

В доменном цехе Уральской Стали введена в эксплуатацию разливочная машина № 5. Ввод нового инвестиционного объекта увеличивает мощности Компании по разливке товарного чугуна на 0,5 млн тонн в год.

### 25 МЛН ТОНН ГБЖ

На Лебединском ГОКе выпущена 25-миллионная тонна ГБЖ. Первые брикеты железной руды получены на комбинате в 2001 году.

### ШАХТНАЯ ПЕЧЬ

В строящемся третьем цехе завода горячебрикетированного железа (ЦГБЖ № 3) Лебединского ГОКа смонтирована шахтная печь – основное оборудование комплекса.



## Финансовая деятельность

### ДОЛГОСРОЧНОЕ ПРЕДЭКСПОРТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

Металлоинвест подписал соглашение с пулом международных банков о привлечении долгосрочного предэкспортного финансирования (PXF) на общую сумму 750 млн долл. США. Синдицированный кредит предоставлен двумя траншами: 600 млн долл. США на срок 5 лет с двухлетним льготным периодом и 150 млн долл. США на срок 7 лет с пятилетним льготным периодом.

### КРЕДИТНАЯ ЛИНИЯ ДО 267 МЛН ЕВРО

Пул международных банков открыл Компании кредитные линии на общую сумму до 267 млн евро. Metalloinvest привлек средства для финансирования закупки оборудования в рамках инвестиционного проекта ЦГБЖ-3 на Лебединском ГОКе. По соглашению с банками, кредиты должны быть погашены в течение 10 лет после запуска ЦГБЖ-3.

### БИРЖЕВЫЕ ОБЛИГАЦИИ СЕРИИ БО-01

Металлоинвест разместил биржевые облигации серии БО-01 на сумму 10 млрд руб. со сроком обращения 10 лет (3 640 дней) и офертой через 6 лет. Ставка купона установлена в размере 11,85 % с выплатой раз в полгода.

### НОВЫЕ СРОКИ ПОГАШЕНИЯ КРЕДИТА

Металлоинвест и Rabobank подписали соглашение о новых сроках погашения кредита на 131 млн долл. США; исполнение обязательств запланировано на период с апреля 2017 года по октябрь 2018 года<sup>4</sup>.



## Системы менеджмента

### СООТВЕТСТВИЕ МЕЖДУНАРОДНЫМ СТАНДАРТАМ

Михайловский ГОК подтвердил соответствие интегрированной системы менеджмента качества, безопасности труда и охраны окружающей среды международным стандартам ISO 9001, OHSAS 18001 и ISO 14001. Аудит проводили эксперты TUV SUD Management Service GmbH (Германия), замечаний и отклонений от требований стандартов не выявлено.

### ЛЕБЕДИНСКИЙ ГОК – ИНСПЕКЦИОННЫЙ АУДИТ

Лебединский ГОК успешно прошел ежегодный инспекционный аудит системы экологического менеджмента (СЭМ) на соответствие требованиям стандартов ГОСТ Р ИСО 14001:2007, MS ISO 14001:2004. СЭМ предприятия соответствует требованиям международных стандартов в области экологии.

### ЛЕБЕДИНСКИЙ ГОК – СООТВЕТСТВИЕ СТАНДАРТУ

В ходе инспекционного аудита эксперты Британского института стандартов (BSI) подтвердили соответствие системы менеджмента в области безопасности труда и охраны здоровья Лебединского ГОКа требованиям международного стандарта OHSAS 18001:2007.

### УРАЛЬСКАЯ СТАЛЬ – ИНСПЕКЦИОННЫЙ АУДИТ

Уральская Сталь успешно прошла сертификационный аудит интегрированной системы менеджмента качества, безопасности труда и охраны окружающей среды на соответствие международным стандартам ISO 9001, СТО Газпром 9001-2012, ISO 14001, OHSAS 18001. Комплексный аудит проводили эксперты ЗАО «Бюро Веритас Сертификейшн Русь» и ООО «Пронап».



## Устойчивое развитие

### ПРОГРАММЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПАРТНЕРСТВА

Компания подписала программы социально-экономического партнерства на 2015 год с Курской, Белгородской и Оренбургской областями.

### УЧАСТИЕ В ПРОГРАММЕ CLIMATE ACTION

Металлоинвест подтвердил участие в международной программе Climate Action Всемирной ассоциации производителей стали (WorldSteel). Ежегодно в рамках программы Компания осуществляет сбор, расчет и предоставление данных по выбросу парниковых газов (CO<sub>2</sub>).

### РЕАЛИЗАЦИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

На ОЭМК приступили к модернизации второго модуля газоочистки в электросталеплавильном цехе.

### СОТРУДНИЧЕСТВО С ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ

Металлоинвест продолжает реализацию комплексных программ сотрудничества с образовательными учреждениями в регионах присутствия и в Москве. При поддержке Компании строится главный корпус Старооскольского технологического института, филиала Национального исследовательского технологического университета «МИСиС». Metalloinvest присуждает ежемесячные стипендии двенадцати студентам-отличникам Московского государственного института международных отношений (МГИМО).

### 10-й КОНКУРС «ЧЕЛОВЕК ГОДА»

В 2015 году знаки почета и крупные премии были вручены пятнадцати лучшим сотрудникам дочерних предприятий и подразделений Компании.

### КОНФЕРЕНЦИЯ «ДОБРО»

Металлоинвест выступил одним из организаторов образовательной конференции для благотворительных фондов и некоммерческих организаций «Добро».

<sup>4</sup> Ранее запланированные сроки — с июля 2015 года по октябрь 2016 года.





## Награды

### МЕТАЛЛОИНВЕСТ

- IX «Российская Горная Награда» – лауреат, победитель в номинации «Социально ответственная компания года»;
- VIII Ежегодный международный конкурс «Лидеры корпоративной благотворительности» – второе место в рэнкинге победителей;
- Всероссийский конкурс «Лидеры российского бизнеса: динамика и ответственность – 2014» – победитель в номинации «За экологическую ответственность»;
- Международный конкурс годовых отчетов Vision Awards Annual Report Competition (League of American Communications Professionals, США) – победитель;
- корпоративный сайт Компании победил в престижном международном конкурсе WebAwards 2015 (Web Marketing Association, США) и вошел в число 25 лучших мировых интернет-проектов в номинациях B2B Standard of Excellence и Manufacturing Standard of Excellence; победил в номинации «Digital-платформа: Корпоративный сайт. В области B2B» III Ежегодной премии Digital Communications AWARDS.

### Предприятия

#### Михайловский ГОК

«Лучшее экологически ответственное предприятие Курской области в 2015 году» по итогам III Российского промышленно-экологического форума «РосПромЭко-2015».

#### Уральская Сталь

- «Лидер качества Оренбуржья – 2015», победитель в номинации «За стабильное качество и высокую конкурентоспособность» (среди непродовольственных товаров) за листовую прокат для мостостроения;
- победитель XII Отраслевого конкурса «Предприятие горно-металлургического комплекса высокой социальной эффективности» в номинации «Природоохранная деятельность и ресурсосбережение».

#### Оскольский ЭЛЕКТРОМЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ

«Российская организация высокой социальной эффективности», третье место в номинации «За участие в решении социальных проблем территорий и развитие корпоративной благотворительности».



## События после отчетной даты\*

### БИРЖЕВЫЕ ОБЛИГАЦИИ СЕРИИ БО-07

Металлоинвест разместил биржевые облигации серии БО-07 на сумму 5 млрд руб. со ставкой купона 11,90 %, погашением через 10 лет и правом на досрочное погашение по инициативе эмитента через 7 лет.

### РЕЙТИНГ ОТ STANDARD & POOR'S

Рейтинговое агентство Standard & Poor's подтвердило долгосрочный рейтинг Металлоинвеста в иностранной и национальной валютах на уровне «ВВ», прогноз «негативный».

### ДОЛГОСРОЧНОЕ ПРЕДЭКСПОРТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

Металлоинвест подписал соглашение с пулом банков о привлечении долгосрочного предэкспортного финансирования (PXF) на общую сумму 400 млн долл. США с возможностью увеличения суммы до 450 млн долл. США. Средства предоставляются в два транша: пятилетний транш с трехлетним льготным периодом в размере 150 млн долл. США и семилетний транш с пятилетним льготным периодом в размере 250 млн долл. США. Координаторами и уполномоченными ведущими организаторами выступили UniCredit Bank Austria AG и ПАО «Сбербанк».

### БИРЖЕВЫЕ ОБЛИГАЦИИ СЕРИЙ БО-02 и БО-08

Металлоинвест разместил биржевые облигации серий БО-02 и БО-08 на сумму 15 млрд руб. со сроком обращения 10 лет (3 640 дней) и офертой по требованию владельцев через 5 лет (1 820 дней).

### ПОБЕДА В КОНКУРСЕ «ЛИДЕРЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА: ДИНАМИКА И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ – 2015»

Металлоинвест стал победителем Всероссийского конкурса «Лидеры российского бизнеса: динамика и ответственность – 2015» в номинации «За вклад в решение социальных проблем территорий».

### РЕЙТИНГ ОТ MOODY'S

Рейтинговое агентство Moody's Investors Service подтвердило корпоративный рейтинг Компании на уровне «Вa2» со стабильным прогнозом.

\* С 1 января по 1 апреля 2016 года.

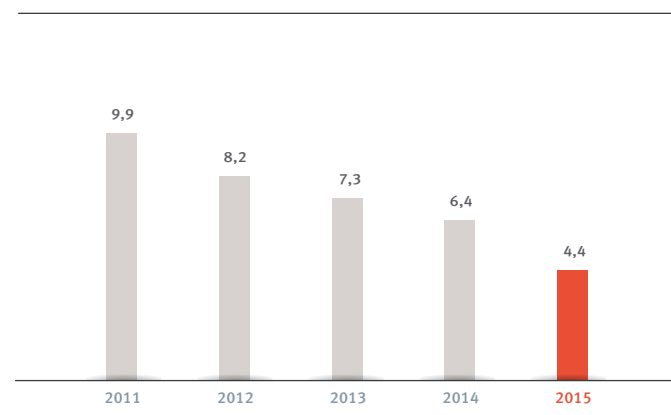


# Обзор результатов отчетного периода

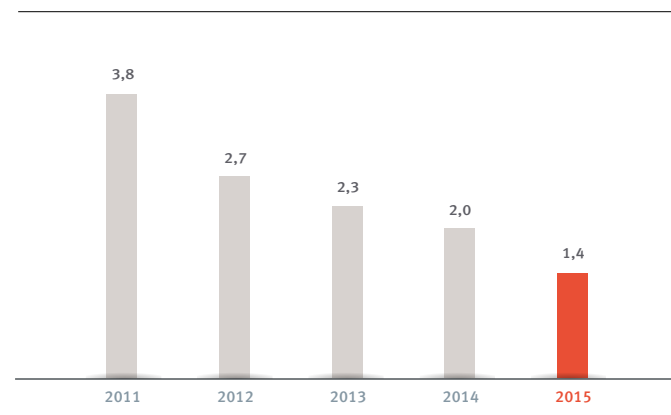


## Финансовые показатели

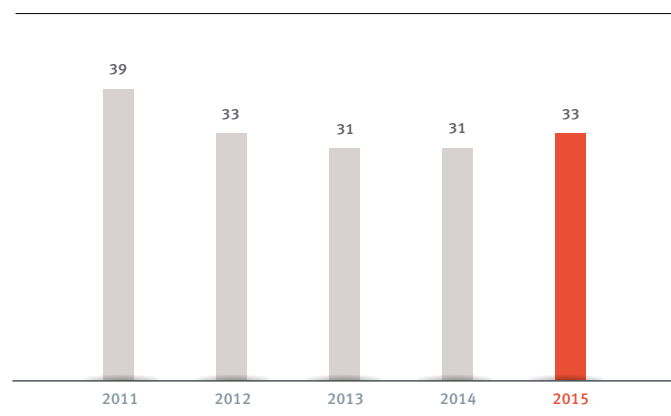
Выручка, млрд долл. США



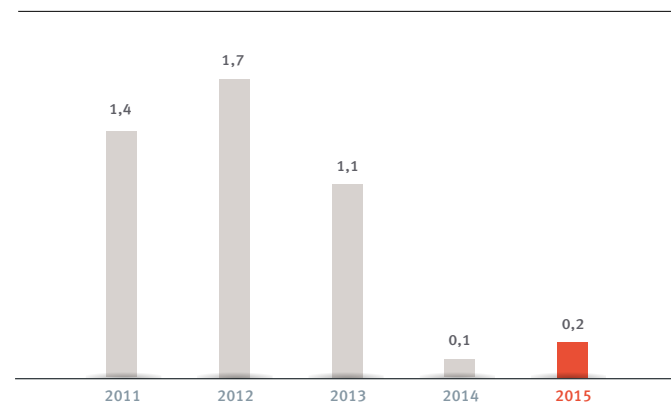
ЕБИТДА, млрд долл. США



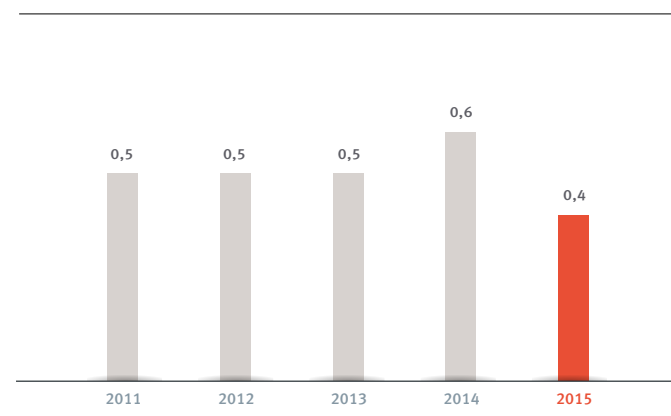
Рентабельность ЕБИТДА, %



Чистая прибыль, млрд долл. США



Капитальные затраты, млрд долл. США



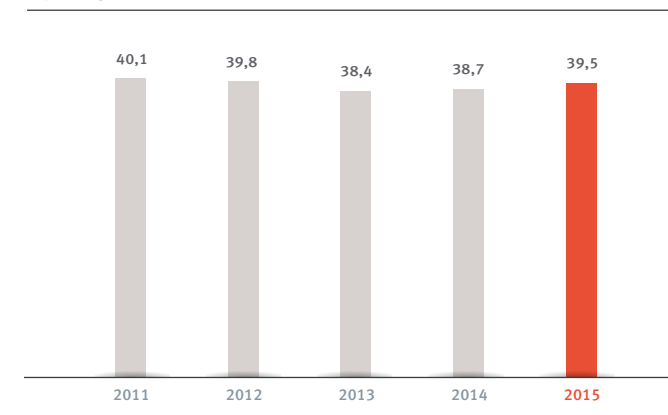
**Иван Стрешинский**  
Председатель Совета директоров

« В сложных условиях рынка действия менеджмента Металлоинвеста были направлены на снижение долговой нагрузки и поддержание рентабельности ЕБИТДА. По результатам 2015 года Компании удалось повысить этот показатель до 32,6 %, что лучше целевого значения. »

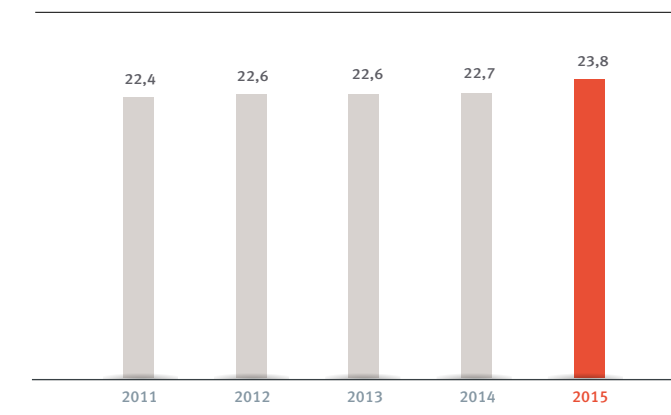


## Операционные показатели

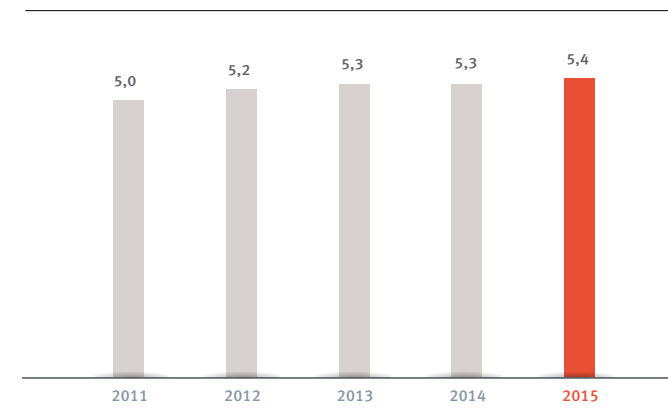
Производство железной руды (вкл. аглоруду), млн тонн



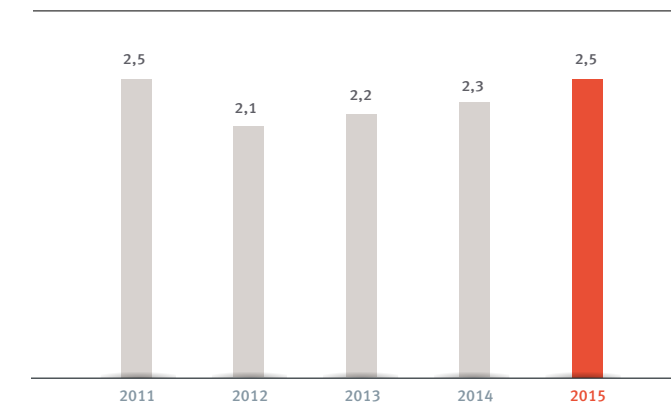
Производство окатышей, млн тонн



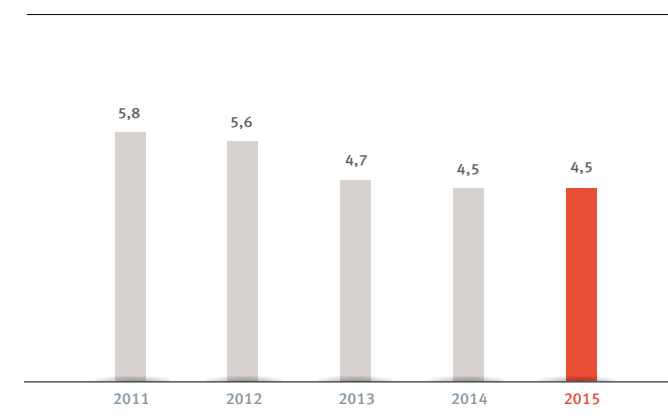
Производство ГБЖ/ПВЖ, млн тонн



Производство чугуна, млн тонн



Производство стали, млн тонн



**Андрей Варичев**  
Генеральный директор

« При разработке Стратегии-2023 мы учитывали возможность снижения мировых цен на железную руду. Значительное падение цен на руду в 2015 году подтвердило правильность стратегического приоритета Компании на выпуск продукции с высокой добавленной стоимостью. »



# Бизнес-модель

**МЕТАЛЛОИНВЕСТ** — ЭФФЕКТИВНАЯ ГОРНОРУДНАЯ КОМПАНИЯ С ПРОИЗВОДСТВОМ ПОЛНОГО ЦИКЛА: ОТ ДОБЫЧИ И ПЕРЕРАБОТКИ ЖЕЛЕЗНОЙ РУДЫ ДО ВЫПУСКА ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННОЙ СТАЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ ДЛЯ ШИРОКОГО КРУГА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ.

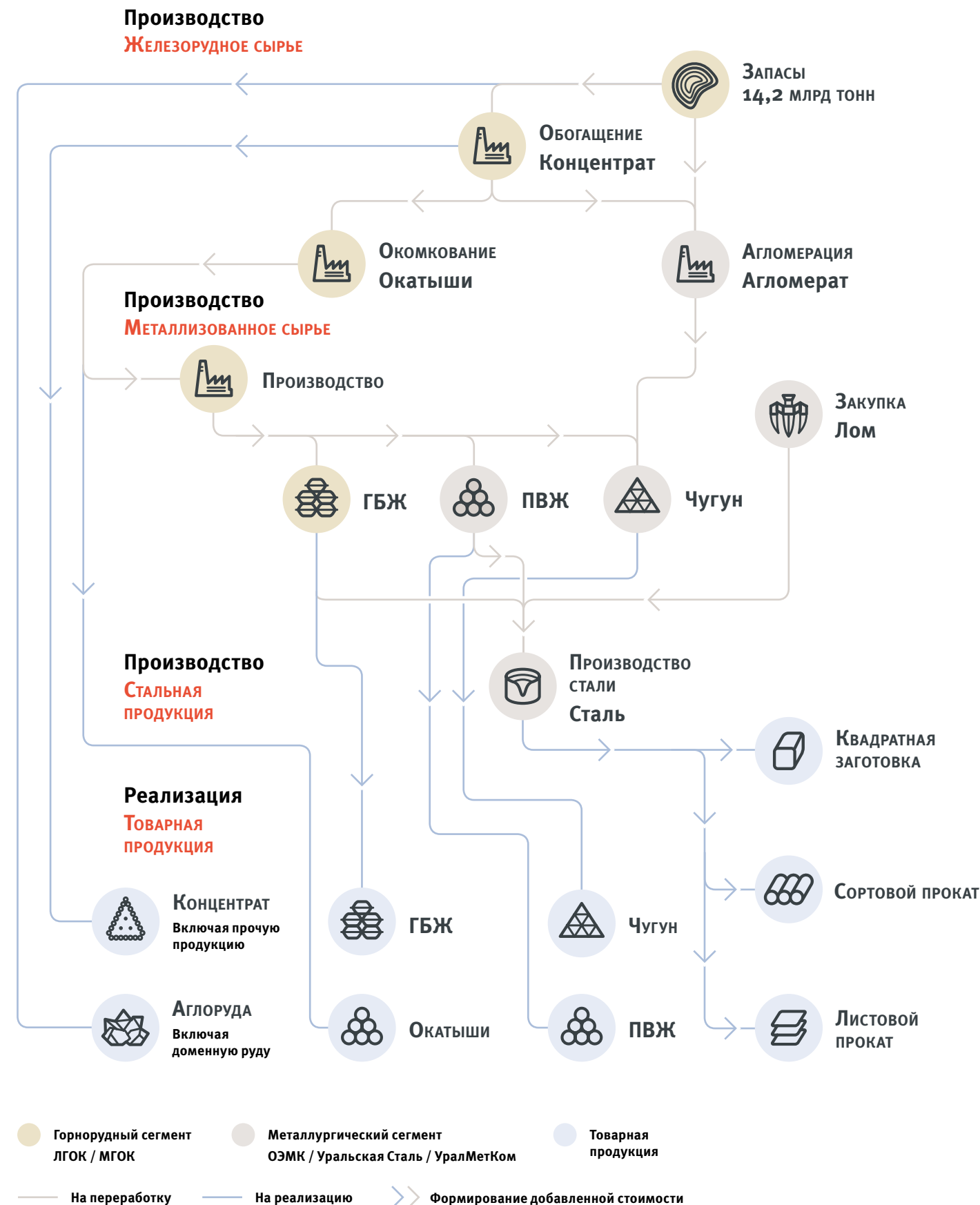
**Горно-обогатительные комбинаты** Компании разрабатывают уникальные месторождения Курской магнитной аномалии, состоящие в основном из магнетитовых руд со средним содержанием железа 34–39 %. Компания обладает вторыми по величине в мире разведанными запасами железной руды — около 14,2 млрд тонн по международной классификации JORC<sup>5</sup>, что гарантирует около 150 лет эксплуатационного периода при текущем уровне добычи. Большая часть железорудного концентрата перерабатывается в продукцию с высокой добавленной стоимостью — прежде всего окатыши и ГБЖ/ПВЖ, которая направляется внешним потребителям и на дальнейшую переработку на предприятиях металлургического сегмента Компании.

**Металлургические комбинаты** Металлоинвеста выпускают чугун, стальную продукцию, включая сортовой прокат, заготовки для производства труб и метизов, мостосталь и подшипниковую сталь, рельсовую и фасонную заготовки.

**Интеграция добычи железной руды, ее переработки в продукцию с высокой добавленной стоимостью и производства стальной продукции высокой степени передела** является важным конкурентным преимуществом Компании. Поставки от горно-обогатительных комбинатов обеспечивают потребности металлургических комбинатов Компании в железорудном и металлизированном сырье.

**Координация** производственной политики предприятий, централизация функций сбыта и маркетинга дают возможность эффективно управлять производственными затратами предприятий и рисками, связанными с колебаниями мировых цен на сырье и металлопродукцию.

**Диверсифицированная система сбыта продукции** позволяет Компании гибко реагировать на запросы рынка и выгодно использовать открывающиеся на внутреннем и внешнем рынке конъюнктурные возможности.



