



Металлоинвест

ГODOVOЙ ОТЧЕТ 2016

Первое звено

в цепочке создания ценностей





Годовой отчет **2016**

Первое звено

в цепочке создания ценностей

Содержание

О компании	4
От преимуществ к приоритетам	8
Высокоэффективная бизнес-модель	10
Стратегический отчет	14
Обращение Председателя Совета директоров	16
Обращение Генерального директора.....	18
Стратегия и реализация	20
Стратегия.....	20
Стратегические приоритеты	21
Реализация стратегии в 2016 году	22
Ключевые проекты	26
Крупные инвестиционные проекты	26
Горнорудный сегмент	27
Металлургический сегмент.....	28
Повышение эффективности бизнес-процессов.....	29
Обзор рынка.....	30
Рынок железной руды	30
Рынок окатышей	32
Рынок горячебрикетированного и прямовосстановленного железа	34
Рынок стали.....	36
Обзор результатов	38
Производство	40
Отгрузка	40
Обзор финансовых результатов.....	42
Выручка.....	42
Себестоимость, коммерческие, общие и административные расходы	43
Рентабельность и чистая прибыль.....	43
Финансовое положение	44
Программа капитальных затрат	44
Исследования и разработки	45
Ключевые достижения	46
Взаимодействие с научными и инжиниринговыми центрами	47
Интеллектуальная собственность	47

Корпоративное управление	48
Практика корпоративного управления	50
Структура и органы управления	50
Совет директоров.....	51
Состав и работа Совета директоров	51
Отчет о работе Совета директоров	51
Состав Совета директоров	54
Комитеты Совета директоров	56
Правление	58
Состав Правления	58
Система внутреннего контроля и аудита	60
Страхование ответственности	60
Риск-менеджмент.....	61
Система управления рисками.....	61
Ключевые риски.....	62
Динамика рисков в 2016 году.....	67
Планы развития системы управления рисками в 2017 году	68
Акционерный капитал и взаимодействие с инвесторами ...	69
Акционерный капитал.....	69
Кредитные рейтинги	69
Взаимодействие с инвесторами	70
Долг	71
Устойчивое развитие	72
Подход к устойчивому развитию	74
Информационная открытость.....	74
Система управления устойчивым развитием	75
Система управления производственной безопасностью и охраной труда.....	76
Снижение риска возникновения чрезвычайных ситуаций ...	78
Управление персоналом	79
Корпоративная культура.....	79
Проекты 2016 года.....	80
Состав и численность персонала	80
Привлечение персонала.....	81
Развитие персонала	82
Мотивация персонала	83
Вовлеченность персонала.....	84
Социальная поддержка сотрудников.....	85
Система внутренних коммуникаций.....	85
Развитие территорий присутствия	85
Охрана окружающей среды	87
Мероприятия в области охраны окружающей среды.....	88
Рациональное обращение с отходами	89
Потребление энергии и повышение энергоэффективности	90

Об Отчете

Стандарты отчетности

При подготовке Годового отчета компании Металлоинвест (далее – Отчет) учитывались требования Федерального закона «О рынке ценных бумаг», Федерального закона «Об акционерных обществах», Положения о раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг.

При подготовке Отчета также использовались требования ЗАО «ФБ ММВБ» и Лондонской фондовой биржи, внутренние требования и нормативные акты, положения Руководства по отчетности и Глобальной инициативы по отчетности, в том числе отраслевого приложения для горно-металлургического сектора.

Тип и границы Отчета

Отчет компании Металлоинвест за 2016 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 в 2016 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. События после отчетной даты включены в настоящий Отчет по 30 апреля 2017 года.

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

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.

Отчетность о деятельности в области устойчивого развития

Компания издает Отчет о корпоративной социальной ответственности, который описывает основные подходы к управлению вопросами устойчивого развития. Отчет о корпоративной социальной ответственности на момент выхода настоящего Отчета не прошел проверку независимого аудитора, поэтому данные в настоящем Отчете могут не совпадать с данными в Отчете о корпоративной социальной ответственности.

В Компании принят годовой цикл нефинансовой отчетности. Электронные версии отчетов доступны на корпоративном интернет-сайте: <http://www.metalloinvest.com/sustainability/csr-reports/>

О Компании

Металлоинвест – эффективная горно-металлургическая 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.

Наши активы

Компания обладает вторыми по величине в мире разведанными запасами железной руды – около 14,2 млрд тонн по международной классификации JORC¹, что гарантирует около 140 лет эксплуатационного периода при текущем уровне добычи.

Основные производственные мощностиMetalloinvesta – АО «Лебединский горно-обогатительный комбинат» (ЛГОК), ПАО «Михайловский горно-обогатительный комбинат» (МГОК) и АО «Оскольский электрометаллургический комбинат» (ОЭМК) – расположены в европейской части России, имеют доступ к развитой инфраструктуре и ключевым внутренним, региональным и международным рынкам, включая Россию, страны СНГ, Восточную Европу, Ближний Восток и Азию. АО «Уральская Сталь» расположено в Уральском регионе России в непосредственной близости от российских производителей труб.

Горнорудный сегмент

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

- АО «Лебединский ГОК» (100 %)²
- ПАО «Михайловский ГОК» (99,3 %)

Металлургический сегмент

ОЭМК и Уральская Сталь – ведущие производители стальной продукции на нишевых рынках России. Номенклатура насчитывает более 2 000 марок стали. ООО «УралМетКом» – современное предприятие по переработке лома черных металлов.

- АО «Оскольский электрометаллургический комбинат» (100 %)
- АО «Уральская Сталь» (100 %)
- ООО «Уральская металлоломная компания» (100 %)

Вспомогательный бизнес и другие активы

В составMetalloinvesta 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» («ГипроМез») (100 %)
- АО «Металлоинвестлизинг» (100 %)

Результаты деятельности за 2016 год представлены в разделе «Обзор результатов»

¹ Скорректированные на уровень добычи на 31 декабря 2016 года.

² Здесь и далее на странице – доля владения по состоянию на 31 декабря 2016 года.

Ключевые факторы успеха

1

Уникальная база ресурсов

2

Низкая контролируемая себестоимость

3

Производство, ориентированное на спрос

4

Диверсифицированный рынок сбыта

Подробнее читайте в разделах «От преимуществ к приоритетам» (с. 8), «Высокоэффективная бизнес-модель» (с. 10) и «Обзор рынка» (с. 30).

Мировое лидерство³

№ 1

по производству товарного ГБЖ / ПВЖ

№ 2

по разведанным запасам железной руды

№ 2

по производству железорудных окатышей

№ 5

по производству товарной железной руды

Кредитные рейтинги

Standard & Poor's Fitch Moody's	«BB» / «Ba2»
Dagong	«BBB+»

³ По данным CRU 2017 и на основе собственных оценок Компании.

Ключевые показатели



ЖЕЛЕЗНАЯ РУДА¹

¹Железная руда включает аглоруду, доменную руду, концентрат.



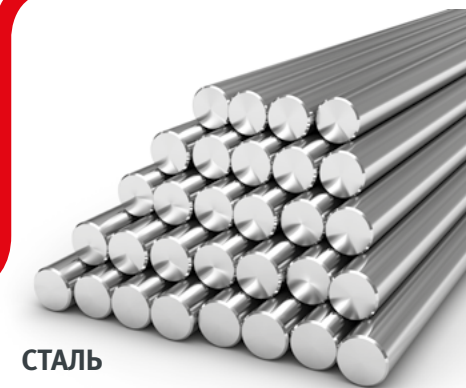
ОКАТЫШИ



ГБЖ / ПВЖ



ЧУГУН



СТАЛЬ

НАША ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Ответственный работодатель

Металлоинвест является ответственным работодателем для

48 111²
сотрудников

в Белгородской, Курской и Оренбургской областях.

Компания предоставляет стабильно высокий уровень оплаты труда – на 53 % выше, чем в среднем по регионам.

Результатом этой работы является растущий показатель вовлеченности персонала.

[Подробнее читайте на с. 84](#)

Весомый вклад в развитие территорий присутствия

Предприятия Компании являются мощными драйверами социально-экономического развития на территориях своего присутствия, создавая рабочие места, стимулируя сферу услуг, формируя значительную налоговую базу.

40
млн долл. США – социальные инвестиции в регионы присутствия.

[Подробнее читайте на с. 85](#)

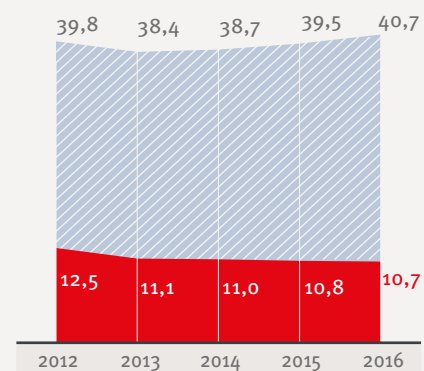
Охрана окружающей среды

Интегрированная система менеджмента охраны окружающей среды включает такие направления, как управление выбросами, рациональное использование водных ресурсов и обращение с отходами, повышение энергоэффективности.

[Подробнее читайте на с. 87](#)

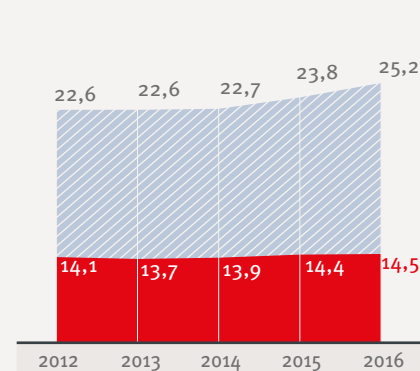
Производство и отгрузка

Железная руда, млн тонн



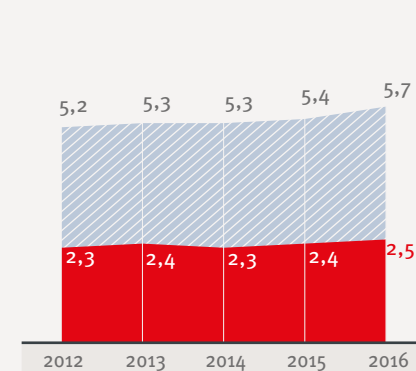
[Подробнее читайте на с. 40](#)

Окатыши, млн тонн



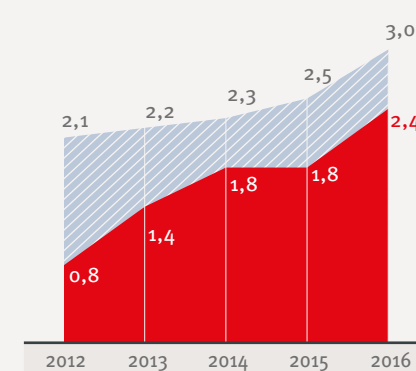
[Подробнее читайте на с. 40](#)

ГБЖ / ПВЖ, млн тонн



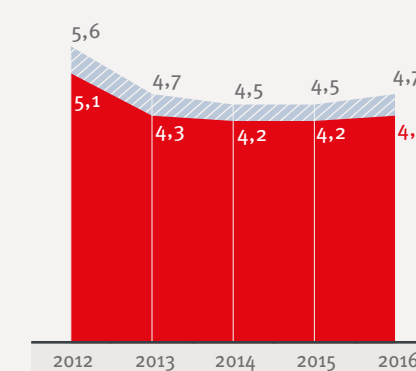
[Подробнее читайте на с. 40](#)

Чугун, млн тонн



[Подробнее читайте на с. 41](#)

Сталь, млн тонн

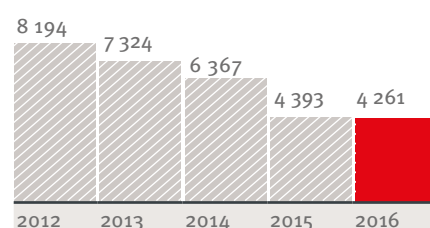


[Подробнее читайте на с. 41](#)

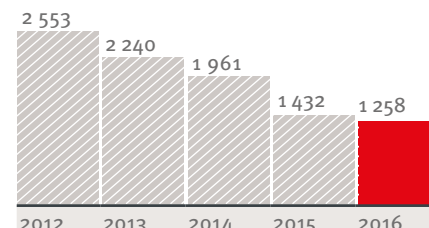
■ Производство ■ Отгрузка

Финансовые показатели

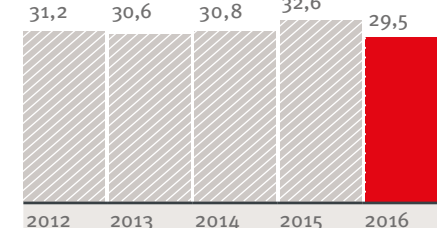
Выручка, млн долл. США



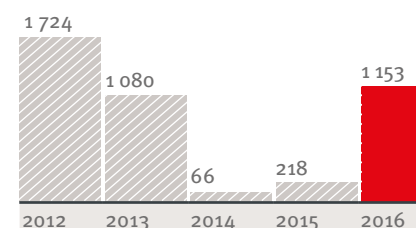
ЕБИТДА, млн долл. США



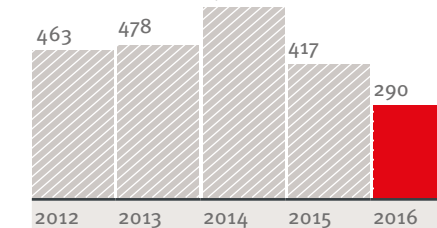
Рентабельность ЕБИТДА, %



Чистая прибыль, млн долл. США



Капитальные затраты, млн долл. США



² Приведены данные по численности сотрудников на четырех основных производственных площадках Компании.

От преимуществ к приоритетам

УНИКАЛЬНАЯ БАЗА РЕСУРСОВ

Компания обладает вторыми в мире разведанными запасами железной руды — около 14,2 млрд тонн, что гарантирует около 140 лет эксплуатационного периода при текущем уровне добычи.

14,2¹

млрд тонн — запасы железной руды

~140 лет

эксплуатационного периода при текущем уровне добычи

НИЗКАЯ КОНТРОЛИРУЕМАЯ СЕБЕСТОИМОСТЬ

Себестоимость производства ГБЖ / ПВЖ и окатышей на предприятиях Metalloinvesta — одна из самых низких в мире.

- 1 Наличие значительной качественной ресурсной базы
- 2 Использование низкзатратной магнитной сепарации при обогащении
- 3 Современные технологии производства
- 4 Разработка карьера собственными силами без привлечения третьих лиц
- 5 Низкие операционные издержки на транспортировку железной руды
- 6 Наличие необходимой инфраструктуры (газ, электроэнергия, дороги)

ПРОИЗВОДСТВО, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА СПРОС

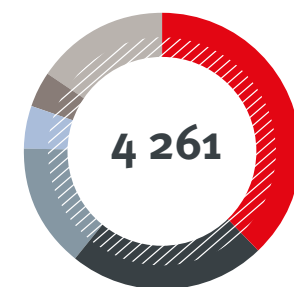
Metalloinvest — мировой лидер в производстве товарного горячебрикетированного железа, ведущий производитель железорудной и металлургической продукции, высококачественной стали.

Вертикальная интеграция позволяет Компании гибко реагировать на рыночный спрос и формировать корзину из продуктов различной стадии передела — от железорудного концентрата до сортового стального проката.

ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫЙ РЫНОК СБЫТА

Metalloinvest поставляет продукцию более чем 50 крупнейшим клиентам во всем мире, эффективно сочетая долго- и среднесрочные поставки со спотовыми сделками.

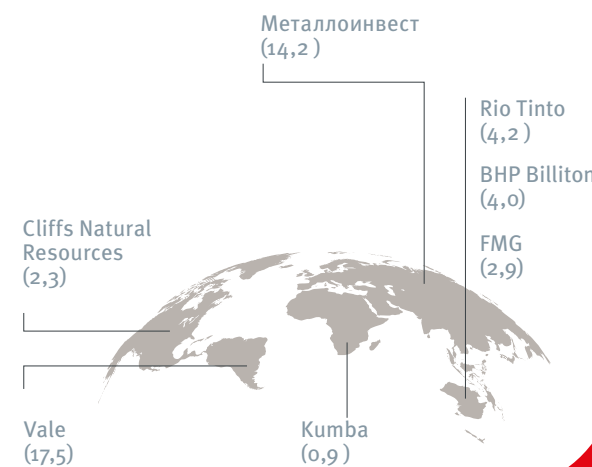
География поставок Metalloinvesta, млн долл. США



Россия	1 688
Европа	1 019
Ближний Восток	651
Азия	217
Другие страны СНГ	189
Другие страны	497

¹ По данным JORC на 1 июля 2010 года, скорректированным на объем добычи 2010–2016 годов.

Мировые запасы железной руды в 2016 году, млрд тонн²



№ 1

в мире по производству товарного ГБЖ / ПВЖ

№ 2

в мире по запасам железной руды

№ 2

в мире по производству железорудных окатышей

№ 5

в мире по производству товарной железной руды

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ

1 РОСТ СТОИМОСТИ КОМПАНИИ

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

2 УВЕЛИЧЕНИЕ МАРЖИНАЛЬНОСТИ ПРОДАЖ

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

3 ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

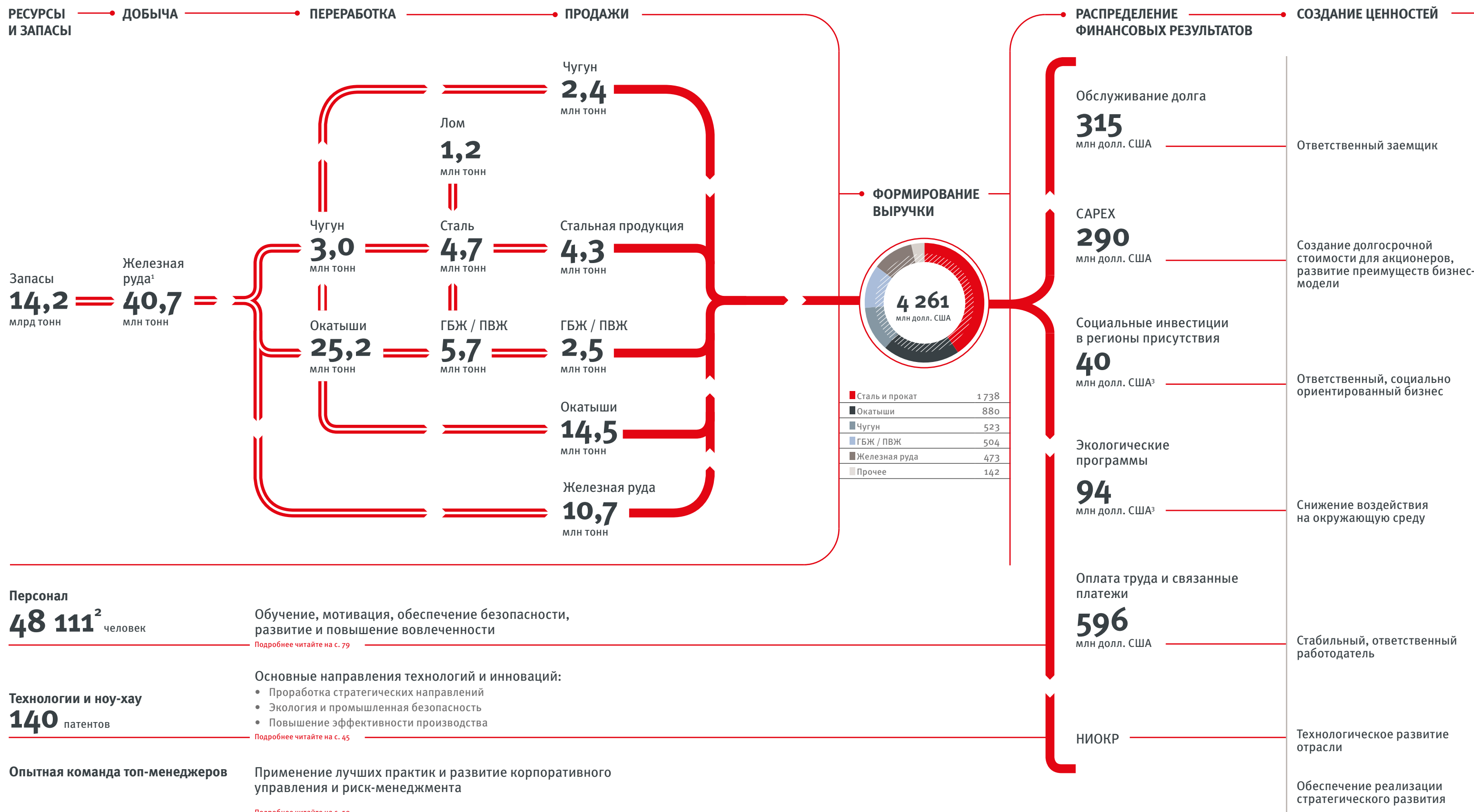
- Эффективная разработка имеющихся железорудных месторождений
- Снижение себестоимости добычи и переработки руды
- Оптимизация существующих процессов и внедрение новых технологий

4 ПОВЫШЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

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

² Источники: U.S. Geological Survey и данные компаний.

Высокоэффективная бизнес-модель



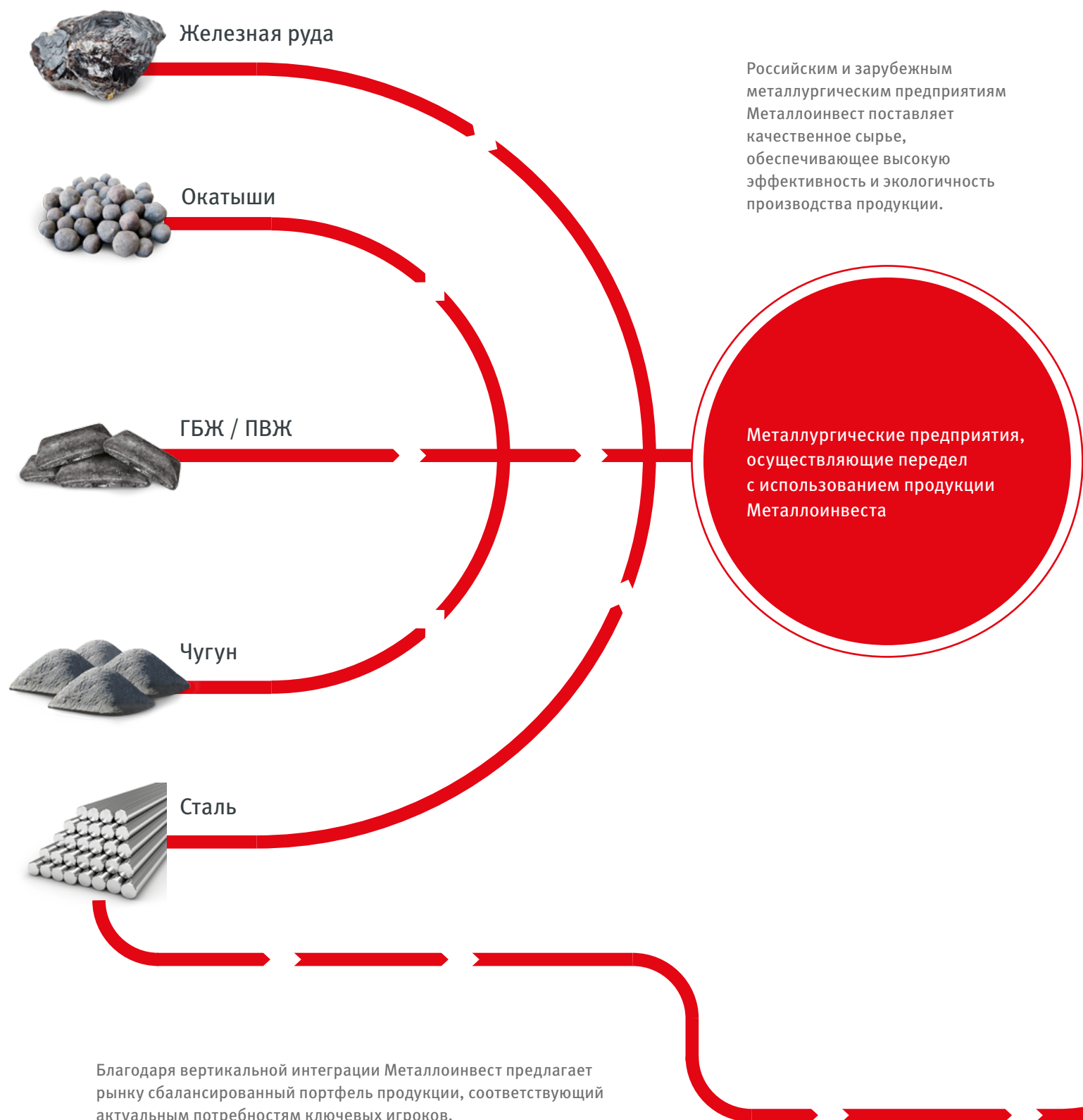
¹ Железная руда включает аглоруду, доменную руду, концентрат.

² Приведены данные по численности сотрудников на четырех основных производственных площадках Компании.

³ По курсу 67,03 руб. / долл. США

Первое звено

Металлоинвест является первым звеном в цепочке создания стоимости для многих российских и зарубежных металлургических предприятий и инженерно-строительных компаний.



Благодаря вертикальной интеграции Металлоинвест предлагает рынку сбалансированный портфель продукции, соответствующий актуальным потребностям ключевых игроков.

Машиностроение

Металлоинвест поставляет широкий спектр марок стали для машиностроительных предприятий всего мира. Продукция Компании проходит многоэтапную проверку на соответствие самым высоким требованиям отрасли и отмечена сертификатами качества.

Судостроение

Металлоинвест – надежный поставщик высококачественной стали для крупнейших зарубежных и российских судостроительных предприятий. Продукция Компании проходит все необходимые испытания, имеет стабильный химический состав, соответствует международным стандартам и требованиям Российского Морского и Речного регистров (РМРС и РРР).

Строительная отрасль

Предприятия Металлоинвеста поставляет высококачественное сырье и стальную продукцию для производства строительных металлоконструкций, соответствующих самым высоким стандартам. Строительный толстолистовой прокат из высокопрочных марок стали проходит все необходимые термомеханические испытания и имеет стабильный химический состав.

Трубная промышленность

Основной потребитель трубной продукции – нефтегазовый сектор. Крупнейшая в мире система магистральных трубопроводов России, протяженностью более 250 тыс. километров, связывает нефтегазовые месторождения с потребителями внутри страны и за рубежом.

Автомобильная промышленность

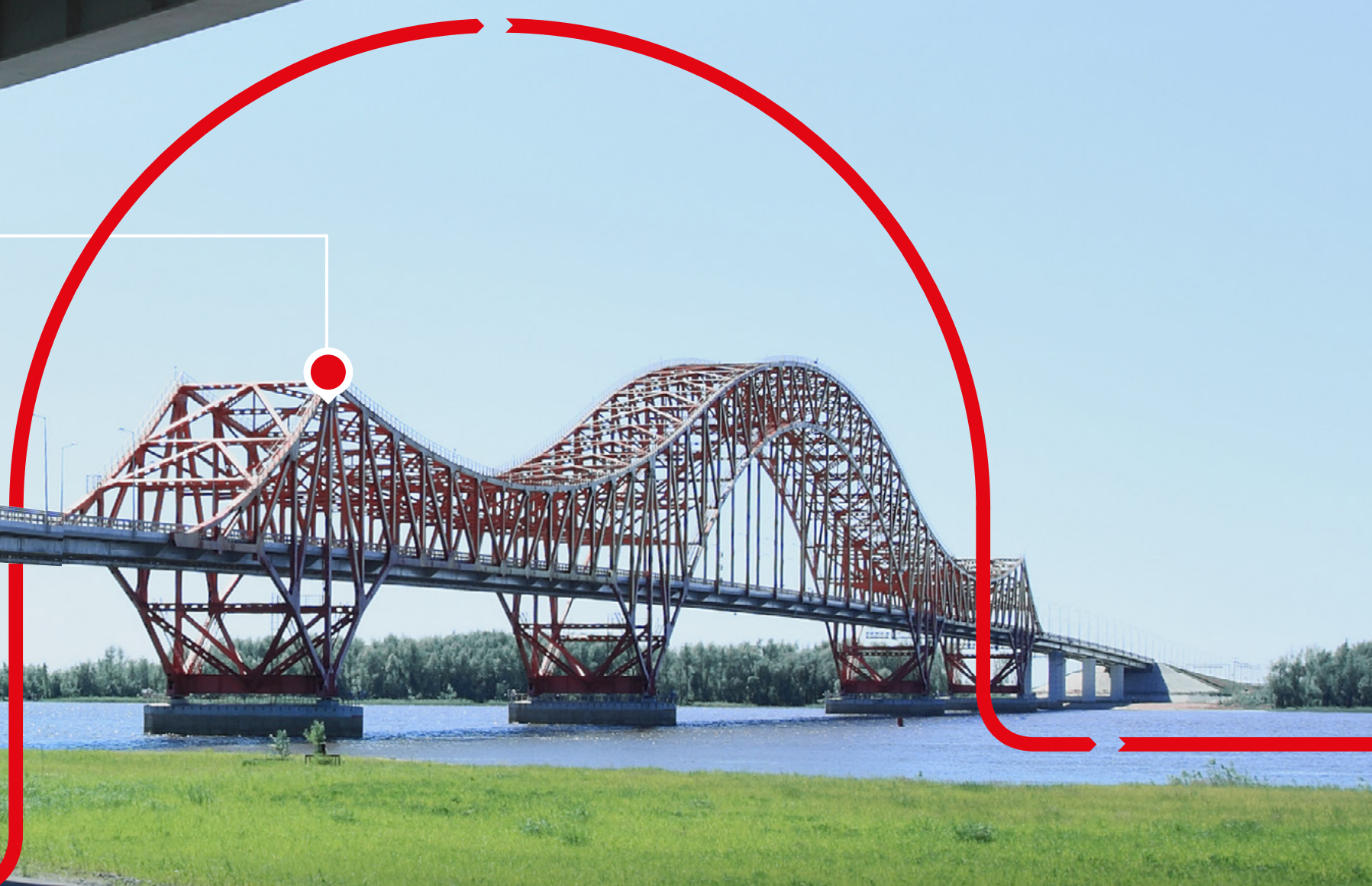
Металлоинвест сотрудничает с ведущими автопроизводителями в области разработки новых марок стали. Постоянно совершенствуя химический состав и технические характеристики металла, применяя новейшие технологии, предприятия Металлоинвеста производят стальную продукцию, соответствующую самым высоким стандартам автомобилестроения.

Мостостроение

Стальная продукция Металлоинвеста, произведенная в соответствии с российскими стандартами, подвергается многоэтапным испытаниям и существенно превосходит требования мировых стандартов к мостовой стали.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

Стратегия Компании нацелена на рост акционерной стоимости Компании, усиление ее инвестиционной привлекательности, увеличение маржинальности продаж, а также повышение операционной и управленческой эффективности



Сделано из нашей стали



Железная руда



Концентрат



Окатыши



ГБЖ



Мостосталь

Обращение Председателя Совета директоров Ивана Стрешинского

Уважаемые акционеры, партнеры, коллеги!

2016 год был годом проверки нашей бизнес-модели и стратегии развития на прочность. Высокая ценовая волатильность, экстремальное падение цен на железную руду, нестабильность валютного рынка вкупе с другими событиями стали настоящим стресс-тестом для Компании.

Мне приятно сообщить, что благодаря совместным оперативным действиям Совета директоров, руководства Компании и сплоченной работе всех трудовых коллективов предприятий мы с честью прошли это испытание.

Гибкая бизнес-модель, диверсифицированный портфель продукции, операционная эффективность и финансовая устойчивость позволили Металлоинвесту уверенно преодолеть кризисные явления и продемонстрировать рекордные показатели производства и хорошие финансовые результаты. По итогам 2016 года выручка Компании показала небольшое снижение на 3 %, до 4 261 млн долл. США, в основном в связи со снижением цен в долларовом эквиваленте на реализуемую Компанией продукцию.

Благодаря взвешенной кредитной политике Металлоинвеста продолжилось сокращение долговой нагрузки. Общий долг Компании достиг самой низкой за последние 5 лет величины в результате погашения дебютного выпуска еврооблигаций и частичных досрочных выплат по предэкспортным кредитам. Была улучшена структура долгового портфеля за счет рефинансирования долга, увеличения доли рублевых и долгосрочных заимствований. Показатель «Чистый долг / EBITDA» удалось сохранить на приемлемо низком уровне – 2,5х.

По итогам 2016 года показатель EBITDA Компании сократился на 12 %, до 1 258 млн долл. США, что в основном связано с общей нестабильностью рынка и опережающим ростом цен на сырье по сравнению с ценами на готовую металлургическую продукцию. При этом наш целевой показатель рентабельности EBITDA остается достаточно высоким – 30 %.



Устойчивые финансовые позиции Компании, актуальность нашей стратегии подтверждается международными рейтинговыми агентствами, сохранившими оценку долгосрочных кредитных рейтингов Металлоинвеста со стабильным прогнозом.

Важной составляющей поддержания устойчивости бизнеса является развитие системы корпоративного управления. Мы последовательно улучшаем процедуры корпоративного управления с учетом лучших мировых практик.

Ключевым событием 2016 года стала консолидация 100 % акций АО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» на балансе ООО «ЮЭСЭМ Металлоинвест». Упрощение структуры собственности позволит нам повысить прозрачность Компании и качество корпоративного управления.

Традиционно большое значение Компания уделяет реализации принципов устойчивого развития – вопросам кадровой политики, охране труда и промышленной безопасности, снижению техногенной нагрузки на окружающую среду и социально-экономическому развитию регионов присутствия.

Металлоинвест уверенно смотрит в будущее и продолжает следовать стратегическим целям, направленным на укрепление лидирующих позиций в производстве продукции с высокой добавленной стоимостью. В 2017 году мы запускаем третий цех по производству горячебрикетированного железа на Лебединском горно-обогатительном комбинате, который позволит довести выпуск товарного горячебрикетированного железа до 4,5 млн тонн в год и упрочит мировое лидерство Металлоинвеста в выпуске этой высокомаржинальной металлургической продукции.

С уважением,
Председатель Совета директоров
ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»
Иван Стрешинский

Обращение Генерального директора Андрея Варичева

Уважаемые акционеры, партнеры и сотрудники!

2016 год для Металлоинвеста стал годом вызовов и возможностей. Нам удалось оперативно принять верные решения и благодаря сильной бизнес-модели доказать устойчивость Металлоинвеста к неблагоприятной рыночной конъюнктуре.

Продуманная стратегия на увеличение доли производства продукции с высокой добавленной стоимостью и своевременная реализация ключевых инвестиционных проектов позволили Компании, несмотря на значительные внешние вызовы, продемонстрировать существенный рост выпуска всех основных видов продукции. Производство железорудного концентрата увеличилось на 3 %, окатышей – на 6 %, горячебрикетированного и прямовосстановленного железа – на 5 %, стали – на 4 %, чугуна – на 20 %.

Наряду с рекордным увеличением объемов производства и отгрузки продукции Компания продолжила реализацию программы операционных улучшений и снизила себестоимость производства на 2,8 %, до 2 211 млн долл. США.

В 2016 году Металлоинвест приступил к реализации программы трансформации бизнеса Industry 4.0, задачей которой является повышение эффективности всей системы управления. В отчетном году в рамках реализации программы Компания приступила к проектированию целевого решения на базе SAP S / 4HANA. Новая технологическая платформа позволит Металлоинвесту повысить общую эффективность взаимосвязанных процессов управления.



В рамках развития наших партнерских отношений с потребителями ведется работа по развитию систем CRM, разрабатываются единые стандарты обслуживания клиентов. Постоянный анализ спроса и эффективная работа с ключевыми партнерами позволили в 2016 году заключить контракты на поставку почти 600 тыс. тонн горячебрикетированного железа нашим многолетним партнерам: ОАО «ММК», ПАО «ТМК» и ПАО «ЧТПЗ». Это первые долгосрочные контракты на поставку нашей премиальной продукции на российском рынке.

Металлоинвест гибко реагирует на изменение рыночной ситуации, разрабатывает новые марки стали, постоянно работает над повышением качества продукции, проводит модернизацию технологического оборудования. Благодаря этой работе в прошедшем году Компания вышла на новый для себя сегмент рынка. Металлоинвест заключил долгосрочные контракты на поставку колесной заготовки для АО «ОМК» и рельсовой – для ТОО «АРБЗ».

В 2017 году основные усилия менеджмента будут направлены на расширение сортамента и улучшение эксплуатационных характеристик стальной продукции, расширение рынков сбыта продукции с высокой добавленной стоимостью, прежде всего горячебрикетированного железа и SBQ.

Устойчивое развитие Компании по-прежнему находится в центре нашего внимания. Партнерские отношения с администрациями Белгородской, Курской и Оренбургской областей позволяют нам планомерно повышать качество жизни в городах Губкин, Старый Оскол, Железногорск и Новотроицк, где живут наши работники и их семьи.

Как социально ответственный бизнес, мы с особым вниманием относимся к вопросам экологии. Все наши инвестиционные проекты предусматривают решение вопросов энергоэффективности, ресурсосбережения и минимизации экологического воздействия. Промышленные предприятия Компании удерживают экологические показатели на существенно более низком уровне, чем диктуют нам предельно допустимые нормы.

Металлоинвест располагает всеми ресурсами для продолжения успешного развития: верной стратегией, сбалансированной бизнес-моделью, эффективной системой управления и высококвалифицированным персоналом.

От имени руководства Компании хочу поблагодарить акционеров, Совет директоров, всех наших партнеров, сотрудников Компании за успешную совместную работу в сложном 2016 году!

С уважением,
Генеральный директор
ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»
Андрей Варичев

Стратегия и реализация

Стратегия

Стратегия развития Metalloinvesta нацелена на укрепление позиций Компании как мирового лидера в производстве товарного горячебрикетированного железа и регионального лидера в производстве товарного железорудного сырья и высококачественного сортового стального проката, наращивание производства продукции с высокой добавленной стоимостью и повышение ее качества, а также повышение эффективности производственных процессов и клиентоориентированности.

Уникальная ресурсная база

Metalloinvest обладает второй по величине базой запасов железной руды в мире, что гарантирует около 140 лет эксплуатационного периода.

Повышение эффективности бизнес-процессов

В 2016 году запущен проект по развитию производственной системы Metalloinvesta, направленной на повышение эффективности Компании. Проект предполагает обучение работников наиболее эффективным моделям управления и формирование условий для вовлечения сотрудников в непрерывный процесс улучшений. В 2016 году в управляемых обществах определены пилотные участки внедрения производственной системы и проведено стартовое обучение участников программы. Общая сумма экономического эффекта от внедрения программы – 3,3 млрд долл. США.

ПЛАТФОРМА УСПЕХА

Низкая контролируемая себестоимость

Наличие в распоряжении высококачественных запасов железной руды и доступ к энергоресурсам позволяет Компании сохранять существенно более низкую себестоимость производства ГБЖ / ПВЖ и окатышей по сравнению с мировыми аналогами. В 2016 году Metalloinvest сохранил позиции по себестоимости в первом квартале мировых производителей.

Гибкость

Вертикально интегрированная бизнес-модель от добычи руды через несколько стадий переделов к высококачественной стали позволяет Metalloinvestу формировать диверсифицированный портфель продукции с высокой добавленной стоимостью. Проявляя гибкость и соблюдая баланс между внутригрупповыми продажами и реализацией продукции разной степени переделов своим клиентам, Компания обеспечивает устойчивый финансовый результат даже в условиях высокой волатильности рынка.

Диверсифицированный сбыт

Основные производственные мощности Компании расположены в европейской части России с доступом к развитой инфраструктуре и ключевым внутренним, региональным и международным рынкам, включая Россию, страны СНГ, Восточную Европу, Ближний Восток и Азию.

Формирование приоритетов

Менеджмент Metalloinvesta в целях повышения рентабельности ставит в приоритет укрепление позиций в горнорудном сегменте для наращивания и реализации потенциала производства продукции с высокой добавленной стоимостью, такой как ГБЖ / ПВЖ.

Приоритетные направления развития, долгосрочные цели и задачи Metalloinvesta определены с учетом актуальных тенденций мировых рынков железорудного, металлургического сырья и стальной продукции, а также учитывают конкурентные преимущества Компании.

Metalloinvest успешно преодолел период спада цен на сырьевые товары и зарекомендовал себя как устойчивая компания. В 2016 году Компания продолжила реализацию инициатив по сокращению издержек, внедрению технологических усовершенствований для оптимизации операций и снижения удельных затрат.

Metalloinvest 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 30 % и выше за счет повышения операционной эффективности, снижения затрат и увеличения маржинальности продаж.

Менеджмент Компании ведет сбалансированную политику заимствований, что обеспечивает соотношение чистой задолженности к скорректированному показателю EBITDA в 2,5х. Устойчивая позиция Компании обеспечивает гибкость в выборе привлекаемых инструментов финансирования и обеспечивает запас ликвидности в случае длительной турбулентности рынка.

Деятельность Компании в области устойчивого развития содействует реализации бизнес-стратегии и направлена на повышение эффективности и долгосрочной устойчивости бизнеса. Стратегия Компании 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.

Стратегические приоритеты

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 металлургического 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 клиентоориентированности

ПОВЫШЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

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

Реализация стратегии в 2016 году

Увеличение маржинальности продаж

Увеличение доли присутствия на мировом рынке качественного металлургического сырья, главным образом ГБЖ / ПВЖ

В целях увеличения доли продукции с высокой добавленной стоимостью на горно-рудных предприятиях Metalloinvest ведет строительство цеха горячебрикетированного железа № 3 (ЦГБЖ-3) на Лебединском горно-обогатительном комбинате (ЛГОК).

Строительство комплекса ЦГБЖ-3 на ЛГОК соответствует стратегии укрепления позиций Компании как мирового лидера в производстве товарного горячебрикетированного железа. С вводом в эксплуатацию данного комплекса будут усилены позиции Компании на рынке металлургического сырья, спрос на которое будет расти вследствие следующих факторов:

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

Усиление позиций на рынках высококачественного стального проката

Metalloinvest формирует географию поставок, основываясь на конъюнктуре региональных рынков и перспективах их экономического развития. Широкий ассортимент выпускаемой продукции, гибкая логистическая цепочка (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 высококачественной продукции. В частности, в рамках программы развития производства и продаж высококачественных прутков (SBQ) завершаются работы по оснащению стана 350 ОЭМК редуционно-калибровочным блоком, ведутся работы по замене установки гидросбива окалины, расширению складских и логистических операций; на стане 2800 комбината Уральская Сталь ведутся работы по промежуточному охлаждению подкатов, модернизации термических печей и установке роликовой закалочной машины.

Ключевые проекты и результаты 2016 года:

Вывод на проектную мощность ОМ-3 на МГОК

[Подробнее читайте на с. 27](#)

Строительство ЦГБЖ-3 на ЛГОК

Развитие системы внешнего электро-снабжения на ЛГОК

[Подробнее читайте на с. 27](#)

Ключевые проекты и результаты 2016 года:

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

[Подробнее читайте на с. 28](#)

Сооружение комплекса «Роликовая термическая печь № 1 – роликовая закалочная машина № 1» на комбинате Уральская Сталь

[Подробнее читайте на с. 28](#)

Модернизация машины непрерывной разливки заготовок № 1 и установки вакуумирования стали на комбинате Уральская Сталь

[Подробнее читайте на с. 28](#)

Повышение операционной и управленческой эффективности

Эффективная разработка имеющихся железорудных месторождений

Metalloinvest реализует инвестиционные проекты, направленные на повышение эффективности разработки железорудных месторождений. В 2016 году продолжилась реализация проектов по строительству конвейерных комплексов на ЛГОК и МГОК.

Снижение себестоимости добычи и переработки руды

Снижение себестоимости продукции

Себестоимость производства окатышей и ГБЖ / ПВЖ на предприятиях Metalloinvestа значительно ниже себестоимости производства аналогичной продукции глобальными конкурентами Компании. В 2016 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 на предприятиях Metalloinvestа, являются:

- наличие значительной качественной ресурсной базы;
- разработка месторождений собственными силами;
- использование низкочастотной магнитной сепарации в качестве основного способа обогащения железной руды;
- «нулевые операционные издержки» на транспортировку железорудного концентрата с ЛГОК на ОЭМК по 26-километровому пульпопроводу;
- энергоэффективные технологии производства;
- наличие необходимой инфраструктуры (железные и автомобильные дороги) и относительно дешевых источников энергии (природный газ, электроэнергия).

Внедрение циклично-поточной технологии транспортировки

Выполняются проектные работы и изыскания по внедрению на ЛГОК и МГОК 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.

Ключевые проекты и результаты 2016 года:

Строительство дробильно-конвейерного комплекса на МГОК

[Подробнее читайте на с. 27](#)

Строительство циклично-поточной технологии добычи руды на ЛГОК

[Подробнее читайте на с. 28](#)

Техническое перевооружение

[Подробнее читайте на с. 28](#)

Повышение операционной и управленческой эффективности

Оптимизация существующих процессов и внедрение новых технологий

Повышение эффективности разработки железорудной базы
Компания реализует программу по совершенствованию технологий обогащения и вывела на рынок новую продукцию – высококачественный концентрат ЛГОК с содержанием железа более 70 %, высокоосновные окатыши с содержанием железа 65,8 % и основностью 0,9–1,1.

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

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

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, который 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 клиентоориентированности

В рамках повышения клиентоориентированности Metalloinvest проводит мероприятия по развитию клиентского сервиса и оптимизации политики взаимодействия с клиентом. В настоящее время на предприятиях Компании реализуются мероприятия по повышению качества готовой продукции в целях соответствия текущим и будущим требованиям клиентов (сооружение роликовой закалочной машины на комбинате Уральская Сталь, строительство редуционно-калибровочного блока на ОЭМК, разработка премиальных марок концентрата и окатышей на ЛГОК и МГОК соответственно), организуются отраслевые семинары для повышения информированности клиентов о преимуществах продукции, проводятся координационные советы с потребителями. В то же время ведется разработка программы по продвижению готовой продукции на рынок, в рамках которой предполагается внедрение современных систем взаимодействия с клиентом с использованием единых стандартов обслуживания клиентов, внедрения мировых практик ценообразования и оптимизации логистических схем.

1. Проведение письменных опросов потребителей: рассылка анкет-опросников, получение ответов и их систематизация – два раза в год.

2. Проведение регулярных координационных советов с участием рабочих групп технических специалистов управляемых обществ для анализа качества продукции, выработки совместных программ освоения новых видов продукции и обсуждения перспектив сотрудничества.

Проведены координационные советы в г. Новотроицке с АО «ЧТПЗ» (июль 2016 года), в г. Новотроицке с АО «ВМЗ» (август 2016 года), в г. Первоуральске с АО «ПНТЗ» (октябрь 2016 года).

3. Проведение регулярных видеоконференций с трубными заводами с участием производственных и технических специалистов управляемых обществ – каждый квартал.

4. Проведение ознакомительных экскурсий с оборудованием и технологией производства, выплавкой и марочным составом для новых потребителей. Проведение аудита управляемых обществ и командировки на заводы основных потребителей с целью ознакомления с введением нового оборудования, использования новых технологий, расширения марочного состава.

В 2016 году специалисты Metalloinvestа посетили около 40 предприятий партнеров.

5. Создана рабочая группа с участием технических специалистов ОЭМК, Европейской подшипниковой корпорации, Brenco – для одобрения ОЭМК как поставщика металлопроката для группы компаний Amsted Rail. В рамках этого проекта, в частности, проведены ряд встреч на территории ОЭМК, «ЕПК Саратов», «ЕПК Бренко» и заводе Brenco в США.