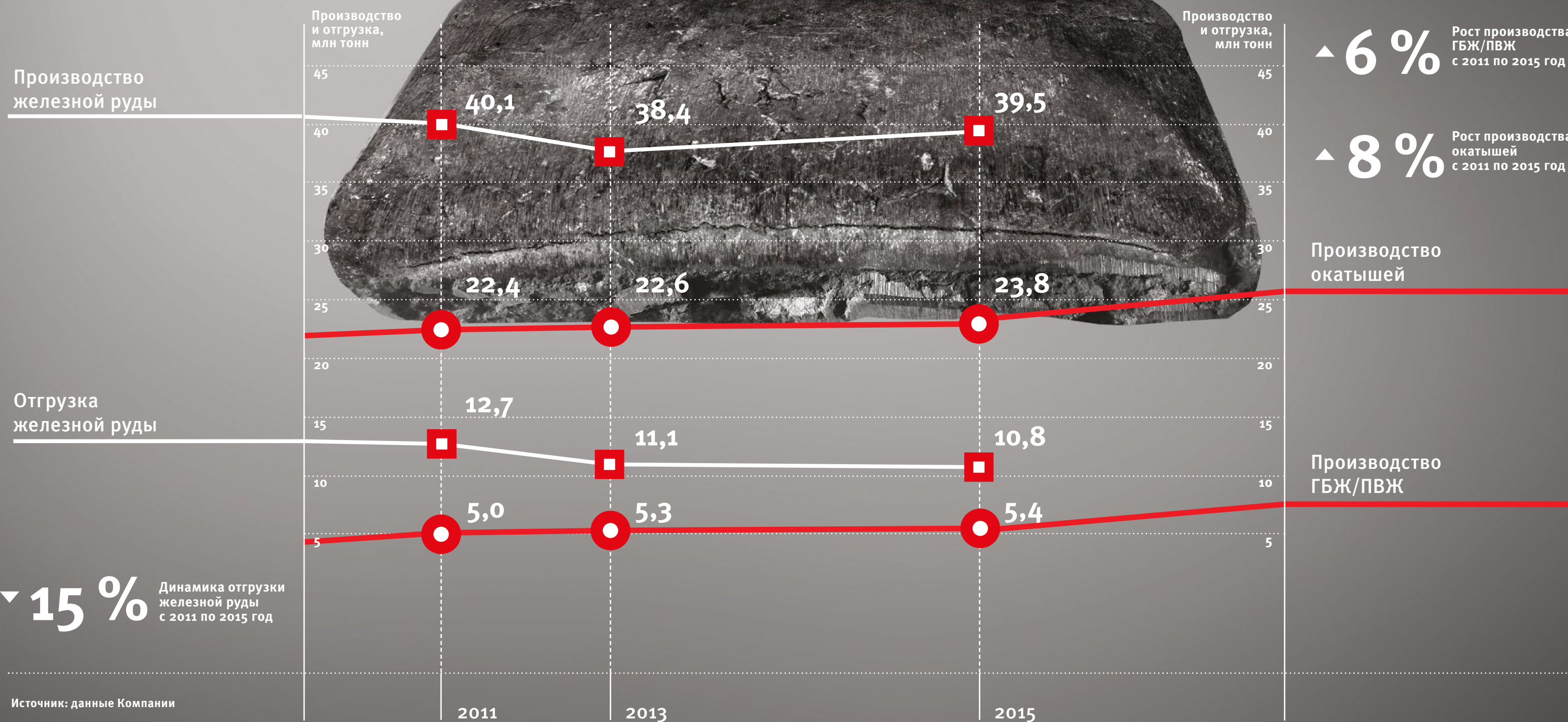
<sup>5</sup> Данные Компании в пересчете по состоянию на 31 декабря 2015 года на основании отчета Mineral Expert's Report компании IMC Group Consulting Ltd, подготовленном в 2010 году.

» Подробнее о мировых запасах железной руды читайте на с. 34.



## 2 ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Стратегия развития компании «Металлоинвест» направлена на увеличение производства продукции с высокой добавленной стоимостью





## Обращение Председателя Совета директоров Ивана Стрешинского



### Уважаемые акционеры, коллеги!

В 2015 году горно-металлургические компании работали в сложных макроэкономических условиях: снижение мирового спроса на сталь, беспрецедентное наращивание объемов добычи железорудного сырья, волатильность курсов валют – все это оказало существенное влияние на предприятия отрасли.

В 2015 году Металлоинвест представил обновленную Стратегию-2023, сделав акцент на росте акционерной стоимости Компании, усилении ее инвестиционной привлекательности, увеличении маржинальности продаж, а также повышении операционной и управленческой эффективности. Целевые показатели, заложенные в этом документе, учитывают актуальное состояние рынка и макроэкономические показатели. Принимая во внимание повышенную ценовую волатильность, мы будем вносить корректировки в планы реализации Стратегии с учетом рисков и возможностей, не меняя при этом обозначенных приоритетов.

Показатель EBITDA Компании в 2015 году снизился на 27,0 % – до 1 432 млн долл. США. Снижение консолидированного показателя EBITDA в значительной степени связано со снижением этого показателя во всем горно-

рудном сегменте из-за кратного снижения мировых цен на железную руду. В этих условиях действия менеджмента были направлены на сокращение долговой нагрузки и поддержание целевого показателя рентабельности EBITDA на уровне выше 30 %. В 2015 году Компании удалось повысить этот показатель на 1,8 п. п. по сравнению с предыдущим периодом, и по итогам 2015 года он составил 32,6 %, что лучше целевого значения. Решения международных рейтинговых агентств о подтверждении кредитных рейтингов Компании говорят о взвешенной кредитной политике и финансовой устойчивости Металлоинвеста.

Металлоинвест продолжает последовательное внедрение лучших практик корпоративного управления, поэтому показатели эффективности и сбалансированности Совета директоров находятся на уровне ведущих российских публичных компаний. Активная позиция, экспертное мнение членов Совета директоров, вовлеченность комитетов в решение ключевых вопросов оказали существенную поддержку Компании в сохранении темпов развития на фоне сложной рыночной ситуации. Я благодарен всем членам Совета директоров и Правления Компании за качественную и интенсивную работу в 2015 году.

Одним из важных элементов Стратегии-2023 является соблюдение принципов устойчивого развития. В 2015 году Металлоинвест продолжил применение зарекомендовавшей себя практики социально-экономического партнерства с Курской, Белгородской и Оренбургскими областями. Для решения задач повышения качества жизни в городах и регионах присутствия наших предприятий Компания реализует совместные инициативы с жителями Старого Оскола, Губкина, Железногорска и Новотроицка, с администрациями территорий, неправительственными, профсоюзными и природоохранными организациями, отраслевыми ассоциациями и другими заинтересованными сторонами. Металлоинвест продолжает реализацию комплексных программ сотрудничества с образовательными учреждениями в регионах присутствия и на федеральном уровне.

Благодаря эффективной системе управления в Компании, высокой квалификации и скоординированной работе нашей команды, последовательному выполнению производственной и инвестиционной программы мы с уверенностью смотрим в будущее.

С УВАЖЕНИЕМ,  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ  
ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»  
ИВАН СТРЕШИНСКИЙ



## Обращение Генерального директора Андрея Варичева



### Уважаемые коллеги и партнеры!

В 2015 году компания «Металлоинвест» столкнулась с серьезными вызовами.

Снижение потребления стали и существенное повышение предложения железной руды на мировом рынке привело почти к 50%-ному падению цен на руду. В таких условиях успешным может быть только бизнес с высоким уровнем корпоративной культуры, максимальной эффективностью производства и жесткой финансовой дисциплиной. Оценивая результаты за 2015 год, я с удовлетворением нахожу все эти составляющие в работе компании «Металлоинвест».

При разработке Стратегии-2023 мы учитывали возможность снижения мировых цен на железную руду. Наши расчеты показали, что наибольшей волатильности подвержена продукция низких переделов. Значительное падение цен на руду в 2015 году и меньшая волатильность цен на качественную продукцию подтвердили правильность стратегического приоритета Компании на выпуск продукции с высокой добавленной стоимостью. Результаты стресс-тестов, проведенных в ходе актуализации Стратегии, показали целесообразность реализации инвестиционных проектов в отношении развития производства продукции высоких переделов.

Ключевыми инвестиционными проектами 2015 года стали строительство комплекса Обжиговой машины № 3 на Михайловском ГОКе, запуск которого в сентябре прошлого года позволит нам увеличить производство окатышей на 5 млн тонн в год, и возведение третьего цеха по производству ГБЖ на Лебединском ГОКе.

Оба проекта призваны усилить позиции Metalloinvest на глобальном рынке, где Компания занимает 1-е место по производству товарного ГБЖ и 3-е место по производству окатышей.

Важным элементом реализации Стратегии-2023 является повышение эффективности управления Компании. Мы запустили масштабную Программу трансформации, направленную на сокращение затрат, повышение прибыльности, обеспечение прозрачности бизнес-процессов и своевременности принятия решений. В рамках Программы будут усовершенствованы и автоматизированы бизнес-процессы, создан передовой многофункциональный общий центр обслуживания, что повысит точность планирования и управления исполнением планов.

Металлоинвест поддерживает высокие стандарты корпоративной социальной ответственности. Компания выступает партнером регионов присутствия в реализации программ устойчивого развития территорий. В рамках долгосрочного социально-экономического сотрудничества мы разрабатываем и успешно реализуем социальные программы, нацеленные на решение ключевых для данной территории задач. Наиболее успешный опыт мы распространяем во всех регионах присутствия Компании.

К числу приоритетных Metalloinvest относит программы в области снижения воздействия производства на окружающую среду.

В 2015 году на всех предприятиях Компании успешно прошли надзорные аудиты по оценке эффективности действующей системы экологического менеджмента. Мы подтвердили соответствие производственных процессов требованиям международного стандарта ISO 14001. Metalloinvest как участник международной программы Climate Action Всемирной ассоциации производителей стали (WorldSteel) осуществляет сбор, расчет и предоставление данных по выбросу парниковых газов (CO<sub>2</sub>).

Продуманная стратегия развития, эффективная система управления на всех уровнях Компании, высокая квалификация и скоординированная работа сотрудников позволят нам добиваться высоких результатов и в будущем.

Я благодарю сотрудников, клиентов и партнеров за плодотворное сотрудничество!

С УВАЖЕНИЕМ,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»  
Андрей Варичев



## Стратегия

### Стратегические приоритеты

### Реализация Стратегии в 2015 году

Обновленная Стратегия развития Металлоинвеста, представленная в 2015 году, нацелена на укрепление позиций Компании как мирового лидера в производстве товарного горячебрикетированного железа, наращивание выпуска продукции с высокой добавленной стоимостью, повышение ее качества, а также рост эффективности разработки и производства.

Приоритетные направления развития, долгосрочные цели и задачи Компании определены с учетом актуальных тенденций мировых рынков железной руды, ГБЖ, стальной продукции и конкурентных преимуществ Металлоинвеста (и в частности, более низкой себестоимости производства ГБЖ/ПВЖ и окатышей на предприятиях Компании).

Металлоинвест ориентируется на дальнейшее снижение долговой нагрузки и финансирование инвестиционных проектов, прежде всего, за счет внутреннего денежного потока. Компания планирует поддерживать целевой показатель рентабельности EBITDA на уровне выше 30 % за счет повышения операционной эффективности, снижения затрат и увеличения маржинальности продаж.

Корпоративная социальная ответственность останется важным условием устойчивого развития Компании. Стратегия-2023 предусматривает реализацию проектов, ориентированных на минимизацию техногенного воздействия на экосистему регионов присутствия Компании, обеспечение сотрудникам безопасных условий труда, достойной заработной платы, отдыха и лечения; повышение качества социально-культурной среды в регионах присутствия Компании.

#### *Рост стоимости Компании:*

- Повышение масштаба и качества бизнеса
- Обеспечение устойчивости бизнеса Компании и рост ее стоимости в долгосрочной перспективе

#### *Увеличение маржинальности продаж:*

- Увеличение доли присутствия на мировом рынке качественного металлized сырья, главным образом ГБЖ/ПВЖ
- Усиление позиций на рынках высококачественного стального проката

#### *Повышение операционной и управленческой эффективности:*

- Эффективная разработка имеющихся железорудных месторождений
- Снижение себестоимости добычи и переработки руды
- Оптимизация существующих процессов и внедрение новых технологий

#### *Повышение инвестиционной привлекательности:*

- Повышение прозрачности бизнеса
- Взвешенный подход к работе, обеспечивающий развитие персонала, социальную и экологическую ответственность



Эффективная разработка имеющихся железорудных месторождений



Увеличение доли присутствия на мировом рынке металлized сырья



Увеличение доли присутствия на мировом рынке



Оптимизация существующих процессов производства и внедрение новых технологий



Снижение себестоимости продукции



»» ПОДРОБНЕЕ О РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ И ЦЕЛЕВЫХ ПРОЕКТАХ ЧИТАЙТЕ НА С. 32–33

## Реализация Стратегии в 2015 году



### Эффективная разработка имеющихся железорудных месторождений

Металлоинвест ведет разработку месторождений с разведанными запасами железной руды по международной классификации JORC — 14,2 млрд тонн, что при текущем уровне добычи гарантирует около 150 лет эксплуатационного периода.



### Увеличение доли присутствия на мировом рынке металлизированного сырья

В долгосрочной перспективе устойчивый спрос на ГБЖ будут поддерживать:

- рост доли выплавки стали в электропечах;
- ужесточение требований к экологичности производства и качеству продукции;
- рост потребности в металлоломе и снижение его качества.



### Увеличение доли присутствия на мировом рынке

Широкий ассортимент выпускаемой продукции, гибкая логистическая цепочка (мультимодальные (суша-море) маршруты в Азию и Европу через порты Черного и Балтийского морей) позволяют Компании успешно конкурировать на основных рынках сбыта как с ведущими мировыми поставщиками, так и с местными производителями.

Компания стремится существенно увеличить долю качественной высокомаржинальной продукции. С этой целью ведется модернизация стана 350 ОЭМК и стана 2800 Уральской Стали, строится цех горячебрикетированного железа № 3 (ЛГОК), введена в действие обжиговая машина № 3 (МГОК).



### Оптимизация существующих процессов производства и внедрение новых технологий

В рамках повышения эффективности разработки железорудной базы Компания реализует программу по совершенствованию технологий обогащения и планирует вывести на рынок новую продукцию – высококачественный концентрат Лебединского ГОКа с содержанием железа более 70 %, высокоосновные окатыши с содержанием железа 65,8 % и основностью 0,9–1,1. Для повышения качества продукции проводится модернизация и замена оборудования на ОЭМК и Уральской Стали.



### Снижение себестоимости продукции

Себестоимость производства окатышей и ГБЖ/ПВЖ на предприятияхMetalloinvestа значительно ниже себестоимости производства аналогичной продукции глобальными конкурентами Компании. По данным Компании, в 2015 году Metalloinvest сохранил позиции по показателю себестоимости производства данной продукции в первом квартале среди мировых производителей. Основными факторами, обуславливающими низкую себестоимость производства окатышей и ГБЖ/ПВЖ являются:

- наличие значительной качественной ресурсной базы;
- разработка карьера собственными силами;
- 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.).

## Целевые проекты



### Внедрение циклично-поточной технологии транспортировки

Выполняются проектные работы и изыскания по внедрению на Лебединском и Михайловском ГОКах циклично-поточной технологии транспортировки горной массы из карьера на обогащение. Данная технология позволит существенно сократить себестоимость железорудной продукции за счет оптимизации горных работ и транспортных операций.

» Подробнее об инвестиционных проектах Компании читайте на с. 42.



### Создание оптимальной структуры с разделением полномочий и ответственности

Для повышения эффективности деятельности структурных подразделений Metalloinvest реализует проект по созданию единого центра планирования и управления ремонтами. Единый центр позволит оптимизировать работу ремонтных служб, стандартизировать процессы планирования и проведения ремонтов, выстроить единую систему координации графиков ремонтов. В перспективе предполагается унификация используемых технологий и оборудования для предприятий Компании.



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

Компания планирует внедрение автоматизированной системы планирования на базе ERP-систем. Реализация проекта позволит Metalloinvestу повысить общую эффективность взаимосвязанных процессов управления, перейти к использованию скользящего планирования, предоставить партнерам и потребителям возможность в оперативном режиме отслеживать исполнение их заказов на производство и поставку продукции.



### Оперативное реагирование на изменения внешней и внутренней среды

В 2015 году Metalloinvest продолжил плановое развитие корпоративной системы риск-менеджмента. В Компании были запущены механизмы систематизации возможных событий, связанных с рисками, регламентированы процессы, внедряются механизмы реагирования на риски, а также проводится количественная оценка потенциального ущерба.

» Подробнее о системе риск-менеджмента читайте на с. 76.



# Обзор рынка

**МЕТАЛЛОИНВЕСТ** ПОСТАВЛЯЕТ ПРОДУКЦИЮ НА ВСЕ КРУПНЕЙШИЕ МИРОВЫЕ РЫНКИ. ПРИОРИТЕТНЫМИ ДЛЯ КОМПАНИИ ЯВЛЯЮТСЯ РЫНКИ РОССИИ, ВОСТОЧНОЙ И ЗАПАДНОЙ ЕВРОПЫ, А ТАКЖЕ СТРАН АЗИИ И БЛИЖНЕГО ВОСТОКА.



## Рынок железной руды

Мировой рынок железной руды сохраняет высокую степень консолидации: на долю четырех ведущих компаний (Vale, BHP Billiton, Rio Tinto и FMG) приходится более 72 % мировой торговли железной руды. Ведущими странами-производителями товарной железной руды являются Австралия, Бразилия, Китай, Индия и Россия (производят около 80 % железной руды). В 2015 году мировое производство железной руды сократилось по сравнению с 2014 годом на 3 %, до 2 млрд тонн, вследствие глобального снижения спроса на сталь и чугун. При этом отдельно прирост производства наблюдался в Австралии и Индии, в других странах отмечены относительная стабилизация выпуска (Бразилия, Россия) и существенное снижение добычи (Китай, прочие производители).

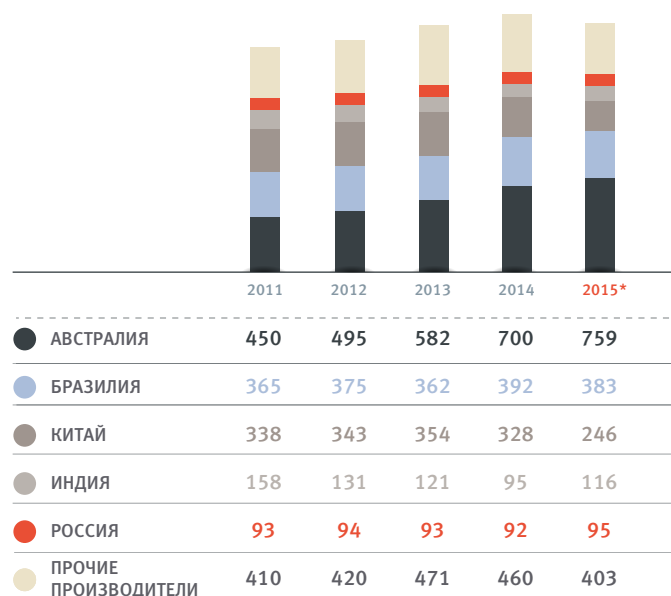
Металлоинвест ведет целенаправленную работу по оценке факторов, влияющих на развитие рынка железорудного сырья (ЖРС), и учитывает результаты такой работы при разработке среднесрочных и долгосрочных планов развития.



**Назим Эфендиев**  
Первый заместитель Генерального директора —  
Коммерческий директор

«Широкая продуктовая линейка, постоянная работа Компании над повышением качества продукции и политика долгосрочных партнерских отношений с ключевыми клиентами позволяют компании «Металлоинвест» обеспечивать показатели маржинальности продаж даже при повышенной волатильности рынка.»

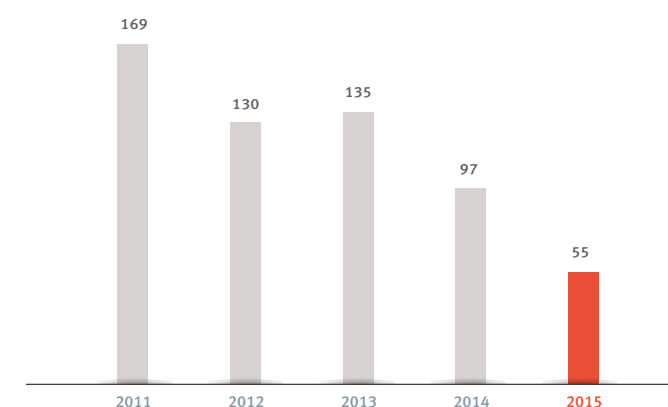
**Производство железной руды ведущими странами-производителями, млн тонн**



Источник: АМЕ  
\* — оценка

Фундаментальные факторы – снижение мирового спроса на сталь и беспрецедентное наращивание объемов добычи железной руды крупнейшими производителями – способствовали продолжению снижения мировых цен на железную руду, что усиливается резким снижением стоимости энергоносителей и ферросплавов наряду с понижением курсов валют стран-производителей. Увеличение предложения руды с низким содержанием железа привело к снижению среднего качества производимого ЖРС. Падение мировых цен на металлы ограничивает инвестиции в сырьевые активы в среднесрочной перспективе. Фронтальное снижение цен на стальной прокат и ухудшение финансовых показателей большинства производителей стали оказали негативное давление на премии, выплачиваемые за качественное сырье.

**Динамика цен на железную руду, CFR Китай, 62 % Fe, долл. США за тонну**



Источник: Bloomberg

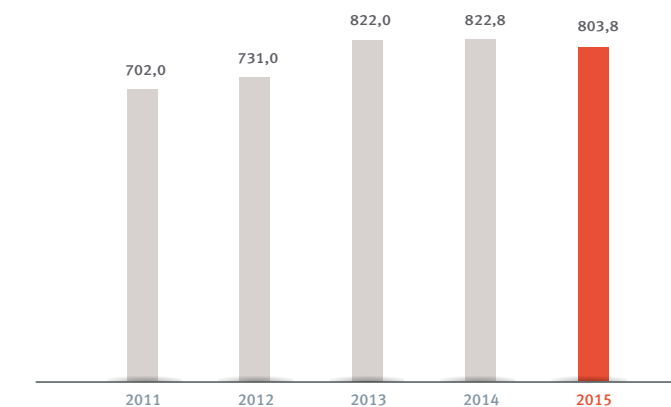
В 2015 году среднегодовая цена на железную руду снизилась с 97 до 55 долл. США за тонну CFR Китай по сравнению с 2014 годом. Минимальное значение цены было зафиксировано 15 декабря 2015 года – 38,5 долл. США за тонну.

В первом квартале 2016 года мировые цены вернулись к росту и превысили уровень 60,0 долл. США за тонну CFR Китай.

## Ситуация на рынке железной руды

Долгосрочные тренды развития рынка железной руды формируются под влиянием различных факторов. С одной стороны, качество руды на мировом рынке постепенно снижается. Качество входящего сырья приводит к увеличению себестоимости выпуска стали и повышению объема вредных выбросов. С другой стороны, ужесточаются экологические требования. В частности, Китай, лидер мирового спроса на железную руду, ориентируется на курс по ужесточению экологических требований, что предполагает снижение вредного воздействия металлургических производств на окружающую среду, в том числе за счет повышения качества потребляемой железной руды.

**Производство стали в Китае, млн тонн**



Источник: WSA

Рост экологических требований к мировой черной металлургии и снижение качества железной руды создают предпосылки к росту маржинальности на сырье с высоким содержанием железа.

В настоящее время уровень цены определяется в зависимости от цен спотового рынка Китая с помощью индексов The Steel Index, MetalBulletin, Bloomberg. Сохраняется тенденция перехода к формированию цен на спотовом рынке и повышению открытости ценовой информации. Металлоинвест ежедневно отслеживает ситуацию на рынке физического товара и следит за состоянием товарно-сырьевых торгов на биржах мира.

## Рынок горячекатанного и прямовосстановленного железа

ГБЖ/ПВЖ – важный компонент при производстве высококачественных марок стали, способствующий снижению себестоимости продукции металлургического производства. Это универсальная качественная и эффективная альтернатива чугуна и металлолому, которая может использоваться на интегрированных заводах в доменных печах и кислородных конвертерах, в электропечах, в том числе на мини-заводах.

### Ключевые преимущества ГБЖ:

- стабильная однородность химического состава, низкое содержание вредных примесей;
- высокая удельная насыпная плотность ГБЖ (около 5 г на 1 см<sup>3</sup>) и однородность размера;
- энергоэффективный и экологичный процесс производства;
- отсутствие зависимости поставок от сезонности.

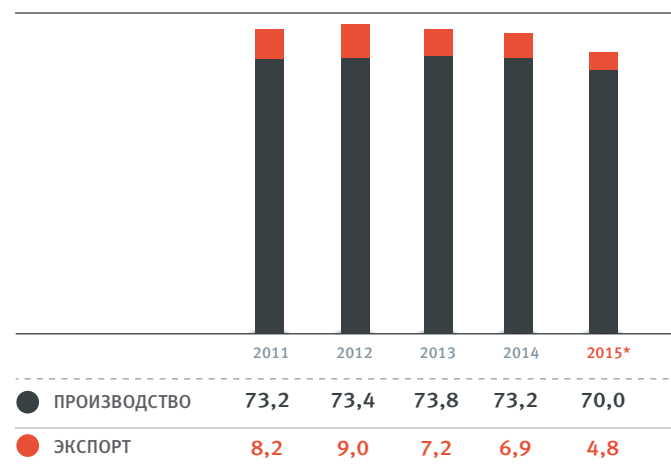
Мировое производство ГБЖ/ПВЖ характеризуется высокой концентрацией. По предварительным данным WSA, в 2015 году произведено 70,0 млн тонн ГБЖ/ПВЖ, из которых две трети приходится на 5 крупнейших стран-производителей (Индия – 25 %, Иран – 20 %, Мексика – 8 %, Саудовская Аравия – 7 %, Россия – 7 %). В настоящее время основные объемы металлургического сырья (более 90 %) потребляются кэптивно интегрированными металлургическими предприятиями, и только ограниченная часть продукции отгружается внешним потребителям.

Снижение выпуска ГБЖ/ПВЖ в 2015 году наблюдалось в традиционных странах-производителях: Индии, Саудовской Аравии, Египте, Тринидаде и Тобаго. Стабилизация производства была отмечена в Венесуэле. Сокращение предложения ГБЖ/ПВЖ позволило Металлоинвесту укрепить свои позиции на мировом рынке товарного ГБЖ.

Металлоинвест обладает высококачественным железорудным сырьем и доступом к газопроводу, который обеспечивает бесперебойную поставку природного газа для технологии прямого восстановления железа.

Это позволяет получать продукцию высокого качества с минимальным негативным воздействием на окружающую среду.

### Мировое производство и экспорт ГБЖ/ПВЖ, млн тонн



Источник: WSA  
\* – оценка

Металлоинвест располагает не только всей необходимой ресурсной базой, но и полным набором компетенций и технологий в производстве ГБЖ/ПВЖ. Долгосрочная стратегия Компании в значительной степени ориентирована на развитие производства железорудной продукции с высокой добавленной стоимостью, в первую очередь ГБЖ.