6. Совместно с ПАО «АВТОВАЗ» создана рабочая группа, функционирующая на постоянной основе, в состав которой вошли представители технических и коммерческих структур обоих предприятий. Целью данной группы является совместная работа по разработке новых марок стали, оптимизации существующих технических соглашений и условий поставки, а также оперативное решение текущих вопросов.

7. Совместно со специалистами ПАО «КАМАЗ» создана рабочая группа по вопросу взаимодействия и поставок марки стали ZF7B и омологации ОЭМК.

Повышение прозрачности бизнеса

Оперативное реагирование на изменения внешней и внутренней среды

В 2016 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.

Ключевые проекты и результаты 2016 года:

- Программа проектов по внедрению интегрированной системы управления финансово-хозяйственной деятельностью
- Подтверждение кредитных рейтингов

Взвешенный подход к работе, обеспечивающий развитие персонала, социальную и экологическую ответственность

Ключевые проекты и результаты 2016 года:

Модернизация газоочистки ДСП-150 № 1 и 2 на ОЭМК
[Подробнее читайте на с. 29](#)

Автоматизация базовых процессов управления персоналом посредством внедрения системы SAP

[Подробнее читайте на с. 29](#)

Ключевые проекты

В 2016 году инвестиции Компании составили 290 млн долл. США.

Крупные инвестиционные проекты



Металлоинвест продолжает реализацию масштабной инвестиционной программы, направленной на повышение операционной эффективности и увеличение доли продукции с высокой добавленной стоимостью. В 2016 году вошли в завершающую фазу строительные работы в рамках ключевого инвестиционного проекта Компании – цеха горячебрикетированного железа №3 на Лебединском ГОКе. Продолжилась реализация проектов, направленных на повышение качества, расширение сортамента и увеличение объемов выпуска высокомаржинальной стальной продукции.



Андрей Угаров
Первый заместитель Генерального
директора – Директор по производству

Горнорудный сегмент



МГОК

- Вывод на проектную мощность ОМ-3
- Строительство дробильно-конвейерного комплекса
- Строительство комплекса по приему концентрата

ЛГОК

- Строительство цеха по производству горячебрикетированного железа №3 (ЦГБЖ-3)
- Развитие системы внешнего электро-снабжения комбината
- Транспортная схема горнотранспортного комплекса с применением циклично-поточных технологий

ОЭМК

- Техническое перевооружение установки металлизации №2 с заменой реакционных труб реформера и строительством отделения по приему окатышей
- Установка редуционно-калибровочного блока на среднесортной линии стана 350
- Модернизация газоочистки ДСП-150 №1 и 2

Уральская Сталь

- Сооружение комплекса «Роликовая термическая печь №1 – роликовая закалочная машина №1»
- Модернизация машины непрерывной разливки заготовок №1 и установки вакуумирования стали

Металлургический сегмент



Горнорудный сегмент

Укрепление позиций в сегменте ГБЖ

Строительство ЦГБЖ-3 на ЛГОК

В 2016 году в завершающую стадию вступил проект строительства ЦГБЖ-3 на ЛГОК. С пуском ЦГБЖ-3 Металлоинвест сможет удовлетворить растущий спрос металлургических предприятий на высококачественное металлургическое сырье и укрепить мировое лидерство в производстве товарного ГБЖ.

Реализация проекта осуществляется в строгом соответствии с утвержденным графиком. В 2016 году были завершены основные строительные работы по технологическим объектам установки ГБЖ, проведены холодные испытания основных систем. В 2017 году планируется завершить пусконаладочные работы и выйти на эксплуатационные показатели.

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

Производственная мощность ЦГБЖ-3 составит 1,8 млн тонн продукции в год.

В рамках реализации проекта модернизируется существующая технологическая схема, в том числе обогатительное производство и обжиговые машины. В частности, благодаря внедрению технологии тонкого грохочения в переделе производства концентрата были созданы условия для вывода на рынок новой продукции – высококачественного концентрата с содержанием железа более 70 % и высокоосновных окатышей с содержанием железа 65,8 %, а в результате модернизации и реконструкции обжиговых машин удалось повысить эффективность и объемы производства железорудных окатышей.

Завершение проекта запланировано на 2017 год.

Укрепление рыночных позиций в сегменте железорудной продукции высоких переделов

Вывод на проектную мощность ОМ-3 на МГОК

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 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. Немаловажно, что технологический комплекс обжиговой машины №3 полностью спроектирован, разработан и построен с участием только российских компаний.

Ввод комплекса в эксплуатацию позволил Металлоинвесту увеличить мощности МГОК по производству окатышей на 50 %, до 15 млн тонн в год. В 2016 году комплекс ОМ-3 выведен на проектную мощность.

Строительство комплекса по приему концентрата на МГОК

Для удовлетворения растущего спроса на качественное железорудное сырье как со стороны российских, так и со стороны зарубежных производителей в 2016 году на МГОК начаты работы по сооружению комплекса по приему концентрата. Реализация данного проекта позволит оперативно перераспределять товарно-материальные потоки внутри Компании, обеспечивать равномерную загрузку производственных мощностей, более гибко реагировать на потребности рынка и предлагать потребителям дополнительные объемы продукции с высокой добавленной стоимостью, сохраняя при этом традиционные направления сбыта железорудного концентрата.

Завершение проекта запланировано на 2017 год.

Эффективная разработка железорудной базы

Строительство дробильно-конвейерного комплекса на МГОК

В 2015 году Металлоинвестом начата реализация проекта по строительству дробильно-конвейерных комплексов в карьере МГОК. Планируется построить два дробильно-конвейерных комплекса на юго-восточном и северо-восточном бортах карьера.

Реализация проекта снизит себестоимость добычи, а также позволит в течение длительного времени обеспечивать ежегодное производство магнетитового концентрата на заданном уровне с требуемым качеством, сократить коэффициент вскрыши, увеличить производительность железнодорожного транспорта, уменьшить парк техники горнотранспортного комплекса, погрузочного оборудования и вовлечь в добычу освобожденные от транспортной схемы запасы руды с наилучшим сочетанием технологических свойств рудной шихты.

Завершение проекта запланировано на 2019 год.

Циклично-поточная технология добычи руды в карьере ЛГОК (строительство комплекса ЦПТ в карьере ЛГОК)

В 2015 году на ЛГОК начаты работы по проекту внедрения циклично-поточной технологии транспортировки горной массы. Строительство комплекса ЦПТ и объектов его инфраструктуры позволит снизить себестоимость добычи и транспортировки руды за счет применения более эффективной технологии транспортировки горной массы, сокращения парка техники горнотранспортного комплекса и более эффективного ее использования и позволит решить задачу поддержания производственных мощностей карьера по добыче неокисленных кварцитов.

В 2016 году выполнены работы по определению основных технических решений по проектам, проведен тендер по выбору поставщика на выполнение проектно-изыскательских работ, начаты работы по выбору поставщика основного технологического оборудования.

Завершение проекта запланировано на 2020 год.

Техническое перевооружение

В 2016 году парк горнотранспортной техники МГОК пополнили два тяговых агрегата в комплекте с думпкарами, автосамосвал грузоподъемностью 130 тонн, экскаватор ЭКГ-15. Заключены контракты на поставку высокопроизводительной техники для ЛГОК в составе трех большегрузных самосвалов грузоподъемностью 220 тонн и экскаватора с объемом ковша 18 м³ с поставкой в 2017 году.

Повышение энергобезопасности и надежности энергоснабжения

Развитие системы внешнего электроснабжения на ЛГОК

Проект развития системы внешнего электроснабжения направлен на обеспечение надежного и эффективного энергоснабжения развивающихся производственных мощностей комбината.

Поэтапная реализация проекта позволит синхронизировать ввод новых производственных и энергетических мощностей и оптимизировать задействованные ресурсы.

Проект включает в себя сооружение системной распределительной подстанции 110 кВ ГПП-7, позволившей объединить на своих шинах электрические мощности трех опорных подстанций региона, реконструкцию существующих линий 110 кВ для равномерного перераспределения нагрузок потребителей комбината, строительство двух новых линий 110 кВ и реконструкцию существующей подстанции «Лебеди-330».

Металлургический сегмент

Повышение клиентоориентированности и прибыльности металлургического сегмента Компании

Установка редуционно-калибровочного блока на среднесортной линии стана 350 ОЭМК

В 2016 году завершено проектирование и выполнены подготовительные работы для установки редуционно-калибровочного блока на участке среднесортной линии стана 350 ОЭМК. Реализация проекта повысит качество продукции и улучшит характеристики стального проката, в частности прутков (SBQ), позволит снизить потери металла при обточке и интенсифицировать производство стана 350 и цеха отделки проката.

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

Завершение проекта запланировано на 2017 год.

Сооружение комплекса «Роликовая термическая печь № 1 – роликовая закалочная машина № 1» на комбинате Уральская Сталь

Сооружение комплекса объектов позволит сохранить позиции предприятия на рынке термообработанного металлопроката, увеличить долю высококачественного проката в объеме производства, обеспечить равномерность механических свойств проката после термообработки за счет улучшения условий нагрева в новой печи и условий охлаждения в новой роликовой закалочной машине.

В 2016 году заключен контракт на поставку оборудования комплекса с компанией LOI Thermprocess (Германия), заключен договор на проектирование с «Гипрометом» (Москва).

Завершение проекта запланировано на 2018 год.

Модернизация машины непрерывной разливки заготовок № 1 и установки вакуумирования стали на комбинате Уральская Сталь

Модернизация машины непрерывной разливки заготовок № 1 и вакууматора направлена на расширение присутствия Компании на рынке стальной продукции Российской Федерации и СНГ, диверсификацию производственных возможностей и повышение эффективности комбината Уральская Сталь. Ввод машины в эксплуатацию позволит обеспечить поставки колесной заготовки в адрес АО «ВМЗ» (предприятие группы ОМК) и рельсовой заготовки в адрес ТОО «АРБЗ» (Казахстан).

В 2016 году заключены контракты на поставку основного оборудования для модернизации МНЛЗ-1 с компанией SMS Cast AG и поставку основного оборудования для модернизации УВС с компанией Danieli, заключен договор с «Гипрометом» на выполнение проектирования. Начато проектирование объектов МНЛЗ-1 и вакууматора.

Первые поставки продукции запланированы на 2017 год.

Техническое перевооружение

В рамках реализации производственной программы металлургического сегмента Компании осуществлялись закупки прокатных валков для ОЭМК и Уральской Стали, обновлялись основные производственные фонды, техника и оборудование ломозаготовительных предприятий Компании.

Повышение эффективности предприятий металлургического сегмента

Техническое перевооружение установки металлизации № 2 с заменой реакционных труб реформера и сооружение отделения по приему окатышей на ОЭМК

Реализация проекта направлена на повышение эффективности металлургического сегмента Компании за счет увеличения степени вовлечения собственного железорудного сырья в производство продукции высоких переделов.

В 2016 году выполнен полный объем проектных работ, заключен контракт на закупку компрессорных установок технологического газа и компрессоров инертного газа у компании Aerzen RUS, с компанией Schmidt-Clemens Spain (Испания) заключен контракт на поставку реакционных труб реформера, с компанией FLSmidth Wiesbaden (Германия) – контракт на закупку привода отстойника, с компанией Ventilatorenfabrik Oelde GmbH (Германия) – контракт на поставку дымососа. Начаты строительные-монтажные работы.

Завершение проекта запланировано на 2017 год.

Экологическая ответственность

Модернизация газоочистки ДСП-150 № 1 и 2 на ОЭМК

Завершен проект модернизации газоочистных установок на ОЭМК.

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 выполнен в апреле 2016 года и позволил уменьшить запыленность отходящих газов суммарно более чем в 4 раза.

Повышение эффективности бизнес-процессов. Программа Industry 4.0

В 2016 году Компания запустила Программу Industry 4.0 по созданию интегрированной системы управления. Программа направлена на сокращение затрат, повышение прибыльности, прозрачности учета и обеспечение своевременности принятия решений.

Основными целями Программы являются трансформация и повышение эффективности бизнес-процессов Компании, повышение точности планирования и управления исполнением планов.

В состав Программы входят три проекта:

- создание интегрированной системы управления финансово-хозяйственной деятельностью комбинатов, включая разработку методологии бюджетирования и консолидации отчетности по МСФО;
- создание многофункционального общего центра обслуживания (МФ ОЦО);
- разработка методологии стратегических ключевых показателей эффективности Компании.

Интегрированная система управления на базе SAP включает в себя единое для всех предприятий Металлоинвеста информационное пространство, созданное по единым правилам и стандартам. Информационная система позволяет повысить оперативность и эффективность принятия управленческих решений; упростить ввод и передачу информации между подразделениями; сократить время на подготовку отчетности.

В рамках МФ ОЦО консолидируется выполнение типовых операций для всех предприятий Компании. Централизация функций в МФ ОЦО позволит обеспечить Компанию услугами по единым стандартам.

Генеральный директор ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» Андрей Варичев является председателем Управляющего совета Программы и лично курирует реализацию Программы.

Обзор рынка

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

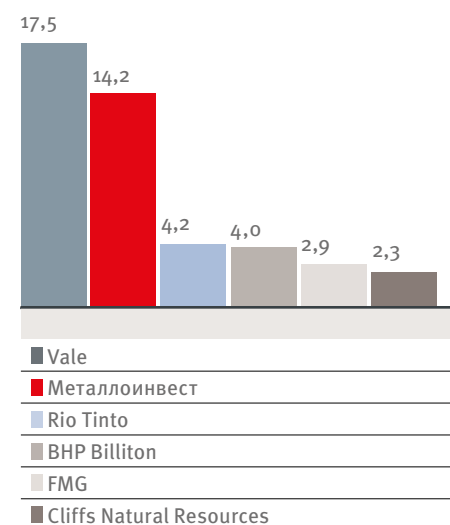
Рынок железной руды

Мировой рынок железной руды сохраняет высокую степень консолидации – на долю четырех ведущих компаний (Vale, BHP Billiton, Rio Tinto и FMG) приходится более двух третей мировой торговли ЖРС. Ведущими странами-производителями товарной железной руды являются Австралия, Бразилия, Китай, Индия и Россия – их доля превышает 80 % всей производимой в мире железной руды. В 2016 году на глобальном рынке сохранились на уровне 2015 года объем производства чугуна и спрос на сталь, а мировое производство железорудного сырья (ЖРС) незначительно снизилось. При этом отдельно прирост производства ЖРС наблюдался в Индии, Австралии и Бразилии, в Китае отмечено существенное снижение производства ЖРС, в России зафиксирована относительная стабилизация выпуска.

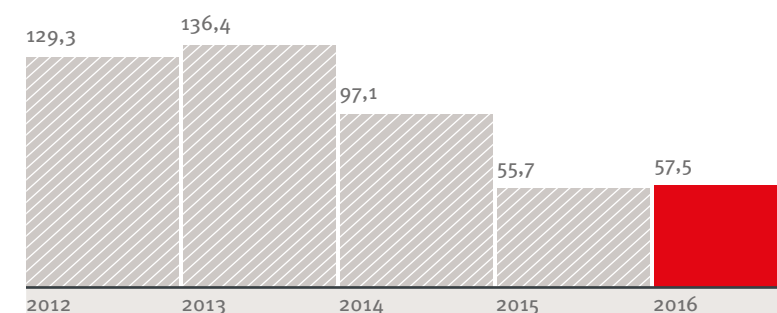
Металлоинвест ведет целенаправленную работу по оценке факторов, влияющих на развитие рынка ЖРС, и учитывает результаты этой работы при разработке среднесрочных и долгосрочных планов развития. МенеджментMetalloinvest ожидает, что мировой спрос на железную руду продолжит расти в среднесрочной перспективе. В качестве основных факторов роста стоит выделить рост ВВП и производства стали в развитых экономиках и развивающихся странах, в первую очередь в Китае.

Запасы железной руды, млрд тонн

Источники: U.S. Geological Survey и данные компаний



Динамика цен на железную руду (China spot fines, 62 % Fe), долл. США / тонну



Источник: CRU

Фундаментальные факторы – умеренный рост мирового производства стали при сохранении объемов производства ЖРС – способствовали стабилизации мировых цен на железную руду. Увеличение предложения руды с низким содержанием железа привело к снижению среднего качества производимого в мире ЖРС. Высокая волатильность мировых цен на железную руду сдерживает мировые инвестиции на сырьевые активы.

С одной стороны, на долгосрочные тренды развития рынка ЖРС оказывает влияние постепенное снижение качества руды на мировом рынке. Ухудшение качества входящего сырья приводит к увеличению себестоимости выпуска стали и повышению объема вредных выбросов. С другой стороны, ужесточаются экологические требования. В частности, Китай – крупнейший мировой потребитель ЖРС – сохраняет курс на ужесточение экологических требований, что предполагает снижение уровня вредного воздействия металлургических производств на окружающую среду, в том числе за счет повышения качества потребляемого ЖРС.

Рост экологических требований к мировой черной металлургии и снижение качества ЖРС создают предпосылки к росту маржинальности сырья с высоким содержанием железа.

В настоящее время ряд отраслевых информационных агентств публикуют актуальную и достоверную информацию о ценах на спотовом рынке ЖРС в виде индексов, в том числе Argus, Platts, The Steel Index, Metal Bulletin, Mysteel, SteelHome. Сохраняется тенденция перехода к формированию цен на основе разнообразных корзин индексов и к повышению открытости ценовой информации. Metalloinvest ежедневно отслеживает ситуацию на рынке физического товара и следит за состоянием товарно-сырьевых торгов на биржах мира.

В течение 2012–2016 годов лидирующими экспортерами являлись Австралия и Бразилия. В ряде стран правительства стремились реализовать политику снижения экспорта железной руды, часто прибегая к повышению экспортных пошлин. К примеру, в Индии ставка пошлины на экспорт железной руды выросла на 30 %.

Позиция Metalloinvesta

Metalloinvest является крупнейшим производителем и поставщиком железной руды в России и СНГ, одним из крупнейших производителей и поставщиков окатышей и ГБЖ в мире.

Компания является глобальным участником мирового производства обогащенных железорудных продуктов, перерабатывая большую часть производимого первичного железорудного концентрата в продукты с высокой добавленной стоимостью, такие как высококачественный железорудный концентрат, железорудные окатыши и ГБЖ / ПВЖ.

Производство железной руды по странам и регионам, млн тонн

2012	2013	2014	2015	2016
416	483	412	364	284
346	350	366	372	379
525	613	744	794	813
205	208	205	199	192
133	121	109	107	131
–	–	–	–	–
50	49	50	41	40
63	72	75	73	69
40	40	43	42	40
28	21	19	22	16
55	58	58	56	55
103	154	124	100	108
1 965	2 170	2 204	2 169	2 128

Потребление железной руды по странам и регионам, млн тонн

2012	2013	2014	2015	2016
1 123	1 260	1 295	1 267	1 261
46	44	46	47	42
6	5	5	5	5
132	132	130	126	124
100	103	109	113	117
129	133	133	128	127
46	44	44	38	35
9	9	10	8	8
148	151	156	154	153
20	17	15	16	11
28	27	29	26	26
139	148	160	159	162
1 925	2 074	2 132	2 087	2 071

Источники: CRU, Рудпром и данные компаний

Рынок окатышей

В 2016 году мировой объем производства окатышей составил 412 млн тонн. Среди крупнейших производителей доминируют страны, которые в основном производят окатыши для удовлетворения потребностей местных сталелитейных предприятий: Китай, США, Индия, Россия, Украина и Мексика. В Китае, чье производство в значительной степени зависит от импортного сырья, производство окатышей составило 120 млн тонн, или 29 % общемирового объема.

Производство окатышей по странам и регионам, млн тонн

Страна	2012	2013	2014	2015	2016
Китай	130,8	128,3	108,8	107,0	120,2
Россия и СНГ	67,9	70,6	70,7	67,6	69,3
США	48,0	46,8	47,9	40,1	37,8
Бразилия	59,0	55,2	57,9	59,4	36,3
Индия	18,3	22,5	25,2	35,0	35,3
Северная Америка (без учета США)	37,9	35,0	31,0	31,1	32,6
Швеция	22,3	21,8	21,9	22,9	23,0
Другие страны Европы	5,9	5,7	5,9	6,0	6,3
Австралия	3,4	3,4	3,9	3,5	4,1
Южная Америка (без учета Бразилии)	7,6	5,5	3,3	6,2	4,1
Остальные страны	40,6	49,2	41,8	39,6	43,6
Итого	441,6	443,9	418,2	418,4	412,4

Источник: CRU

Потребление окатышей по странам и регионам, млн тонн

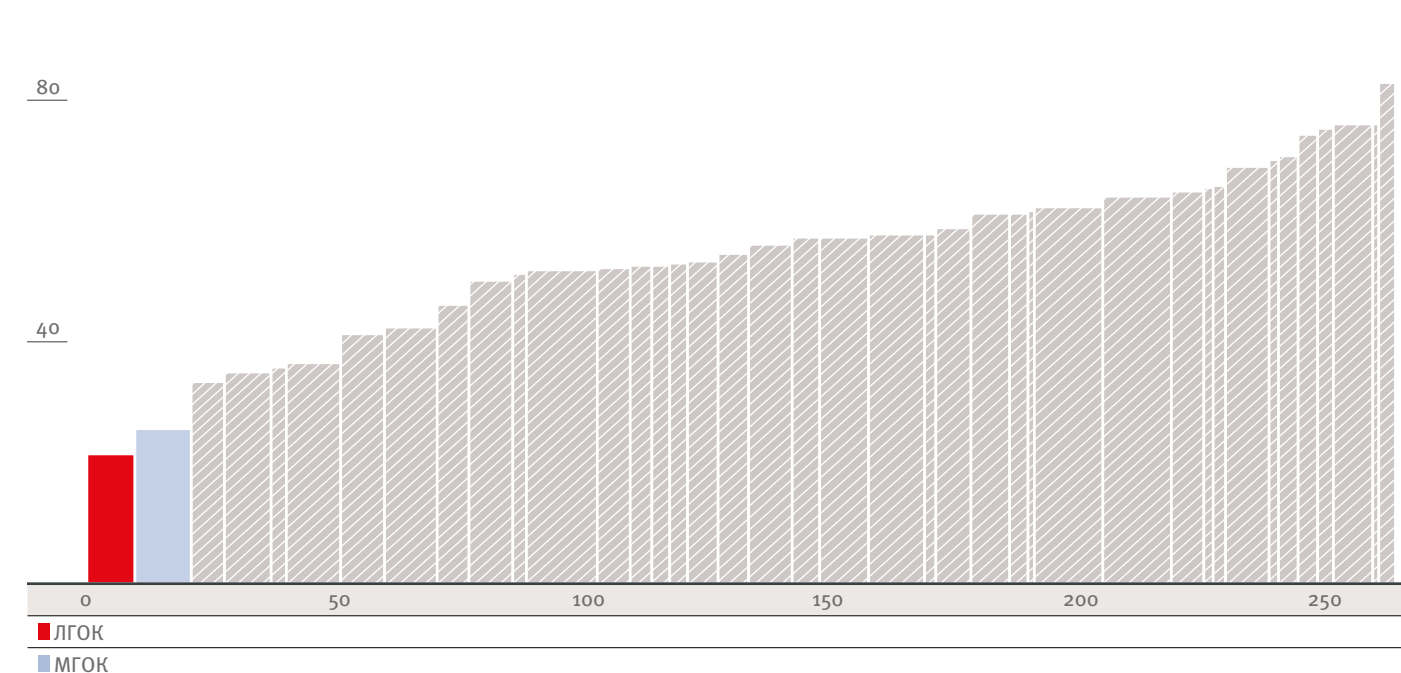
Страна	2012	2013	2014	2015	2016
Китай	163,5	154,4	127,8	131,7	134,5
Россия и СНГ	51,1	51,5	47,3	46,4	49,3
ЕС (28 стран)	45,8	46,5	48,4	47,6	45,5
Индия	20,7	22,0	24,8	34,6	33,4
США	43,5	40,8	41,2	35,6	32,4
Северная Америка (без учета США)	25,9	25,3	26,6	23,9	24,2
Япония	13,0	13,4	13,4	13,1	15,3
Бразилия	7,9	7,7	7,9	8,2	7,4
Другие страны Европы	5,6	7,3	7,0	7,5	7,2
Южная Америка (без учета Бразилии)	13,3	11,4	9,9	9,7	6,6
Австралия	1,5	1,3	1,2	1,3	1,3
Южная Африка	0,7	0,5	0,6	0,4	0,2
Остальные страны	51,8	56,6	56,2	54,4	58,4
Итого	444,2	438,7	412,4	414,5	415,7

Источник: CRU

ПозицияMetalloinvesta

Metalloinvest сосредоточил свое внимание на наиболее значимых и прибыльных продуктах: высокообогащенном концентрате, ГБЖ / ПВЖ и окатышах.

Себестоимость производства окатышей по основным производителям, долл. США / тонну



Источники: CRU, данные Компании

В 2016 году Metalloinvest произвел **25,2** млн тонн окатышей и стал вторым по величине производителем в мире с долей в 6 % мирового производства.

“Диверсифицированный портфель качественной высокомаржинальной продукции, клиентоориентированный подход и долгосрочные партнерские отношения с ключевыми потребителями по всему миру позволяют Metalloinvestу уверенно развиваться и сохранять финансовую устойчивость даже при нестабильной рыночной конъюнктуре.”



Назим Эфендиев
Первый заместитель Генерального директора – Коммерческий директор

Рынок горячебрикетированного и прямовосстановленного железа

ГБЖ / ПВЖ (горячебрикетированное железо и прямовосстановленное железо) – важный компонент при производстве высококачественных марок стали, способствующий увеличению прибыльности металлургического производства. Это универсальная, качественная и эффективная добавка к металлолому, которая может использоваться на интегрированных заводах и мини-заводах в рамках электросталеплавленного и конвертерного производств.

Благодаря значительной эффективности производства ГБЖ / ПВЖ является одним из наиболее перспективных продуктов, получаемых из железной руды. В настоящее время отмечается тенденция строительства новых электрометаллургических производств, которые повышают эффективность сталеплавленного производства и требуют более высокой чистоты сырья, в том числе ГБЖ / ПВЖ и лома черных металлов.

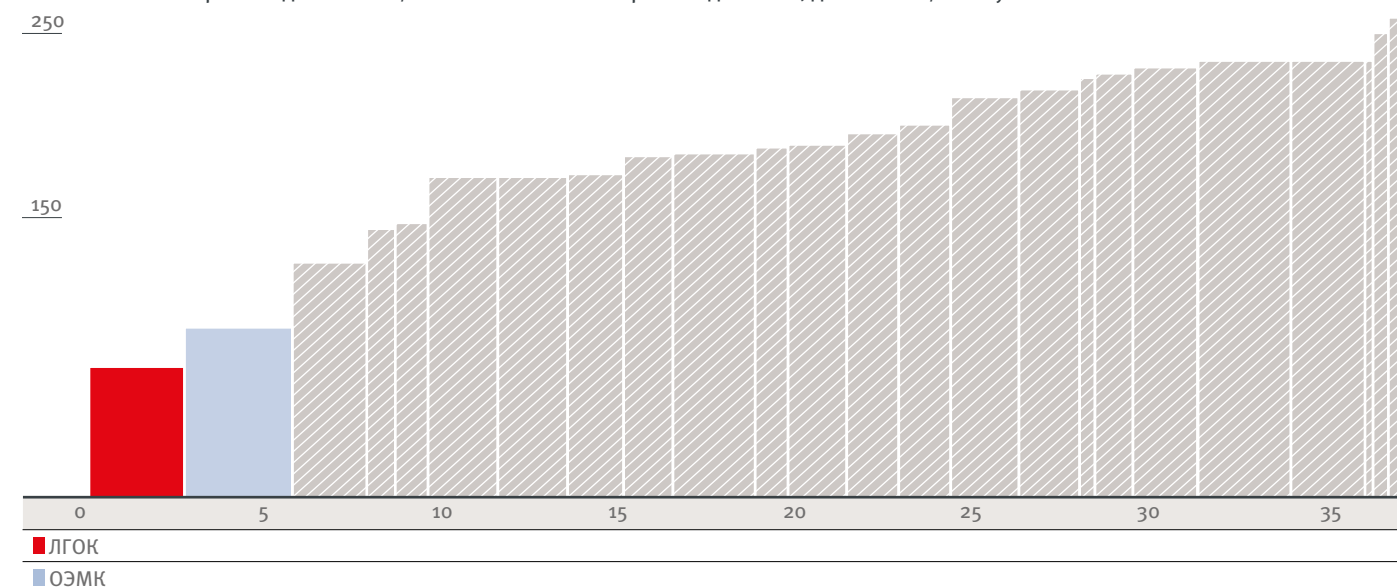
Мировое производство ГБЖ / ПВЖ характеризуется высокой концентрацией. По оценке CRU, в 2016 году производство ГБЖ / ПВЖ уменьшилось на 4,4 млн тонн, что обусловлено сокращением производства в 2016 году в Индии. Под воздействием конкурентоспособных цен на лом и нехватки энергоресурсов уровень производства ГБЖ / ПВЖ в Индии упал до уровня 14,2 млн тонн (-23 % к 2015 году). В 2016 году Иран стал крупнейшим мировым производителем ГБЖ / ПВЖ с результатом 16,2 млн тонн (+1,7 млн тонн к 2015 году).

Производство ГБЖ / ПВЖ по странам и регионам, млн тонн

Страна	2012	2013	2014	2015	2016
Иран	11,8	14,5	14,6	14,6	16,2
Индия	20,1	17,8	18,1	18,5	14,2
Российская Федерация	5,2	5,3	5,3	5,4	5,7
Саудовская Аравия	5,7	6,1	6,5	5,8	5,7
Мексика	5,6	6,1	6,0	5,5	5,2
Другие страны Америки	2,6	2,9	4,7	3,9	3,4
Египет	2,8	3,4	2,9	2,7	2,9
Тринидад и Тобаго	3,3	3,3	3,2	2,5	2,2
Венесуэла	4,5	2,8	1,3	1,4	1,2
Африка (без учета Египта)	2,1	2,4	2,7	1,6	1,4
Малайзия	2,0	1,4	1,3	0,9	0,8
Остальные страны	8,3	9,6	9,2	9,8	9,2
Итого	73,5	75,5	75,8	72,6	68,2

Источники: CRU, World Steel, Midrex, HYL и данные компаний

Себестоимость производства ГБЖ / ПВЖ по основным производителям, долл. США / тонну



Источники: CRU, данные Компании

Позиция Металлоинвеста

Долгосрочная стратегия Компании в значительной степени ориентирована на развитие производства железорудной продукции с высокой добавленной стоимостью, в первую очередь ГБЖ. Металлоинвест обладает высококачественным железорудным сырьем и доступом к трубопроводной газовой системе Российской Федерации, что обеспечивает бесперебойную поставку природного газа для технологии прямого восстановления железа. Это позволяет получать ГБЖ / ПВЖ высокого качества с минимальным негативным воздействием на окружающую среду. При этом Металлоинвест располагает не только всей необходимой ресурсной базой, но и полным набором компетенций в производстве ГБЖ / ПВЖ.

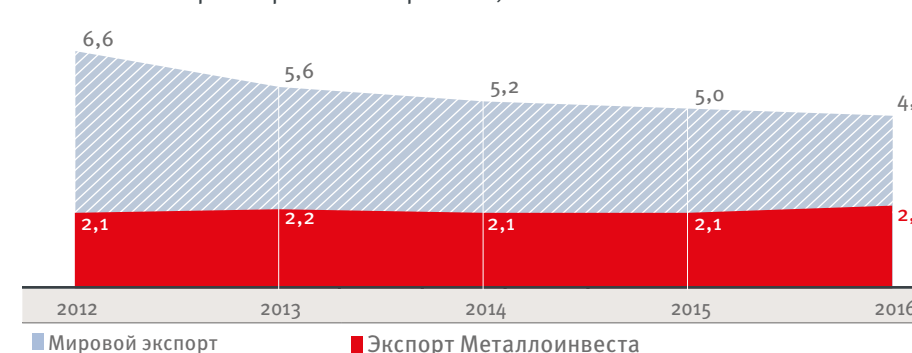
Сокращение предложения металлизированных продуктов на мировом рынке позволило Компании укрепить свои лидирующие позиции на рынке товарного ГБЖ. Металлоинвест, являющийся крупнейшим мировым поставщиком товарного ГБЖ, реализует все имеющиеся возможности для удовлетворения растущих потребностей производителей высококачественной стали.

Компания занимает устойчивые позиции на рынке ГБЖ / ПВЖ, особенно на рынках Европы и Северной Америки. В течение трех последних лет Компания является ведущим производителем товарного ГБЖ в мире с долей мирового рынка более 40 % и единственным производителем ГБЖ / ПВЖ в СНГ. Менеджмент полагает, что Компания имеет хорошие географические и коммерческие возможности для увеличения доли рынка товарного ГБЖ в мире.

В настоящее время Компания реализует крупнейший проект, направленный на увеличение доли продуктов с высокой добавленной стоимостью: ЦГБЖ-3 на ЛГОК, запуск которого намечен на третий квартал 2017 года, что увеличит производственные мощности Компании по производству ГБЖ / ПВЖ на 1,8 млн тонн / год.

Компания имеет стратегически хорошие позиции для сохранения лидерства на мировом рынке ГБЖ / ПВЖ благодаря технологиям обогащения железной руды, доступу к трубопроводной системе газоснабжения и реализации стратегических инвестиционных проектов.

Компания на мировом рынке экспорта ГБЖ, млн тонн



Источник: Midrex, CRU, данные компании

Рынок стали

По итогам 2016 года производство стали в мире, по оценке World Steel, снизилось на 0,67 % до 1 609,6 млн тонн. Рост внутреннего потребления стального проката в Китае и ужесточение контроля властей Китая за экспортом проката привели к сокращению объема экспорта китайского готового стального проката до 108,4 млн тонн (-4 % к 2015 году, по данным WSA) и некоторому снижению ценового давления на региональных рынках.

Производство стали по странам и регионам, млн тонн

	2012	2013	2014	2015	2016
Китай	731,0	822,0	822,8	803,8	808,4
Другие страны Азии	295,8	301,6	316,9	309,0	303,2
Европа	208,5	205,0	207,7	202,3	198,0
Северная Америка	121,6	119	121,1	110,9	110,6
СНГ	110,7	108,4	106,1	101,6	102,2
Южная Америка	46,4	45,8	45,0	43,9	40,2
Ближний Восток	25,0	27,0	30,0	29,4	29,0
Африка	15,3	16,0	14,9	13,7	12,2
Океания	5,8	5,6	5,5	5,7	5,8
Итого	1 560,1	1 650,4	1 670,0	1 620,4	1 609,6

Источник: World Steel

Потребление стали по странам и регионам, млн тонн

	2012	2013	2014	2015	2016
Китай	721,0	806,9	794,6	754,9	756,3
Остальные страны Азии и Океании	279,6	288,9	305,0	316,1	325,3
Европа	172,3	177,1	182,2	190,3	190,5
США, Канада, Мексика	124,3	123,5	136,5	126,4	123,5
СНГ	58,5	58,5	57,4	52,2	49,7
Центральная и Южная Америка	48,7	50,5	48,7	45,4	38,3
Остальной мир	85,5	85,5	93,2	95,7	93,9
Итого	1 489,8	1 591,0	1 617,5	1 581,0	1 577,5

Источник: CRU

ПозицияMetalloinvesta

Компания является ведущим региональным производителем нишевого стального проката. В 2016 году, по данным Чермета, на долю Metalloinvesta приходилось около 7 % производства стали в России. Компания занимает лидирующие позиции в производстве подшипниковой стали, высококачественного сортового проката для автомобильной и метизной промышленности и мостовых толстолистовых сталей в Российской Федерации.

Занимая лидирующие позиции в региональном и внутреннем производстве нишевого стального проката, Компания имеет широкую продуктовую линейку и сотрудничает с клиентами из различных отраслей промышленности на российском и международном рынках.

В условиях жесткой рыночной конкуренции руководство Компании сосредоточено на улучшении качества стальной продукции: высококачественного сортового проката на ОЭМК, включая SBQ – прутки повышенного качества и QWR – качественную катанку, а также толстого листа на Уральской Стали.

ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ

Металлоинвест демонстрирует высокую адаптивность к рыночным условиям, показывая высокий результат благодаря эффективной бизнес-модели



Сделано из нашей стали



Железная руда



Концентрат



Окатыши



ГБЖ

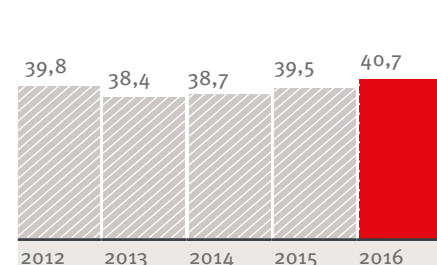


Конструкционная сталь

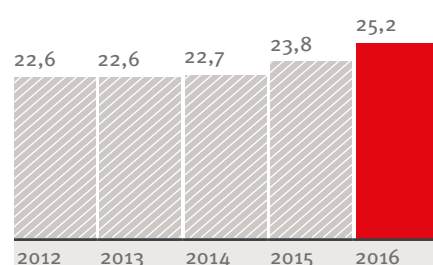
Обзор результатов

По итогам 2016 года Компания продемонстрировала существенный рост выпуска по всем основным видам продукции, достигнув рекордных показателей по объемам производства железной руды, окатышей, ГБЖ / ПВЖ и чугуна за всю историю существования Компании. При этом объем отгрузки также показал прирост за счет поставок ГБЖ / ПВЖ, чугуна и стали.

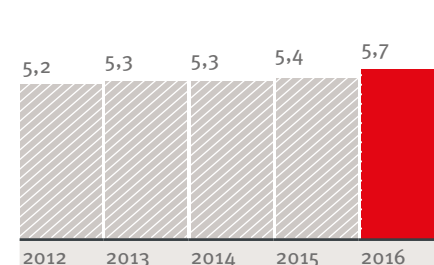
Производство, млн тонн



Увеличение объемов производства железной руды на 3,1 % главным образом связано с плановым снижением времени ремонтов и ростом производительности в результате повышения извлечения железа в концентрат на ЛГОК.

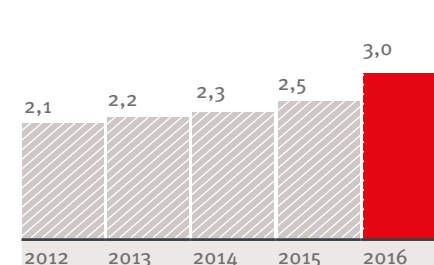


Рост производства окатышей достигнут благодаря выходу на проектную мощность запущенной в сентябре 2015 года установки ОМ-3 на МГОК.

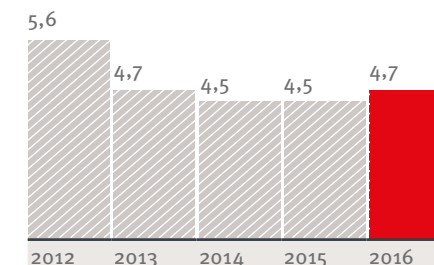


Прирост производства ГБЖ на ЛГОК на 2,3 % связан с восстановлением объема производства после длительного капитального ремонта на ЦГБЖ-1 осенью 2015 года.

Увеличение объемов производства ПВЖ было достигнуто вследствие роста производительности на установках металлзации ОЭМК.



Рост объемов производства чугуна достигнут в результате запуска более производительной доменной печи № 4 (при выводе печи № 2) и вводу в эксплуатацию разливочной машины № 5 в конце 2015 года.



ОЭМК увеличил выпуск стали на 2,9 %, главным образом благодаря росту производительности дуговых сталеплавильных печей в результате модернизации газоочистного оборудования. Уральская Сталь увеличила объем выплавки стали на 5,7 % до 1,1 млн тонн, в основном в результате роста загрузки на МНЛЗ-1, в ответ на увеличение спроса на товарную литую заготовку.

Железная руда¹



¹Железная руда включает аглоруду, доменную руду, концентрат

Окатыши



ГБЖ / ПВЖ



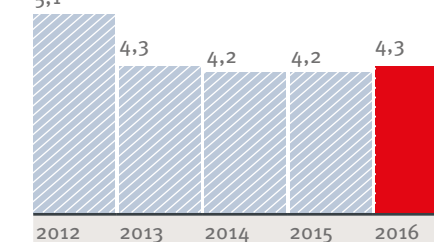
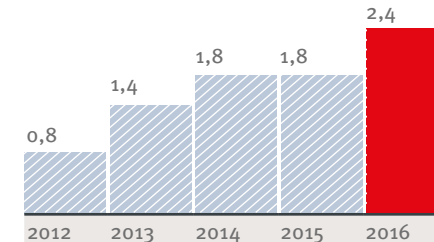
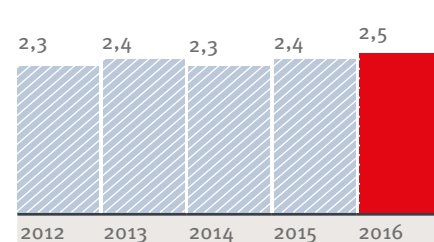
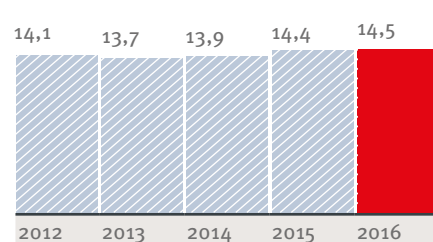
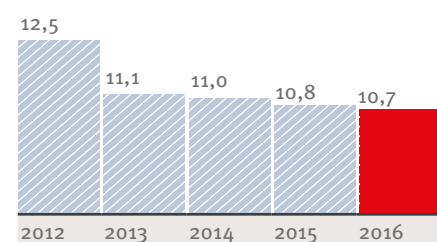
Чугун



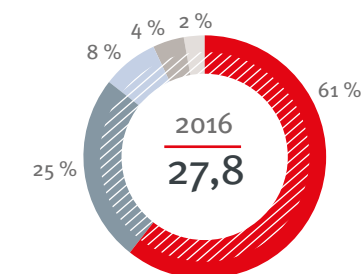
Сталь



Отгрузка, млн тонн



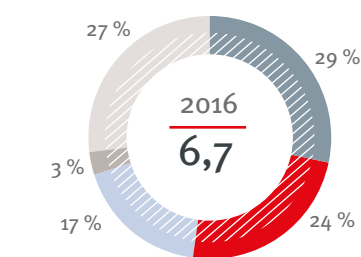
Отгрузка железорудной продукции, млн тонн



16,8	■ Россия
6,9	■ Европа
2,1	■ Азия
1,2	■ Ближний Восток и Сев. Африка
0,7	■ Прочие

По результатам 2016 года доля отгрузок российским потребителям снизилась с 66 % до 61 % за счет увеличения экспортных поставок потребителям из Нидерландов, Италии и Словакии.

Отгрузка чугуна и стальной продукции, млн тонн



1,9	■ Ближний Восток и Сев. Африка
1,6	■ Россия
1,2	■ Европа
0,2	■ Азия
1,8	■ Прочие

В 2016 году Компания перераспределила поставки на экспорт, в результате доля отгрузки российским потребителям снизилась до 24 %.

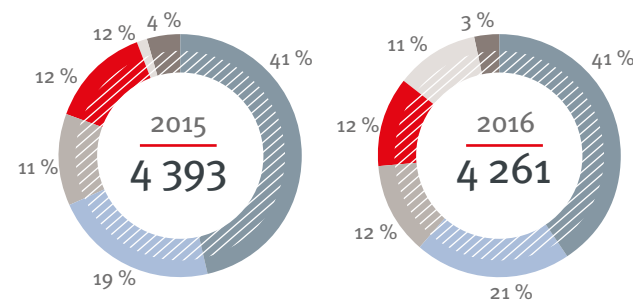
Стоит отметить увеличение доли поставок потребителям из Северной Америки, Ближнего Востока и Северной Африки и снижение доли отгрузок европейским покупателям.

Обзор финансовых результатов

Сильная конкурентная позиция Metalloinvesta и восстановление рынков во втором полугодии 2016 года позволили увеличить финансовые показатели и повысить устойчивость финансового профиля Компании.

Выручка

Структура выручки по видам продукции, млн долл. США

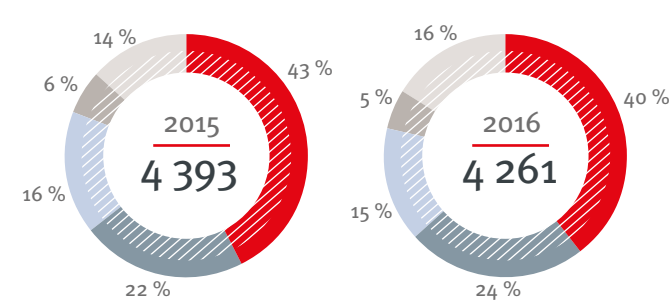


	2015	2016
■ Сталь и прокат	1 819	1 738
■ Окатыши	855	880
■ Чугун	480	523
■ Горячебрикетированное железо	527	504
■ Железная руда	542	473
■ Прочая выручка	169	142

За отчетный период выручка горнорудного сегмента¹ выросла на 6,8 % до 2 232 млн долл. США в основном за счет увеличения объема продаж продукции с высокой добавленной стоимостью – окатышей и ГБЖ / ПВЖ. Выручка металлургического сегмента практически не изменилась по сравнению с аналогичным периодом 2015 года и составила 2 119 млн долл. США. Негативный эффект обесценения рубля на выручку от внутренних продаж был нивелирован ростом экспортных продаж.

¹ Выручка по сегментам представляет собой поступления от продажи продукции с комбинатов.

Структура выручки по рынкам сбыта, млн долл. США



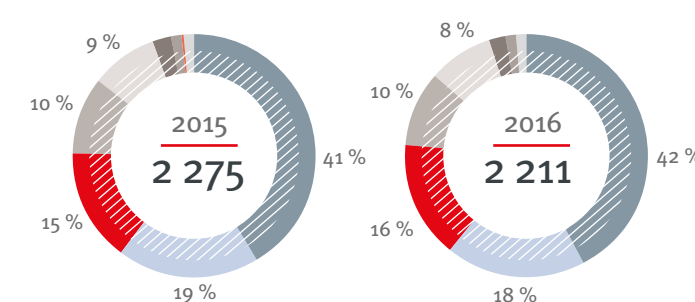
	2015	2016
■ Россия	1 876	1 688
■ Европа	967	1 019
■ Ближний Восток	720	651
■ Азия	253	217
■ Другие страны	578	685

Доля внутреннего рынка в консолидированной выручке Компании 2016 года сократилась до 39,6 % с 42,7 % в 2015 году, что главным образом объясняется частичным перераспределением поставок в пользу экспортных рынков. Доля Европы и Ближнего Востока в 2016 году составила 23,9 % и 15,3 % соответственно против 22,0 % и 16,4 % годом ранее. Доля Азии составила 5,1 % в консолидированной выручке, что немногим менее аналогичного показателя прошлого года – 5,8 %.

В 2016 году выручка Компании сократилась на 3,0 % – с 4 393 млн долл. США в 2015 году до 4 261 млн долл. США. Незначительное снижение выручки Компании связано в основном со снижением цен в долларовом эквиваленте на реализуемую Компанией продукцию.