В 2015 году Металлоинвест увеличил производство ГБЖ/ПВЖ на 3,1 %, до 5,4 млн тонн. Объем производства ГБЖ Компанией составил 2,6 млн тонн, из которых 12 % было отгружено металлургическому сегменту Компании. Основными потребителями являются крупные металлургические компании в России и странах Западной Европы. Металлоинвест, доля которого составила в 2015 году половину мирового рынка товарного ГБЖ\*, реализует все имеющиеся возможности для удовлетворения растущих потребностей производителей высококачественной стали.

\* Источник: оценка Компании

## Рынок стали

По итогам 2015 года производство стали в мире, по оценке WSA, сократилось на 2,9 %, до 1 599,5 млн тонн. В Азии – основном регионе производства стали по абсолютным значениям – снижение по сравнению с 2014 годом составило 2,3 % (1 096,3 млн тонн). Самые высокие относительные темпы падения производства были зафиксированы в Северной Америке, где выпуск стали в 2015 году снизился на 8,6 %, до 110,7 млн тонн.

Сокращение производства в ЕС, Южной Америке, Среднем Востоке составило 1,8 %, 2,5 %, 2,4 % соответственно. В Китае выпуск снизился на 2,3 %, до 803,8 млн тонн. Снижение внутреннего потребления стального проката, а также валютная политика КНР, направленная на ослабление юаня, способствовали росту экспорта стали, который по итогам 2015 года составил 112,0 млн тонн.

### Производство стали ведущими странами-производителями в 2011–2015 годах, млн тонн

	2011	2012	2013	2014	2015
Россия	68,9	70,2	69,0	71,5	71,1
Китай	702,0	731,0	822,0	822,8	803,8
Япония	107,6	107,2	110,6	110,7	105,2
США	86,4	88,7	86,9	88,2	78,9
Индия	73,5	77,3	81,3	87,3	89,6
Южная Корея	68,5	69,0	66,0	71,5	69,7
Прочие	430,1	415,6	413,2	395,2	381,2

### Прирост производства стали по макрорегионам в 2011–2015 годах, %



Источник: WSA



# Основные операционные активы



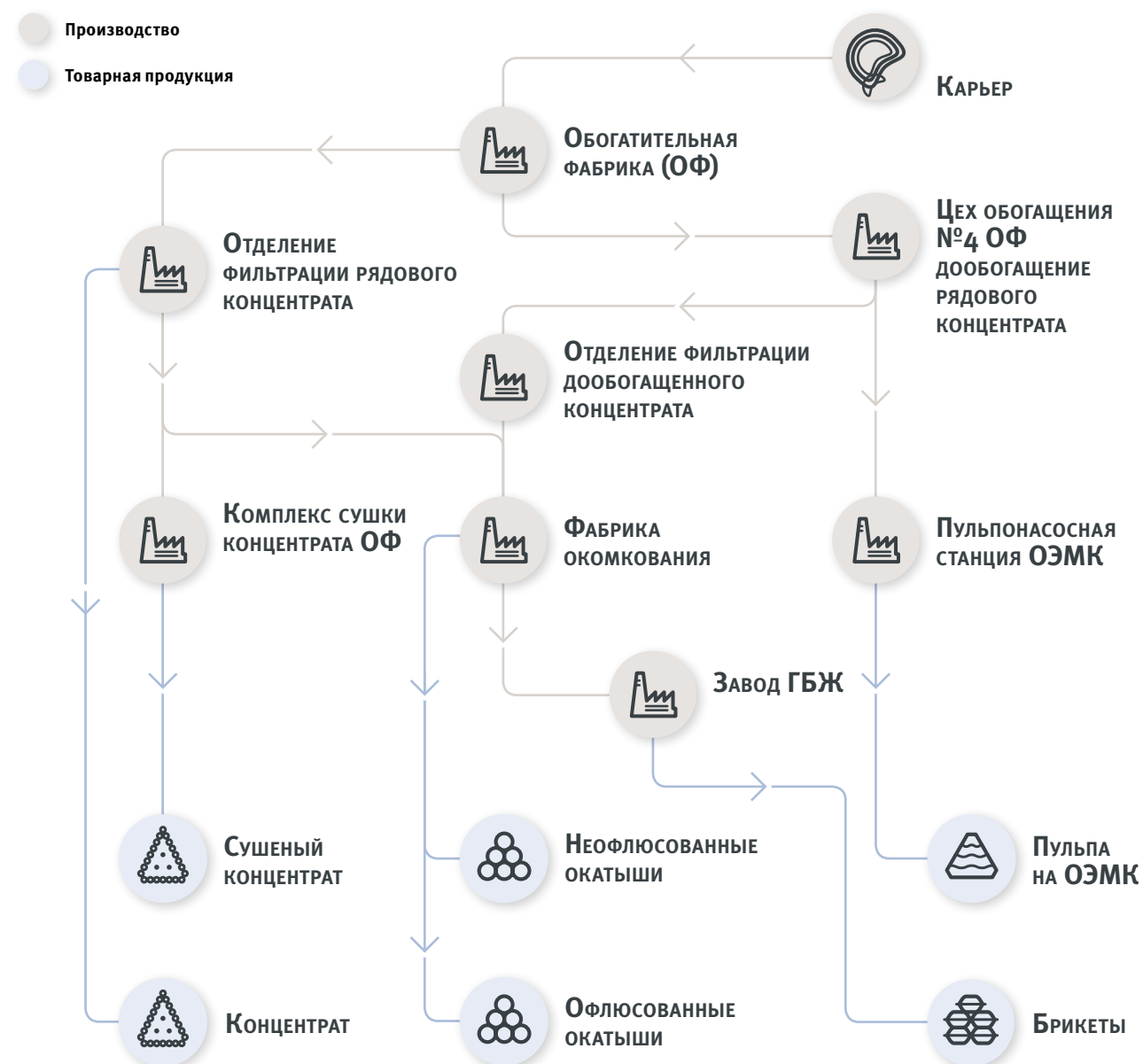
## Горнорудный сегмент

### Лебединский ГОК

Лебединский ГОК – единственный в России и СНГ поставщик горячебрикетированного железа, а также крупнейшее в России предприятие по добыче и обогащению железной руды, производству высококачественного железорудного сырья и металлоресурсов. Лебединский ГОК открытым способом ведет разработку железорудного месторождения, запасы которого составляют 3,9 млрд тонн.

В 2015 году «Металлоинвест» продолжил реализацию программы по модернизации и обновлению горно-транспортных комплексов своих предприятий. В рамках этой работы на Лебединский ГОК поступили 2 тяговых агрегата, 70 думпкаров и 2 крупногабаритных фронтальных погрузчика с объемом ковша 9,3 м³.

Основные технологические процессы Лебединского ГОКа



### 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 10,3 млрд тонн.

В рамках программы модернизации производства 2015 года парк горно-транспортной техники Михайловского ГОКа дополнили два тяговых агрегата НП-1 в комплекте с думпкарами, экскаватор ЭКГ-15М и два буровых станка СБШ 250 МНА.

Основные технологические процессы Михайловского ГОКа



## 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.

В 2015 году на ОЭМК реализован ряд мероприятий, направленных на техническое перевооружение и обновление действующих производственных мощностей:

- произведены закупки необходимого количества прокатных валков стана 700 с целью обеспечения бесперебойной работы стана и выполнения производственной программы ОЭМК по производству сортового проката;
- в цехе окомкования и металлзации модернизирована система вентиляции участка фильтрации, а в ходе выполнения капитального ремонта установки металлзации № 4 обновлены компрессорные установки технологического газа.

#### Основные технологические процессы ОЭМК



### Уральская Сталь

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

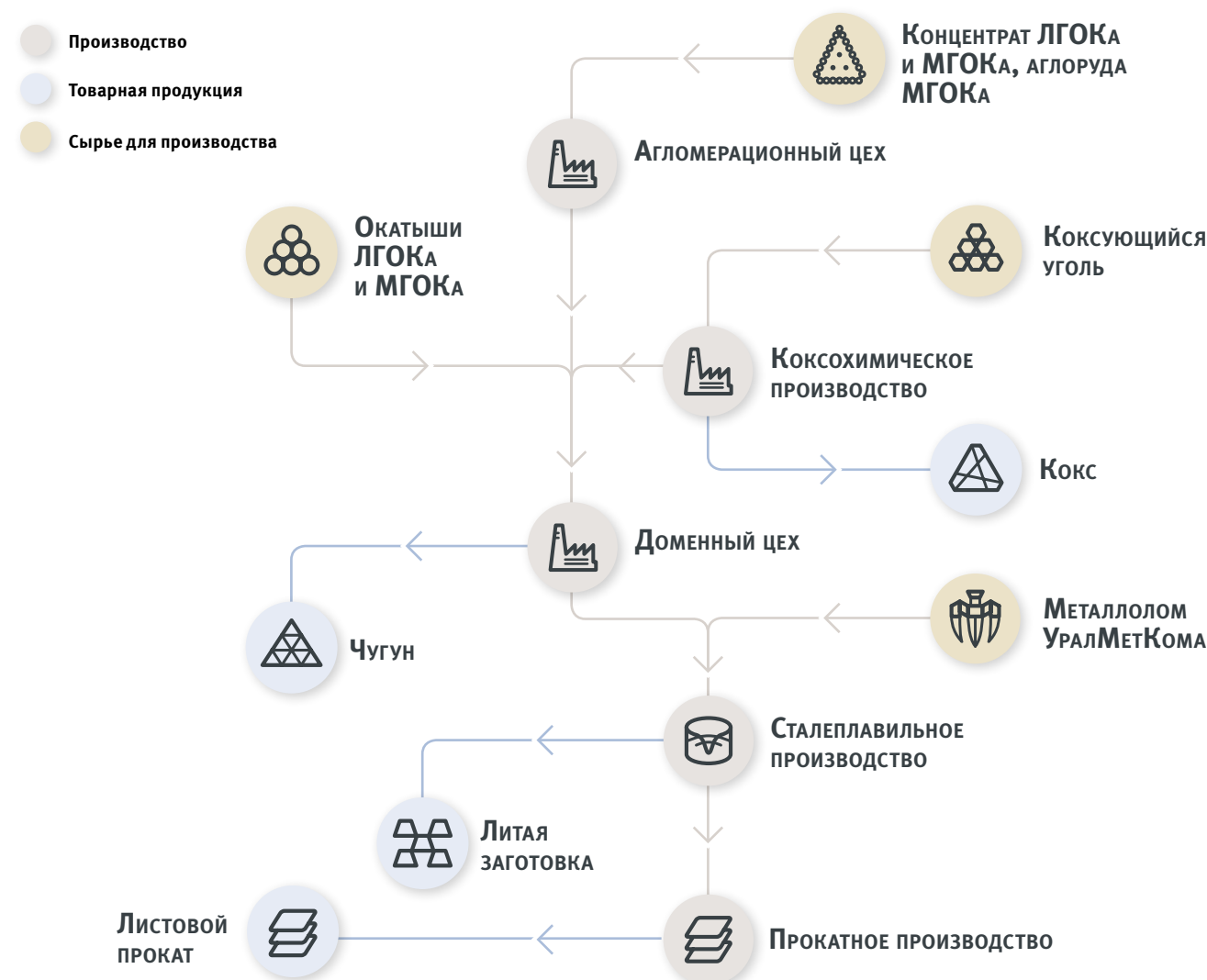
В 2015 году на Уральской Стали реализованы мероприятия по техническому перевооружению и обновлению действующих производственных мощностей:

- произведены закупки необходимого количества прокатных валков для клетей «КВАРТО» и «ДУО» стана 2800 ЛПЦ-1 с целью обеспечения бесперебойной работы стана;
- сооружена новая газосбросная свеча сжигания избытков доменного газа № 2, что позволило повысить уровень промышленной безопасности

Компании в части обеспечения бесперебойной работы доменного производства в случае аварийного выхода из строя газосбросной свечи № 1;

- выполнена замена паровой турбины турбокомпрессора ТК № 8 ТЭЦ Уральской Стали, что позволило обеспечить надежность снабжения доменного цеха доменным дутьем требуемых параметров;
- на территории КХП сооружен участок механизированного отбора проб угольных концентратов, оборудование которого позволяет проводить входной контроль качества угольных концентратов, поступающих от поставщиков в адрес комбината, тем самым снижая риски дестабилизации качества кокса по причине составления шихты неоптимального состава.

#### Основные технологические процессы Уральской Стали





## Стратегические инвестиционные проекты



### Горнорудный сегмент

#### Укрепление позиций в сегменте ГБЖ

##### Строительство ЦГБЖ-3 на Лебединском ГОКе

Реализация проекта позволит Металлоинвесту удовлетворить растущий спрос металлургических предприятий на высококачественное металлургическое сырье и сохранить мировое лидерство в производстве товарного ГБЖ.

Проект реализуется при участии консорциума компаний Primetals Technologies и Midrex Technologies (контракт подписан в 2012 году) и российской проектной организации «Гипрометз», входящей в состав Металлоинвеста. Строительно-монтажные работы и монтаж оборудования выполняет компания «Рудстрой», также входящая в структуру Металлоинвеста.

##### ЦГБЖ-1. Модернизация системы брикетирования

В 2015 году был реализован проект по модернизации системы брикетирования ЦГБЖ-1, что позволило сократить внеплановые простои брикетировочных машин, повысить удовлетворенность потребителей ГБЖ за счет улучшения товарного вида брикетов, а также сохранить их прочностные свойства при увеличении производительности печи. Капитальный ремонт ЦГБЖ-1 позволил увеличить его производственные мощности на 22 тыс. тонн в год.

#### 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, который включает все технологические переделы – от участков фильтрации и окомкования железорудного концентрата до переделов обжига окатышей и их отгрузки потребителям.

Новая обжиговая машина создана с учетом самых современных решений с применением автоматических систем контроля технологических параметров и управления производственным процессом. По сравнению с действующими обжиговыми машинами ОМ-3 обладает более высокой производительностью, улучшенными энергетическими показателями и предусматривает схемы газовоздушных потоков, которые обеспечивают минимальные выбросы в атмосферу. Ввод комплекса в эксплуатацию позволит Металлоинвесту увеличить мощности Михайловского ГОКа по производству окатышей на 50 %, до 15 млн тонн в год.

В 2015 ГОДУ ИНВЕСТИЦИИ КОМПАНИИ  
СОСТАВИЛИ 417 МЛН ДОЛЛ. США.

#### На Лебединском ГОКе продолжается реализация программы по совершенствованию технологий обогащения

Результатом программы станет вывод на рынок новой продукции Компании – высококачественного концентрата с содержанием железа около 70 % и высокоосновных окатышей с содержанием железа 65,8 %.

#### Эффективная разработка железорудной базы

##### Строительство дробильно-конвейерного комплекса на Михайловском ГОКе

В 2015 году Металлоинвест начал строительство дробильно-конвейерного комплекса на юго-восточном борту карьера для горно-транспортного комплекса Михайловского ГОКа. В рамках реализации проекта планируется построить два дробильно-конвейерных комплекса на юго-восточном и северо-восточном бортах карьера.

Ввод комплекса позволит в течение длительного времени обеспечивать ежегодное производство магнетитового концентрата на заданном уровне с требуемым качеством, а также сократить коэффициент вскрыши, увеличить производительность железнодорожного транспорта, снизить парк техники горно-транспортного комплекса, погрузочного оборудования и вовлечь в добычу освобожденные от транспортной схемы запасы руды с наилучшим сочетанием технологических свойств рудной шихты.

Для строительства дробильно-конвейерного комплекса на юго-восточном борту карьера был заключен договор с ПАО «НКМЗ» на выполнение проектно-изыскательских работ и поставку оборудования комплекса.

##### Циклично-поточная технология добычи руды в карьере Лебединского ГОКа (строительство комплекса ЦПТ в карьере Лебединского ГОКа)

В 2015 году на Лебединском ГОКе начаты предварительные работы по проекту внедрения циклично-поточной технологии транспортировки горной массы. Строительство комплекса ЦПТ и объектов его инфраструктуры позволит снизить себестоимость добычи руды и решить

задачу поддержания производственных мощностей карьера по добыче неокисленных кварцитов.

Реализация проекта строительства рудного комплекса ЦПТ на южном борту карьера Лебединского ГОКа позволит осуществлять транспортировку большей части дробленой руды из карьера до обогатительной фабрики, что приведет к сокращению себестоимости транспортирования руды.

#### Производство концентрата в объеме до 10 млн тонн в год из окисленных кварцитов на Михайловском ГОКе

В 2015 году были продолжены промышленные испытания по отработке технологии обогащения окисленных железистых кварцитов на реконструированной технологической секции № 14 дробильно-обогатительного комплекса. Испытания проводились по комбинированной технологической схеме обогащения с применением низкоинтенсивной и высокоинтенсивной магнитной сепарации, обратной катионной флотации. Для обогащения в сильном магнитном поле были задействованы высокоинтенсивные магнитные сепараторы производства компаний Eriez Maqnetics, Longi и Outotec.

В результате проведенных испытаний на технологической секции № 14 подтверждена принципиальная возможность получения железорудного концентрата из окисленных железистых кварцитов с массовой долей 66,0 %. Получены результаты для уточнения оптимальной схемы рудоподготовки и технологии обогащения окисленных железистых кварцитов.

#### Техническое перевооружение

В 2015 году в рамках программы модернизации и обновления горно-транспортных комплексов на Лебединский ГОК поступили 2 тяговых агрегата, 70 думпкаров и 2 крупногабаритных фронтальных погрузчика с объемом ковша 9,3 м<sup>3</sup>. Парк горно-транспортной техники Михайловского ГОКа пополнили два тяговых агрегата НП-1 в комплекте с думпкарами, экскаватор ЭКГ-15М и два буровых станка СБШ 250 МНА.

» ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ МОЩНОСТЬ ЦГБЖ-3  
СОСТАВИТ 1,8 МЛН ТОНН ПРОДУКЦИИ В ГОД



## Металлургический сегмент

*Максимизация прибыльности металлургического сегмента*

### Установка редуционно-калибровочного блока на среднесортной линии стана 350 на ОЭМК

Сооружение редуционно-калибровочного блока на участке среднесортной линии стана 350 позволит существенно улучшить качественные характеристики стального проката, в частности прутков (SBQ), снизить потери металла при обточке, а также интенсифицировать производство стана 350 и цеха отделки проката.

Контракт на поставку оборудования и оказание услуг в рамках проекта заключен компанией SMS group GmbH (Германия), проектно-сметную документацию разработала дочерняя компания Металлоинвеста — «Гипрометз».

Акцент на производстве продукции среднего сортамента обусловлен более высоким спросом на данный вид продукции на ключевых рынках сбыта Компании.

Окончание проекта запланировано на 2017 год.

Кроме того, продолжается сооружение установки гидросбива на стане 700, начата модернизация второго модуля газоочистки в электросталеплавильном цехе.

### Сооружение воздуходелительной установки на ОЭМК

Введен в промышленную эксплуатацию комплекс новой кислородной станции с криогенной воздуходелительной установкой (ВРУ). Станция может производить в час по 20 тыс. м<sup>3</sup> газообразных кислорода и азота и тонну жидкого аргона. Оборудование поставлено компанией Linde Engineering Dresden GmbH (Германия).

Новая станция введена взамен выработавшей свой нормативный срок. Реализация проекта позволила увеличить общий объем производства кислорода (необходимого для производства стали и металлизированной продукции) на 75 %, азота — на 24 % и начать собственное производство аргона. Она обеспечивает как существующие, так и перспективные потребности ОЭМК в продуктах разделения воздуха.

### Строительство коксовой батареи № 6 на Уральской Стали

КБ-6 вышла на проектную мощность (690 тыс. тонн в год валового кокса 6%-ной влажности), запланированные показатели по качеству производимого кокса подтверждены. Проект позволил стабилизировать качество доменной шихты, снизить зависимость комбината от внешних поставщиков, сократить издержки производства. Товарный кокс также отгружается внешним потребителям.

### Сооружение разливочной машины № 5 в доменном цехе Уральской Стали

В четвертом квартале 2015 года в доменном цехе введена в эксплуатацию разливочная машина № 5 (РМ-5) для разлива жидкого чугуна в чушки. Реализация инвестиционного объекта позволяет увеличить мощности по разливу товарного чугуна на 0,5 млн тонн в год.

Новый агрегат спроектирован с учетом опыта передовых российских предприятий. Процессы управления и контроля автоматизированы и компьютеризированы, есть возможность устанавливать различные режимы и скорость заливки чугуна. Особое внимание на стадии строительства было уделено природосберегающим технологическим решениям, позволяющим минимизировать воздействие производства на окружающую среду.

### Капитальный ремонт доменной печи № 4 Уральской Стали

Завершен капитальный ремонт первого разряда доменной печи № 4 (ДП-4) проектной мощностью 1,5 млн тонн чугуна в год. Ремонт четвертой доменной печи и сооружение пятой разливочной машины входят в программу модернизации и развития производства Уральской Стали. Завершение этих проектов позволит Компании увеличить переработку ЖРС, производимого собственными предприятиями, а также объемы производства и отгрузки товарного чугуна.

## Экологическая ответственность

### Модернизация газоочистки ДСП-150 № 1 и 2 на ОЭМК

Продолжается проект модернизации газоочистных установок на Оскольском электрометаллургическом комбинате: выполнены общестроительные работы, монтаж металлоконструкций и основного технологического оборудования.

Первая очередь проекта была реализована на газоочистке третьей и четвертой электропечей в июне 2013 года. В результате остаточная запыленность отходящих газов снизилась в 2,5 раза, а выброс печами пыли в окружающую атмосферу снизился более чем в полтора раза. Запыленность на рабочих местах сталеваров снизилась в среднем на 50 %.

Ввод в промышленную эксплуатацию модернизированных установок ДСП-150 № 1 и № 2 запланирован на 2016 год и позволит, как ожидается, уменьшить запыленность отходящих газов более чем в 4 раза.

**ОЭМК ВЕДЕТ ПОСТОЯННУЮ РАБОТУ ПО СНИЖЕНИЮ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ. МОДЕРНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ГАЗОЧИСТКИ ПОЗВОЛЯЕТ СНИЗИТЬ КОЛИЧЕСТВО ВЫБРОСОВ ЗАГРЯЗНЯЮЩИХ ВЕЩЕСТВ В АТМОСФЕРУ ПРИ УВЕЛИЧЕНИИ ОБЪЕМОВ ПРОИЗВОДСТВА.**

## Техническое перевооружение

На ОЭМК, помимо крупных инвестиционных проектов, были реализованы мероприятия по техническому перевооружению и обновлению действующих производственных мощностей: закуплены прокатные валки стана 700; в цехе окомкования и металлизации модернизирована система вентиляции участка фильтрации; в ходе капитального ремонта установки металлизации № 4 были обновлены компрессорные установки технологического газа.

В рамках программы по техническому перевооружению и обновлению действующих производственных мощностей Уральской Стали закуплены прокатные валки для клетей «КВАРТО» и «ДУО» стана 2800 ЛПЦ-1, сооружена новая газосбросная свеча сжигания избытков доменного газа № 2 (что позволило повысить уровень промышленной безопасности в случае аварийного выхода из строя газосбросной свечи № 1), выполнена замена паровой турбины турбокомпрессора ТК № 8 ТЭЦ Уральской Стали, что обеспечит надежность снабжения доменного цеха предприятия доменным дутьем требуемых параметров. На территории КХП сооружен участок механизированного отбора проб угольных концентратов, поступающих от поставщиков: благодаря «входному контролю» комбинат снизит риски дестабилизации качества кокса из-за неоптимального состава шихты.



# Исследования и разработки

В 2015 году по заказу Компании были выполнены 23 исследования и разработки, еще 8 находятся на стадии завершения. Работа по 20 направлениям, начатым в 2015 году, будет продолжена в 2016 году.

Компания заказывает исследования и разработки по трем основным тематикам:

## Структура и наполнение Планов НИОКР, ТЭИ и оказания НТУ ДП на 2015 год



### Ключевые направления:

- повышение прочности железорудных окатышей (совершенствование режимов термообработки, введение в шихту упрочняющих добавок) АО «Лебединский ГОК»;
- проведение технологических исследований по разработке технологии, обеспечивающей комплексность переработки минерального сырья в ОАО «Михайловский ГОК»;
- проработка направлений по оптимизации горно-транспортной схемы в АО «Лебединский ГОК»;
- проведение систематических исследований по совершенствованию режима термообработки проката для мостостроения в АО «Уральская Сталь».

### Ключевые направления:

- проведение исследований экологического характера (уточнение коэффициентов трансформации вредных веществ в атмосфере для района расположения АО «Лебединский ГОК» и т. д.);
- сопровождение горных работ в соответствии с требованиями п. 6 ПБ 03-498-02 и Федерального закона «О промышленной безопасности опасных производственных объектов»;
- геомеханическое моделирование и разработка технологического регламента ведения горных работ для разработки месторождений с горизонтом планирования 20–30–50 лет.

### Ключевые направления:

- разработка технических решений по повышению надежности работы технологического оборудования (электроснабжение АО «ОЭМК» и др.);
- повышение производительности оборудования и совершенствование технологических процессов (повышение эффективности применения металлорежущего инструмента АО «ОЭМК», совершенствование технологий в цехах коксохимического производства АО «Уральская Сталь» и др.);
- сертификация готовой продукции и подтверждение соответствия выпускаемой продукции нормативной документации, с участием сторонних лабораторий (коррозионные испытания АО «Уральская Сталь» и т. д.).

Система научно-технического сопровождения производства Metalloinvesta предусматривает ежеквартальные корректировки планов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, технико-экономических исследований и научно-технических услуг действующему производству. Этим обеспечивается возможность оперативного включения в план важных для Компании заказов, которые могут быть связаны с необходимостью корректировки режимов действующих процессов и технологий для достижения требуемого качества выпускаемой продукции.