Себестоимость, коммерческие, общие и административные расходы

Структура себестоимости продаж, млн долл. США

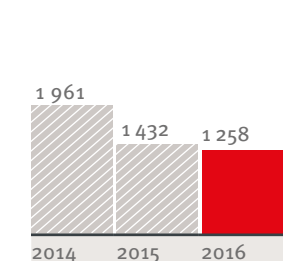


	2015	2016
■ Сырье и материалы	944	939
■ Расходы на оплату труда	431	407
■ Расходы на электроэнергию	342	344
■ Природный газ	231	225
■ Амортизация основных средств и нематериальных активов	203	187
■ Налог на землю, имущество и прочие налоги	56	49
■ Амортизация прав на добычу полезных ископаемых	34	31
■ Ремонт и текущее обслуживание	5	5
■ Прочее	28	25

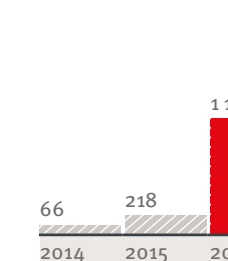
В 2016 году, несмотря на увеличение объемов производства и отгрузки продукции, а также рост тарифов естественных монополий, Компания продемонстрировала снижение себестоимости производства на 2,8 % до 2 211 млн долл. США. Это было обусловлено реализацией программы операционных улучшений и ослаблением национальной валюты. Доля себестоимости от выручки практически не изменилась и составила 51,9 % (в 2015 году – 51,8 %). В 2016 году коммерческие расходы составили 685 млн долл. США, практически не изменившись по сравнению с аналогичным показателем годичной давности (690 млн долл. США), составив 16,1 % от выручки по сравнению с 15,7 % годом ранее. В 2016 году общие и административные расходы увеличились на 2,1 % по сравнению с 2015 годом до 295 млн долл. США. Их доля в общем объеме выручки осталась практически на уровне предшествующего периода и составила 6,9 % от выручки.

Рентабельность и чистая прибыль

ЕБИТДА, млн долл. США



Чистая прибыль, млн долл. США



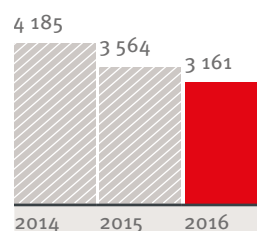
По итогам 2016 года показатель ЕБИТДА Компании сократился на 12,2 % до 1 258 млн долл. США по сравнению с 1 432 млн долл. США годом ранее. Негативное влияние снижения ЕБИТДА металлургического сегмента отчасти было нивелировано ростом ЕБИТДА горнорудного сегмента. Рентабельность ЕБИТДА немного снизилась (на 3,1 п. п.), составив 29,5 % против 32,6 % в 2015 году.

ЕБИТДА горнорудного сегмента увеличилась на 14,6 % до 999 млн долл. США с 872 млн долл. США годом ранее. Увеличение доли горнорудного сегмента в консолидированном показателе ЕБИТДА с 60,9 % до 79,4 % в 2016 году произошло как в результате перераспределения продаж на экспортные рынки, так и за счет увеличения объема поставок продукции с высокой добавленной стоимостью. Показатель ЕБИТДА металлургического сегмента снизился на 23,2 % до 301 млн долл. США по сравнению с 392 млн долл. США в предшествующем году и составил 23,9 % в консолидированном показателе ЕБИТДА в 2016 году. Снижение величины ЕБИТДА металлургического сегмента в основном является результатом опережающего роста цен на сырье по сравнению с готовой металлургической продукцией.

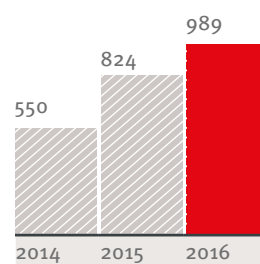
По итогам 2016 года чистая прибыль Компании достигла 1 153 млн долл. США против 218 млн долл. США, главным образом в результате восстановления курсовых разниц по долларовой части долга.

Финансовое положение

Чистый долг,
млн долл. США



Денежные средства,
млн долл. США



На 31 декабря 2016 года активы Компании составили 6 201 млн долл. США против 6 619 млн долл. США годом ранее (на 31 декабря 2015 года). Снижение долларовой стоимости активов на 6,3 % произошло в основном в результате погашения ранее выданных Компанией займов, осуществленного в рамках консолидации 100 % акций АО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» на балансе ООО «ЮЭСЭМ Металлоинвест». По состоянию на конец отчетного периода общий долг Компании снизился на 5,4 % до 4 150 млн долл. США по сравнению с аналогичным показателем прошлого года. При этом доля долгосрочных кредитов и займов составила 98,6 %, а краткосрочная задолженность на отчетную дату – 58 млн долл. США.

На 31 декабря 2016 года денежные средства и их эквиваленты составили 989 млн долл. США по сравнению с 824 млн долл. США на 31 декабря 2015 года (с учетом краткосрочных депозитов). Увеличение ликвидности обусловлено положительным операционным потоком и поступлением средств от продажи акций Норильского никеля в размере 342 млн долл. США.

На конец отчетного периода чистый долг Компании снизился до 3 161 млн долл. США против 3 564 млн долл. США на 31 декабря 2015 года в основном в результате погашения еврооблигаций номинальной стоимостью 750 млн долл. США в июле 2016 года и за счет увеличения денежных средств. Показатель чистый долг / EBITDA не изменился по сравнению со значением на 31 декабря 2015 года и составил 2,5x¹.

¹ При расчете показателя чистый долг / EBITDA по 2015 году краткосрочные банковские депозиты в размере 400 млн долл. США учтены как денежные средства и их эквиваленты.

Программа капитальных затрат

В 2016 году капитальные затраты Металлоинвеста составили 290 млн долл. США (в 2015 году – 417 млн долл. США). Снижение общего уровня капитальных затрат обусловлено завершением финансирования обжиговой машины № 3 на МГОК. На реализацию ключевого инвестиционного проекта Компании – строительство ЦГБЖ-3 на ЛГОК – в завершившемся году был направлен 161 млн долл. США, или 55,5 % всех капитальных затрат. По состоянию на конец 2016 года проведены холодные испытания и завершены основные работы по технологическим объектам модуля первого пускового комплекса. Металлоинвест планирует осуществить запуск ЦГБЖ-3 в первом полугодии 2017 года. В 2016 году финализирующие платежи по проекту строительства обжиговой машины № 3 на МГОК и кислородной станции на ОЭМК составили около 18 млн долл. США (6,2 % общих капитальных затрат).

В 2016 году Компания инициировала работу по реализации ряда важных некапиталоемких эффективных проектов. В рамках модернизации установки металлизации № 2 на ОЭМК, направленной на повышение производительности, было начато изготовление основного технологического оборудования. Был заключен договор с компанией Concast AG на выполнение инжиниринга и поставку основного технологического оборудования для модернизации МНЛЗ-1 на комбинате Уральская Сталь в целях организации там производства заготовок для железнодорожных колес и рельсов.

“ В отчетном периоде мы проделали большую работу по оптимизации нашего долгового портфеля: размещение биржевых облигаций, рефинансирование и частичные досрочные выплаты по предэкспортным кредитам, погашение дебютного выпуска еврооблигаций. В результате мы достигли сокращения объема плановых выплат по кредитам в 2017 году практически до нуля.



Алексей Воронов
Директор по финансам

Исследования и разработки

Научно-техническая деятельность Металлоинвеста консолидирует и развивает научный и производственный потенциал входящих в него предприятий.

Структура и наполнение Планов НИОКР, ТЭИ и оказания НТУ ДП за 2016 год

Блок 1 Проработка стратегических направлений	Блок 2 Экология и промышленная безопасность	Блок 3 Повышение эффективности производства
Разработки, направленные на проработку стратегических направлений развития Металлоинвеста.	Разработки, направленные на повышение экологической и промышленной безопасности (в том числе по предписаниям госорганов).	Работы, направленные на увеличение производительности и совершенствование технологических процессов действующего производства.

Ключевые направления и планы развития

- Продолжены начатые в 2015 году укрупненные лабораторные испытания по разработке комбинированной технологии, позволяющей обеспечить комплексную переработку минерального сырья МГОК;
- в 2016 году продолжены исследования по разработке технологии производства новых марок стали, отвечающих возрастающим требованиям потребителей, а также направленных на опережение ожиданий рынка;
- продолжены исследования, направленные на корректировку технологических режимов производства различных видов железорудной продукции (концентраты, офлюсованные и неофлюсованные окатыши, ГБЖ / ПВЖ) с целью расширения географии рынков сбыта.
- Выполнен комплекс работ по обеспечению промышленной безопасности ведения горных работ (мониторинг состояния бортов карьера и отвалов, глубокий геомеханический мониторинг, мониторинг гидродинамического состояния внутри отвального массива горных пород и др.);
- проведены научно-исследовательские работы в соответствии с требованиями государственных органов;
- планируются исследования по 15 экологическим направлениям и 6 направлениям по соблюдению правил промышленной безопасности в рамках научно-технической деятельности комбинатов с привлечением внешних научно-исследовательских центров.
- Выполнено совершенствование технологии производства окатышей в части повышения энергоэффективности работы обжиговых машин ЛГОК и МГОК;
- проведены исследования и разработаны рекомендации по корректировке технологических режимов при производстве металлопродукции с целью исключения образования дефектов;
- разработка и реализация научно-технических решений по увеличению стойкости быстроизнашиваемых деталей ответственных машин и механизмов;
- планируется продолжение начатых в 2016 году исследований по разработке алгоритмов оптимизации управления процессом производства металлизированного продукта, с целью снижения расхода энергоносителей.

Ключевые достижения в части научно-технического развития и расширения линейки производимой продукции

Михайловский ГОК

Продолжены начатые в 2015 году полномасштабные лабораторные испытания по разработке эффективной технологии, обеспечивающей комплексную переработку минерального сырья Михайловского месторождения, имеющего сложный вещественный состав, и доизвлечение целевого минерала из труднообогатимого сырья.

Ведется активная работа по расширению номенклатуры выпускаемых железорудных окатышей:

- Опытные-промышленные испытания по производству высокоосновных окатышей с доломитом.
- Проведение опытно-промышленных испытаний по отработке технологии производства флотационного концентрата повышенного качества из неокисленных железистых кварцитов.
- Проведение испытаний по отработке технологии производства окатышей повышенного качества для последующей металлургии.
- Производство и отгрузка партии флотоокатышей повышенного качества.
- Проведение технологических испытаний по отработке технологии производства офлюсованных окатышей из флотоконцентрата.
- Производство и отгрузка партии окатышей из флотоконцентрата.

Лебединский ГОК

Основные направления и результаты работ:

- Совершенствование технологии обогащения и окомкования, получение нового вида продукции – окатышей железорудных офлюсованных (высокоосновных).
- Исследование возможности производства концентрата железорудного с массовой долей Fe не менее 70,0 % и SiO₂ не более 2,2 % в ЦО-1 и ЦО-3 при применении технологии измельчения руды путем полусамозмельчения.
- Совершенствование технологии прямого восстановления, получение продукта с высоким содержанием углерода в брикетах ГБЖ.
- Совершенствование технологии производства окатышей на фабрике окомкования, применение связующих материалов на базе полимеров, направленное на улучшение качественных характеристик офлюсованных окатышей для ГБЖ.

Оскольский электрометаллургический комбинат

- Проведение исследований по разработке алгоритмов оптимизации управления процессом производства металлургического продукта.

- Проработка продуктовой линейки с целью ее расширения путем введения дополнительных профилеразмеров, разработки новых марок стали и совершенствования режимов термообработки проката.
- Проведение исследовательских работ, направленных на совершенствование технологии прокатки стали, повышение эффективности использования деталей и узлов оборудования.

На комбинате в 2016 году разработано 17 новых марок стали для российских предприятий и потребителей в Германии, Турции, Польше и Италии.

Также было освоено три вида новой продукции: непрерывнолитая заготовка 300 x 400 мм, горячекатаная квадратная заготовка 130 x 130 мм и прокат длиной от 8,0 до 8,9 м.

Уральская Сталь

Ведется систематическая работа по разработке и внедрению усовершенствованных режимов термообработки проката и другим перспективным направлениям, как с привлечением специалистов внешних научно-исследовательских организаций в рамках работ НИОКТР, так и силами специалистов Уральской Стали.

Постоянная успешная работа по расширению сортамента производимой стали отмечена на отраслевой выставке «Металл-Экспо'2016», где Уральская Сталь получила награду, став лауреатом в номинации «Освоение нового вида высококачественной металлопродукции» за атмосферокоррозионностойкую марку стали. Проводимые Компанией исследования показали, что существует возможность увеличения соответствия стали высочайшим требованиям по прочности при низких температурах и требованиям нулевого класса сплошности (полное отсутствие внутренних дефектов).

Уральская Сталь ведет постоянную работу по разработке новых марок стали для обеспечения нужд потребителей. В 2016 году было создано три новых марки стали. По заказам мостостроительных заводов организована поставка в промышленных объемах атмосферокоррозионностойкой стали марки 14ХГНДЦ, предназначенной для изготовления пролетных строений автомобильных и железнодорожных мостов. В 2016 году объем поставки составил 2 600 тонн.

В 2016 году в рамках сотрудничества с новым потребителем АО «Загорский трубный завод» освоена поставка штрипса из стали класса прочности Х70 для производства труб, предназначенных для ОАО «Ямал СПГ», толщиной 25 мм, в количестве 500 тонн, а также штрипса из коррозионно-стойкой стали марки 09ГСФ толщиной 8–19 мм, объемом более 3 000 тонн.

В условиях литейного участка механического цеха Уральской Стали освоено производство утяжелителей чугунных кольцевых (УЧК) по заказам АО «Газпром СтройТЭК Салават», предназначенных для балластировки газопроводов на подводных переходах в обводненной и заболоченной местности.

В комплексе ЭСПЦ – литейный участок механического цеха Уральской Стали освоено производство шлаковых чаш для сталеплавильного и доменного производства.

Взаимодействие с научными и инжиниринговыми центрами

Благодаря активному сотрудничеству предприятий Metalloinvest с научными и инжиниринговыми центрами на предприятиях Компании внедряются передовые технологии.

В 2016 году Компания сотрудничала со многими научно-исследовательскими российскими организациями и вузами, среди которых: ООО «НПВП ТОРЭКС» (г. Екатеринбург, принадлежит Metalloinvestу); СТИ НИТУ «МИСиС» (г. Старый Оскол); ООО «Инжиниринговый центр МФТИ по трудноизвлекаемым полезным ископаемым» (г. Москва); ФГУП «ЦНИИЧермет» им. И. П. Бардина (г. Москва); ОАО «ВИОГЕМ» (г. Белгород); НФ НИТУ «МИСиС» (г. Новотроицк); ООО «Городской институт проектирования метзаводов» (г. Москва, принадлежит Metalloinvestу); НИЦ «Мосты» (г. Москва); ОАО «ВУХИН» (г. Екатеринбург); ЗАО «КОРАД» (г. Москва); компания Engineering Dobersek GmbH (Германия) и др.

За 2016 год по заказу Metalloinvestа было полностью выполнено 14 научно-исследовательских работ, еще 18 находятся на стадии завершения.

Сотрудничество с инжиниринговым центром ООО «НПВП ТОРЭКС»

В рамках сотрудничества со входящим в состав Компании научно-внедренческим инжиниринговым центром ООО «НПВП ТОРЭКС» при активном участии инженерно-технического корпуса Михайловского ГОКа были разработаны и проведены все инжиниринговые мероприятия по комплексу обжиговой машины № 3 – сгущение и фильтрация пульпы, процессы окомкования, подачи на обжиговую машину сырых окатышей, внедрение инновационной технологии термообработки железорудных окатышей.

Сотрудничество с МИСиС

Филиалы МИСиС действуют в Старом Осколе (Старооскольский технологический институт (СТИ) им. А. А. Угарова) и Новотроицке в тесном партнерстве с ОЭМК и Уральской Сталью. Основой сотрудничества СТИ им. А. А. Угарова и новотроицкого филиала МИСиС с ОЭМК и Уральской Сталью является научно-исследовательская деятельность. Филиалы выполняют научно-исследовательские работы по актуальным для комбинатов темам. Ежегодно публикуются научные статьи совместно со специалистами ОЭМК и Уральской Стали. Студенты филиалов выступают с докладами на научно-технических конференциях Metalloinvestа.

Среди выполненных научно-исследовательских работ для Уральской Стали:

- «Разработка методики управления технологическим процессом в ЭСПЦ и ЛПЦ-1 комбината Уральская Сталь на основе статистических данных с целью улучшения качества листового проката»;

- Комплекс работ по теме «Проведение лабораторных испытаний по выбору способа производства железоблинка в условиях комбината Уральская Сталь»;
- «Исследование эффективности различных способов подогрева агломерационной шихты в условиях комбината Уральская Сталь».

СТИ им. А. А. Угарова реализует на ОЭМК 9 проектов, направленных на решение конкретных производственных задач, стоящих перед комбинатом.

В 2016 году Metalloinvest выделил 10 млн руб. для создания электротехнических мастерских на базе Оскольского политехнического колледжа, входящего в состав СТИ. В них готовят будущих электриков, энергетиков и представителей других рабочих профессий. Еще один большой совместный проект вуза и Metalloinvestа – это создание на площадке ОЭМК сталеплавильной лаборатории СТИ. В ней будут проводиться исследования по отработке технологии получения новых марок стали. На ее базе будут проходить практику, обучение, участвовать в научных разработках студенты-магистры СТИ.

В настоящее время СТИ ведет работу по созданию технопарка, на базе которого ученые будут создавать новые технологии и технические решения, в первую очередь для предприятий Metalloinvestа.

Интеллектуальная собственность

По состоянию на 31 декабря 2016 года Компания является держателем 140 патентов Российской Федерации, в том числе 136 патентов на изобретения и 4 патентов на полезные модели, а также 9 зарегистрированных товарных знаков.

Большое количество патентов защищают новые марки стали и технологии их производства, новые виды и технологии изготовления металлопродукции, выпускаемой Компанией, способы повышения ее качества. В активе Metalloinvestа имеется значительное количество объектов промышленной собственности (изобретений), принятых к сохранению в тайне (ноу-хау).

В 2016 году подготовлены материалы по двум заявкам к патентованию в виде объектов патентных прав:

- Заявка на изобретение «Способ внепечной обработки стали». Техническое решение направлено на снижение расхода плавикового шпата, повышение стойкости футеровки сталеразливочных ковшей, снижение расхода огнеупоров.
- Заявка на полезную модель «Узел конструкции адаптера и коронки» предполагает изготовление конструкции адаптеров и коронок с надежным плотным креплением к ковшу экскаватора и, как следствие, уменьшение износа элементов экскаватора.

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Совершенствование корпоративного управления, системы взаимодействия Компании с заинтересованными сторонами и повышение прозрачности для аналитиков способствует росту привлекательности Металлоинвеста для долгосрочного инвестирования



Сделано из нашей стали



Железная руда



Концентрат



Окатыши



ГБЖ



Рельсовая сталь

Корпоративное управление

Практика корпоративного управления

Металлоинвест последовательно совершенствует систему корпоративного управления и внедряет лучшие мировые практики корпоративного управления, высоко оценивая влияние их применения на обеспечение устойчивого развития и повышение стоимости Компании.

Металлоинвест 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 и органы управленияMetalloinvesta



Консолидация 100 % АО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» на балансе ООО «ЮэСэм Металлоинвест» завершила начатый в 2014 году процесс перевода акций Компании в российскую юрисдикцию.

В результате серии корпоративных действий мы упростили структуру собственности и повысили качество корпоративного управления.



Иван Стрешинский
Председатель Совета директоров

Совет директоров

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

Состав и работа Совета директоров

Объективность и независимость Совета директоров являются основными принципами, которыми руководствуется Компания в целях повышения эффективности управления. В состав Совета директоров включены независимые и неисполнительные директора, что обеспечивает контроль за деятельностью высшего руководства Компании и предотвращает конфликт интересов.

На 31 декабря 2016 года четверо из девяти членов Совета директоров признавались независимыми.

Отчет о работе Совета директоров

В 2016 году Совет директоров провел 8 очных и 26 заочных заседаний, на которых был принят ряд важнейших решений по направлениям деятельности Компании:

- утверждены годовой бюджет и годовая программа капитальных затрат Компании на 2016 и 2017 годы;
- утверждены параметры крупных инвестиционных проектов;
- одобрен договор на выполнение работ по проектированию интегрированной информационной системы управления с ООО «САП СНГ»;
- согласованы сделки по привлечению финансирования: синдицированного кредита на сумму до 450 млн долл. США, а также сделки по размещению биржевых облигаций АО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» на общую сумму 20 млрд руб.

В 2016 году Совет директоров провел

34 заседания



Состав Совета директоров



Иван Стрешинский
Председатель Совета директоров

В составе Совета директоров с февраля 2013 года.
Член Комитета по компенсациям и льготам.
С отличием окончил факультет аэромеханики и летательной техники Московского физико-технического института.
Является Генеральным директором USM Management, а также членом Совета директоров компаний USM Holdings Limited, USM Monaco Limited, ПАО «МегаФон», Mail.ru, АО «Коммерсантъ», ОАО «СИТИ».



Андрей Варичев
Исполнительный директор

Генеральный директор ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ».
Член Комитета по финансам, бюджетированию и стратегии.
В составе Совета директоров с апреля 2007 года.
Окончил авиамеханический факультет Московского авиационного технологического института.
С октября 2013 года – Генеральный директор ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ».



Ирина Лупичева
Неисполнительный директор

Член Комитета по аудиту.
В составе Совета директоров с февраля 2013 года.
Окончила Московский государственный институт международных отношений МИД СССР по специальности «Международные экономические отношения» и аспирантуру Московской финансовой академии.
С мая 2012 года является Управляющим директором и руководителем дирекции контроля и рисков USM Management.



Иван Таврин
Неисполнительный директор

Председатель Комитета по компенсациям и льготам.
В составе Совета директоров с апреля 2016 года.
Окончил международно-правовой факультет Московского государственного института международных отношений МИД России.
Является Председателем Совета директоров ООО «СТС Медиа», членом Совета директоров АО «Коммерсантъ», а также членом Совета директоров USM Holdings Limited, ПАО «МегаФон», MO-TV Holdings Limited, ООО «7ТВ Медиа Холдинг», ООО «Холдинг Выбери Радио».



Валерий Казикаев
Независимый неисполнительный директор

Член Комитета по финансам, бюджетированию и стратегии.
В составе Совета директоров с октября 2013 года.
Окончил Московский горный институт, кандидат экономических наук.
Председатель Совета директоров ООО «БГК», Генеральный директор АО «ХК «БГК».



Павел Митрофанов
Неисполнительный директор

Председатель Комитета по финансам, бюджетированию и стратегии, член Комитета по аудиту.
В составе Совета директоров с июня 2016 года.
Окончил экономический факультет Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова, магистерскую программу по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», получил степень MBA в бизнес-школе Имперского колледжа Лондона, прошел обучение в Гарвардской школе бизнеса (HBS) по программе General Management Program.
С июня 2016 года – Первый заместитель Генерального директора USM Management.



Дмитрий Тарасов
Независимый директор

Член Комитета по финансам, бюджетированию и стратегии, Комитета по компенсациям и льготам.
В составе Совета директоров с апреля 2014 года.
Окончил факультет металлургии цветных, редких металлов и сплавов Московского института стали и сплавов, кандидат технических наук.
Является исполнительным директором ООО «УКС «МЕТАЛЛОИНВЕСТ».



Галина Аглямова
Независимый неисполнительный директор

Председатель Комитета по аудиту, член Комитета по финансам, бюджетированию и стратегии.
В составе Совета директоров с октября 2013 года.
Окончила Московский институт стали и сплавов, кандидат экономических наук.
До конца 2012 года являлась вице-президентом НЛМК.



Николай Крылов
Независимый неисполнительный директор

В составе Совета директоров с апреля 2015 года.
Доктор юридических наук, доктор права юридического факультета Йельского университета.
С 2012 года – заведующий сектором Института государства и права РАН.