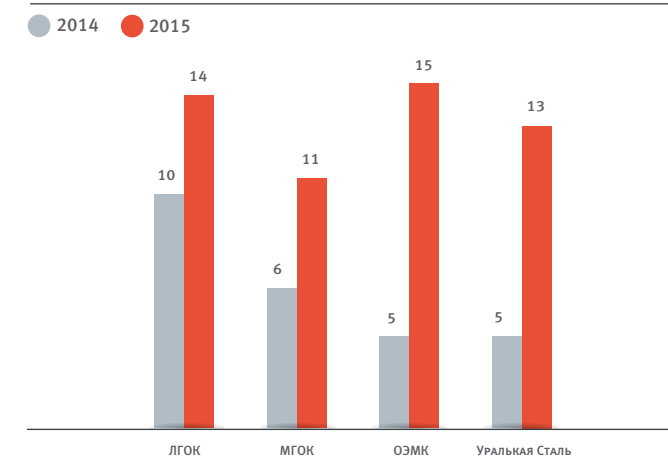
Учитывая масштаб и сложность заказываемых работ, Metalloinvest расширяет взаимодействие с ведущими научными организациями и профильными экспертами отрасли. В 2015 году Компания сотрудничала со многими научно-исследовательскими организациями и вузами, в том числе:

- ООО «НПВП ТОРЭКС» (Екатеринбург);
- СТИ НИТУ «МИСиС» (Старый Оскол);

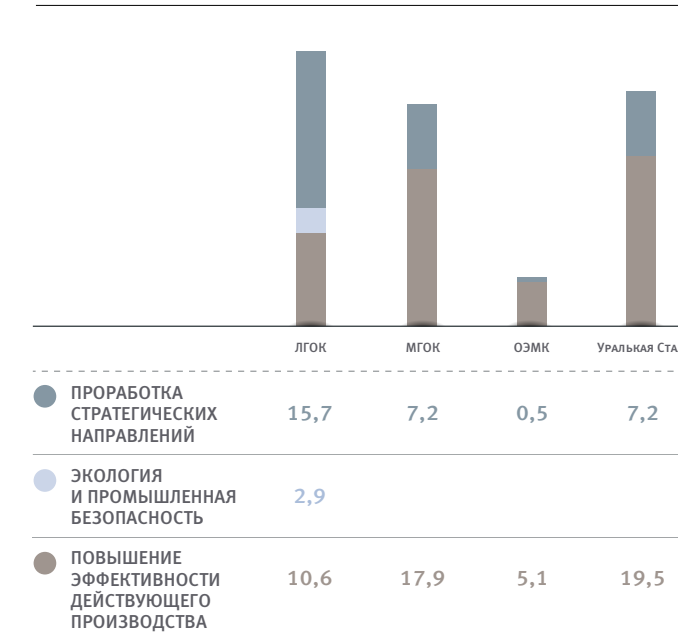
- ООО «Инжиниринговый центр МФТИ по трудноизвлекаемому полезному ископаемому» (Москва);
- ФГУП «ЦНИИЧермет» им. И. П. Бардина (Москва);
- ООО «Техно-Чермет» (Москва);
- ООО «НОРД Инжиниринг» (Москва);
- ОАО «ВИОГЕМ» (Белгород);
- НФ НИТУ «МИСиС» (Новотроицк);
- СП ЗАО «ИВС» (Санкт-Петербург);
- «Гипрометз» (Москва, принадлежит Metalloinvestу) и другие.

Кроме того, Metalloinvest укреплял свою научно-техническую базу. В частности, дооснастил комплексы лабораторного и аналитического оборудования, расширив возможности собственных лабораторий. Технические специалисты Компании вовлечены в проведение лабораторных пилотных испытаний и научно-прикладных исследований. Metalloinvest и в дальнейшем заинтересован в развитии собственного научного и технологического потенциала.

## Количество работ в Планах НИОКР, ТЭИ и оказания НТУ ДП



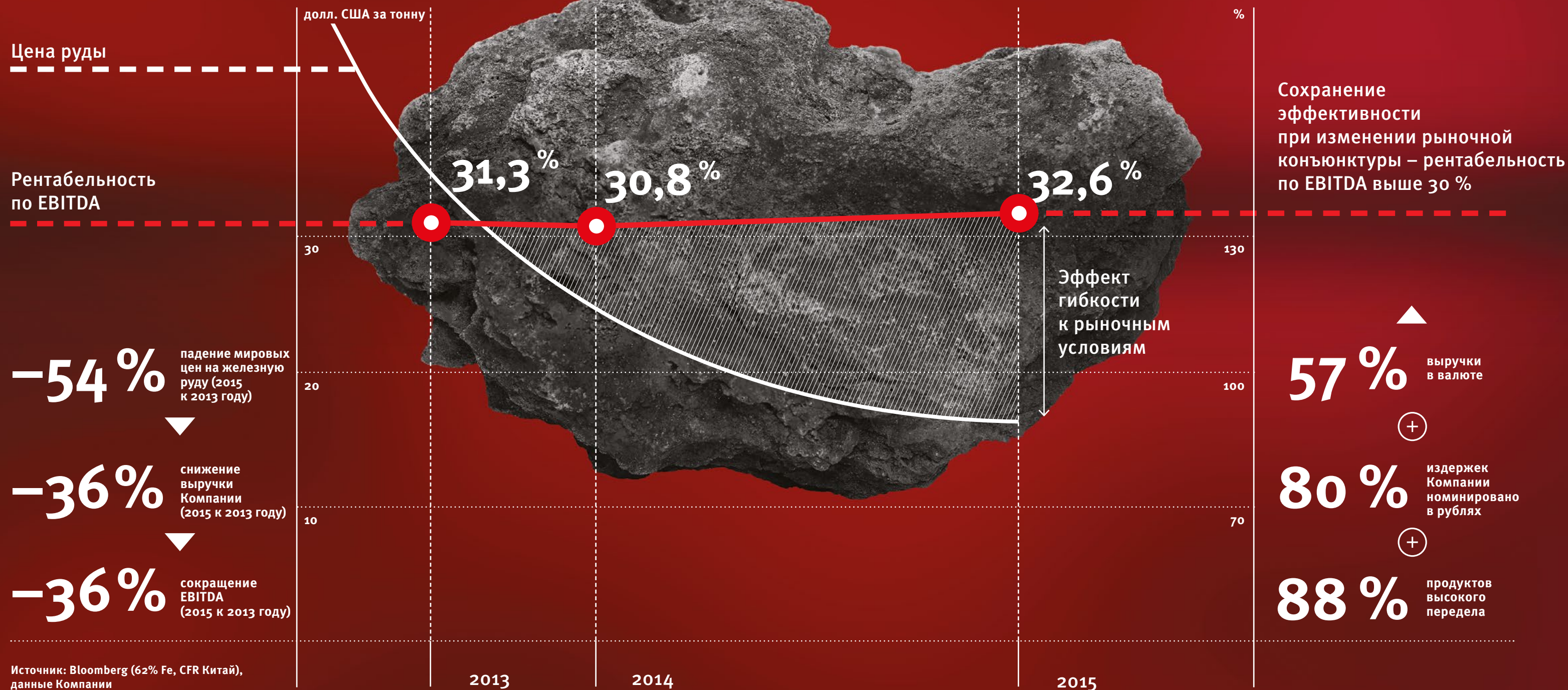
## Фактические затраты на реализацию Планов НИОКР, ТЭИ и оказания НТУ ДП, млн руб.



# 3

## ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ

В условиях падения мировых цен на железную руду Компания сохраняет рентабельность по EBITDA на стабильно высоком уровне





# ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ

Существенная часть выручки Металлоинвеста формируется за счет отгрузок российским потребителям, поэтому состояние российской экономики оказывает существенное влияние на результаты деятельности Компании.

Введение санкций и низкие цены на нефть привели к снижению прогнозируемых Международным валютным фондом темпов роста экономики Российской Федерации (-3,7 % в 2015 году, -1,0 % в 2016 году, 1,0 % в 2017 году). С другой стороны, необходимость поддержания экономической активности в России приведет к увеличению объема работ по развитию инфраструктуры, поэтому Металлоинвест внимательно отслеживает состояние крупнейших инвестиционных федеральных программ и стремится использовать возникающие возможности.

В 2015 году Компания продолжала реализацию комплекса мероприятий, направленных на снижение себестоимости добычи и переработки руды, повышение конкурентоспособности продукции на мировом рынке, прежде всего за счет оптимизации технологии обогащения и поиска внутренних резервов повышения эффективности.



**Андрей Угаров**  
Первый заместитель Генерального директора –  
Директор по производству

« Реализация программ модернизации производства и повышения операционной эффективности позволила нам выполнить производственную программу 2015 года. Ввод в эксплуатацию ключевых производственных объектов обеспечивает нам возможность наращивать объемы производства и повышать качество железорудной, металлизованной и металлургической продукции. »

» В 2015 ГОДУ КОМПАНИЯ ПРОДОЛЖИЛА РЕАЛИЗАЦИЮ КОМПЛЕКСА МЕРОПРИЯТИЙ, НАПРАВЛЕННЫХ НА СНИЖЕНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ ДОБЫЧИ И ПЕРЕРАБОТКИ РУДЫ

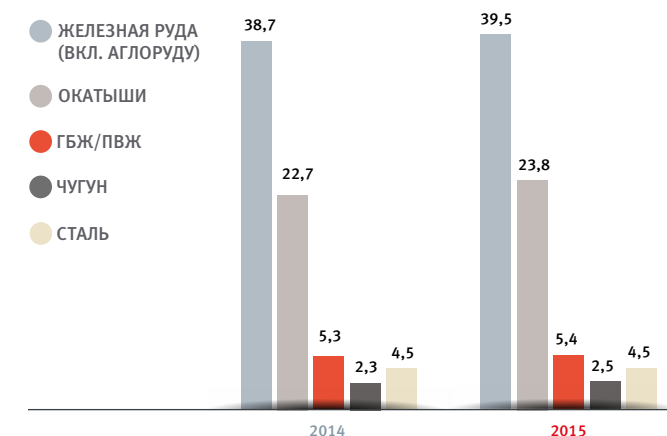
## Обзор производственных результатов



### Производство

По итогам 2015 года Компания повысила выпуск основных видов продукции по сравнению с 2014 годом:

#### Производство основных видов продукции, млн тонн

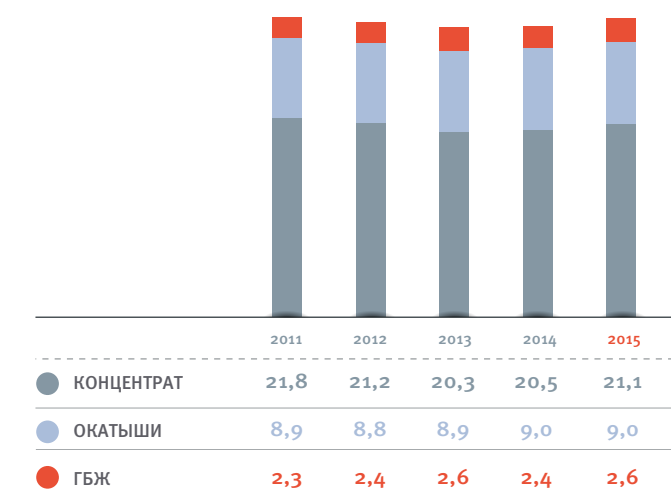


#### Горнорудный сегмент

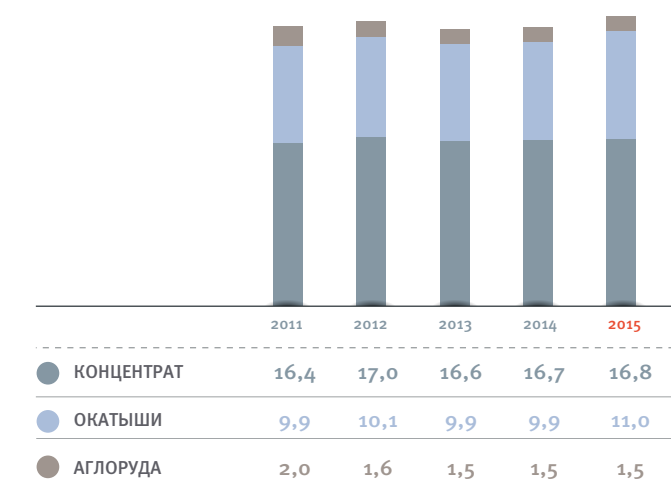
Объем производства железорудного концентрата вырос и на Лебединском ГОКе, и на Михайловском ГОКе. На Лебединском ГОКе рост был связан с увеличением содержания магнитного железа в руде и повышением его извлечения в концентрат. На Михайловском ГОКе эффект был достигнут за счет снижения времени ремонтов и увеличения производительности комбината в связи с изменением физико-механических и технологических свойств рудной шихты: производство концентрата возросло на 0,6 %, до 16,8 млн тонн, в 2015 году.

Запуск ОМ-3 и плановое снижение времени ремонтов позволило существенно нарастить объем производства окатышей на Михайловском ГОКе (+10,3 % к уровню 2014 года). На Лебединском ГОКе по итогам года оно увеличилось на 0,3 %, что обусловлено оптимизацией режимов работы обжиговых машин.

#### Объем производства на Лебединском ГОКе в 2011–2015 годах, млн тонн



#### Объем производства на Михайловском ГОКе в 2011–2015 годах, млн тонн



Прирост годового объема выпуска ГБЖ на Лебединском ГОКе составил 8,1 % по сравнению с 2014 годом, когда проводился длительный капитальный ремонт и частичная модернизация ЦГБЖ-2.

## Металлургический сегмент

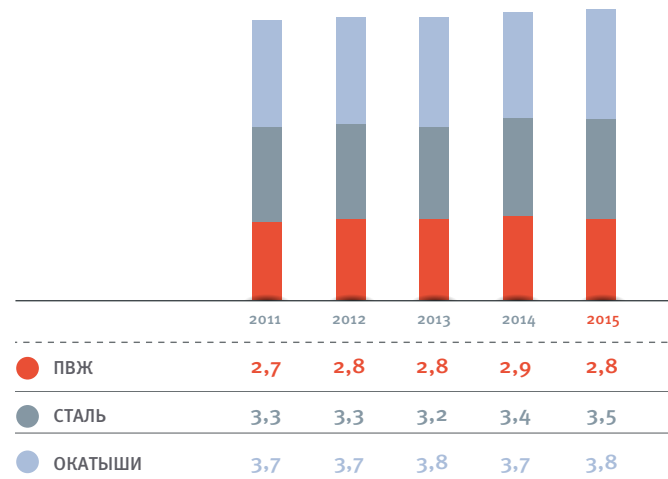
Объем производства окатышей на ОЭМК увеличился до 3,8 млн тонн (на 2,4 % по сравнению с 2014 годом) за счет сокращения времени ремонтов и роста производительности обжиговой машины.

Рекордный рост объема выплавки стали – 3,5 млн тонн – был зафиксирован на ОЭМК, прирост по сравнению с 2014 годом составил 2,6 %, что было обусловлено повышением производительности дуговых сталеплавильных печей. На Уральской Стали объем выпуска стали в 2015 году снизился на 8,1 % в связи с изменениями конфигурации спроса и составил 1,0 млн тонн.

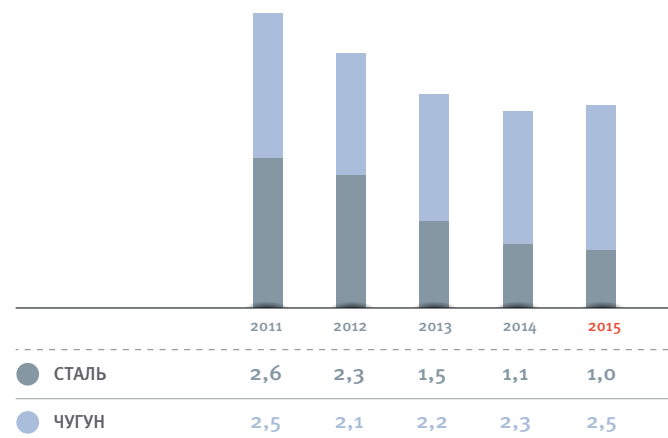
Плановые капитальные ремонты установок металлургии стали причиной некоторого снижения производства ПВЖ на ОЭМК: по сравнению с 2014 годом оно снизилось на 1,1 %.

Интенсификация доменного процесса позволила увеличить производительность доменного цеха Уральской Стали, что обеспечило прирост выпуска чугуна на 7,6 %.

ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА НА ОЭМК  
В 2011–2015 ГОДАХ, МЛН ТОНН



ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА НА УРАЛЬСКОЙ СТАЛИ  
В 2011–2015 ГОДАХ, МЛН ТОНН



» РЕКОРДНЫЙ РОСТ ОБЪЕМОВ  
ВЫПЛАВКИ СТАЛИ НА ОЭМК —  
3,5 МЛН ТОНН

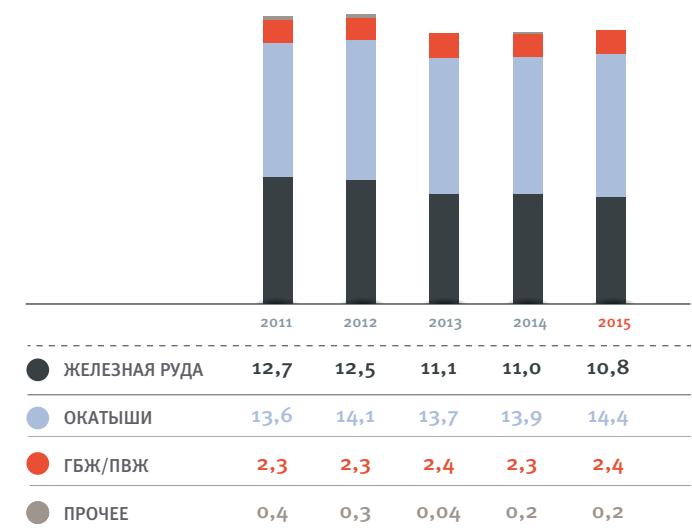


## Отгрузка

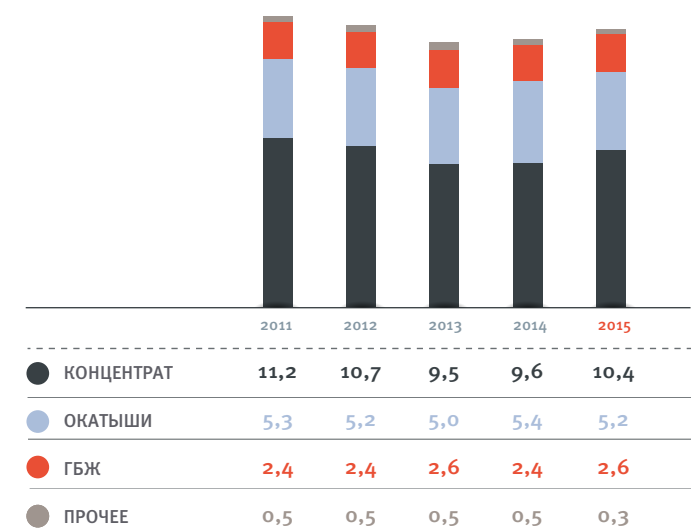
### Отгрузка железорудной продукции

Основным видом отгружаемой железорудной продукции Металлоинвеста в 2015 году стали окатыши (52,2 % в общей структуре). На долю железной руды (концентрат и аглоруда) приходилось 39,1 %, ГБЖ/ПВЖ – 8,6 %, прочей продукции<sup>6</sup> – 0,1 %.

СТРУКТУРА ОТГРУЗОК ЖЕЛЕЗОРУДНОЙ ПРОДУКЦИИ, МЛН ТОНН

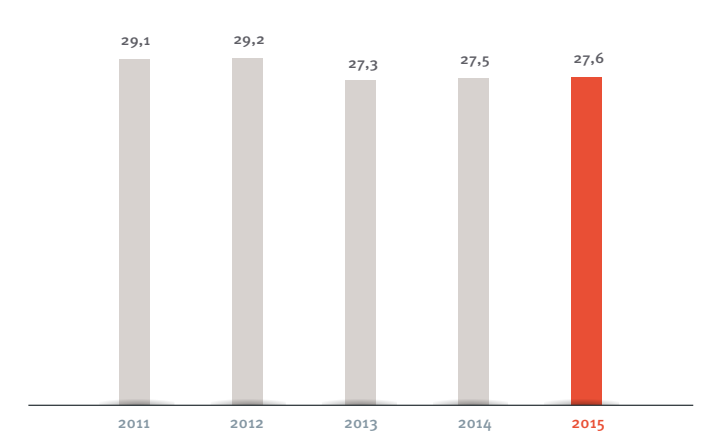


СТРУКТУРА ОТГРУЗОК НА ЛЕБЕДИНСКОМ ГОКЕ  
В 2011–2015 ГОДАХ<sup>7</sup>, МЛН ТОНН

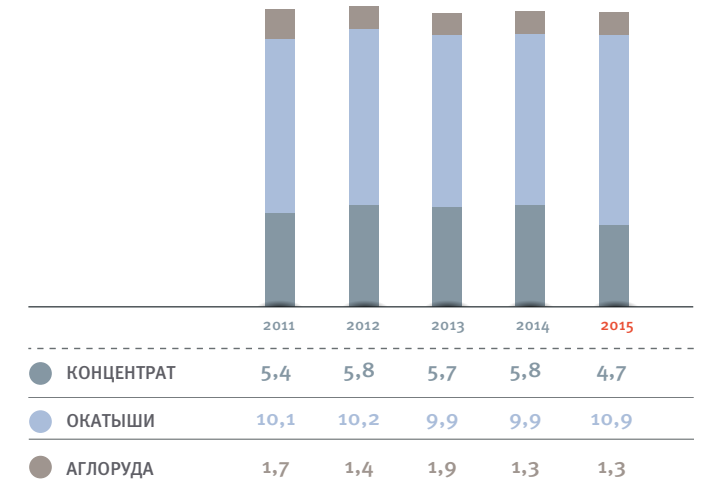


По итогам 2015 года Компания увеличила долю отгрузки железорудной продукции на внутренний рынок до 66 % (59 % годом ранее). Эти изменения связаны с ростом отгрузки в адрес российских потребителей: ММК, НЛМК, ЕВРАЗ и Северстали. Пропорционально снизилась доля отгрузки в страны Европы (на 4 п. п.) и в страны Азии (на 1 п. п.) и составила 19 и 10 % соответственно. Доля отгрузки в страны Ближнего Востока и Северной Африки не изменилась.

ДИНАМИКА ОТГРУЗОК ЖЕЛЕЗОРУДНОЙ ПРОДУКЦИИ  
В 2011–2015 ГОДАХ, МЛН ТОНН



СТРУКТУРА ОТГРУЗОК НА МИХАЙЛОВСКОМ ГОКЕ  
В 2011–2015 ГОДАХ<sup>8</sup>, МЛН ТОНН



<sup>6</sup> Мелочь ГБЖ и отсев окатышей.

<sup>7</sup> С учетом внутригрупповых отгрузок.

<sup>8</sup> С учетом внутригрупповых отгрузок.



## Динамика отгрузок железорудной продукции по географическому положению в 2011–2015 годах, млн тонн

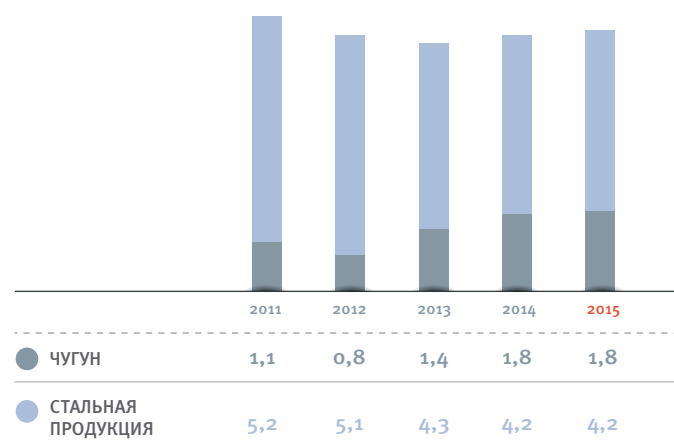
	2011	2012	2013	2014	2015	2015 к 2014
Россия	9,1	14,8	16,2	16,2	18,3	+13,0 %
Европа	7,0	6,6	5,4	6,3	5,2	-17,5 %
Азия	10,9	6,9	4,7	3,1	2,7	-12,9 %
Ближний Восток и Северная Африка	1,1	0,6	0,7	1,1	1,0	-9,1 %
Прочие	0,9	0,3	0,3	0,7	0,4	-42,9 %

## Отгрузка чугуна и стальной продукции

На стальную продукцию по-прежнему приходится порядка 70 % отгрузки металлургического сегмента. В 2015 году ее доля незначительно снизилась, пропорционально увеличилась доля поставок чугуна.

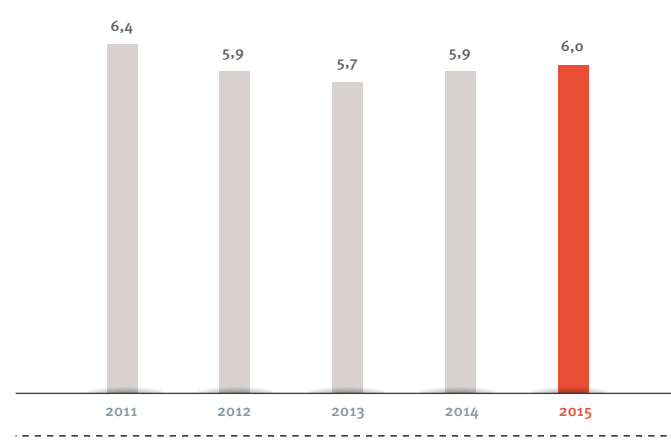
ОБЪЕМ ОТГРУЗКИ ЖЕЛЕЗОРУДНОЙ ПРОДУКЦИИ В РОССИИ ПО ИТОГАМ 2015 ГОДА УВЕЛИЧИЛСЯ НА 12,9 %. В ТО ЖЕ ВРЕМЯ ТОТ ЖЕ ПОКАЗАТЕЛЬ В ЕВРОПЕ СОКРАТИЛСЯ НА 17,4 %.

## Динамика изменения структуры отгрузок чугуна и стальной продукции в 2011–2015 годах, млн тонн



Уровень отгрузки чугуна стабильно растет последние четыре года при значительном сокращении доли стальной продукции.

## Динамика отгрузок чугуна и стальной продукции в 2011–2015 годах, млн тонн

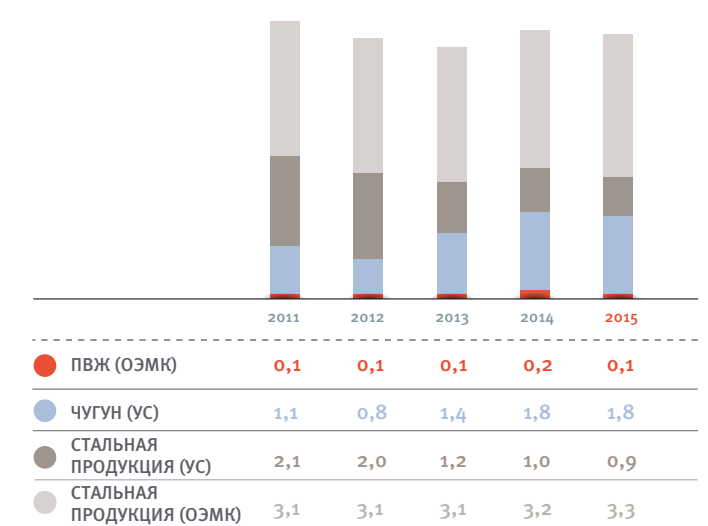


Объем отгрузки высокомаржинальных продуктов изменяется незначительно и остается стабильным с 2012 года.

Доля отгрузки в адрес потребителей в России в общем объеме отгрузки металлургической продукции составила 28 % (снижение к 2014 году на 4 п. п.). При этом до 20 % (на 8 п. п.) увеличилась доля отгрузки в Европу, в основном за счет роста поставок в Италию. В 2015 году также выросли поставки в Алжир, Тунис и Турцию, в результате чего доля стран Ближнего Востока и Северной Африки увеличилась на 3 п. п. по сравнению с 2014 годом и составила 29 %.

НАЧИНАЯ С 2014 ГОДА В СТРУКТУРЕ ОТГРУЗКИ ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ МЕТАЛЛОИНВЕСТА СУЩЕСТВЕННО ВЫРОСЛА ДОЛЯ ЧУГУНА (УРАЛЬСКАЯ СТАЛЬ). ТАК, ПРИРОСТ В 2014 ГОДУ СОСТАВИЛ 28 % С ОБЪЕМОМ 1,8 МЛН ТОНН. В 2015 ГОДУ КОМПАНИЯ СОХРАНИЛА ОТГРУЗКУ ЧУГУНА НА ПРЕЖНЕМ УРОВНЕ.

## Динамика отгрузок ОЭМК и Уральской Стали в 2011–2015 годах, млн тонн



## Динамика отгрузок стальной продукции по географическому положению в 2011–2015 годах, млн тонн

	2011	2012	2013	2014	2015	2015 к 2014
Россия	2,4	2,3	2,0	1,9	1,7	-10,5 %
Европа	0,6	0,4	0,6	0,7	1,2	+71,6 %
Азия	0,5	0,6	0,2	0,2	0,2	0,0 %
Ближний Восток и Северная Африка	1,6	1,4	1,6	1,5	1,7	+13,0 %
Прочие	1,2	1,2	1,4	1,6	1,3	-18,7 %

Отгрузка стальной продукции в России заметно снижается на протяжении последних пяти лет. В 2015 году сокращение составило 10 %. В то же время отгрузка в направлении Ближнего Востока и Северной Африки за 2015 год увеличилась на 13 %.

## Обзор финансовых результатов

В 2015 ГОДУ КОМПАНИЯ ПОДДЕРЖИВАЛА ДОСТАТОЧНЫЙ УРОВЕНЬ ЛИКВИДНОСТИ И ОПТИМИЗИРОВАЛА СТРУКТУРУ ДОЛГОВОГО ПОРТФЕЛЯ. РЯД УСПЕШНЫХ СДЕЛОК ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ СРЕДСТВ НА ВНУТРЕННЕМ И МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКАХ КАПИТАЛА ПОЗВОЛИЛИ КОМПАНИИ ДОБИТЬСЯ БОЛЕЕ КОМФОРТНОГО ГРАФИКА ПОГАШЕНИЯ ЗАЙМОВ.



**Павел Митрофанов**  
Заместитель Генерального директора —  
Финансовый директор

« Несмотря на вызовы, связанные с конъюнктурой мирового рынка железной руды, колебаниями национальной валюты, Компания продолжила демонстрировать устойчивые результаты по ключевым финансовым метрикам. »

### Выручка

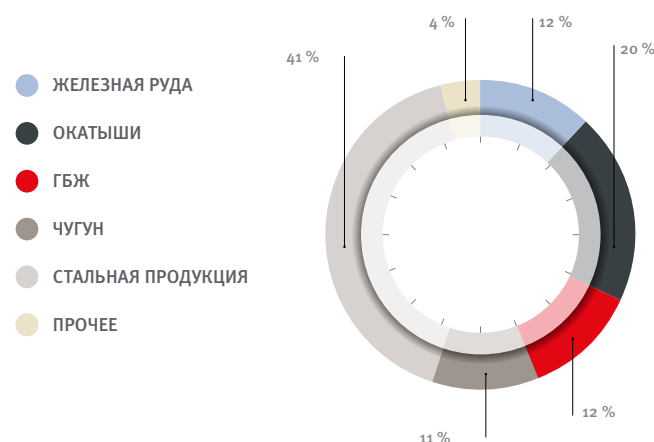
В 2015 году выручка Компании сократилась на 31,0 % — с 6 367 млн долл. США в 2014 году до 4 393 млн долл. США. Снижение выручки связано со значительным падением мировых цен на железную руду (на 42 %) и сталь (на 32 %).

В консолидированной выручке Компании на долю горно-рудного сегмента приходится 2 089 млн долл. США, или 47,6 % (48,7 % в 2014 году). Снижение выручки данного сегмента на 32,7 % по сравнению с 2014 годом было обусловлено как снижением цен на железорудную продукцию, так и обесценением рубля.

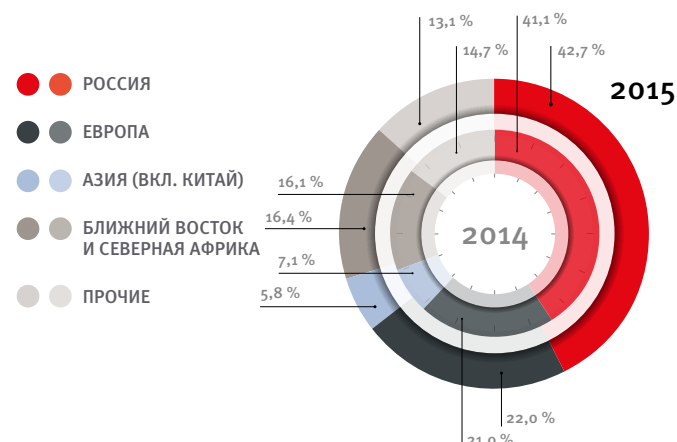
Доля металлургического сегмента в консолидированной выручке Компании составила 48,3 % против 48,1 % в прошлом году. Выручка металлургического сегмента снизилась на 30,6 %, до 2 123 млн долл. США, в результате снижения цен на чугун и стальную продукцию и ослабления рубля.

В 2015 году доля внутреннего рынка в консолидированной выручке Компании выросла до 42,7 % с 41,1 % в 2014 году. На Европу и Ближний Восток в 2015 году пришлось 22,0 % и 16,4 % выручки соответственно. Доля Азии составила 5,8 % выручки.

### Структура выручки по видам продукции в 2015 году



### Структура выручки по рынкам сбыта в 2014–2015 годах



### Себестоимость, коммерческие, общие и административные расходы

В 2015 году себестоимость производства составила 2 275 млн долл. США, или 51,8 % от выручки за период, против 53,1 % в предшествующем году. Снижение данного показателя на 32,7 % по сравнению с годом ранее (3 381 млн долл. США) связано с обесценением рубля и реализацией программы операционных улучшений, направленной на оптимизацию затрат на природный газ, электроэнергию и другие статьи расходов.

В 2015 году коммерческие расходы составили 690 млн долл. США, снизившись на 28,5 % в основном благодаря ослаблению рубля и частичной переориентации поставок железорудной продукции на внутренний рынок в рамках существующих долгосрочных контрактов. Доля коммерческих расходов от выручки составила 15,7 % против 15,2 % годом ранее.

В 2015 году общие и административные расходы снизились на 35,9 %, до 289 млн долл. США. Данные издержки составили 6,6 % от выручки, что немного ниже уровня 7,1 % в 2014 году.

### Структура себестоимости продаж в 2014–2015 годах

Статья расходов, %	2014	2015
Сырье и материалы	45,4	48,2
Расходы на электроэнергию	20,8	18,5
Расходы на оплату труда	18,8	18,9
Амортизация основных средств и нематериальных активов и убыток от обесценения	9,2	8,9
Налог на землю, имущество и прочие налоги	2,5	2,5
Амортизация прав на добычу полезных ископаемых	1,6	1,5
Ремонт и текущее обслуживание	0,4	0,2
Прочее	1,4	1,2



» ОБЩИЕ И АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ СНИЗИЛИСЬ НА 35,9 %



## Рентабельность и чистая прибыль

Показатель EBITDA Компании в 2015 году снизился на 27,0 %, до 1 432 млн долл. США с 1 961 млн долл. США в 2014 году. При этом рентабельность EBITDA выросла на 1,8 п. п. по сравнению с 2014 годом и составила 32,6 %.

Снижение консолидированного показателя EBITDA в значительной степени связано со снижением этого показателя в горнорудном сегменте из-за сильного снижения мировых цен на железную руду. Показатель EBITDA горнорудного сегмента составил 872 млн долл. США, снизившись по сравнению с 2014 годом на 36,2 %, или на 494 млн долл. США. Доля горнорудного сегмента в консолидированном показателе EBITDA также сократилась до 60,9 % против 69,7 % годом ранее.

Доля металлургического сегмента в консолидированном показателе EBITDA в 2015 году составила 27,4 %. Показатель EBITDA этого сегмента также снизился по сравнению с предшествующим годом и составил 392 млн долл. США. Однако снижение было намного меньшим, чем в горнорудном сегменте, что обусловлено снижением цен на сырье для производства стальной продукции. Помимо этого Компания смогла нарастить продажи товарного чугуна и изменила структуру отгрузок стальной продукции.

Чистая прибыль Компании в 2015 году составила 218 млн долл. США против 66 млн долл. США в 2014 году. Несмотря на существенное снижение операционной прибыли, Металлоинвест увеличил чистую прибыль в 3,3 раза – прежде всего за счет снижения начисленных курсовых разниц по долларовой части долга и сокращения чистых процентных выплат.

## Финансовое положение

На 31 декабря 2015 года активы Компании составили 6 619 млн долл. США (по состоянию на 31 декабря 2014 года – 7 266 млн долл. США). Уменьшение долларовой стоимости активов на 8,9 % в основном обусловлено обесценением рубля.

По состоянию на конец отчетного периода денежные средства и их эквиваленты составили 424 млн долл. США против 550 млн долл. США на 31 декабря 2014 года. Суммарная ликвидность Компании составила 824 млн долл. США, включая краткосрочные депозиты в банках на сумму 400 млн долл. США.

На конец отчетного периода чистый долг Компании снизился до 3 563 млн долл. США против 4 185 млн долл. США в 2014 году. Показатель чистый долг / EBITDA составил 2,49х по сравнению с 2,13х на 31 декабря 2014 года<sup>9</sup>. Доля долгосрочных кредитов и займов незначительно снизилась до 83,9 % по сравнению с 86,4 % годом ранее.

В 2015 году сумма денежных средств, полученных от операционной деятельности, составила 952 млн долл. США, что на 29,4 % меньше, чем в 2014 году (1 348 млн долл. США).

Сумма денежных средств, направленных на инвестиционную деятельность, составила 987 млн долл. США против 427 млн долл. США в 2014 году. Компания расширила инвестиционные возможности, получив средства от продажи финансовых активов в 2014 году.

Сумма денежных средств, направленных на финансовую деятельность, составила 24 млн долл. США по сравнению с 550 млн долл. США годом ранее. Снижение в основном связано с выплатой дивидендов акционерам в 2014 году.

<sup>9</sup> При расчете показателя чистый долг / EBITDA краткосрочные банковские депозиты в размере 400 млн долл. США учтены как денежные средства и их эквиваленты.

## Программа капитальных затрат

В 2015 году капитальные затраты Компании снизились на 29,9 %, до 417 млн долл. США по сравнению с 595 млн долл. США в 2014 году.

Существенная часть капитальных затрат – 33 млн долл. США, или около 7,9 % общей суммы – была направлена Компанией на проект строительства обжиговой машины № 3 на Михайловском ГОКе. В 2015 году этот проект был завершен.

По состоянию на конец года основные капитальные затраты Металлоинвеста приходятся на строительство ЦГБЖ-3 на Лебединском ГОКе. За 2015 год Компания инвестировала в этот проект 161 млн долл. США, или 38,6 % общих капитальных затрат.

Наряду с крупными инвестиционными проектами, в течение 2015 года Металлоинвест продолжал закупку высокопроизводительной техники для развития горно-транспортного комплекса своих предприятий, а также техническое перевооружение и обновление действующих производственных мощностей.



**Павел Митрофанов**  
Заместитель Генерального директора —  
Финансовый директор

« В июле мы заключили соглашение с консорциумом международных банков о предоставлении долгосрочного предэкспортного финансирования в размере 750 млн долл., которое позволит Компании в полной мере выполнить все обязательства по погашениям в 2016 году. »

» Подробную информацию об инвестиционных проектах Компании читайте в разделе «Стратегические инвестиционные проекты» на с. 42.



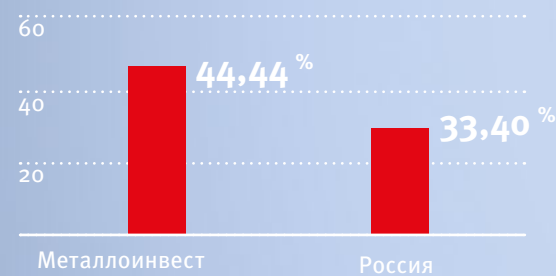
» РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПО EBITDA ВЫРОСЛА НА 1,8 П. П. И СОСТАВИЛА 32,6 %

# 4

## КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ

Металлоинвест последовательно внедряет лучшие мировые практики корпоративного управления. Совершенствование системы взаимодействия Компании с заинтересованными сторонами и повышение прозрачности для аналитиков способствует росту привлекательностиMetalлоинвеста для долгосрочного инвестирования

Доля независимых директоров в составе Совета директоров

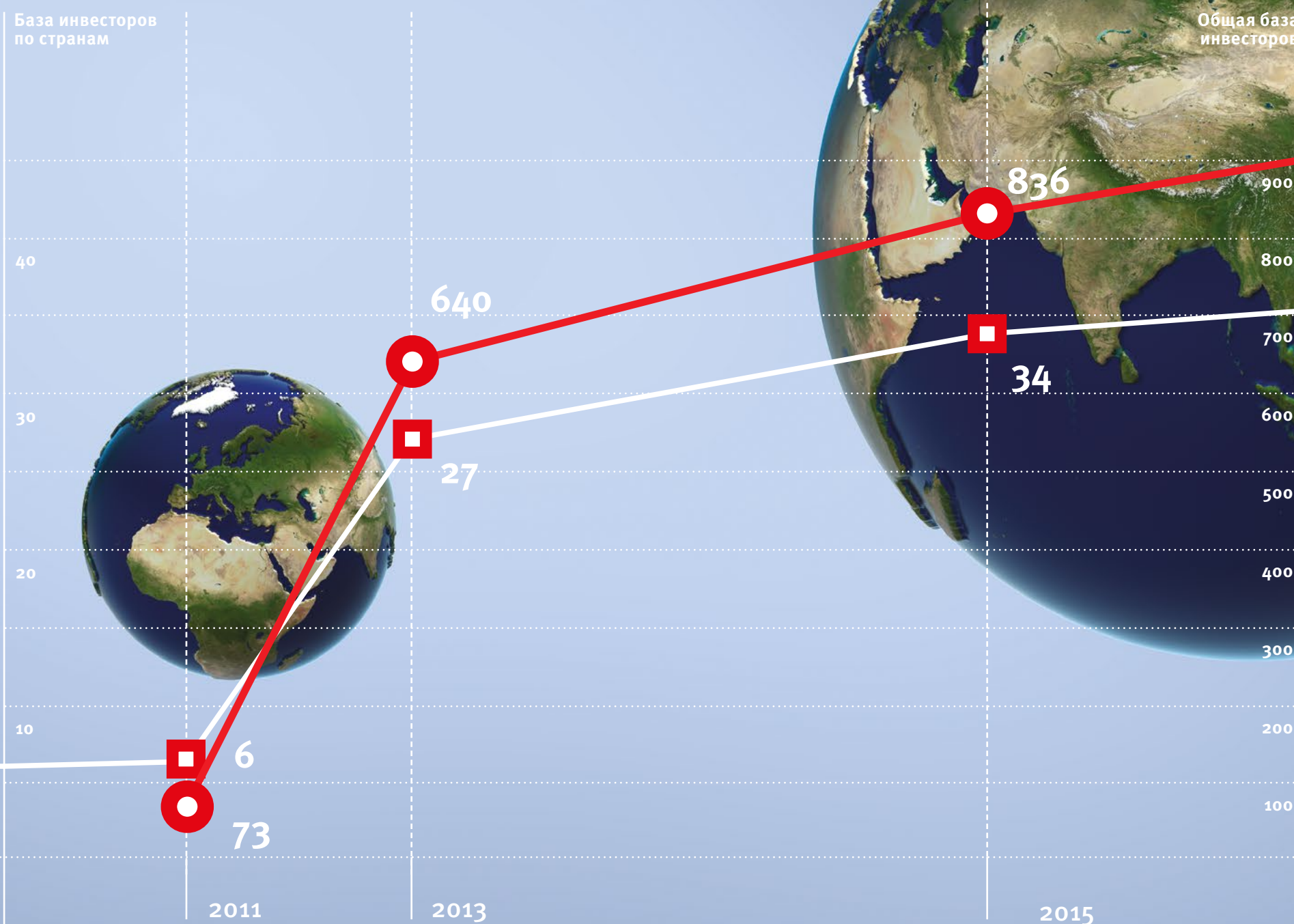


Количество заседаний Совета директоров



База инвесторов по странам\*

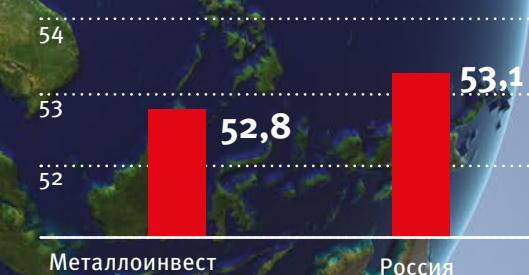
База инвесторов по странам



Общая база инвесторов

Общая база инвесторов\*

Средний возраст членов Совета директоров, лет



Структура Совета директоров по гендерному признаку



\* Данные на основании листа рассылки Компании

Источник: «Российский индекс советов директоров 2015 г.», www.spencerstuart.com  
Copyright © 2015 Spencer Stuart; данные Компании



# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ

## Структура корпоративного управления

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 ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ АО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»



### Совет директоров

Совет директоров осуществляет стратегическое руководство Компанией. Основные цели Совета директоров – обеспечение эффективного управления Компанией, определение и исполнение стратегических задач Компании, определение принципов и подходов к организации системы управления рисками, 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. При определении независимости директоров Компания стремится руководствоваться критериями Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Центральным банком Российской Федерации.

Совет директоров сбалансирован:

- по числу независимых и неисполнительных директоров,
- по гендерному и возрастному составу.

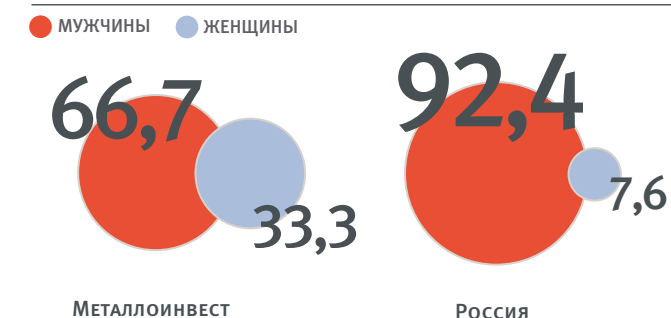
В 2015 году Совет директоров провел 48 заседаний, на которых были рассмотрены вопросы реализации инвестиционных проектов, согласования сделок, утверждения бюджета, операционной эффективности, производства, реализации стратегии развития Компании.

При Совете директоров образованы три комитета:

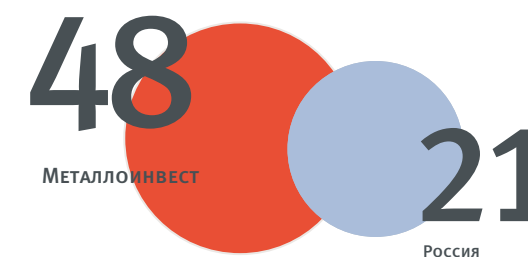
- Комитет по аудиту;
- Комитет по финансам, бюджетированию и стратегии;
- Комитет по компенсациям и льготам.

4 ИЗ 9 ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ЯВЛЯЮТСЯ НЕЗАВИСИМЫМИ.

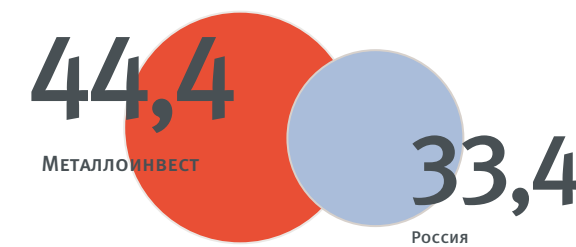
### ГЕНДЕРНЫЙ СОСТАВ



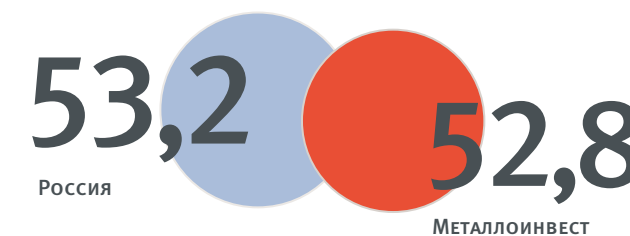
### Количество заседаний Совета директоров



### Доля независимых директоров в составе Совета директоров, %



### Средний возраст членов Совета директоров, лет



# СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ



## Валерий Казикаев

Независимый  
неисполнительный директор

## Наталья Чумаченко

Неисполнительный директор  
Председатель Комитета по  
финансам, бюджетированию  
и стратегии

## Андрей Варичев

Генеральный директор

## Иван Стрешинский

Председатель Совета директоров

## Ирина Лупичёва

Неисполнительный директор

## Галина Аглямова

Независимый  
неисполнительный директор  
Председатель Комитета  
по аудиту

## Сергей Солдатенков

Независимый  
неисполнительный директор  
Председатель Комитета  
по компенсациям и льготам

## Дмитрий Тарасов

Исполнительный директор

## Николай Крылов

Независимый  
неисполнительный директор



## Состав Совета директоров

### ИВАН СТРЕШИНСКИЙ

Председатель Совета директоров.  
В составе Совета директоров с февраля 2013 года.

#### ОБРАЗОВАНИЕ

1992 – с отличием окончил Московский физико-технический институт, факультет аэромеханики и летательной техники.

#### ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ

2012 – наст. Генеральный директор компании USM Advisors. CEO и член Совета директоров компании Garsdale Services Investment Limited.

В настоящий момент занимает следующие должности: член Совета директоров ПАО «МегаФон», член Совета директоров ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ», член Совета директоров АО «Коммерсантъ», член Совета директоров UTH Russia Limited, член Совета директоров USM Holdings Limited, член Совета директоров Mail.ru Group Limited, член Совета директоров ОАО «СИТИ».

2008–2012 Генеральный директор ООО «Телекоминвест».  
2006–2008 Являясь членом Совета директоров компании «Газметалл», а в дальнейшем компании «Металлоинвест», занимался консолидацией активов холдинга «Металлоинвест».  
2006–2007 Генеральный директор компании «Газметалл».  
1994–2006 Работал на руководящих должностях в компании Coalco Group.  
1993–1994 Член Совета директоров компании «Пермские моторы».

### ГАЛИНА АГЛЯМОВА

Независимый неисполнительный директор.  
Председатель Комитета по аудиту, член Комитета по компенсациям и льготам.  
В составе Совета директоров с октября 2013 года.

#### ОБРАЗОВАНИЕ

1985 – окончила Московский институт стали и сплавов (МИСиС), кандидат экономических наук.

#### ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ

Трудовую деятельность на Новолипецком металлургическом комбинате (НЛМК) начала в 1985 году с должности экономиста по планированию.  
2006–2012 Вице-президент по финансам ОАО «НЛМК».  
2005–2006 Заместитель генерального директора ОАО «НЛМК» по экономике и финансам.  
2000–2005 Директор по экономике и финансам ОАО «НЛМК».  
1997–2000 Заместитель директора по экономике ОАО «НЛМК».

### АНДРЕЙ ВАРИЧЕВ

Исполнительный директор.  
Генеральный директор ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ».  
Член Комитета по финансам, бюджетированию и стратегии.  
В составе Совета директоров с апреля 2007 года.

#### ОБРАЗОВАНИЕ

1991 – окончил авиамеханический факультет Московского авиационно-технического института им. К. Э. Циолковского (МАТИ), получив специальность инженера-механика по летательным аппаратам.

#### ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ

10.2013 – наст. Генеральный директор ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ».  
06.2009 – 06.2014 Генеральный директор ОАО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ».  
02.2009 – 06.2009 Генеральный директор ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ».  
2008–2009 Первый заместитель Генерального директора ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ».  
2006–2008 Коммерческий директор ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ».  
2005–2006 Генеральный директор ОАО «Михайловский ГОК»  
2003–2004 Первый заместитель директора по сбыту ООО «Уральская Сталь», а с 2004 года – заместитель Генерального директора по коммерческим вопросам ООО «Уральская Сталь».  
2001–2002 Заместитель директора, а затем – директора по сбыту на экспорт ООО «ТД НОСТА-ОХМК».  
1991–2001 Занимал руководящие должности на российских металлургических предприятиях (в том числе ЗАО «ИнтерУрал» и ОАО «НТМК»).