Подробная персональная информация о членах Совета директоров размещена на сайте Компании:
<http://www.metallinvest.com/about/governance/board-of-directors/>

Комитеты Совета директоров

Для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности Компании в Совете директоров образованы три комитета:

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

Отчет Комитета по финансам, бюджетированию и стратегии

Состав Комитета:

- Павел Митрофанов (председатель)
- Галина Аглямова
- Андрей Варичев
- Валерий Казикаев
- Дмитрий Тарасов

Функции Комитета:

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

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

Деятельность Комитета в 2016 году

В 2016 году Комитет провел 10 очных и 25 заочных заседаний.

В рамках основных функций в 2016 году Комитет осуществлял методическое руководство и формировал рекомендации по разработке:

- направлений стратегии развития Металлоинвеста;
- годового бюджета и годовой программы капитальных затрат Компании на 2017 год;
- ключевых задач менеджмента на 2016 год с целью обеспечения устойчивости бизнеса Компании и повышения эффективности операций;
- целевых показателей эффективности, операционных и финансовых показателей финансово-хозяйственной деятельности на 2017 год.

В 2016 году Комитет формировал рекомендации и предложения для Совета директоров по заключению договоров купли-продажи и поставки металлургической и железорудной продукции, заключению кредитных договоров и договоров об обеспечении исполнения обязательств по ним, депозитных договоров, договоров купли-продажи акций.

«Последовательная работа по повышению эффективности операций, строгий контроль издержек и взвешенная долговая политика стали залогом финансовой устойчивости Компании в непростом для отрасли 2016 году.»



Павел Митрофанов
Председатель Комитета по финансам,
бюджетированию и стратегии

Отчет Комитета по аудиту

Состав Комитета:

- Галина Аглямова (председатель)
- Ирина Лупичева
- Павел Митрофанов

Функции Комитета:

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

Деятельность Комитета в 2016 году

В 2016 году Комитет по аудиту провел 8 очных заседаний и 2 голосования Комитета по аудиту, в ходе которых рассматривались следующие ключевые вопросы:

- утверждение консолидированной отчетности, составленной в соответствии с МСФО за 2015 год и промежуточной отчетности за 3 и 6 месяцев 2016 года;
- рассмотрение программы управления рисками в Компании на 2017 год, в том числе размер риск-аппетита;
- разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления рисками в Компании;
- разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления внутренними контролями в Компании;
- отчеты службы внутреннего аудита о проведенных проверках и выявленных нарушениях; предложения руководства об устранении нарушений.

«В 2016 году, в рамках развития общекорпоративной системы управления рисками, мы начали совершенствование системы внутреннего контроля. Это новый этап развития, который отражает уровень зрелости Компании.»



Галина Аглямова
Председатель Комитета по аудиту

Отчет Комитета по компенсациям и льготам

Состав Комитета:

- Иван Таврин (председатель)
- Дмитрий Тарасов
- Иван Стрешинский

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 2016 году

В 2016 году Комитет по компенсациям и льготам провел 3 очных заседания.

В рамках основных функций в 2016 году Комитет осуществлял методическое руководство и формировал рекомендации по разработке:

- системы целеполагания для основных руководителей Компании и управляемых обществ в 2016–2017 годах;
- общей стратегии в области организационного развития и управления персоналом;
- программы повышения уровня вовлеченности и эффективности персонала Металлоинвеста.

«Металлоинвест уделяет особое внимание развитию системы мотивации персонала в соответствии с лучшими мировыми практиками.»

В 2016 году была завершена разработка унифицированной системы оплаты труда, предусматривающей, в том числе, привязку вознаграждения к системе грейдов – оценки должностей в зависимости от их значимости для Компании.

С 1 января 2017 года система внедрена на всех предприятиях Компании. Результатом этой работы станет повышение вовлеченности и заинтересованности персонала в повышении производительности труда.



Иван Таврин
Председатель Комитета по компенсациям и льготам

Правление

Коллегиальным исполнительным органом Компании является Правление. 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.

Состав Правления



Андрей Варичев
Председатель Правления, Генеральный директор ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

Текущую должность занимает с октября 2013 года.

В составе Совета директоров с апреля 2007 года.

Обращение Генерального директора читайте на с. 18



Андрей Угаров
Первый заместитель Генерального директора – Директор по производству

Окончил Липецкий политехнический институт.

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

Заслуженный металлург Российской Федерации.



Назим Эфендиев
Первый заместитель Генерального директора – Коммерческий директор

Окончил Военный институт иностранных языков, Академию народного хозяйства по программе MBA, а также прошел специальную программу международного менеджмента в Кингстонском университете (Великобритания).

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



Татьяна Белякова
Директор по экономике

Окончила Харьковский инженерно-экономический институт по специальности «Экономика и организация горной промышленности».

В Компании работает с 1988 года.

С 1988 по 2015 год занимала различные руководящие должности в АО «Лебединский ГОК» и ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ». Текущую должность занимает с августа 2015 года.



Наталья Грызанова
Директор по инвестициям

Окончила Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова.

На руководящих должностях в Компании работает с 2013 года. Текущую должность занимает с декабря 2014 года.



Олег Михайлов
Управляющий директор АО «Лебединский ГОК»

Окончил Ленинградский горный институт им. Г. В. Плеханова. На руководящих должностях в Компании и ее производственных предприятиях работает с 2006 года. Текущую должность занимает с октября 2011 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.



Алексей Воронов
Директор по финансам

Окончил Московский государственный институт международных отношений МИД России, факультет Международных экономических отношений.

В Компании работает с 2015 года. Текущую должность занимает с октября 2016 года.



Дмитрий Бабенко
Директор по корпоративным вопросам

Окончил Московский Горный институт по специальности «Экономика и управление в отраслях горной промышленности и геологоразведке».

В 1998 году окончил Московскую государственную юридическую академию по специальности «Юриспруденция».

В Компании работает с 1993 года. Занимал различные должности в АО «Лебединский ГОК» и ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ».

Текущую должность занимает с февраля 2016 года.



Сергей Кретов
Управляющий директор ПАО «Михайловский ГОК»

Окончил Университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы.

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



Николай Шляхов
Управляющий директор АО «Оскольский электрометаллургический комбинат»

Окончил Липецкий политехнический институт.

На руководящих должностях в Компании и ее производственных предприятиях работает с 2001 года. Текущую должность занимает с апреля 2011 года.



Евгений Маслов
Управляющий директор АО «Уральская Сталь»

Окончил Череповецкий государственный университет по специальности «Металлургия черных металлов».

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

В состав Правления входят Управляющие директора АО «Лебединский ГОК», ПАО «Михайловский ГОК», АО «Оскольский электрометаллургический комбинат» и АО «Уральская Сталь», что способствует повышению операционной эффективности.

В 2016 году проведено 7 очных и 11 заочных заседаний Правления по направлениям: бюджетирование, реализация инвестиционной программы, стратегия, коммерческая деятельность, производство, изменения организационной структуры.

Система внутреннего контроля и аудита

Созданная в Компании система внутреннего контроля ориентирована на:

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

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

Внутренний контроль и аудит рассматриваются Советом директоровMetalloinvest как важнейший механизм обеспечения устойчивого развития Компании. Достижению этой цели способствует опыт председателя Комитета по аудиту Галины Аглямовой и квалификация Директора по внутреннему аудиту ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» Владимира Мануилова, обладающего международным сертификатом CIA (Certified Internal Auditor).

Структура системы внутреннего аудита охватывает все уровни управления и состоит из Комитета по аудиту Совета директоров ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ», управлений аудита управляющей компании и контроля региональных аудитов, аудита АО «Лебединский ГОК», ПАО «Михайловский ГОК», АО «Оскольский электрометаллургический комбинат», АО «Уральская Сталь», возглавляемых Директором по внутреннему аудиту.

Структура обеспечивает реализацию принципа независимости и объективности (руководителем Комитета по аудиту Совета директоров назначается независимый директор). Функционально Директор по внутреннему аудиту подчиняется Комитету по аудиту.

Внешний аудит

Metalloinvest формирует финансовую отчетность в соответствии с российскими и международными стандартами (РСБУ и МСФО). Компания привлекает внешнего аудитора для проведения независимой проверки финансовой и бухгалтерской отчетности. В 2016 году аудитором финансовой отчетности Компании, подготовленной в соответствии с МСФО, и бухгалтерской отчетности, составленной в соответствии с РСБУ, являлась фирма PricewaterhouseCoopers.

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

Страхование ответственности

Начиная с 2015 года Metalloinvest ежегодно осуществляет страхование ответственности членов Совета директоров, членов Правления и должностных лиц Компании (далее «застрахованные лица»). Полис D&O обеспечивает защиту застрахованных лиц от возможных исков со стороны третьих лиц, которые могут возникнуть вследствие непреднамеренных ошибочных действий застрахованных лиц, а также возмещение возможных расходов Metalloinvestа в случае, когда Компания покрывает расходы и убытки застрахованных лиц.

Покрытие предоставляется в отношении расходов на судебную защиту застрахованных лиц и сопутствующих расходов, а также сумм возмещения ущерба, причиненного действиями застрахованных лиц, когда такой ущерб доказан и подлежит взысканию.

Страховщиком по полису D&O Metalloinvest в ходе конкурентного отбора выбрано АО «СОГАЗ» – крупнейший страховщик на российском рынке.

Перестрахование рисков размещено на международном рынке среди компаний, лидирующих по объему портфеля и опыту урегулирования убытков D&O в России и мире: Allianz, AIG, ACE, Zurich, QBE и Liberty.

Условия полиса разработаны совместно с лидером перестраховщиков – Allianz – и предоставляют оптимальный объем покрытия с учетом всех потребностей Metalloinvestа в страховой защите с общим лимитом ответственности 150 млн долл. США.

Риск-менеджмент

Система управления рисками

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

Руководство Компании, понимая важность функционирования эффективной корпоративной системы управления рисками, в 2016 году уделило особое внимание управлению операционными рисками и формированию функции внутреннего контроля, охватывающей как процесс формирования финансовой отчетности, так и операционные процессы

Компании. В 2016 году в Компании стартовал процесс обновления стандарта «Общекорпоративная система управления рисками», утвержденного в 2015 году. Новая редакция стандарта «Общекорпоративная система управления рисками и внутреннего контроля» станет основой для продолжения усиления функции внутреннего контроля в 2017 году и ее регламентации.

На сегодняшний день можно уверенно говорить, что благодаря ОСУР и ВК процесс управления рисками стал неотъемлемым элементом повседневного управления, операционных процессов годового и стратегического планирования, а также проводимых в течение года оценок эффективности деятельности.

Участник процесса	Основные функции в рамках процесса
КОМИТЕТ ПО АУДИТУ	<ul style="list-style-type: none"> • Утверждает список ключевых корпоративных рисков; • осуществляет мониторинг ключевых корпоративных рисков.
ПРАВЛЕНИЕ	<ul style="list-style-type: none"> • Руководит процессом внедрения процессов управления рисками во всех аспектах деятельности Компании; • управляет рисками уровня Компании; • утверждает все изменения матрицы рисков уровня Компании; • назначает менеджеров рисков; • контролирует процесс управления рисками в подотчетных подразделениях.
КОМИТЕТ ПО РИСКАМ	<ul style="list-style-type: none"> • Владеет и координирует процесс управления рисками; • рассматривает на своих заседаниях статус по отдельным рискам; • дает рекомендации Правлению по оценке эффективности мероприятий по управлению рисками.
РУКОВОДИТЕЛИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ, МЕНЕДЖЕРЫ РИСКОВ	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечивают выявление и оценку рисков уровня подразделений и управление ими; • назначают риск-координаторов; • обеспечивают надлежащее понимание рисков и учет потребностей подразделения в сфере управления рисками при разработке бизнес-планов; • обеспечивают эффективное управление рисками во всех аспектах деятельности подразделения в целях повышения эффективности и результатов деятельности; • включают мероприятия по управлению рисками в состав ключевых показателей эффективности; • координируют мероприятия по управлению рисками с другими подразделениями, участвующими в планах мероприятий по снижению риска.
ДЕПАРТАМЕНТ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечивает актуальность и эффективность применения корпоративного стандарта и регламента «Общекорпоративная система управления рисками», а также средств ее реализации; • ведет портфель рисков, обеспечивая четкие связи корпоративных рисков с рисками подразделений; • обеспечивает координацию потребностей управления рисками в бизнес-планировании, а также в годичном цикле управления эффективностью; • является центром экспертизы по ОСУР.
ДЕПАРТАМЕНТ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА	<ul style="list-style-type: none"> • Осуществляет оценку эффективности процессов управления рисками в рамках проводимых аудитов.

Ключевые риски

Портфель корпоративных рисков в 2016 году включал более 100 наименований, в том числе 15 ключевых, 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. В 2016 году ключевыми рисками стали:

1. Снижение цен на продукцию

Факторы риска

Снижение спроса, избыточное производство

Влияние на Компанию

Существенные колебания мировых котировок основной выпускаемой номенклатуры могут оказать влияние на выручку и маржу Компании

Деятельность по управлению риском

Клиентоориентированное технологическое 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



2. Валютный риск

Факторы риска

Угроза санкций, падение российской экономики, влияние европейской экономики, политика центральных банков, режим регулирования

Влияние на Компанию

Изменение валютного курса

Деятельность по управлению риском

- Утверждение методики оценки валютного риска
- Оценка валютных активов и пассивов управляемых обществ и их дочерних организаций



3. Политический риск (санкционный)

Факторы риска

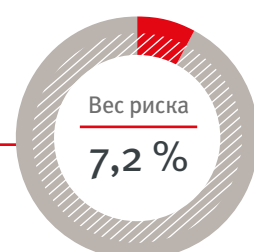
Геополитические конфликты, которые могут привести к включению Компании в санкционные списки, поставки продукции лицам под санкциями (в том числе включенным в санкционные списки после подписания договоров)

Влияние на Компанию

Ограничения деятельности Компании в связи с наложением санкций в отношении физических и юридических лиц

Деятельность по управлению риском

Низкая управляемость, мониторинг риска



4. Закупки сырья и материалов

Факторы риска

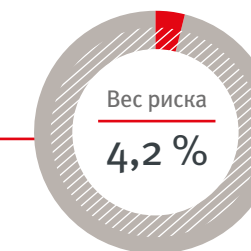
Макроэкономические явления

Влияние на Компанию

Существенное колебание цен на закупаемое сырье и материалы

Деятельность по управлению риском

- Мониторинг рынка ферросплавов
- Мониторинг текущих рыночных цен ГСМ
- Приоритетная закупка материально-технических ресурсов у производителей по прямым контрактам или на специализированной бирже
- Поддержание на оптимальном уровне норматива складских запасов
- Анализ претензионной работы по нарушению сроков поставки
- Диверсификация пула поставщиков



5. Изменение законодательства / действия государственных органов

Факторы риска

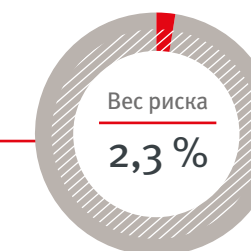
Состояние национальной экономики, человеческий фактор и ошибки при принятии решений, лоббизм

Влияние на Компанию

Решения государственных органов, оказывающие прямое существенное влияние на деятельность Компании

Деятельность по управлению риском

Низкая управляемость, мониторинг риска



6. Неисполнение обязательств по кредитным договорам

Факторы риска

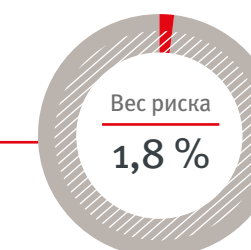
Нарушение обязательств и условий по кредитным соглашениям и облигациям Компании (распределения, обременения активов, выбытия и инвестиции, реорганизация и смена контроля, банкротство, иски, финансовые ковенанты, платежные и информационные обязательства, санкции)

Влияние на Компанию

Досрочное истребование по кредитам вследствие нарушения положений (кросс-дефолт) в кредитной документации

Деятельность по управлению риском

- Исполнение регламента по соблюдению условий и ограничений кредитной документации
- Анализ / согласование документации со стороны подразделения комплаенс (ОКР)



7. Недостатки корпоративного управления, потеря ключевого персонала

Факторы риска

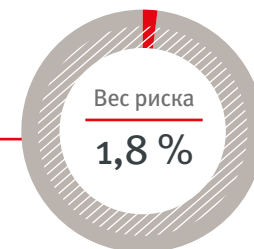
Дублирование функционала, недостаточность компетенций, пробелы в регламентации, высокие транзакционные издержки

Влияние на Компанию

Несоответствие системы корпоративного управления Компании стратегическим целям

Деятельность по управлению риском

Реорганизация УК, вывод сервисных функций в объединенный центр обслуживания, автоматизация бизнес-процессов



8. Информационная безопасность. *Новый риск*

Факторы риска

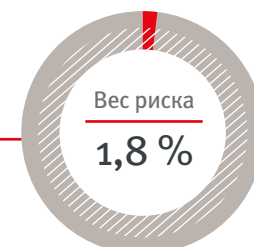
- Заказной и криминальный характер угроз информационной безопасности
- Недостаточная эффективность существующих средств информационной безопасности
- Усиление требований законодательства
- Нехватка квалифицированного персонала
- Незнание или осознанное нарушение персоналом установленных требований информационной безопасности

Влияние на Компанию

- Компьютерные атаки злоумышленников; нарушение информационной безопасности в результате действия / бездействия персонала
- Нарушение требований законодательства по информационной безопасности

Деятельность по управлению риском

Реализация плана первоочередных мероприятий по защите информационной инфраструктуры автоматизированной системы управления технологическим процессом управляемых обществ



9. Риски внедрения ERP. *Новый риск*

Факторы риска

- Недостатки в управлении проектом, ошибки в расчете стоимости и составе работ, урезание финансирования, текучесть кадров в проектной команде
- Недостаток ресурсов

Влияние на Компанию

- Срыв сроков внедрения информационной системы управления
- Превышение бюджета
- Несоответствие внедренной системы ожиданиям менеджмента

Деятельность по управлению риском

Проведение мероприятий, запланированных в рамках проекта внедрения ERP



10. Социальная напряженность сотрудников. *Новый риск*

Факторы риска

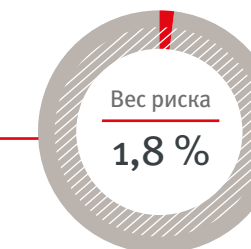
Недостатки информирования, отсутствие программы релокации, отсутствие адекватной компенсации при релокации

Влияние на Компанию

Негативные настроения и действия со стороны сотрудников при реструктуризации Компании

Деятельность по управлению риском

Мероприятия, запланированные в соответствии с планом-графиком реорганизации УК и создании ОЦО



11. Производственные риски (аварии и ЧП, снижение объемов, технологии производства)

Факторы риска

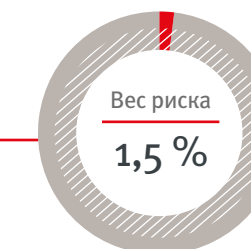
- Лимитированное финансирование ремонтов / капитальных затрат на замену изношенного оборудования
- Снижение качества руды
- Приостановка или ограничение добычи и / или вскрыши из-за нарушений устойчивости бортового или отвального массивов (ГОКи)
- Моральный и физический износ оборудования, несоблюдение правил промышленной безопасности, некачественные / несвоевременные ремонты, несоблюдение технологии производства (ГОКи, металлургические комбинаты)
- Отсутствие альтернативных вариантов (поставщиков) закупки основных сырья и материалов (металлургические комбинаты)

Влияние на Компанию

Снижение объема выпуска вследствие аварий и ЧП, несоответствие уровня используемых технологий уровню передовых разработок или утвержденным технологиям

Деятельность по управлению риском

- Разработка и корректировка долгосрочных (в рамках стратегического планирования), среднесрочных (в рамках трехлетнего планирования) и годовых планов приобретения основного оборудования взамен изношенного
- Соблюдение технологии строительства отвалов, разработка проектной документации на реконструируемые и вновь вводимые отвалы, выкуп земель
- Разработка проектов развития существующих емкостей отвалов, проектирование и строительство новых отвалов, выкуп земель
- Разработка среднесрочных и долгосрочных планов горных работ, инвестиционных проектов модернизации технологических процессов с учетом меняющихся условий, доразведка месторождений
- Осушение месторождений
- Выполнение мероприятий по укреплению бортов карьера и отвалов, соблюдение технологии отстройки и параметров горных выработок
- Мониторинг состояния устойчивости бортов карьера и отвалов
- Реализация проектов развития и модернизации существующих мощностей основных подразделений металлургических комбинатов
- Проведение качественного планово-предупредительного ремонта и межремонтного обслуживания основного оборудования, качественное освоение бюджета на ремонты
- Своевременное (в том числе клиентоориентированное) проведение исследовательских работ
- Формирование производственно-технической дисциплины и эффективной управленческой структуры
- Своевременное обеспечение поставки сырья и материалов путем диверсификации пула поставщиков



12. Потеря рынков сбыта

Факторы риска

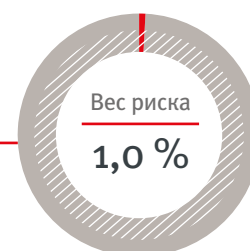
Введение зарубежными странами ограничений или запрета на транзит или ввоз продукции, конкурентные войны

Влияние на Компанию

Снижение продаж продукции, ограничения по географии реализации

Деятельность по управлению риском

- Мониторинг ситуации (геополитической, отраслевой, региональной)
- Проработка новых рынков сбыта / потребителей
- Диверсификация портфеля продукции (продвижение новых видов продукции)



13. Злоупотребление персоналом, коррупция / неправомерные действия контрагентов. *Новый риск*

Факторы риска

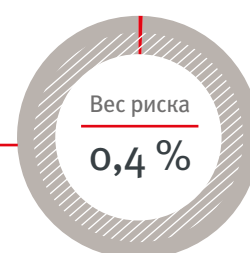
- Отсутствие системы контроля за сохранностью активов
- Несовершенство системы контроля доступа
- Несовершенство охраны объектов
- Несовершенство охраны товарно-материальных ценностей при транспортировке
- Криминальная обстановка в регионе присутствия
- Пробелы в оформлении прав собственности на активы

Влияние на Компанию

Нанесение экономического ущерба вследствие хищения товарно-материальных ценностей, повреждения имущества предприятий Компании

Деятельность по управлению риском

- Проведение антикоррупционного мониторинга
- Проведение мероприятий по выявлению возможных злоупотреблений, нарушений и конфликтов интересов при организации сбыта продукции управляемых обществ и закупок материально-производственных запасов
- Проверка соблюдения локальных нормативных актов при реализации (отчуждении) активов, объектов недвижимости, основных средств и имущества управляемых обществ, их дочерних и зависимых предприятий
- Проведение подразделениями по контрольно-ревизионной работе ревизий и проверок финансово-хозяйственной деятельности предприятий Компании
- Проведение мероприятий по расследованию хищений
- Организация охраны товарно-материальных ценностей на временных площадках складирования и при транспортировке
- Внедрение технических средств охраны
- Организация и проведение проверок порядка учета, хранения и списания товарно-материальных ценностей / материально-производственных запасов в структурных подразделениях управляемых обществ
- Организация и проведение мероприятий по погашению проблемной дебиторской задолженности
- Организация и проведение проверок причин и условий возникновения проблемной дебиторской задолженности
- Проведение проверок полноты и качества проведенных мероприятий по возврату впоследствии списанной задолженности
- Проведение подразделениями по контрольно-ревизионной работе ревизий и проверок финансово-хозяйственной деятельности предприятий Компании



14. Кредитный риск. *Новый риск*

Факторы риска

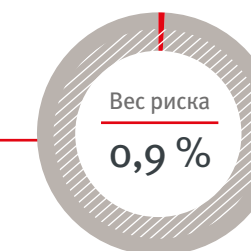
Ухудшение финансового состояния контрагента, банкротство

Влияние на Компанию

Риск невыполнения обязательств контрагентом Компании в силу его неплатежеспособности / финансовой несостоятельности

Деятельность по управлению риском

Исполнение регламента управления кредитным риском в Компании



15. Нереализация / неэффективность инвестиционных проектов

Факторы риска

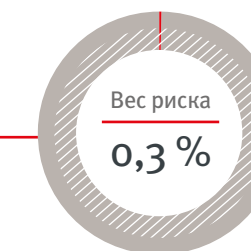
Изменения конъюнктуры рынка в процессе реализации проекта, ошибки при первичном планировании / проектировании, ошибки с выбором подрядчика, макроэкономические изменения

Влияние на Компанию

Невыполнение проектных параметров (сроки, окупаемость, стоимость) технико-экономического обоснования.

Деятельность по управлению риском

- 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



Динамика рисков в 2016 году

Как и годом ранее, ключевым риском для Компании остался риск изменения цен на выпускаемую продукцию, хотя стоит отметить, что в отчетном периоде общая биржевая ситуация по основным видам продукции Компании складывалась умеренно положительно. Оценка значимости иных рисков 2015 года была изменена незначительно, но стоит отметить существенное повышение оценки рисков закупки сырья. Это объясняется тем, что по основным видам закупаемого сырья в течение отчетного периода наблюдалась значительная волатильность, которая, тем не менее, не оказала существенного влияния на деятельность Компании. В свою очередь, снижение оценки значимости инвестиционных рисков обусловлено главным образом объемом текущих инвестиционных проектов и статусом работ по ним.

В связи с активным этапом реализации программы изменений в Компании менеджмент счел необходимым расширить перечень ключевых рисков до 15 позиций, включив в них следующие риски:

- [8] Социальная напряженность сотрудников
- [9] Риски внедрения ERP
- [13] Информационная безопасность
- [14] Кредитный риск
- [15] Злоупотребление персоналом, коррупция / неправомерные действия контрагентов

В рамках развития системы управления рисками Компании в отчетном периоде была продолжена работа по утверждению методик количественной оценки ключевых рисков. На ежеквартальной основе, а также по итогам года менеджмент проводит анализ реализовавшихся рисков с целью эффективной корректировки системы управления рисками. Итоги отчетного периода подтвердили корректность существующих в Компании моделей количественной оценки рисков и утвержденного риск-аппетита.

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

Помимо ключевых рисков, Металлоинвест 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 к рискам проявления коррупции и неправомерных действий сотрудников.

В отчетном периоде продолжена работа по автоматизации функций управления рисками и внутреннего контроля.

В 2016 году в Металлоинвесте были реализованы мероприятия Плана по управлению риском коррупции. В частности, на основе антикоррупционной политики Управляющей компании были разработаны и утверждены антикоррупционные политики Metalloinvest Logistics AG и Metalloinvest Trading AG, учитывающие законодательство стран присутствия.

Планы развития системы управления рисками в 2017 году

В 2017 году планируется продолжить работу по развитию системы внутреннего контроля и управления рисками, в том числе по автоматизации процессов в рамках проекта внедрения SAP ERP, развитию методологии, обучению персонала, вовлеченного в процесс внутреннего контроля и управления рисками.

В рамках Программы по внедрению ERP планируется продолжить работу по формированию документации по внутреннему контролю, включая описание бизнес-процессов, реестра процессных рисков и матрицы контрольных процедур. В рамках автоматизации процессов управления рисками и внутреннего контроля планируется интеграция всех уровней рисков Компании в одной корпоративной среде, онлайн-мониторинг ключевых индикаторов рисков, автоматизация тестирования контрольных процедур.

Акционерный капитал и взаимодействие с инвесторами

Акционерный капитал

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

В 2016 году в целях оптимизации структуры собственности 100 % акций АО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» консолидировано в российской компании ООО «ЮЭСЭМ Металлоинвест», входящей в холдинг USM Holdings Limited.

В результате ряда транзакций в рамках одной группы лиц USM Holdings Limited (владения 22,1 % акций), USM Investments Limited (4,5 %), АО «Лебединский ГОК» (15,96 %) и АО «Оскольский электрометаллургический комбинат» (3,19 %) сократили свои доли владения в АО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» до 0 %.

Консолидация 100 % АО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» на балансе ООО «ЮЭСЭМ Металлоинвест» завершила начатый в 2014 году процесс перевода акций Компании в российскую юрисдикцию.

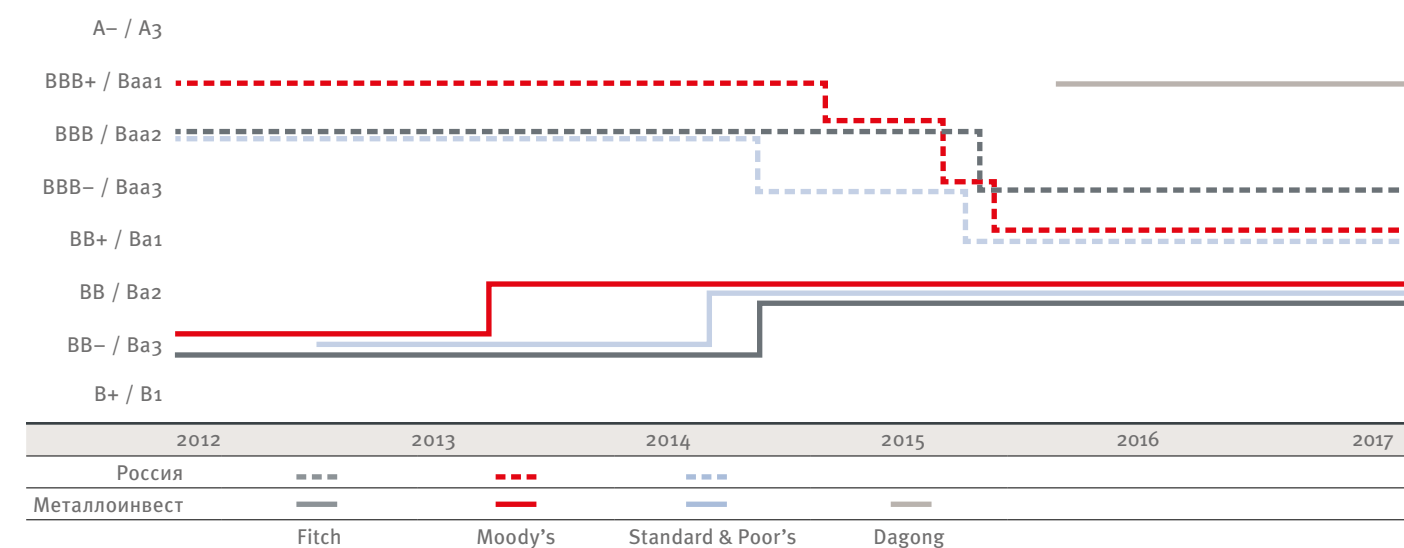
Кредитные рейтинги

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

Преимущества вертикально интегрированной бизнес-модели, сильная конкурентная позиция по себестоимости производимой продукции в сочетании с адекватным уровнем ликвидности позволили Металлоинвесту в 2016 году сохранить рейтинговые позиции.

В течение 2016 года международные рейтинговые агентства Standard & Poor's, Fitch и Moody's подтвердили долгосрочные корпоративные кредитные рейтинги Компании на уровне «ВВ» / «Вa2». Помимо этого, Металлоинвест получил подтверждение рейтинга китайского агентства Dagong на уровне «BBB+».

Динамика кредитных рейтингов



События после отчетной даты

20 февраля 2017 года агентство S&P пересмотрело прогноз по долгосрочному рейтингу Металлоинвеста с «негативного» на «стабильный», подтвердив рейтинг на уровне «BB».

Согласно отчету S&P, изменение прогноза на «стабильный» связано с положительной динамикой цен на железорудное сырье, а также предпринятыми менеджментом мерами по снижению уровня долговой нагрузки наряду с сохранением более высокой рентабельности по сравнению со среднеотраслевыми показателями.

Аналитики агентства сохранили свое мнение о том, что Компания обладает сильными конкурентными позициями на рынках железорудного сырья благодаря низким производственным издержкам, уникальным железорудным ресурсам, диверсифицированной клиентской базе, а также премии на производимую продукцию с высокой добавленной стоимостью (окатыши, ГБЖ / ПВЖ) и преимуществам вертикальной интеграции.

12 апреля 2017 года агентство Fitch Ratings подтвердило долгосрочный рейтинг дефолта Металлоинвеста на уровне «BB» со стабильным прогнозом.

Согласно опубликованному релизу Fitch, Металлоинвест продемонстрировал финансовую устойчивость в период волатильности цен на глобальных рынках ЖРС и стальной продукции и последовательно работал над сокращением долга в течение последних четырех лет. Помимо этого, Металлоинвест занимает лидирующие позиции по производственным издержкам среди мировых производителей, что способствует формированию положительного свободного денежного потока в течение отраслевого цикла.

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. Публикация всех материалов на русском и английском языках производится в разделе «Инвесторам» корпоративного сайта по адресу: <http://www.metalloinvest.com/investors/>

Металлоинвест участвует в международных конференциях инвестиционных банков и ежегодно проводит День инвестора в Москве, постоянно расширяя базу существующих и потенциальных инвесторов. Широкому кругу инвесторов и аналитиков доступна возможность посещения производственных активов Компании. В 2016 году Металлоинвест принял участие в 6 инвестиционных конференциях и форумах в России и за рубежом.

- XIV Russian Bond Congress (Санкт-Петербург, Россия)
- Sberbank CIB «Metals & Mining and Fertilizer» Conference (Москва, Россия)

- VTB Capital Forum «Russia calling» (Москва, Россия)
- Morgan EM Corporate Credit Conference (Лондон, Великобритания)
- Societe Generale 2016 CEEMEA Conference (Лондон, Великобритания)
- Bonds, Loans & Derivatives Russia & CIS (Москва, Россия)

Site-visit

В мае 2016 года был организован Site-visit. Представители 11 банков приняли участие в посещении предприятий ЛГОК и ОЭМК для ознакомления с основными производственными мощностями с целью улучшения понимания бизнеса и оценки качества кредитруемых банками активов.

Мнения аналитиков

«В целом, долговая нагрузка Компании высокая, но риски рефинансирования, на наш взгляд, низкие. В июле Компания погасила евробонд Metalloinvest16 номиналом 750 млн долл. США и досрочно погасила часть задолженности по предэкспортному кредиту на 600 млн долл. США, решив вопрос рефинансирования долга до конца 2017 года. Положительным моментом стало снижение рисков рефинансирования: в результате размещения рублевых облигаций на 20 млрд руб. (~300 млн долл. США), привлечения долгосрочного PXF (2 транша на 5 и 7 лет) на 400 млн долл. США и использования ранее накопленных денежных средств (824 млн долл. США) Компания погасила евробонд Metalloinvest16 и рефинансировала почти весь долг с погашением до 2018 года».

ПАО «Промсвязьбанк», PSB Research

Признание высокого уровня коммуникаций

Проекты Металлоинвеста в области инвесторских и корпоративных коммуникаций получили высокую оценку экспертного сообщества.

В 2016 году годовой отчет Компании стал призером конкурса годовых отчетов Московской биржи и ИД «РЦБ», стал номинантом конкурса годовых отчетов «Эксперт-РА» и получил награды американских конкурсов LACP Spotlight Awards Global Communications Competition and Impact Awards Corporate Reputation Competition, iNOVA Awards и Galaxy Awards, а также MarCom Awards.

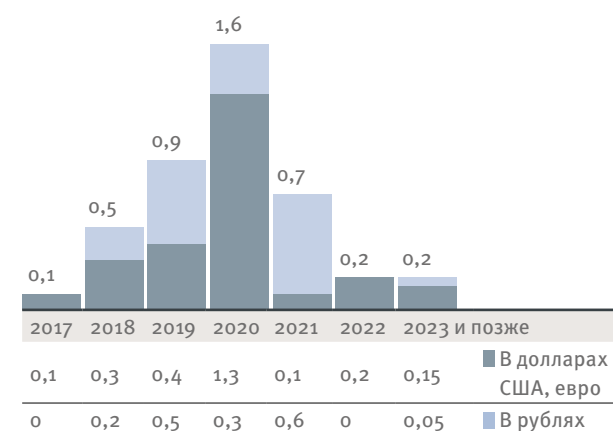
Корпоративный сайт и интернет-проекты Компании также были отмечены федеральными и зарубежными премиями и конкурсными жюри, среди которых «Премия Рунета 2016», «Золотой сайт 2016», «Лучший интернет-проект 2016 года среди металлургических и металлоторговых компаний России и стран СНГ» (Российская Федерация) и MarCom Awards.

Видео и мультимедийные проекты получили высокую оценку на конкурсах и премиях, среди которых Videographer Awards 2016 (США), Московский международный фестиваль корпоративного видео (ММФКВ-2016), Metal Vision 2016, «Лучшее корпоративное видео 2016» (ММФКВ-2016) и MarCom Awards 2016 (США).

Долг

В 2016 году график долговых платежей Металлоинвеста был существенно оптимизирован.

График погашения долга, млрд долл. США



Сумма долга приведена на 31 декабря 2016 года в долларах США, в том числе для заимствований в рублях и евро по курсу USD 1 = RUB 60,6569.

Сделки 2016 года

Погашение дебютного выпуска еврооблигаций

Металлоинвест погасил дебютный выпуск еврооблигаций на сумму 750 млн долл. США, которые были размещены на Лондонской фондовой бирже в 2011 году на срок 5 лет и со ставкой купона 6,5 % годовых. Погашение дебютного выпуска еврооблигаций и выплата купонного вознаграждения выполнены в полном объеме в соответствии с условиями проспекта эмиссии.

Частичная досрочная выплата по кредитам предэкспортного финансирования

В рамках оптимизации графика погашения кредитного портфеля Металлоинвест произвел частичную досрочную выплату на сумму 600 млн долл. США по кредитам предэкспортного финансирования, погашения по которым должны были состояться в 2016–2018 годах.

Размещение биржевых облигаций серий БО-02 и БО-08 на общую сумму 15 млрд руб.

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.

Размещение биржевых облигаций серии БО-07 на сумму 5 млрд руб.

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.

Привлечение нового кредита PXF на сумму 400 млн долл. США

В рамках пополнения ликвидности Компания подписала соглашение с клубом банков, согласно которому Металлоинвест привлек долгосрочное предэкспортное финансирование (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, семи-летний 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.

События после отчетной даты

Согласование условий привлечения нового кредита PXF на сумму 1,05 млрд долл. США

19 апреля 2017 года Компания согласовала с клубом банков основные условия привлечения предэкспортного финансирования (PXF-2017) на общую сумму 1,05 млрд долл. США с возможностью увеличения лимита на 450 млн долл. США.

Основной целью привлечения PXF-2017 является рефинансирование существующих предэкспортных кредитов на более выгодных условиях, а также удлинение сроков погашения.

Увеличение лимита по кредиту до 200 млн долл. США

27 апреля 2017 года Металлоинвест подписал дополнительное кредитное соглашение с ИНГ БАНК (ЕВРАЗИЯ).

В соответствии с условиями соглашения, банк увеличил лимит подтвержденной двухлетней возобновляемой кредитной линии со 150 до 200 млн долл. США.

Увеличение лимита по кредитной линии позволяет Компании обеспечить наличие дополнительного источника ликвидности.

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Деятельность Компании в области устойчивого развития содействует реализации бизнес-стратегии и направлена на повышение эффективности и долгосрочной устойчивости бизнеса



Сделано из нашей стали



Железная руда



Концентрат



Окатыши



ГБЖ



Сортовая сталь

Устойчивое развитие

Подход к устойчивому развитию

Под устойчивым развитием Компания понимает достижение целей долгосрочной Стратегии развития 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. Все управленческие решения по приоритетным вопросам развития Компании принимаются с учетом и на основании принципов ответственного ведения бизнеса, зафиксированных в Политике корпоративной социальной ответственности и благотворительности (Подробнее читайте на сайте Компании: <http://www.metalloinvest.com/association/policies-and-approaches/>).

Информационная открытость

Компания предоставляет полную и достоверную информацию о своей деятельности, используя различные методы и каналы информирования заинтересованных сторон и получения обратной связи от них. Одним из источников информации о деятельности Компании в области устойчивого развития являются публикуемые с 2008 года отчеты о корпоративной социальной ответственности. Компания с 2011 года публикует данные на основе требований международного стандарта GRI G4.

“Устойчивое развитие регионов, в которых Металлоинвест осуществляет свою основную деятельность, является стратегическим приоритетом для Компании.

Мы уверены, что, активно содействуя развитию экономического потенциала наших городов, повышая качество социально-культурной среды в регионах, мы инвестируем в наше будущее – в развитие кадрового потенциала наших предприятий.



Андрей Варичев
Генеральный директор
ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

Система управления устойчивым развитием

Подразделения Управляющей компании	Зоны ответственности, связанные с управлением вопросами устойчивого развития
ДЕПАРТАМЕНТ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ	Методическое обеспечение и координация развития практики устойчивого развития в Компании Социальная поддержка работников Компании Развитие регионов присутствия
ДЕПАРТАМЕНТ ПЕРСОНАЛА	Совершенствование методик и процедур управления персоналом, в том числе: <ul style="list-style-type: none"> • кадрового, табельного учета и кадрового документооборота • подбора персонала • обучения и развития персонала • системы оплаты труда • планирования численности и фонда оплаты труда • нормирования и расчета производительности труда
ДЕПАРТАМЕНТ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ	Реализация организационного развития Управление совершенствованием бизнес-процессов Управление организационным проектированием Управление системой управления эффективностью Управление программами повышения организационной эффективности и организационного развития
УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ	Совершенствование системы нематериальной мотивации Внедрение корпоративных ценностей Повышение вовлеченности и эффективности работников
ДЕПАРТАМЕНТ БЕЗОПАСНОСТИ	Разработка общей методологии в области противодействия коррупции Контроль исполнения положений соответствующих внутренних документов Организация и проведение мероприятий, направленных на предупреждение, выявление и пресечение фактов коррупционных действий и конфликтов интересов
ДЕПАРТАМЕНТ ЗАКУПОК	Осуществление закупок материально-технических ресурсов (далее – МТР) Обеспечение надлежащего уровня конкуренции при закупках, объективности и прозрачности процедур закупок Внедрение процедуры проверки поставщиков на соблюдение требований ОТиПБ и ООС
УПРАВЛЕНИЕ ПО ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ, ОХРАНЕ ТРУДА И ЭКОЛОГИИ	Обеспечение безопасных условий труда и охрана труда Обеспечение производственной безопасности (промышленной, пожарной и транспортной безопасности) Ведение гражданской обороны, предупреждение и ликвидация чрезвычайных ситуаций Снижение негативного воздействия на окружающую среду и обеспечение экологической безопасности
УПРАВЛЕНИЕ ПО ОХРАНЕ ЗДОРОВЬЯ	Профилактика профессиональных заболеваний Снижение уровня общей заболеваемости Разработка и внедрение системы управления здоровьем и рисками его нарушения
ДЕПАРТАМЕНТ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА	Совершенствование процедур внутреннего контроля
УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМИ РИСКАМИ	Координация и поддержание процесса по выявлению, оценке и управлению корпоративными рисками
ДЕПАРТАМЕНТ КОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ	Повышение уровня информированности целевых групп о программах устойчивого развития и возможности участия в них Организация обратной связи в целях анализа потребностей и удовлетворенности результатами программ

Система управления производственной безопасностью и охраной труда

Обеспечение безопасных условий труда и сохранение жизни и здоровья работников является одним из ключевых приоритетов Metalloinvesta.

Подходы и принципы работы Компании в этой области закреплены в Стратегии развития Компании. В рамках соблюдения правил и требований по ОТиПБ предприятия Компании руководствуются требованиями российского законодательства, требованиями международного стандарта OHSAS 18001:2007, а также внутренними положениями и нормативными актами.

Стратегическое управление вопросами ОТиПБ осуществляется на уровне Управляющей компании и входит в функционал Директора по производству и Управления по промышленной безопасности, охране труда и экологии. На уровне предприятий принятие управленческих решений и координация деятельности обеспечиваются за счет работы главных инженеров и начальников профильных управлений ОТиПБ. Особую роль в регулировании вопросов ОТиПБ играют уполномоченные по охране труда и специализированные комиссии по охране труда, вносящие значительный вклад в развитие культуры безопасного труда.

В целях снижения риска получения травм Metalloinvest на регулярной основе проводит комплексные мероприятия по обеспечению безопасных условий труда и повышению надежности оборудования.

Все работники в обязательном порядке проходят инструктаж в области ОТиПБ и обеспечиваются необходимыми средствами индивидуальной защиты (СИЗ). Учет опасных производственных факторов и оценка уровня безопасности рабочих мест осуществляется за счет проведения мероприятий по специальной оценке труда. По результатам такой оценки составляются комплексные планы по улучшению условий труда.

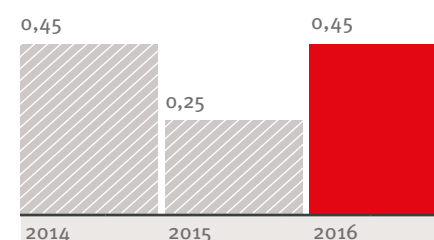
Также на предприятиях Компании осуществляются регулярные обследования и ремонты технологического оборудования с целью повышения надежности его работы и поддержания необходимого уровня промышленной безопасности.

Поддержание и повышение уровня компетенций в области ОТиПБ является неотъемлемой частью обеспечения безопасного производства. Ежегодно на предприятиях Компании проводится обучение рабочих, специалистов и руководителей по требованиям в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности и готовности к чрезвычайным ситуациям. Обучение проводится как на базе собственных учебных подразделений предприятий Metalloinvesta, так и с привлечением сторонних учебных организаций.

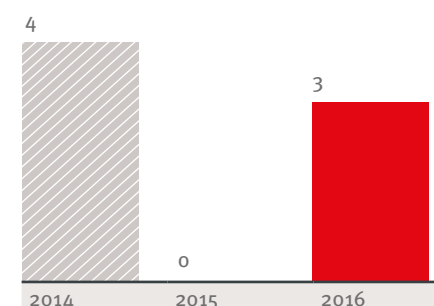
Компания уделяет большое внимание анализу корневых причин полученных травм и разработке профилактических мероприятий, направленных на недопущение повторения подобных происшествий в будущем.

В большинстве случаев получение травм сотрудниками Metalloinvesta происходит вследствие нарушения правил ОТиПБ и связано с человеческим фактором. В связи с этим Компания направляет дополнительные усилия на совершенствование культуры безопасного труда и развитие осознания каждым сотрудником личной ответственности за свою жизнь и жизнь своих коллег.

Показатель травматизма на 1 млн часов отработанного времени¹



Количество связанных с производством несчастных случаев со смертельным исходом

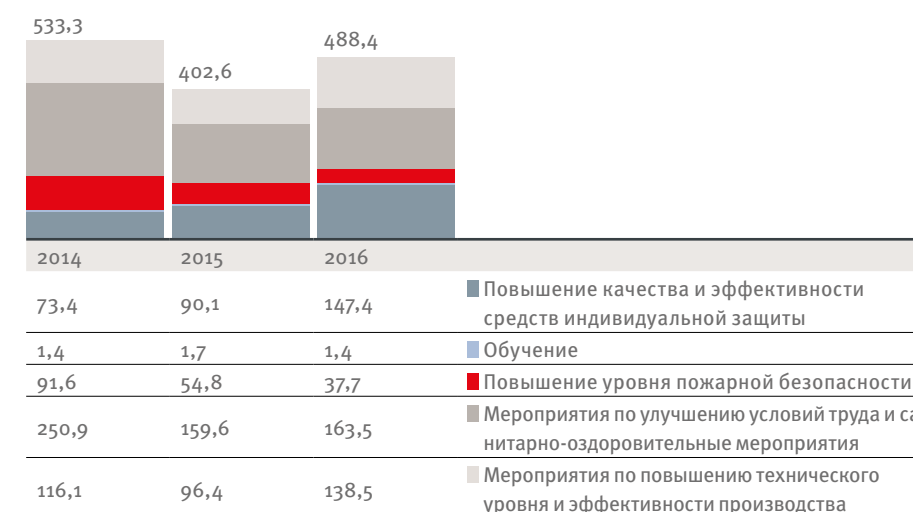


Неотъемлемой частью обеспечения достойных условий труда является деятельность Metalloinvesta в области сохранения здоровья сотрудников. Компания направляет значительные усилия на лечение заболеваний работников, в том числе связанных с профессиональной деятельностью, а также на внедрение превентивных мер, снижающих вероятность общей заболеваемости.