### ВАЛЕРИЙ КАЗИКАЕВ

Независимый неисполнительный директор.  
Член Комитета по финансам, бюджетированию и стратегии.  
В составе Совета директоров с октября 2013 года.

#### ОБРАЗОВАНИЕ

1976 – окончил Московский горный институт, кандидат экономических наук.

#### ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ

12.2015 – наст. Генеральный директор ООО «БГК».  
04.2014 – наст. Председатель Совета директоров ООО «БГК».  
10.2013 – наст. Член Совета директоров ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ».  
2010–2013 Первый заместитель генерального директора по стратегическому развитию ОАО «Международный аэропорт Шереметьево».  
2001–2010 Генеральный директор ЗАО «ТЭК-Шереметьево».

### НИКОЛАЙ КРЫЛОВ

Независимый неисполнительный директор.  
В составе Совета директоров с апреля 2015 года.  
Доктор юридических наук, доктор права юридического факультета Йельского университета.

#### ОБРАЗОВАНИЕ

Доктор юридических наук, доктор права юридического факультета Йельского университета.

#### ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ

2012 – наст. Заведующий сектором Института государства и права РАН.  
1994–1999 Работал в Нью-Йорке в международных юридических фирмах Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison LLP; Cadwalader, Wickersham & Taft LLP.

### ИРИНА ЛУПИЧЁВА

Неисполнительный директор.  
Член Комитета по аудиту.  
В составе Совета директоров с февраля 2013 года.

#### ОБРАЗОВАНИЕ

Окончила МГИМО МИД СССР по специальности «международные экономические отношения» и аспирантуру Московской финансовой академии.

#### ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ

05.2012 – наст. Управляющий директор, руководитель дирекции контроля и рисков ООО «АФ Холдинг» (с июня 2012 года – USM Advisors).  
2004–2012 Работала на руководящих должностях в компаниях, впоследствии вошедших в состав USM Holdings. Курировала вопросы финансов, внутреннего аудита и операций с ценными бумагами. Принимала непосредственное участие в создании USM Holdings.  
1992–2004 Работала на руководящих должностях в структурах компаний «МБГ» и «МБ Группа Импэкс».

### СЕРГЕЙ СОЛДАТЕНКОВ

Независимый, неисполнительный директор.  
Председатель Комитета по компенсациям и льготам, член Комитета по аудиту.  
В составе Совета директоров с апреля 2014 года.

#### ОБРАЗОВАНИЕ

1986 – окончил Ленинградский институт авиационного приборостроения по специальности «радиоинженер».  
2007 – получил степень MBA МТУСИ.

#### ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ

2012 – наст. Председатель Совета директоров ПАО «МегаФон».  
2003–2012 Генеральный директор ОАО «МегаФон».  
2002–2003 Вице-президент ООО «Объединенная компания «ГРОС».  
2000–2002 Заместитель генерального директора по коммерческим вопросам, и. о. генерального директора, генеральный директор ОАО «Петербургская телефонная сеть» (после реорганизации – ОАО «Северо-Западный Телеком»)  
1999–2000 Заместитель генерального директора ОАО «Телекоминвест».  
1994–1999 Генеральный директор ЗАО «Дельта Телеком».  
1993–1994 Генеральный директор российско-британского предприятия АО «АРС».  
1992–1993 Исполнительный директор АО «Импэкс-группа».

**ДМИТРИЙ ТАРАСОВ**

Исполнительный директор.  
Член Комитета по финансам, бюджетированию и стратегии.  
В составе Совета директоров с апреля 2014 года.

**ОБРАЗОВАНИЕ**

1985 – окончил факультет металлургии цветных, редких металлов и сплавов Московского института стали и сплавов по специальности «инженер-металлург».  
1990 – окончил аспирантуру МИСиС по специализации «Переработка руд и россыпей редких и благородных металлов». Кандидат технических наук.

**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ**

2005 – наст. Исполнительный директор ЗАО «Металлоинвест».  
2007 – 2016 Генеральный директор ООО «Украинская рудно-металлургическая компания».  
2005–2007 Председатель Совета директоров ОАО «Михайловский ГОК».  
2002–2007 Член Экспертного совета по металлургии и горному делу ГД РФ, Координационного совета по горно-металлургическому комплексу при Администрации Президента РФ; заместитель Председателя комитета по металлургии Торгово-промышленной палаты РФ; член правления Союза экспортеров металлопродукции РФ.  
2002–2005 Заместитель Генерального директора по стратегии и перспективному развитию холдинга «Газметалл».  
2001–2002 Заместитель генерального директора Агентства по привлечению иностранных инвестиций при Управлении делами Президента РФ.  
1999–2001 Советник руководителя Государственного фонда по формированию драгоценных металлов и драгоценных камней РФ в ранге Заместителя руководителя (Гохран России).  
1992–1999 Проректор по инвестиционной работе и капитальному строительству Московского государственного института стали и сплавов.  
1985–1992 Работал на различных должностях золотодобывающих предприятий Главного управления алмазной и золотодобывающей промышленности при Совете Министров СССР «Главалмаззолото СССР».

**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.

**ОБРАЗОВАНИЕ**

1994 – окончила Воронежскую государственную инженерно-строительную академию.  
2001 – окончила Воронежский государственный университет по специальности «менеджмент».  
Имеет диплом мастер-тренера Международного центра тренинга и коучинга Door International.

**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ**

07.2013 – наст. Первый заместитель генерального директора компании USM Advisors.  
2012–2013 Вице-президент по управлению активами в диверсифицированном холдинге ООО «Группа «Сумма»».  
2011–2012 Исполнительный Вице-президент ОАО «ВымпелКом» по развитию бизнеса на российском массовом рынке.  
1999–2011 Занимала различные руководящие должности в телекоммуникационной компании ОАО «ВымпелКом» и его дочерних структурах.

**Комитеты Совета директоров**

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

*Отчет Комитета по финансам, бюджетированию и стратегии***Состав Комитета:**

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

**Наталья Чумаченко**

Председатель Комитета по финансам, бюджетированию и стратегии



*Обновленная Стратегия развития до 2023 года учитывает актуальные сценарии развития рынка. Ориентир на выпуск продукции с высокой добавленной стоимостью позволяет Компании максимально использовать открывающиеся возможности для увеличения маржинальности продаж. Несмотря на сложную конъюнктуру мировых рынков, долговая нагрузка Компании остается под контролем. Мы заключили несколько важных сделок на рынке капитала, что вместе с положительным денежным потоком позволило обеспечить финансовую устойчивость Металлоинвеста.*

**Функции Комитета:**

- формирование предложений по приоритетным направлениям деятельности Компании;
- оценка и формирование предложений по инвестиционным проектам и M&A сделкам;
- 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 2015 году**

В 2015 году Комитет провел 14 очных и 36 заочных заседаний.

В рамках основных функций в 2015 году Комитет осуществлял методическое руководство и формировал рекомендации по разработке и актуализации:

- направлений Стратегии развития Компании;
- годового бюджета и годовой программы капитальных затрат Компании на 2015 и 2016 годы;
- целевых показателей эффективности, операционных и финансовых показателей финансово-хозяйственной деятельности;
- ключевых задач менеджмента с целью обеспечения устойчивости бизнеса Компании и повышения эффективности операций, таких как:
  - реорганизация ООО УК «Металлоинвест»;
  - управление себестоимостью;
  - реорганизация дочерних предприятий;
  - управление рентабельностью продаж;
  - эффективная реализация инвестиционной программы;
  - внедрение системы среднесрочного и долгосрочного планирования;
  - формирование центров бюджетной ответственности по функциональным подразделениям.



Кроме того, Комитет осуществлял мониторинг операционной деятельности Компании (коммерческая, производственная, закупочная функции), анализ показателей себестоимости и рентабельности продаж, контроль исполнения функциональных бюджетов и операционных целей Компании.

Также в 2015 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, депозитных договоров.

### Отчет Комитета по компенсациям и льготам

#### Состав Комитета:

Сергей Солдатенков (Председатель Комитета), Галина Аглямова, Наталья Чумаченко.



**Сергей Солдатенков**  
Председатель Комитета по компенсациям и льготам

«Многими компаниями задача повышения производительности труда достигается не только благодаря применению более эффективных технологических процессов, но и внедрением мотивационных программ. Комплексный характер программ развития персонала позволяет поддерживать высокий уровень вовлеченности, что также влияет на производительность. Социальные программы, мероприятия в области охраны труда, медицинское обслуживание работников, программы подбора, мотивации и адаптации персонала – все направления для нас имеют одинаково высокий приоритет.»

#### 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 2015 году

В 2015 году Комитет по компенсациям и льготам провел 7 очных заседаний.

В рамках основных функций в 2015 году Комитет осуществлял методическое руководство и формировал рекомендации по разработке:

- системы целеполагания для основных руководителей Компании и управляемых обществ, подходов к формированию системы оплаты труда работников Металлоинвеста в 2015 году;
- концепции корпоративного университета, принципов определения потребности в обучении, различных форматах обучения, принципов оценки эффективности обучения и развития персонала;
- корпоративной модели компетенций;
- программы повышения уровня вовлеченности и эффективности персонала Компании.

### Отчет Комитета по аудиту

#### Состав Комитета:

Галина Аглямова (Председатель Комитета), Ирина Лупичёва, Сергей Солдатенков.



**Галина Аглямова**  
Председатель Комитета по аудиту

«В 2015 году самым существенным риском для Компании стал риск снижения цен на продукцию. Влияние риска на финансовые результаты было успешно минимизировано за счет комплексного управления структурой продаж, как в части расширения рынков сбыта, так и в части оптимизации ассортимента продукции, включая повышение качества. Благодаря системному подходу Компании к управлению рисками, риски реализации инвестиционных проектов, кредитные риски, процентные риски не оказали существенного воздействия на результаты 2015 года.»

#### Функции Комитета:

- контроль процесса подготовки финансовой отчетности;
- контроль эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками;
- контроль эффективности функции внутреннего аудита;
- формирование рекомендаций по выбору внешнего аудитора и размера его вознаграждения;
- контроль независимости внешнего аудитора, объективности и эффективности его деятельности.

#### Деятельность Комитета в 2015 году

В 2015 году Комитет по аудиту провел 9 очных и 3 заочных заседания. В рамках основных функций Комитет осуществлял методологическое руководство и формировал рекомендации по:

- утверждению отчетности за 2014 год и промежуточной за 2015 год, подготовленной в соответствии с МСФО;
- утверждению комплексной программы управления рисками в Компании, определению размера риска-аппетита;
- совершенствованию системы управления кредитным риском;
- реорганизации системы контроля закупочных цен;
- совершенствованию контроля достоверности управленческой отчетности об исполнении ключевых показателей эффективности исполнительного руководства Компании;
- оценке эффективности действий исполнительного руководства Компании по устранению недостатков системы внутреннего контроля, выявленных внутренним аудитом;
- выбору внешнего аудитора и определению размера его вознаграждения.



## Правление

Коллегиальным исполнительным органом Компании является Правление, в состав которого 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 2015 году проведено 18 заседаний Правления по направлениям: бюджетирование, программа капитальных затрат, операционная эффективность, производство, коммерческая деятельность, стратегия, реализация целевых проектов и изменения организационной структуры.

### Состав Правления в 2015 году



**АНДРЕЙ ВАРИЧЕВ**

Председатель Правления, Генеральный директор ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ». Текущую должность занимает с октября 2013 года. В составе Совета директоров с апреля 2007 года.

» Подробные данные о Генеральном директоре читайте на с. 66.



**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 год 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 MBA, 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 MBA 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.



**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 MBA в бизнес-школе Калифорнийского университета по специальности Business administration finance option. Текущую должность занимает с мая 2014 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.



**ОЛЕГ МИХАЙЛОВ**

Управляющий директор АО «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.



**НИКОЛАЙ ШЛЯХОВ**

Управляющий директор АО «ОЭМК». 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 АО «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.



## Система внутреннего контроля и аудита

Компания организована на принципах риск-ориентированного подхода и содержит проводимые на постоянной основе процедуры по:

- выявлению, мониторингу, оценке рисков;
- разработке, внедрению и совершенствованию механизмов внутреннего контроля с целью предотвращения рисков, а также снижения их негативного влияния на деятельность Компании и достижение целей Компании и акционеров.

Организация эффективных процессов контроля, управления рисками и корпоративного управления является ответственностью исполнительного руководства, в то время как внутренний аудит осуществляет оценку указанных процессов 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.

Система внутреннего аудита состоит из:

- Комитета по аудиту Совета директоров, возглавляемого независимым директором;
- Департамента внутреннего аудита Управляющей компании, подчиненного Комитету по аудиту;

- Служб внутреннего аудита управляемых обществ, подчиненных директору департамента внутреннего аудита.

Таким образом, система внутреннего аудита охватывает все уровни управления, обеспечивает реализацию принципа независимости и объективности. Цели, задачи и принципы деятельности определены Положением о внутреннем аудите в Группе МЕТАЛЛОИНВЕСТ.

По результатам проведенных аудитов разрабатываются рекомендации по совершенствованию контрольных процедур и снижению негативного воздействия выявленных рисков. На регулярной основе проводится мониторинг исполнения рекомендаций.

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

Определение приоритетных направлений аудиторских проверок осуществляется на базе риск-ориентированного подхода и учитывает цели Компании, поручения Совета директоров, предложения исполнительного руководства Компании и бизнес-единиц. В 2015 году внутренним аудитом охвачены наиболее существенные риски в следующих областях:

- управление операционной эффективностью;
- управление закупками и снабжением;
- управление инвестиционными проектами;
- управление запасами;
- осуществление ремонта и технического обслуживания основных средств;
- управление материальными потоками.

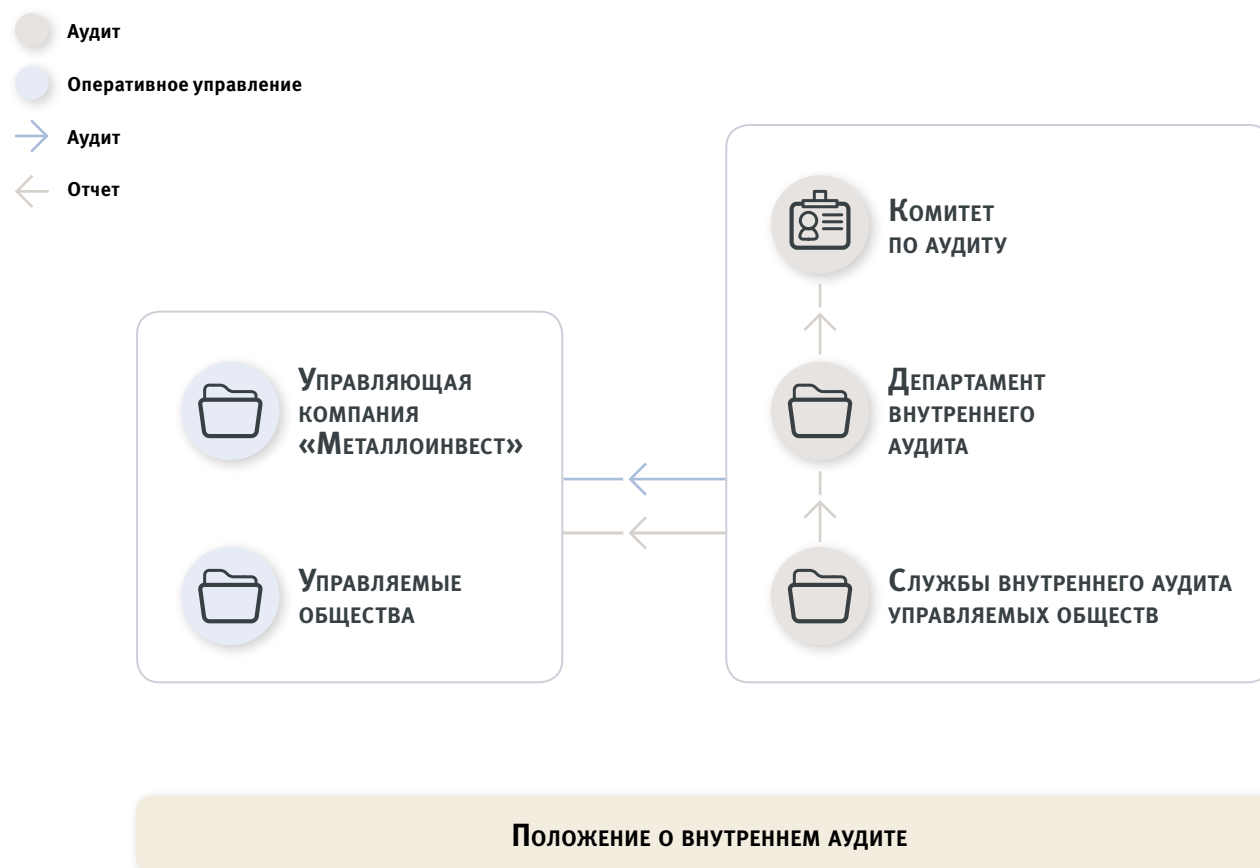
Система внутреннего контроля и аудита постоянно находится в центре внимания Совета директоров, усилия которого направлены на то, чтобы эта система соответствовала лучшим мировым практикам и эффективно функционировала.

### 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. Комитет по аудиту предоставляет рекомендации по выбору аудитора собранию акционеров и собранию участников, которые в свою очередь утверждают кандидатуру внешнего аудитора. В 2015 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.

#### СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И АУДИТА МЕТАЛЛОИНВЕСТА



## Риск-менеджмент

Руководство Компании уделяет пристальное внимание корпоративной системе управления рисками с целью повышения ее эффективности и соответствия лучшим мировым практикам.

Для идентификации, классификации, оценки потенциальных рисков и принятия эффективных управленческих решений в Металлоинвесте действует многоуровневая система управления рисками, объединяющая Совет директоров, функциональных руководителей производственных предприятий и структурных подразделений.

В 2015 году принято решение о расширении полномочий Комитета по аудиту с вопросов управления финансовыми рисками до спектра всех корпоративных рисков и вопросов внутреннего контроля<sup>10</sup>.

С целью своевременной и корректной оценки рисков в 2015 году Компания продолжила разработку и внедрение Общекорпоративной системы управления рисками (ОСУР). Благодаря ОСУР процесс управления рисками станет неотъемлемым элементом повседневного управления, процессов внутреннего контроля и аудита, годового и стратегического планирования, а также проводимых в течение года оценок эффективности деятельности.

В 2015 году приняты Стандарт «Общекорпоративная система управления рисками» и «Регламент процесса управления рисками», которые закрепляют единый подход и методологию по выявлению, оценке и управлению рисками.

Портфель корпоративных рисков в 2015 году включал около 100 наименований, которые отслеживались и регулярно обновлялись с целью своевременного отражения изменений бизнес-среды.

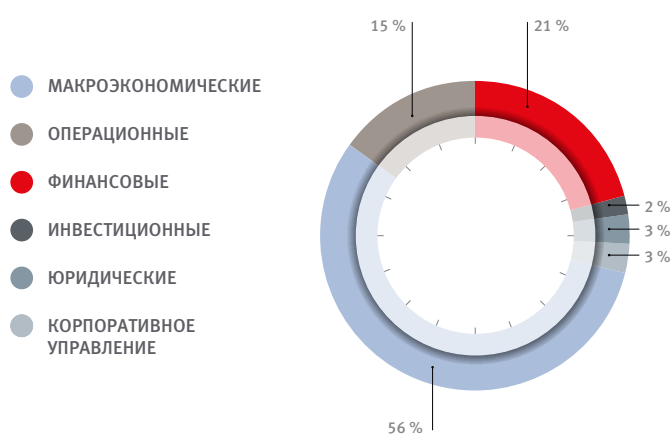
В РЕЗУЛЬТАТЕ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ СОВОКУПНОГО ФИНАНСОВОГО ВЛИЯНИЯ С УЧЕТОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ И РЕЗУЛЬТАТОВ ПРИ СТРЕССОВЫХ СЦЕНАРИЯХ СФОРМИРОВАНЫ КЛЮЧЕВЫЕ РИСКИ КОМПАНИИ.



**Юрий Гаврилов**  
Директор по стратегии и развитию

« В отчетном году Компания приступила к обновлению системы риск-менеджмента. Это приведет к дальнейшему укреплению устойчивости Компании. Эффективное управление рисками является основополагающим элементом стратегии и деятельности Компании. »

### СООТНОШЕНИЕ ОЦЕНОК ФИНАНСОВОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ КЛЮЧЕВЫХ РИСКОВ ПО КАТЕГОРИЯМ



### Оценка финансового воздействия рисков, %



## Ключевые риски Металлоинвеста в 2015 году

Для ключевых корпоративных рисков определен желаемый результат, который нацелен на обеспечение непрерывности деятельности через реализацию соответствующих планов мероприятий по управлению рисками.

### Риск снижения цен на продукцию

#### Факторы риска:

Снижение спроса, избыточное производство.

#### Мероприятия:

Клиентоориентированное техническое перевооружение в долгосрочной перспективе, диверсификация рынков сбыта, продвижение на новые рынки, мониторинг остаточного риска от эффекта диверсификации с валютным риском, возможно снижение себестоимости в части закупки.

### Риск неисполнения условий кредитных договоров

#### Факторы риска:

Макроэкономические явления, задержка с выплатами процентов и основной части долга по одной из компаний Группы.

#### Мероприятия:

Соблюдение регламента по комплаенсу кредитной документации. Реализация мероприятий по недопущению нарушения финансовых ковенантов.

### Валютный риск

#### Факторы риска:

Колебания цены нефти, нестабильная политическая обстановка в мире, негативная статистика, политика центральных банков.

#### Мероприятия:

Фиксирование курса валюты на срочном рынке, ребалансировка денежных потоков для сведения к нулю ОВП по небазовым валютам.

### Политический риск

#### Факторы риска:

Нарушение «минских соглашений», конфликты на Ближнем Востоке, которые могут привести к включению Компании в санкционные списки; поставки продукции лицам под санкциями (в том числе включенным в санкционные списки после подписания договоров).

#### Мероприятия:

Мониторинг риска. Разработка планов непрерывности деятельности. Проведение взвешенной политики в отношении привлечения средств и их использования с ориентацией на внутреннее развитие Компании.

### Производственные риски (аварии и чрезвычайные происшествия, снижение объемов, нарушение технологии производства)

#### Факторы риска:

Моральный и физический износ оборудования, несоблюдение правил ТБ, некачественные/несвоевременные ремонты.

#### Мероприятия:

Ведется комплексная оценка влияния различных факторов риска на производственные процессы и объемы выпуска продукции. Для предотвращения возникновения опасных ситуаций Металлоинвест применяет комплексные меры промышленной, производственной и экологической безопасности. 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 техническое перевооружение и обеспечение безопасности производства.

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 «ААА-».

<sup>10</sup> Изменения вступают в силу в 2016 году.



### Потеря рынков сбыта

#### Факторы риска:

Введение ограничений или запрета зарубежными странами на транзит или ввоз продукции, конкурентные войны.

#### Мероприятия:

Клиентоориентированное техническое перевооружение, диверсификация рынков сбыта, продвижение на новые рынки. Мониторинг политических (санкционных) рисков, которые могут оказать негативное влияние.

### Регуляторные риски

#### Факторы риска:

Состояние национальной экономики, человеческий фактор и ошибки при принятии решений, лоббизм.

#### Мероприятия:

Мониторинг риска.

### Риски закупки сырья и материалов

#### Факторы риска:

Макроэкономические явления.

#### Мероприятия:

Заключение долгосрочных контрактов с фиксированной ценой.

Проведение гибкой коммерческой политики, поддержание долгосрочных партнерских отношений с ключевыми поставщиками.

Металлоинвест разрабатывает и реализует мероприятия, направленные на сокращение затрат, совершенствование используемых технологий и оптимизацию товарных потоков, в том числе за счет импортозамещения.

### Риски корпоративного управления

#### Факторы риска:

Дублирование функционала, недостаточность компетенций, пробелы в регламентации, высокие транзакционные издержки.

#### Мероприятия:

Утверждение стандарта формирования организационных структур и его своевременная корректировка. Формирование классификатора бизнес-процессов.

### Нереализация/неэффективность инвестиционных проектов

#### Факторы риска:

Изменения конъюнктуры рынка в процессе реализации проекта, ошибки при первичном планировании (проектировании), ошибки с выбором подрядчика, макроэкономические изменения.

#### Мероприятия:

Заключение долгосрочных контрактов с фиксированной ценой, качественный отбор поставщиков и подрядчиков, совершенствование внутренних приемочных процедур, использование внутренних подрядчиков, регулярное отслеживание инвестиционных показателей проектов. Повышение качества планирования реализации проекта и оценки показателей его эффективности.

Помимо ключевых рисков,Metalloinvest уделяет большое внимание прочим корпоративным рискам и рискам управляемых и дочерних обществ. Компания декларирует нулевую терпимость к проявлениям рисков нарушения техники безопасности и охраны труда, нанесения вреда окружающей среде, а также рискам проявления коррупции и неправомерных действий сотрудников.

В 2015 году в Metalloinvestе принята комплексная Антикоррупционная политика, в рамках разработки которой проанализирован риск несоответствия международному антикоррупционному законодательству. В настоящее время ведется работа по определению степени применимости антикоррупционного законодательства к предприятиям Компании и при необходимости обеспечению соответствия.

В течение 2015 года особое внимание уделялось формированию культуры управления рисками посредством:

- понимания сущности рисков, а также финансовых и репутационных последствий их реализации;
- анализа текущего состояния системы внутреннего контроля;
- выявления факторов, способных привести к реализации того или иного риска;
- разработки и внедрения соответствующих мер по управлению рисками и (или) снижению рисков;
- регулярной отчетности по изменениям рисков и статусу реализации мер по управлению рисками и (или) снижению рисков.

Для точной оценки значимости рисков, разработки стратегий реагирования и координации мер, принимаемых различными подразделениями в отношении соответствующих рисков, создаются условия для эффективного взаимодействия владельцев рисков. В 2015 году автоматизирован процесс формирования и администрирования регулярно обновляемой базы данных о рисках, что обеспечивает своевременный доступ к актуальной информации для всех подразделений Компании. В течение года подразделения также использовали механизм обратной связи для анализа связанных с рисками инцидентов, отчетов внутреннего аудита и оценки на этой основе достаточности и целостности планов мероприятий по управлению рисками.

В целях повышения информированности руководителей в вопросах ОСУР разработана учебная программа, в ходе которой ключевые руководители определяли критические риски и их влияние на деятельность Компании. С 2016 года обучение по ОСУР станет частью обязательной программы тренингов для новых сотрудников Компании.

Для обмена профессиональным опытом и учета позиции Компании в конце 2015 года работники ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» вошли в рабочую подгруппу «Россия», объединившую ведущих российских специалистов в области управления рисками, недавно инициированного международной рабочей группой ISO процесса полного обновления стандарта ISO 31000 Risk management.

# Акционерный капитал и взаимодействие с инвесторами

## Акционерный капитал<sup>11</sup>

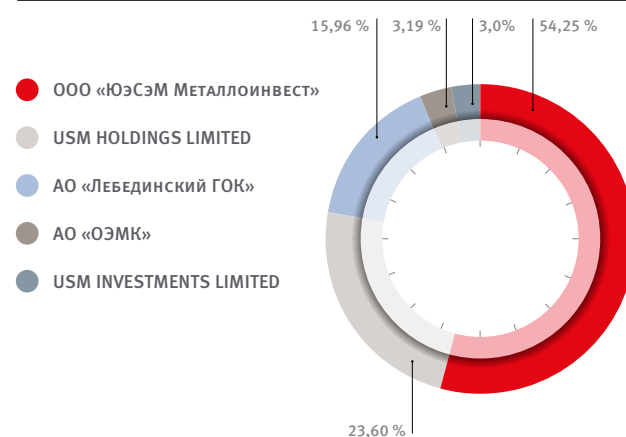
Компания	АО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»
Уставный капитал	3 745 853 000 руб.
Количество акций	74 917 060 000 шт.
Тип акций	Обыкновенные именные бездокументарные

100 % акций АО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» принадлежит USM Holdings Ltd, крупнейшим бенефициаром которого является Алишер Усманов (48 %). Другими крупнейшими акционерами холдинга являются структуры Владимира Скоча (30 %) и Фархада Мошири (10 %).

В конце 2015 года изменилась акционерная структура АО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ». 23,6 % акций АО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ», ранее находившихся в собственности USM Investments Limited, перешли на баланс материнской компании USM Holdings Limited.

В 2015 году завершён процесс реорганизации АО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» в форме выделения АО «ХК «БГК», владеющего лицензией на освоение Удоканского месторождения меди с ресурсами свыше 26 млн тонн меди. Акционерами АО «ХК «БГК» стали ООО «ЮэСэм «Металлоинвест» – 54,25 %, USM Investments Limited – 26,60 %, АО «Лебединский ГОК» – 15,96 %, АО «ОЭМК» – 3,19 %.

СТРУКТУРА АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2015 ГОДА



<sup>11</sup> По состоянию на 31 декабря 2015 года.

## Кредитные рейтинги

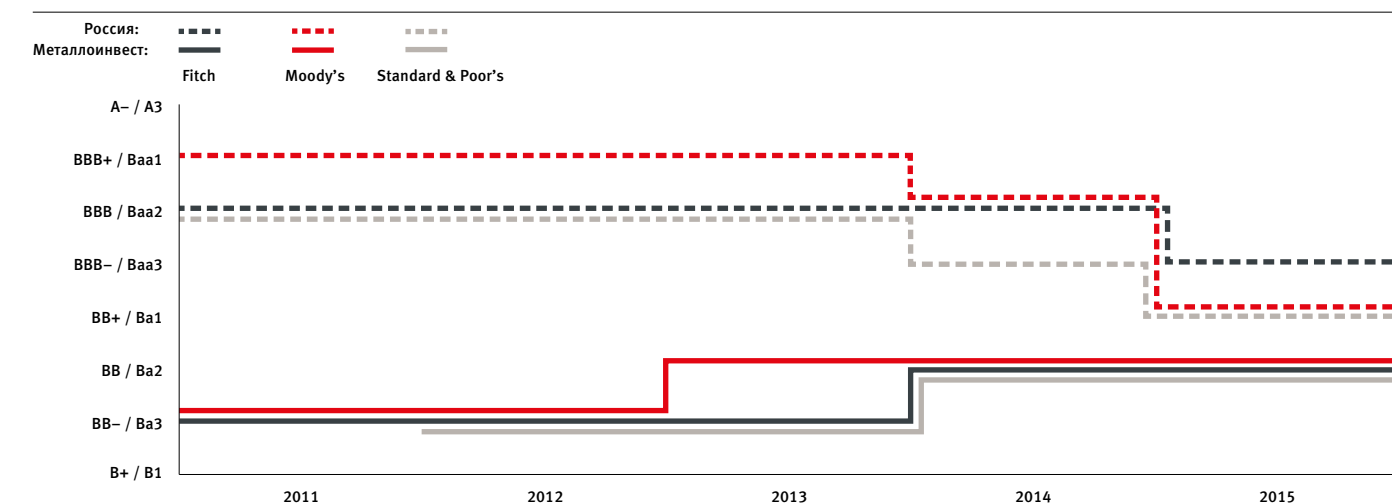
Неотъемлемой частью работы по повышению инвестиционной привлекательности является взаимодействие с рейтинговыми агентствами.

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

В течение 2015 года международные рейтинговые агентства Standard & Poor's, Fitch и Moody's подтвердили долгосрочные корпоративные кредитные рейтинги Компании на уровне «BB»/«Ba2». При этом только прогноз от Standard & Poor's был изменен 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. На фоне падения цен на руду и сталь и снижения рейтингов компаний-аналогов в мире Металлоинвесту удалось сохранить рейтинговые позиции благодаря вертикально интегрированной модели бизнеса, сильной конкурентной позиции по себестоимости производимой продукции в сочетании с адекватным уровнем ликвидности.

Металлоинвест развивает возможности для сотрудничества с китайскими партнерами. В ноябре 2015 года Металлоинвест первым из российских негосударственных компаний объявил о получении рейтинга от Dagong<sup>12</sup>. Китайское рейтинговое агентство Dagong Global Credit Rating Co., Ltd присвоило Компании долгосрочные рейтинги дефолта эмитента в национальной и иностранной валютах на уровне «BBB+» со стабильным прогнозом. Кредитные аналитики Dagong в своем пресс-релизе отметили, что благодаря наличию у Компании диверсифицированных источников финансирования западные санкции в отношении России не ограничили доступ Металлоинвеста к внешним рынкам капитала. Агентство считает, что способность Компании по созданию денежного потока может быть улучшена в условиях умеренного укрепления рубля, а также за счет оптимизации продуктовой линейки и жесткого контроля над издержками. Dagong придерживается позиции, что наличие различных источников финансирования для погашения долга может гарантировать Компании своевременное исполнение обязательств перед кредиторами.

## Динамика кредитных рейтингов



<sup>12</sup> Dagong Global Credit Rating Co., Ltd – крупнейшее рейтинговое агентство Китая, созданное в 1994 году. Штаб агентства насчитывает около 600 сотрудников. Агентство имеет 36 отделений, два из которых расположены за пределами Китая. Dagong предоставляет информацию о суверенных и корпоративных кредитных рисках, активно участвует в развитии азиатского рынка облигаций. В начале 2015 года агентство подтвердило суверенный рейтинг Российской Федерации на уровне «А» со стабильным прогнозом.



## Взаимодействие с инвесторами

Металлоинвест постоянно повышает уровень публичности и 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 в Москве, постоянно расширяя базу существующих и потенциальных инвесторов. Широкому кругу инвесторов и аналитиков доступна возможность посещения производственных активов Компании. В 2015 году Металлоинвест принял участие в 9 инвестиционных конференциях и форумах в России и за рубежом и провел встречи с более чем 200 инвесторами и аналитиками.

Проекты Металлоинвеста в области корпоративных коммуникаций получили высокую оценку экспертного сообщества. В 2015 году годовой отчет Компании получил награды американской премии MarCom Awards 2015 и LACP 2015 Spotlight Awards Global Communications Competition, а корпоративный сайт был отмечен наградой World's Best Corporate Websites iNOVA Awards 2015 (США). Видеоролик годового отчета Компании стал победителем Московского международного фестиваля корпоративного видео – 2015.

### Полезные ссылки:

» IR-календарь

<http://www.metalloinvest.com/investors/events-calendar/>

» Информация о site-visit:

<http://www.metalloinvest.com/investors/site-visits/>

» Аналитики:

<http://www.metalloinvest.com/investors/analyst-coverage/>

## Рынки долгового капитала

В 2015 году Металлоинвест работал над улучшением графика погашения и оптимизацией долгового портфеля.

В марте 2015 года в рамках оферты Компания осуществила выкуп рублевых облигаций серий 01, 05 и 06 по цене 100 % от номинальной стоимости на сумму 25 млрд руб.

В июне 2015 года Металлоинвест и клуб международных банков, в который вошли Societe Generale, Sumitomo Mitsui Banking Corporation Europe, The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ Ltd., Credit Agricole Corporate and Investment Bank, UniCredit Bank Austria AG и ING Bank, а Branch of ING-DiBa AG, подписали соглашение об открытии кредитных линий (ECA) на сумму до 267 млн евро для финансирования закупки иностранного оборудования на ЦГБЖ-3 на Лебединском ГОКе. Согласно условиям сделки, погашение кредитов будет осуществляться в течение 10 лет после запуска ЦГБЖ-3. Экспортное кредитное агентство Австрии (ОеКВ) и Экспортное кредитное агентство Великобритании (УКЕФ) выступили гарантами.

В июле 2015 года Компания подписала соглашение о продлении срока погашения кредита Рабобанка на сумму 131 млн долл. США на период с апреля 2017 года по октябрь 2018 года.



**Павел Митрофанов**

Заместитель Генерального директора –  
Финансовый директор

« В 2015 году мы работали над оптимизацией структуры долгового портфеля и поддержания достаточного уровня ликвидности. Мы успешно привлекли денежные средства на внутреннем и международном рынках капитала и улучшили график погашения. »

Также в июле Металлоинвест и клуб международных банков, в состав которого вошли Bank of China (Hungary) Close Ltd., ING Bank N.V., Sberbank Europe AG, Societe Generale, UniCredit Bank Austria AG, Deutsche Bank AG (Amsterdam Branch), Intesa Sanpaolo Bank Ireland Plc, JSC Nordea Bank, Bank of America Merrill Lynch International Limited, China Construction Bank (Russia) Limited, Credit Suisse AG, SGBT Finance Ireland Limited и ZAO Industrial and Commercial Bank of China (Moscow), подписали соглашение о привлечении предэкспортного кредита (PXF) на сумму 750 млн долл. США. Согласно договору, данный PXF состоит из пятилетнего транша с двухлетним льготным периодом на 600 млн долл. США и семилетнего транша с пятилетним льготным периодом на 150 млн долл. США. Привлеченные средства были направлены на частичное досрочное погашение PXF-2014 в размере 515 млн долл. США, оставшаяся часть – на пополнение ликвидности Компании.

В октябре 2015 года Компания осуществила размещение биржевых рублевых облигаций серии БО-01 на сумму 10 млрд руб. со сроком обращения 10 лет и ставкой 11,85 % годовых на первые 12 купонных периодов. Параметры выпуска предусматривают опцион call (через 4 года) и опцион put (через 6 лет). АО «Газпромбанк» выступил организатором и андеррайтером размещения.

» Данные о выпущенных облигациях доступны на сайте Компании:

<http://www.metalloinvest.com/investors/bonds/>

## Сделки 2016 года

В феврале 2016 года Металлоинвест разместил биржевые облигации серии БО-07 на сумму 5 млрд руб. со ставкой купона 11,90 % и погашением через 10 лет. Параметры размещения биржевых облигаций оставляют за Компанией право (опцион call) на досрочное погашение ценных бумаг через 7 лет.

В марте 2016 года Металлоинвест подписал соглашение с клубом банков о привлечении долгосрочного предэкспортного финансирования (PXF) на общую сумму 400 млн долл. США с возможностью увеличения суммы до 450 млн долл. США. Согласно договору новый PXF имеет два транша: пятилетний транш с трехлетним льготным периодом в размере 150 млн долл. США, семилетний транш с пятилетним льготным периодом в размере 250 млн долл. США. Координаторами и уполномоченными ведущими организаторами выступили UniCredit Bank Austria AG и ПАО «Сбербанк». Привлеченные средства будут направлены на оптимизацию графика погашения долга Компании.

В марте 2016 года Металлоинвест разместил биржевые облигации серий БО-02 и БО-08 на сумму 15 млрд руб. со ставкой купона 10,95 % и погашением через 10 лет. Параметры размещения биржевых облигаций оставляют за владельцами право требования (опцион put) досрочного погашения ценных бумаг через 5 лет.

# 5

## УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Металлоинвест внедряет современные технологии с высокими стандартами условий труда и безопасности. В партнерстве с органами власти и некоммерческими организациями Металлоинвест реализует проекты, направленные на повышение качества жизни, создание благоприятной социально-культурной среды в регионах присутствия предприятий Компании

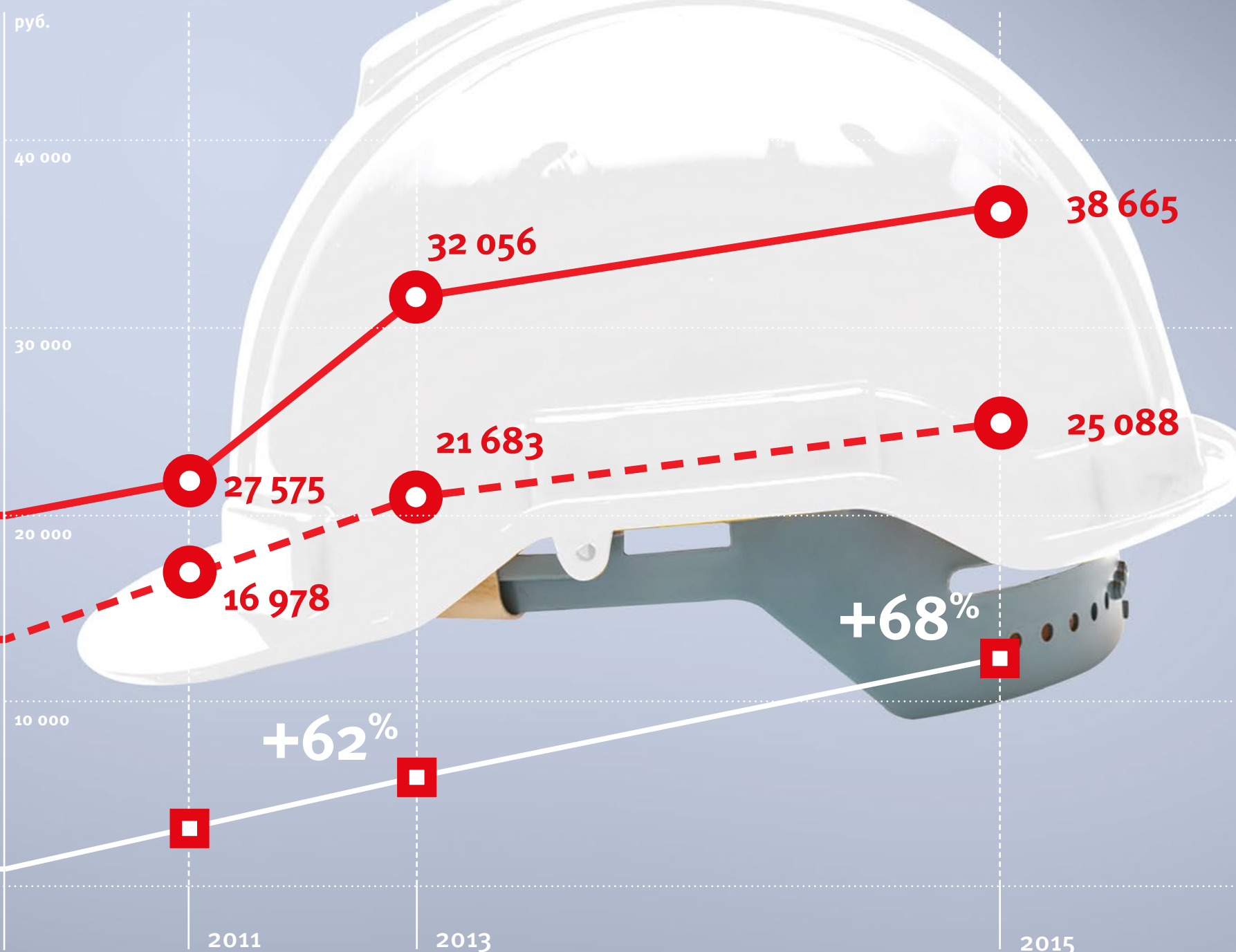
# 73%

сотрудников Компании позитивно оценивают созданные условия для продуктивной работы

Средняя заработная плата по предприятиям Металлоинвеста

Средняя заработная плата по регионам

Рост социальных инвестиций в устойчивое развитие территорий присутствия, в %



### Высокий уровень лояльности сотрудников\*\*

# 80%

Готовы и хотят долго работать в Компании (5 и более лет)

# 78%

Готовы рекомендовать Компанию как хорошего работодателя

# 73%

Гордятся, что работают в Компании

\* за точку отсчета принята дата подписания первого Соглашения о социально-экономическом партнерстве

\*\* Источник: опрос вовлеченности в Компании, проведенный Hey Group в 2015 году



# УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

## Подход к устойчивому развитию



**Андрей Варичев**  
Генеральный директор

«*Металлоинвест является крупным работодателем на территориях своего присутствия, и благополучие работников, их семей является стратегическим приоритетом Компании, таким же, как и выполнение производственных показателей. Мы традиционно уделяем большое внимание созданию благоприятной социально-культурной среды, развитию спорта и поддержке сферы здравоохранения и культурных инициатив в городах, где находятся наши предприятия.*»

В соответствии со Стратегией-2023 Metalloinvest стремится к укреплению позиций крупнейшего высокоэффективного международного производителя ГБЖ и ПВЖ, регионального производителя ЖРС и высококачественной стали. При этом Компания заинтересована в устойчивом развитии, под которым понимается достижение стратегических целей при сохранении баланса интересов всех заинтересованных сторон.

Особое внимание в Стратегии уделяется вопросам кадровой политики, охране труда и промышленной безопасности, снижению техногенной нагрузки на окружающую среду и социально-экономическому развитию регионов присутствия.

В 2015 году Компания приняла Политику корпоративной социальной ответственности и благотворительности, которая определяет единые принципы и подходы в области КСО, а также Политику по взаимодействию с заинтересованными сторонами, являющуюся основой для системного диалога и учета интересов заинтересованных сторон при принятии решений в экономической, социальной и экологической сферах.

### Ключевые принципы построения социально ответственного бизнеса для Metalloinvesta

**Связь со стратегией развития Компании:** деятельность Компании в области корпоративной социальной ответственности (КСО) содействует реализации бизнес-стратегии и направлена на повышение эффективности и долгосрочной устойчивости бизнеса.

**Соблюдение законодательства:** Компания неукоснительно соблюдает требования законов и нормативных актов, отраслевых и этических норм, контрактных и других обязательств.

**Последовательность и долгосрочность:** деятельность Компании в сфере КСО осуществляется на системной и долгосрочной основе с вовлечением заинтересованных сторон.

**Региональный подход:** благотворительные и социальные проекты реализуются преимущественно в регионах присутствия Компании и содействуют устойчивому развитию Компании и регионов.

**Целевой подход:** Компания придерживается целевого подхода в своей деятельности в области КСО, который подразумевает в том числе оценку эффективности реализуемых проектов и программ.

**Прозрачность:** Компания регулярно взаимодействует со своими заинтересованными сторонами, учитывает их интересы и ожидания в процессе принятия решений.

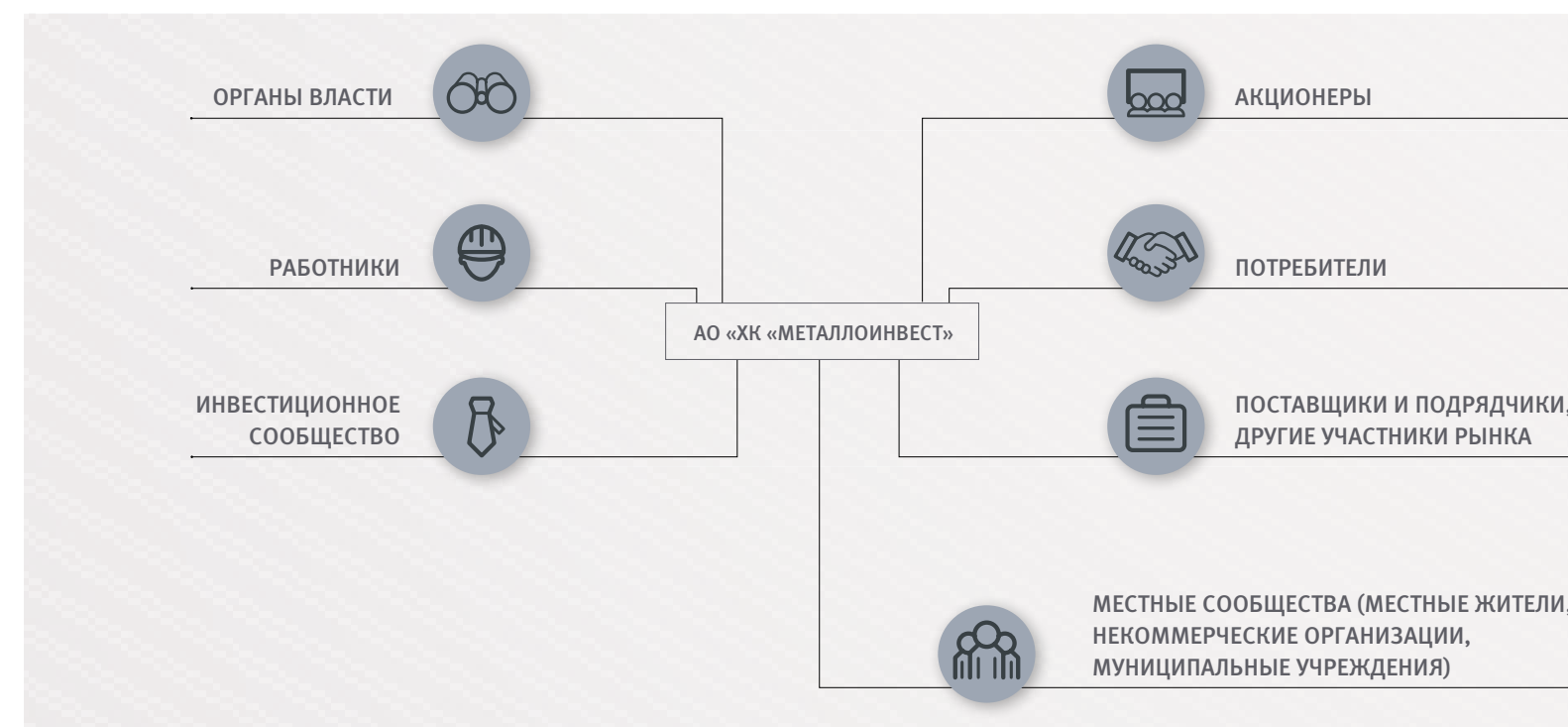
» Подробную информацию о деятельности Компании в области устойчивого развития и взаимодействия с заинтересованными сторонами читайте в Отчете о корпоративной социальной ответственности за 2015 год.

Основными принципами Политики по взаимодействию с заинтересованными сторонами являются последовательное информирование, открытость, существенность, полнота, реагирование.

В соответствии с Политикой ключевыми заинтересованными сторонами Компании являются:

» Детально состав и характеристика заинтересованных сторон Metalloinvesta приводятся в Отчете о корпоративной социальной ответственности за 2013—2014 годы, раздел 2.4 «Взаимодействие с заинтересованными сторонами», с. 30.

[http://www.metalloinvest.com/upload/iblock/785/metalloinvest\\_sr\\_2013\\_211014\\_web.pdf](http://www.metalloinvest.com/upload/iblock/785/metalloinvest_sr_2013_211014_web.pdf)



Компания предоставляет полную и достоверную информацию о своей деятельности, используя различные формы и методы информирования и получения обратной связи.

Одним из источников информации о деятельности в области устойчивого развития являются публикуемые с 2008 года отчеты о корпоративной социальной ответственности, в которых Metalloinvest раскрывает эко-

номические, социальные и экологические результаты деятельности. С 2015 года Компания перешла на ежегодный формат подготовки нефинансовой отчетности.

» Подробнее о принципах ответственного ведения бизнеса читайте в Политике корпоративной социальной ответственности и благотворительности и на сайте Компании в разделе «Устойчивое развитие»: <http://www.metalloinvest.com/association/policies-and-approaches/>

# Управление персоналом



**Марина Новикова**  
Заместитель Генерального директора по организационному развитию и управлению персоналом

« Наряду с современными технологиями производства и богатой ресурсной базой, уникальные компетенции наших работников составляют основной капитал Компании. Металлоинвест продолжает реализацию масштабных программ, направленных на профессиональный рост сотрудников и повышение производительности труда. »

## 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.

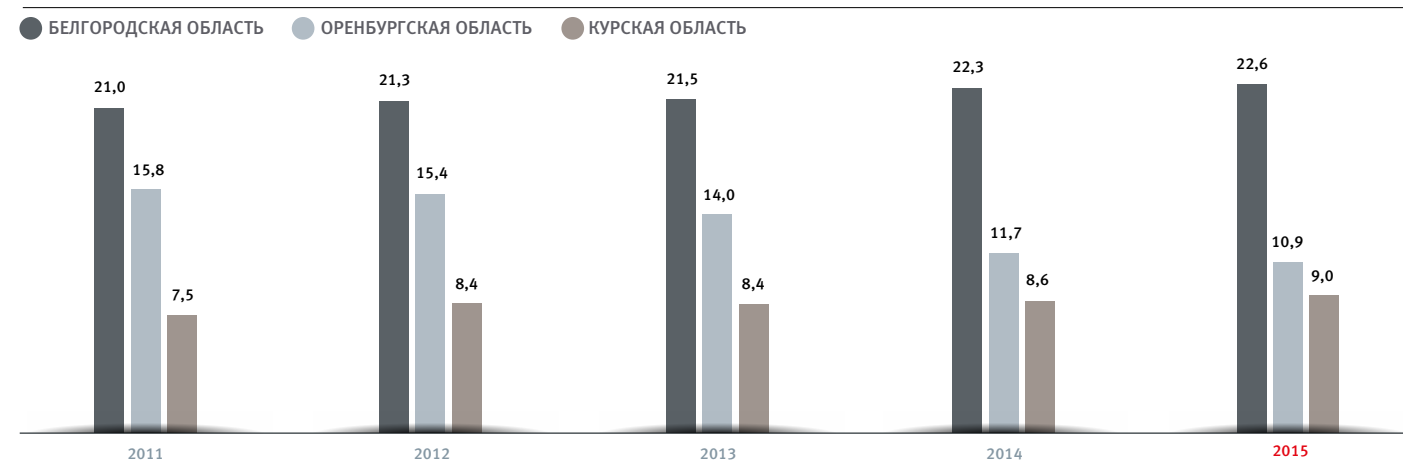
## Состав и численность персонала

При построении системы управления персоналом Металлоинвест ориентируется на цели бизнеса и стабильное развитие регионов присутствия. Основные активы Металлоинвеста расположены в Белгородской, Курской и Оренбургской областях – здесь работает более 98,8 % персонала Компании.

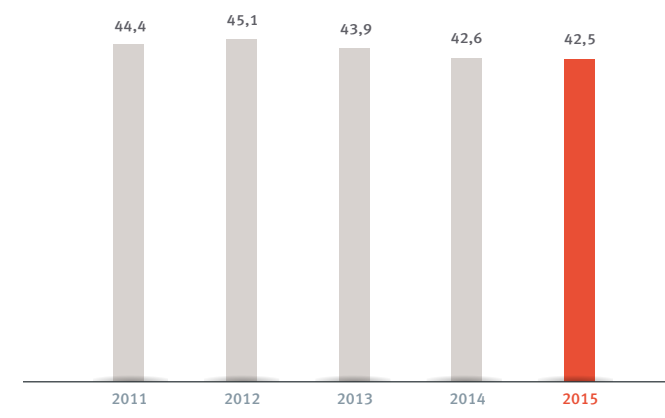
Компания гордится достижениями в области кадровой политики:

- средний стаж работы на предприятиях Металлоинвеста превышает 10 лет;
- около 50 % персонала имеет высшее и среднее профессиональное образование;
- среднемесячный доход работников комбинатов более чем на 40 % выше уровня среднемесячного дохода в регионах присутствия.

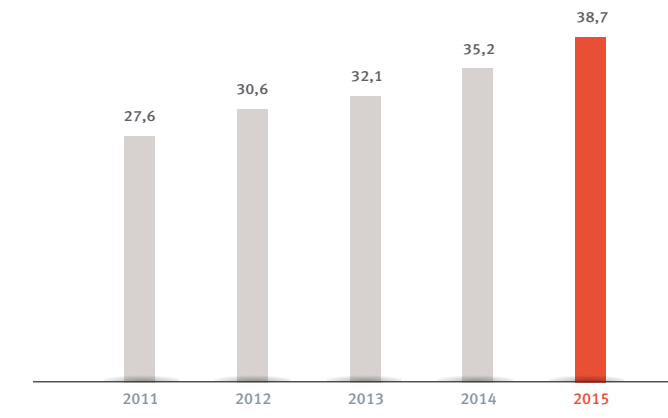
## Численность сотрудников по регионам присутствия, тыс. человек



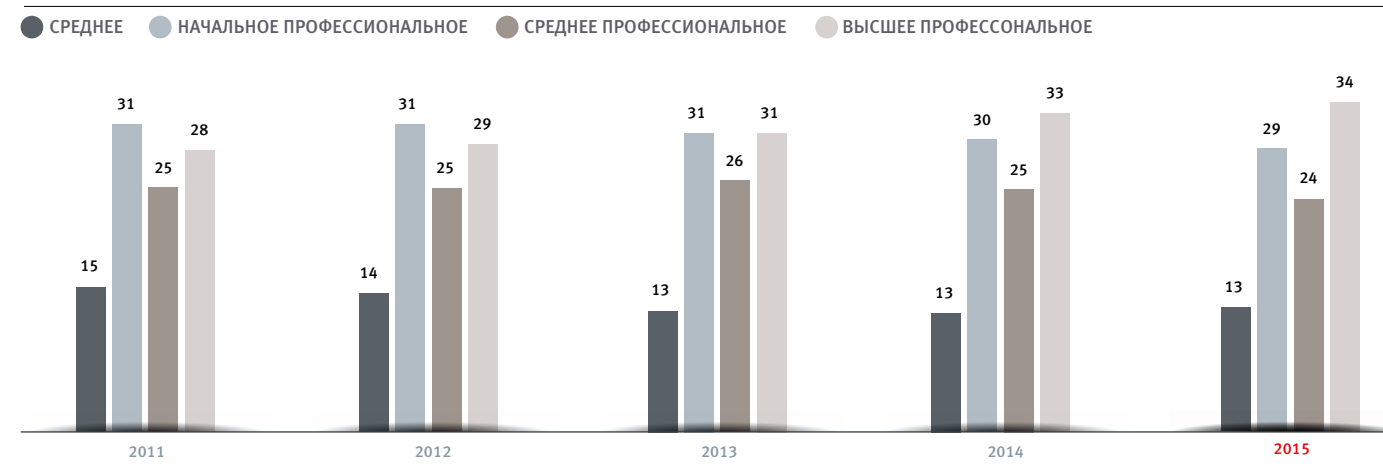
## Среднесписочная численность персонала в 2011–2015 годах, тыс. человек\*



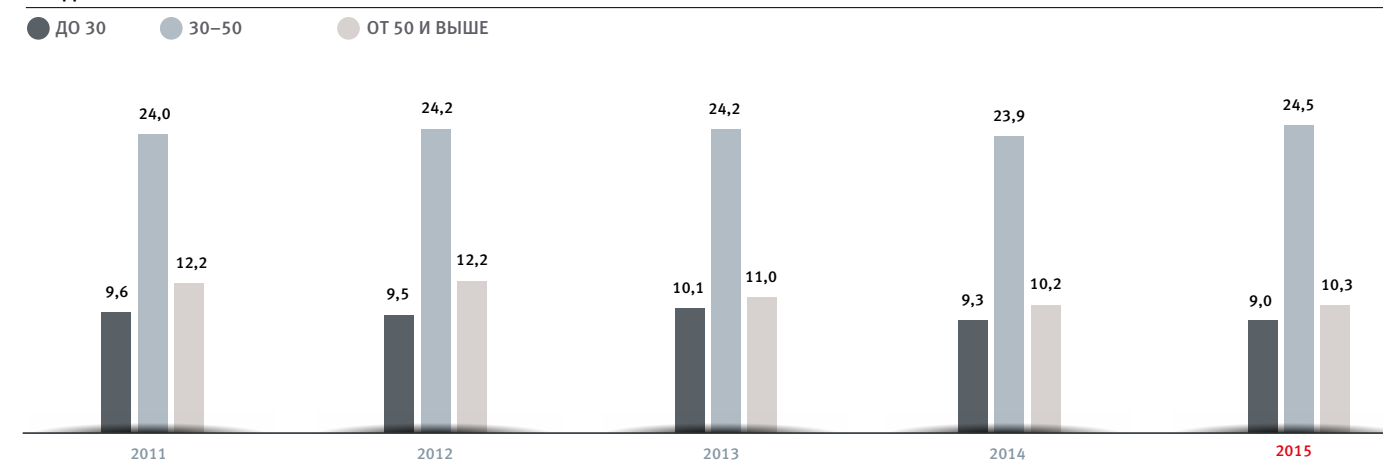
## Средняя заработная плата, тыс. руб.



## Структура персонала в разбивке по образованию, %



## Численность персонала в разбивке по возрасту, тыс. человек Средний возраст работников Металлоинвеста – 40 лет



\* Приведена численность основных предприятий Металлоинвеста: ЛГОК, МГОК, ОЭМК, Уральская Сталь. Общая численность персонала на 31.12.2015 составляет около 60 000 человек.



## Мотивация персонала

### Компенсационный пакет

Система оплаты труда на предприятиях Металлоинвеста учитывает результативность, особенности региональных рынков труда и индивидуальный вклад каждого работника.

В целях сохранения уровня дохода работников в Металлоинвесте проводится индексация заработной платы в соответствии с коллективными договорами и Отраслевым тарифным соглашением.

### Унификация системы оплаты труда

В целях повышения эффективности управления персоналом, увеличения производительности труда, внедрения единых унифицированных подходов и механизмов оплаты и стимулирования труда работников Металлоинвеста в 2015 году принято решение о реализации проекта унификации системы оплаты труда. В соответствии с планом-графиком реализации данного проекта в течение года разработана концепция унифицированной системы оплаты труда и унифицированы все перечни начислений и удержаний, разработаны единые алгоритмы расчета. Реализация проекта продолжится и в 2016 году.

### Социальный пакет

Важным направлением социальной политики Металлоинвеста является поддержка сотрудников Компании. Одним из инструментов реализации социальной политики является коллективный договор, который закрепляет систему социальных программ, ориентированную на формирование и поддержание мотивации работников.

Основными направлениями социальной поддержки персонала Компании являются:

- медицинское обслуживание, оздоровление и отдых работников;
- оздоровление и отдых детей работников;
- материальная помощь работникам и их семьям;
- поддержка ветеранов труда и пенсионеров (бывших работников), включая материальную помощь на регулярной основе, лечение и оздоровление;
- выплаты поощрительного характера (непроизводственного назначения);
- дополнительные оплачиваемые отпуска по семейным обстоятельствам;
- организация спортивных и культурных мероприятий для работников и членов их семей;
- организация питания работников;
- организация доставки работников к месту работы и обратно;
- возможность на льготных условиях пользоваться социальными объектами (базы отдыха, детские оздоровительные учреждения, спортивные объекты и др.);
- прочие социальные программы.

В 2015 году на социальную поддержку работников, членов их семей и пенсионеров (бывших работников) было направлено 1 418 млн руб. Дополнительно 498 млн руб. Компания направила на развитие объектов социальной сферы.

МЕТАЛЛОИНВЕСТ ЗАНЯЛ 34-Е МЕСТО В РЕЙТИНГЕ RUSSIA'S MOST ATTRACTIVE EMPLOYERS ПО ИТОГАМ 2015 ГОДА

## Оценка и развитие персонала

Компания создает конкурентные и безопасные условия труда, внедряя новые технологии организации рабочих мест и выстраивая эффективные процессы отбора, адаптации и развития персонала.

### Подбор и адаптация персонала

Компания постоянно сотрудничает с более чем 15 высшими и средними специальными учебными заведениями в регионах присутствия. В 2015 году успешно проведено несколько программ для студентов и выпускников высших и средних специальных учебных заведений, среди них стипендиальные программы для лучших студентов, программа стажировок для молодых специалистов и другие. Так, двенадцать студентов Московского государственного института международных отношений (МГИМО) победили в конкурсе на получение именной стипендии, учрежденной Компанией<sup>13</sup>.

С 2012 года в управляющей компании прошли стажировку 85 человек, более 45 % из них продолжают работу в Компании и уже добились заметных успехов. Так, один из выпускников программы получил почетное звание «Человек года». Всего на предприятиях Металлоинвеста в 2015 году прошли производственную, инженерную и преддипломную практику более 2,5 тыс. студентов профильных специальностей.

<sup>13</sup> Корпоративная стипендиальная программа для учащихся МГИМО была учреждена в сентябре 2012 года по инициативе основателя Металлоинвеста выпускника МГИМО Алишера Бурхановича Усманова и ректора МГИМО академика РАН Анатолия Васильевича Торкунова.



» В 2015 ГОДУ НА СОЦИАЛЬНУЮ ПОДДЕРЖКУ РАБОТНИКОВ, ЧЛЕНОВ ИХ СЕМЕЙ И ПЕНСИОНЕРОВ (БЫВШИХ РАБОТНИКОВ) БЫЛО НАПРАВЛЕНО 1 418 МЛН РУБ.

## Оценка эффективности

Система целеполагания действует в Металлоинвесте с 2014 года. В 2015 году ее периметр был расширен: были охвачены все сотрудники, начиная от начальника отдела и выше. Всего индивидуальные цели были поставлены 555 сотрудникам, из них 380 (около 70 %) – сотрудники предприятий, входящих в состав Компании: Лебединский ГОК, Михайловский ГОК, ОЭМК, Уральская Сталь, УралМетКом и Металлоинвестлизинг.

В рамках совершенствования процессов целеполагания в 2015 году проведен аудит индивидуальных целей и ключевых показателей эффективности (KPI): проанализированы методы и алгоритмы постановки целей, их функциональная согласованность и синергетический эффект. Система целеполагания была доработана, и в конце 2015 года выпущен новый регламент системы управления эффективностью Металлоинвеста, который уточнил и дополнил ранее существовавший регламент в части постановки, корректировки и оценки индивидуальных целей. В 2016 году планируется повысить качество и прозрачность существующих процессов, а также начать работу по автоматизации системы.

В 2015 году в Компании продолжилась реализация проекта по построению единой системы грейдов<sup>14</sup>: проект успешно реализован на Лебединском ГОКе, ОЭМК, Уральской Стали, УралМетКоме, ООО «ЗРГО».

В течение года было описано и оценено 311 индивидуальных и 336 семей должностей – количество, которое покрывает 38 тыс. работников Компании.

<sup>14</sup> Грейд – группировка должностей по определенным основаниям (определение «веса», классификация) с целью построения системы мотивации, направленная на сопоставление внутренней значимости должностей для организации с ценностью этой работы на рынке.

## Повышение квалификации и развитие управленческих компетенций

За 2015 год в Металлоинвесте проведено более 38,7 тыс. человеко-курсов, из них – 19,5 тыс. для руководителей и специалистов и 19,2 тыс. – для рабочих. Процент обученных сотрудников (общий охват обучением) по итогам года составил 59 %.

С целью увеличения передачи знаний и количества участников обучения при соблюдении единого образовательного стандарта вне зависимости от расположения предприятий в декабре 2015 года закуплен пакет дистанционных курсов обучения, нацеленных на развитие корпоративных компетенций.

В 2015 году утверждена концепция Корпоративного университета Металлоинвест, основными задачами которого являются:

- поддержка стратегических изменений,
- развитие управленческого потенциала и профессиональных навыков персонала,
- внедрение корпоративных компетенций и трансформация корпоративной культуры.

В университете созданы управленческий, функциональный и профессиональный факультеты.

## Институт проектного управления

Институт проектного управления – программа, запущенная на функциональном факультете. Включает четыре модуля обучения для 60 сотрудников инвестиционной, экономической и производственной вертикалей. Реализованные в 2015 году первый и второй модули объединили темы по оценке инвестиционно-проектной деятельности и системе управления крупными проектами. В 2016 году будут проведены модули три и четыре, посвященные управлению содержанием, сроками, стоимостью и рисками проектов, управлению закупками и формированию проектных команд.

## Кадровый резерв

В январе 2015 года в Металлоинвесте запущена единая политика формирования кадрового управленческого резерва для управляемых обществ, которая позволит обеспечить Компанию необходимыми трудовыми ресурсами в перспективе от года до трех лет. По состоянию на конец года в кадровый резерв Компании включен 901 сотрудник, а назначения на резервные позиции получили 196 человек.

## Конкурс профессионального мастерства

В Металлоинвесте с 2012 года проводится общекорпоративный конкурс профессионального мастерства, направленный на повышение престижа рабочих профессий, выявление лучших по профессии и совершенствование профессионального мастерства сотрудников предприятий.

В 2015 году соревнования между сотрудниками всех предприятий Металлоинвеста прошли уже в четвертый раз. Количество конкурсных профессий увеличилось до 11 (в 2012 году – 6 профессий), среди которых металлургические, горные и вспомогательные.

За четыре года существования конкурса его участниками стали 250 сотрудников предприятий Металлоинвеста, из них 33 сотрудника стали победителями конкурса. Общая сумма вознаграждения, выплаченная победителям, составила около 1 500 000 руб.

**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.**

## Вовлеченность персонала

В 2015 году на всех предприятиях Металлоинвеста был проведен второй анонимный опрос вовлеченности, в котором приняли участие 25 633 человека (около 60 % персонала). Исследование показало высокий уровень лояльности сотрудников Металлоинвеста к своему работодателю: 80 % сотрудников готовы и хотят долго работать в Компании, 78 % – готовы рекомендовать Компанию как хорошего работодателя своим друзьям, 73 % – гордятся, что они работают в Компании. Около 54 % сотрудников готовы прилагать дополнительные усилия при выполнении работы и решать задачи, выходящие за рамки официальных обязанностей.

Доля эффективных сотрудников в Металлоинвесте составила 47 % – средний уровень компаний в мире. Среди предприятий, участвовавших в опросе, наибольшее количество эффективных работников трудится на Михайловском ГОКе (69 %).

Результаты исследования Компании в 2015 году более высокие, чем в среднем по отрасли. Например, 73 % сотрудников высоко оценивают условия для успеха в Компании, что на 8 % выше показателей по отрасли. 76 % сотрудников отметили, что регулярно получают четкую обратную связь от руководителя, против 58 % в среднем по отрасли.

По результатам исследования разработаны восемь общекорпоративных проектов по повышению уровня вовлеченности и эффективности сотрудников, например «Разработка системы подачи предложений», «Управленческий кадровый актив», «Сверяем курс». На каждом предприятии и в управляющей компании также разработаны индивидуальные проекты.

В 2017 году будет проведено третье исследование вовлеченности, которое покажет эффективность внедренных изменений.



## Промышленная безопасность

Металлоинвест повышает уровень промышленной безопасности и улучшает условия труда на производственных площадках. Ключевой принцип работы системы охраны труда и промышленной безопасности – эффективное управление потенциальными рисками, минимизация количества инцидентов и происшествий на производстве, доведение требований в данной области до каждого работника и обеспечение их неукоснительного исполнения.

В Компании 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 уровней воздействия вредных факторов на работников.

В 2015 году на реализацию мероприятий по охране труда выделено целевое финансирование в размере более 300 млн руб. и порядка 350 млн руб. было направлено на приобретение средств индивидуальной защиты. На комплексные программы и мероприятия по безопасности на производстве – около 600 млн руб. и противопожарной безопасности – более 260 млн руб.

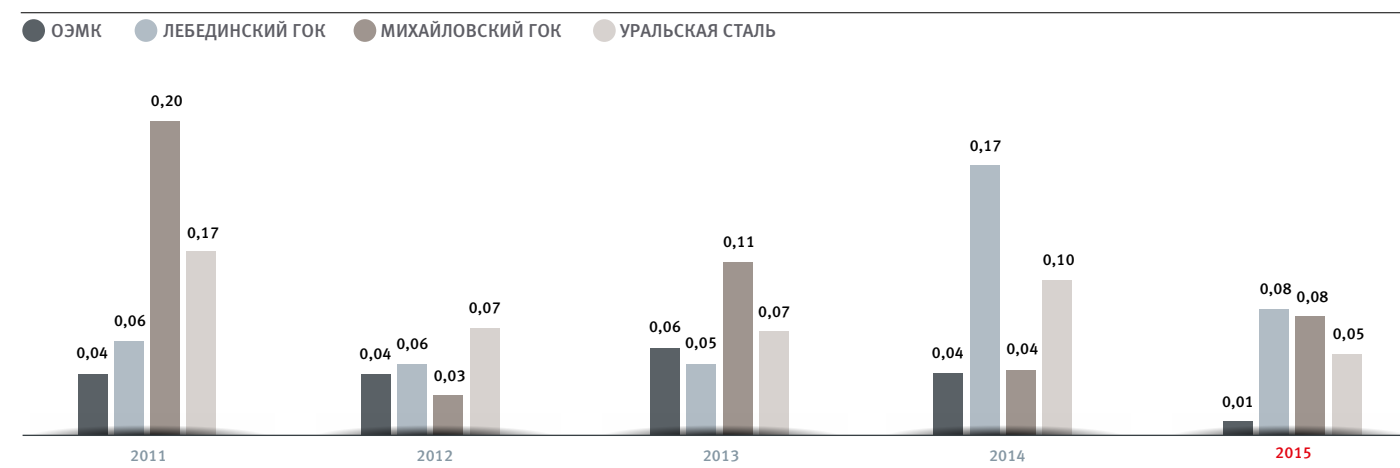


**Андрей Угаров**  
Первый заместитель Генерального директора –  
Директор по производству

«*Задача обеспечения производственной безопасности является для нас наивысшим приоритетом. Для этого Компания вкладывает интеллектуальные и финансовые ресурсы в развитие технологий, контроль исполнения техники безопасности и повышение общей культуры производства.*»

В соответствии с российским законодательством в Компании действует система регистрации несчастных случаев на производстве, аварий и инцидентов. С 2012 года в Компании внедрена система оповещения руководства о происшествии при возникновении инцидента, связанного с простоем более четырех часов.

### ЗНАЧЕНИЯ КОЭФФИЦИЕНТА ТРАВМАТИЗМА С ПОТЕРЕЙ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ (LTIFR)<sup>15</sup>



<sup>15</sup> Рассчитывается как общее количество пострадавших с потерей рабочего времени, приходящихся на 200 тысяч отработанных часов.

В 2015 году не зафиксировано случаев травматизма со смертельным исходом.

По всем случаям проведены расследования и определены профилактические мероприятия, направленные на недопущение повторения подобных происшествий в будущем. В частности, реализуются мероприятия, направленные на повышение уровня культуры безопасного труда работников, эффективности методов и способов производственного контроля со стороны линейных руководителей. Также на предприятиях были повышены меры дисциплинарной ответственности работников и руководителей за несоблюдение установленных требований по охране труда и производственной безопасности.

Ежегодно на предприятиях организуется и проводится обучение производственного персонала в области требований по охране труда, промышленной и пожарной безопасности и действиям при чрезвычайной ситуации. Данное обучение проводится для руководителей, специалистов и рабочего персонала по программам и в сроки, установленные государственными требованиями.

Компания большое внимание уделяет программам, направленным на поддержание здоровья и профилактику острых, хронических и профессиональных заболеваний среди работников. Так, в Компании действуют:

Программа	Город реализации
Акция ко Всемирному дню здоровья (ВОЗ) «Безопасность пищевых продуктов и принципы здорового питания»	Губкин, Старый Оскол, Железногорск, Новотроицк
Корпоративная программа «Женское здоровье» <sup>16</sup>	Железногорск
Акция ко Всемирному дню здоровья (ВОЗ) «Победим диабет»	Губкин, Старый Оскол, Железногорск, Новотроицк

В течение года 574 работника предприятий прошли оздоровительные процедуры по программе «Свобода движения» в частном лечебно-профилактическом учреждении «Санаторий «Горняцкий» и СОК «Белогорье».

В 2015 году на 13 % снизилось количество профессиональных заболеваний у работников по сравнению с 2014 годом.

<sup>16</sup> Реализуется с 2012 года в партнерстве с администрацией Курской области, администрацией города Железногорска, БФ «Национальный Фонд Поддержки Здоровья Женщин» и Российским онкологическим научным центром им. Н. Н. Блохина.

## Природоохранная деятельность

Система управления природоохранной деятельностью основана на требованиях как национальных, так и международных стандартов. В 2015 году на всех предприятиях Компании успешно прошли надзорные аудиты по оценке эффективности действующей системы экологического менеджмента и подтверждения соответствия требованиям международного стандарта ISO 14001.

Компания выполняет нормы природоохранного законодательства и руководствуется принципами рационального и бережного отношения к использованию природных ресурсов и минимизации воздействия на окружающую среду. В 2015 году на инвестиционные мероприятия по охране окружающей среды и рациональному использованию природных ресурсов было направлено около 2,3 млрд руб. Текущие затраты, связанные с природоохранной деятельностью, составили более 6 млрд руб.

Благодаря реализации природоохранных программ Компания минимизирует негативное воздействие своей деятельности. Так, в течение последних лет планомерно снижаются выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух, сбросы сточных вод и загрязняющих веществ в поверхностные водоемы. В 2015 году значимыми проектами по снижению нагрузки на окружающую среду стала модернизация систем газоочисток электродуговых печей ЭСПЦ № 1–4 (2-й модуль), а также строительство нового полигона промышленных отходов на Уральской Стали.

## Внешние социальные программы

Металлоинвест осознает свою роль в содействии устойчивому развитию регионов и ставит перед собой задачу по непрерывному расширению и совершенствованию программ, направленных на экономическое развитие территорий присутствия, формирование благоприятной социально-культурной среды и повышение качества жизни людей, внедрение передовых практик в решение острых социальных проблем, а также оздоровление окружающей среды.

Совместно с региональными администрациями Компания инициирует и реализует программы, направленные на проведение реформ и развитие потенциала как самих городов присутствия, так и отдельных сфер общественной жизни. Главная цель этой работы – сделать города металлургов и горняков более удобными для жизни и интересными для молодежи – отражена в трехсторонних соглашениях о социально-экономическом партнерстве с администрациями городов и областей присутствия<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Старый Оскол и Губкин Белгородской области, Железногорск Курской области, Новотроицк Оренбургской области.

В 2015 году на благотворительность и программы социальных инвестиций в развитие регионов присутствия направлен 1 млрд руб. (включая инвестиции в развитие объектов социальной сферы). Среди приоритетных направлений социальных инвестиций и благотворительности в регионах присутствия Компания выделяет:

- создание комфортной социально-культурной среды;
- развитие образования;
- поддержку культуры и искусства;
- повышение качества услуг здравоохранения;
- развитие массового и детского спорта;
- поддержку незащищенных слоев населения;
- содействие развитию местных сообществ.

В рамках реализации социальной политики Компания стремится обеспечить синергию ресурсов, объединив при этом не только финансовые ресурсы, но также управленческие возможности, профессиональный опыт, передовые международные стандарты в области устойчивого развития.

## 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  
 www.metalloinvest.com

АО «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

АО «ОЭМК»

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

АО «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  
 www.uralmetcom.ru

**Новотроицк**

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

АО «МЕТАЛЛОИНВЕСТЛИЗИНГ»

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