В систему комплексных мероприятий в области охраны здоровья входят профилактические, лечебные и организационные мероприятия. Реализация мероприятий в области охраны здоровья осуществляется профильными подразделениями Управляющей компании и предприятий, а также сетью ведомственных лечебно-профилактических центров, фельдшерских и здравпунктов.

В рамках проекта строительства ЦГБЖ-3 в соответствии с требованиями Международной финансовой корпорации на ЛГОК были разработаны и внедрены стандарты «Управление подрядчиками в области охраны труда, здоровья, промышленной безопасности и охраны окружающей среды на объектах строительства ЦГБЖ-3», «Порядок проведения проверок работников субподрядных организаций на состояние алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения на строительной площадке СК ЦГБЖ-3».

Затраты на ОТиПБ, млн руб.



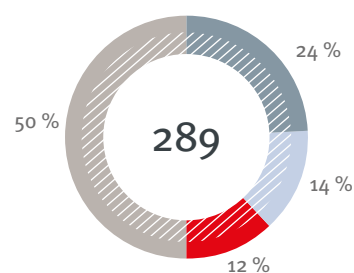
¹ Коэффициент потерянных дней рассчитан как: ((количество дней нетрудоспособности по причине травм + количество дней нетрудоспособности по причине профессиональных заболеваний) / количество отработанных человеко-часов) x 1 000 000 человеко-часов.

³ Коэффициент отсутствия на рабочем месте рассчитан как: количество часов отсутствия на рабочем месте вследствие нетрудоспособности любого характера / количество часов, которое должно быть отработано за отчетный период.

Коэффициенты потерянных дней и отсутствия на рабочем месте^{2,3}

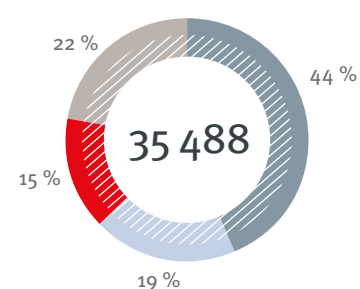


Представительство сотрудников в структуре ОТИБ, человек



■ ЛГОК	
Руководители и специалисты управления охраны труда и промышленной безопасности	28
Руководители и специалисты в структурных подразделениях комбината	42
■ МГОК	
Сотрудники, работающие в подразделениях по ОТИБ, или в функционал которых входят вопросы обеспечения ОТИБ на предприятии	37
Инженеры по безопасности дорожного движения	3
■ ОЭМК	
Сотрудники управления охраны труда и промышленной безопасности	14
Специалисты по охране труда (начальники бюро ОТИБ) структурных подразделений	21
■ Уральская Сталь	
Сотрудники управления промышленной безопасности	27
Помощник начальника цеха по промышленной безопасности и охране труда, инженеры по охране труда	18
Назначенные специалисты	13
Уполномоченные по охране труда предприятия	86

Организация обучения персонала по ОТИБ в 2016 году, обучено человек



■ ЛГОК	
МГОК	
ОЭМК	
Уральская Сталь	

Снижение риска возникновения чрезвычайных ситуаций

В 2016 году проведена плановая оценка готовности Лебединского ГОКа к предупреждению и ликвидации чрезвычайных ситуаций и достаточности мер по защите населения и территории от чрезвычайных ситуаций. Разработан, согласован и утвержден в установленном порядке «План действий по предупреждению и ликвидации чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера» с рассмотрением наиболее неблагоприятных возможных чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера на территории комбината и ближайших опасных объектах.

План действий ОЭМК по предупреждению и ликвидации чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера разработан в соответствии с ФЗ № 68-ФЗ от 21 декабря 1994 года «О защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера». Разработаны планы мероприятий по повышению устойчивости функционирования (ПУФ) комбината в чрезвычайных ситуациях.

Для предупреждения и ликвидации возможных чрезвычайных ситуаций на МГОК проводится обучение работников. Создана и функционирует комиссия по предупреждению и ликвидации чрезвычайных ситуаций (КЧС). В соответствии с методическими рекомендациями Главного управления МЧС России по Курской области разработан план действий по предупреждению и ликвидации чрезвычайных ситуаций на МГОК (согласован в ГУ МЧС по Курской области).

На Михайловском ГОКе внедрена система позиционирования персонала, обеспечивающая быстрый поиск и эвакуацию работников при возникновении чрезвычайных ситуаций на сложных технологических объектах.

На Михайловском ГОКе протестирована и введена в действие передвижная система поверхностного водоотлива карьера, которая обеспечивает дополнительный ресурс при ликвидации последствий стихийных бедствий.

На Уральской Стали в 2016 году, согласно требованиям постановления Правительства Российской Федерации от 4 сентября 2003 года № 547 «О подготовке населения в области защиты от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера», а также в рамках выполнения «Плана основных мероприятий АО «Уральская Сталь» по вопросам гражданской обороны, предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций, обеспечения пожарной безопасности и безопасности людей на водных объектах на 2016 год», организованы и проведены учения по предупреждению и ликвидации возможных чрезвычайных ситуаций техногенного характера. Общее количество участников учения составило 336 человек, 55 единиц техники и автотранспорта. Критичных недостатков в ходе учения не выявлено. Общая оценка, выставленная по результатам проведения составом объектовых комиссий, принимавших участие в учении, – «хорошо».

Управление персоналом

Для обеспечения наивысшего качества продукции современное металлургическое производство требует жесткого и неукоснительного исполнения сложных технологических процессов. В этих условиях на всех этапах производственной системы к компетенции персонала предъявляются самые высокие требования. Для поддержания стабильно высокого качества продукции и безопасности производства Компания постоянно совершенствует действующую систему управления персоналом, уделяя особое внимание привлечению и удержанию высококвалифицированных работников. В этой работе важное место отводится корпоративному обучению.

Приоритеты в области управления персоналом отражены в Стратегии развития Компании.

Корпоративная культура

Металлоинвест обеспечивает работой 48 111¹ человек в Белгородской, Курской и Оренбургской областях, где расположены главные производственные активы Компании. Уникальные корпоративная культура и производственная система позволяют каждому сотруднику раскрыть свой потенциал. Вне зависимости от должности, вероисповедания и политических предпочтений, сотрудник нарабатывает уникальный опыт, взаимодействуя с коллегами и партнерами, получая тем самым прекрасные возможности для достижения лидирующих позиций в своем деле. Компания поддерживает стремление своих сотрудников учиться. Имеющиеся программы обучения и повышения квалификации направлены как на совершенствование профессиональных навыков и компетенций, так и на развитие передовых навыков управления и лидерства.

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

Средний стаж работы на предприятиях
Металлоинвеста превышает

10 лет

Около

50 %

персонала имеет высшее и среднее
профессиональное образование

На всех работников предприятий Компании, независимо от типа и характера занятости, распространяются условия Коллективных договоров, пересматриваемых раз в три года.

¹ Приведены данные по численности сотрудников на четырех основных производственных площадках Компании.

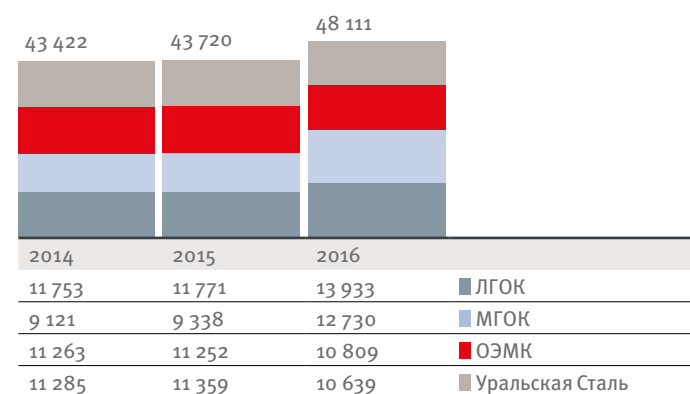
Проекты 2016 года

- Автоматизация базовых процессов управления персоналом посредством внедрения системы SAP;
- Централизация функций по кадровому администрированию на базе МФ ОЦО;
- Внедрение единой системы нематериальной мотивации на предприятиях;
- Объединение медико-профилактического центра ОЭМК и ООО «ЛебГОК Здоровье» в одно юридическое лицо;
- Реорганизация ремонтных служб;
- Внедрение программ Корпоративного университета;
- Усовершенствование работы с кадровым резервом и разработка модульных программ развития кадрового резерва;
- Внедрение дистанционных программ обучения;
- Унификация системы управления внутренними коммуникациями;
- Унификация организационных структур.

Состав и численность персонала

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

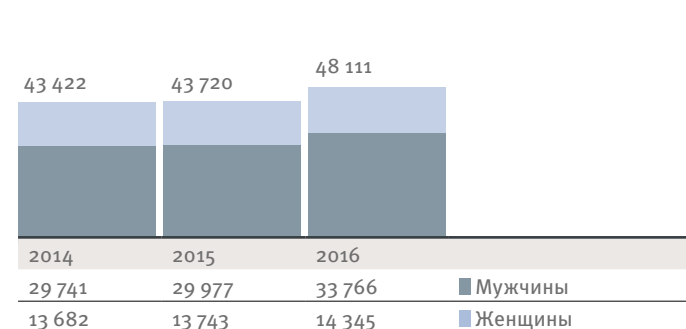
Структура персонала по предприятиям, человек



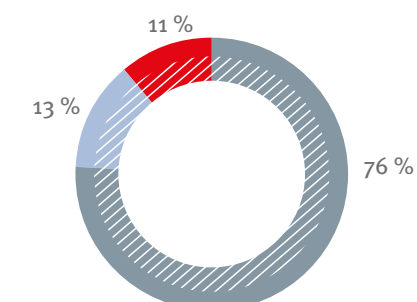
Рост общей численности персонала в 2016 году объясняется учетом работников, принятых на ЛГОК из ООО «ЛебГОКРМЗ» и ООО «ЛебГОКЭЭРЗ» (2 094 человека), и работников, принятых на МГОК из ООО «Завод по ремонту горного оборудования» (3 082 человека), ранее не входивших в периметр консолидации для целей годового отчета.

¹ К категории «Руководители» относятся должности от мастера (руководитель группы) до директоров по направлениям (главный инженер).

Структура персонала по полу, человек



Структура персонала по категориям, %



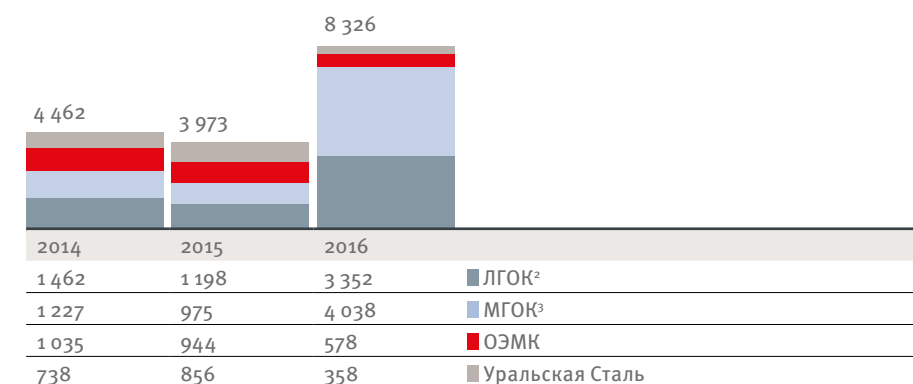
2014	2015	2016
75	75	76
14	14	13
11	11	11

Привлечение персонала

Металлоинвест подбирает персонал собственными силами, в том числе на позиции топ-менеджмента, отдавая предпочтение кандидатам из регионов присутствия.

Количество вновь нанятых сотрудников в разбивке по предприятиям, человек

Работа с учебными заведениями



Для привлечения молодых специалистов (в возрасте до 35 лет) Компания активно сотрудничает с профильными высшими и средними специальными учебными заведениями. Среди постоянных партнеров Компании более 15 высших и средних специальных учебных заведений в регионах присутствия. Например, студентам Металлоинвест предлагает программы стажировок с возможностью последующего трудоустройства на постоянные должности. Молодые специалисты, прошедшие стажировку и освоившие специфику деятельности Металлоинвеста, представляют особую ценность для Компании с точки зрения кадрового потенциала и, как правило, за короткие сроки вырастают до ведущих сотрудников высокого уровня профессионализма.

В 2016 году 2 225 студентов профильных специальностей прошли производственную, инженерную и преддипломную практику на производственных предприятиях Металлоинвеста.

² 2016 год – с учетом работников, принятых на ЛГОК из ООО «ЛебГОКРМЗ» и ООО «ЛебГОКЭЭРЗ» (2 094 человека).

³ 2016 год – с учетом работников, принятых на МГОК из ООО «Завод по ремонту горного оборудования» (3 082 человека).

Развитие персонала

Повышение квалификации и развитие управленческих компетенций

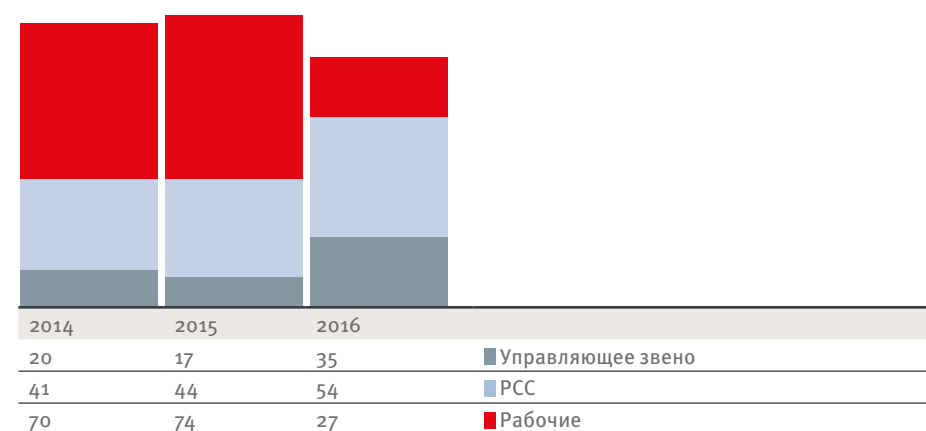
В 2016 году в Компании введено в действие Положение о корпоративном обучении и развитии персонала. В соответствии с документом, основными задачами системы корпоративного обучения и развития персонала являются обеспечение системного подхода к организации процесса обучения и оценка эффективности его результатов.

Система обучения Компании охватывает все категории работающих – от топ-менеджмента и до сотрудников рабочих специальностей. В 2016 году свои первые программы начал реализовывать Корпоративный университет.

В 2016 году общие затраты Компании на обучение персонала составили 75,47 млн руб. (1 727 руб. на одного сотрудника). При этом на обучение одного сотрудника приходится в среднем 38 человеко-часов в год.

Показатель	2014	2015	2016
Затраты на обучение, млн руб.	49,7	46,9	75,5
Количество обученных сотрудников	31 696	30 631	35 046
Затраты на обучение на одного работника от среднесписочной численности, руб.	1 569	1 105	1 727

Среднегодовое количество часов обучения на одного сотрудника с разбивкой по категориям сотрудников, человеко-часы



Изменение количества часов обусловлено уменьшением среднесписочной численности рабочих и изменением формата обучения: занятия стали проводиться в группах из большего количества рабочих, что сокращает количество часов.

На комбинатах Компании в 2016 году проводилось профессиональное обучение по направлениям: охрана труда, промышленная и экологическая безопасность, программы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации для рабочих профессий, обучение вторым (смежным) рабочим специальностям и курсы целевого назначения.

Russia's Most Attractive Employers – 34-е место в «ТОП100 Инженерия» занял Металлоинвест в 2016 году.

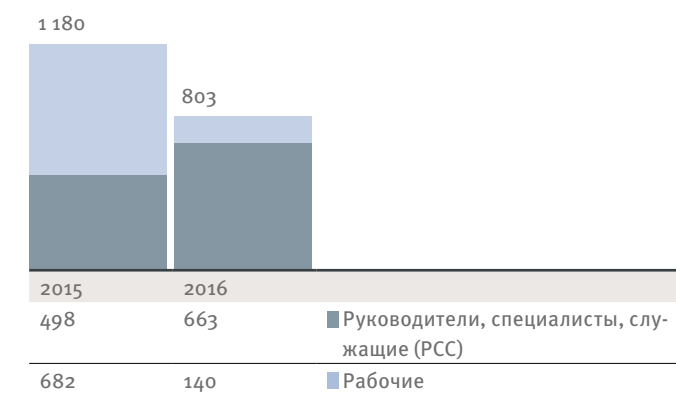
Значительный рост затрат связан со стартом работы Корпоративного университета и внедрением ряда новых многоуровневых корпоративных программ обучения и развития.

Вовлеченность сотрудников в программы корпоративного университета в 2016 году, %



Кадровый резерв

Количество работников, прошедших обучение по программам развития кадрового резерва, человек



В 2016 году в Металлоинвесте продолжалась работа по формированию кадрового резерва для управляемых обществ, которая позволит обеспечивать Компанию необходимыми трудовыми ресурсами в перспективе от года до трех лет. По состоянию на конец отчетного года количество работников, прошедших обучение по программам развития кадрового резерва, составило 803 человека.

Рост количества и доли работников категории PCC, прошедших обучение и включенных в кадровый резерв, связан с внедрением Корпоративного университета.

Мотивация персонала

Система вознаграждения

Система оплаты труда на предприятиях Металлоинвеста основана на результативности и учитывает региональные особенности рынков труда и индивидуальный вклад каждого работника.

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

Среднемесячная заработная плата работников ЛГОК, МГОК, ОЭМК и Уральской Стали в 2016 году выросла на 3 % по сравнению с аналогичным показателем 2015 года. Среднемесячная заработная плата работников комбинатов Компании превышает уровень среднемесячной заработной платы в регионах присутствия: в Белгородской области – на 55 % (ЛГОК и ОЭМК), в Курской – на 58 % (МГОК), в Оренбургской – на 37 % (Уральская Сталь).

Средняя заработная плата на ключевых предприятиях в сравнении со средней заработной платой по регионам присутствия

Регион	Средняя заработная плата в регионе, руб.			Средняя заработная плата на предприятиях Компании, руб.		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Белгородская обл.	23 975	25 364	26 869	37 890	40 532	41 607
Курская обл.	23 161	23 855	25 309	34 543	38 627	39 880
Оренбургская обл.	23 531	24 936	26 128	33 957	34 685	35 822
СРЕДНЯЯ				35 206	38 665	39 814

Источники: Росстат, данные Компании

Унификация системы оплаты труда

В 2015 году было принято решение о реализации проекта по унификации системы оплаты труда.

В 2016 году разработана структура дохода по категориям профессий и должностей, проведены пробные расчеты и утверждены целевая модель сетки оплаты труда, унифицированные положения об оплате труда и премировании работников управляемых обществ и ряд других локальных нормативных актов. Унифицированная система оплаты труда внедрена с 01 января 2017 года. В основу системы легли разработанный в 2015 году унифицированный перечень начислений и удержаний и утвержденные тогда же единые алгоритмы расчета.

Система материальной мотивации Компании включает дополнительные в заработной плате поощрительные выплаты за активное участие в жизни Компании.

Дополнительные поощрения разделены на категории:

- поощрение при наступлении знаменательных событий и праздничных дат;
- поощрение по итогам смотра-конкурса;
- поощрение за участие в корпоративных мероприятиях;
- поощрение в связи с присвоением званий и наград;
- оплата дополнительных дней отдыха согласно коллективному договору;
- компенсация вреда здоровью работника, причиненного ему при исполнении им трудовых обязанностей (по соглашению сторон);
- выходное пособие работнику при увольнении при выходе на пенсию.

Система нематериальной мотивации

В рамках развития корпоративной культуры Компания активно использует механизмы нематериальной мотивации. Система нематериальной мотивации формирует поведение работников, направленное на поддержание ценностей и достижение целей Металлоинвеста. Она включает в себя корпоративные мероприятия, конкурсы, корпоративные награды, систему оценки и повышения уровня вовлеченности персонала. Согласно обновленному подходу, в Компании реализуется система корпоративных мероприятий, нацеленных на мотивацию персонала и сплочение работников Компании. В 2015 году усилия Компании концентрировались на анализе существующих инструментов и мероприятий в сфере нематериальной мотивации и выработке подхода по их унификации. По результатам анализа была разработана и утверждена концепция инструментов нематериальной мотивации и новая корпоративная наградная политика, внедрение которых началось в 2016 году.

Вовлеченность персонала

В 2015 году на предприятиях Металлоинвеста был проведен анонимный опрос вовлеченности. Исследование зафиксировало 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.

По результатам исследования разработаны общекорпоративные и индивидуальные для каждого предприятия проекты. В 2016 году было реализовано более 40 проектов и мероприятий, направленных на повышение эффективности и лояльности сотрудников.

На 2017 год запланировано проведение третьего исследования вовлеченности, которое покажет эффективность внедренных изменений.

Социальная поддержка сотрудников

Система социальной поддержки, принятая в Металлоинвесте, ориентирована на формирование и поддержание долгосрочной мотивации работников путем предоставления им социальных льгот целевого назначения.

Система внутренних коммуникаций

Работники являются ключевой заинтересованной стороной Компании. Внутренние коммуникации с ними осуществляет департамент корпоративных коммуникаций Компании и службы внутренних коммуникаций комбинатов, отвечающие за реализацию коммуникационных программ для работников предприятий.

В Металлоинвесте разработана процедура обратной связи для взаимодействия персонала с руководителями Компании. На всех комбинатах размещены ящики обратной связи «Твой голос» для сбора вопросов от работников. Все вопросы работников, поступившие через эти ящики, собираются и систематизируются управлениями корпоративных коммуникаций на комбинатах и в обязательном порядке рассматриваются и решаются с привлечением соответствующего структурного подразделения. Ответы доводятся до сотрудников через СМИ, внутренние каналы коммуникаций или лично, в зависимости от типа вопроса. Проект был запущен осенью 2015 года. В 2016 году было получено и обработано более 140 вопросов от работников комбинатов. Задать вопрос руководителям работники могут в ходе регулярно проводимых очных встреч на различных уровнях.

Профсоюзная организация и внутренние объединения работников

Металлоинвест активно сотрудничает с представителями трудовых коллективов в лице лидеров первичных профсоюзных организаций Горно-металлургического профсоюза России, который охватывает более 90 % работников предприятий Компании. Помимо первичных профсоюзных организаций, на предприятиях Компании действуют внутренние объединения работников, представляющие интересы отдельных категорий работников – советы ветеранов, советы молодежи, женсоветы и т. д.

Развитие территорий присутствия

Предприятия Компании ежегодно инвестируют значительные средства в социально-экономическое развитие городов и регионов своего присутствия, повышение качества жизни населения, в том числе работников и членов их семей, а также создание благоприятной социально-культурной среды.

Направления социальных инвестиций Компании в регионы присутствия определяются трехсторонними соглашениями о социально-экономическом партнерстве с органами власти регионального и местного уровня. Впервые такие соглашения были заключены с Белгородской, Курской и Оренбургской областями в 2011 году. В рамках соглашений на ежегодной основе составляются программы социального партнерства, в которых определяются ключевые совместные проекты и вклад каждого участника соглашения. Партнерство позволяет объединить ресурсы и возможности всех заинтересованных сторон и добиться устойчивых социальных результатов.

Структура социальных расходов, млн руб.



В 2016 году на благотворительность и программы социальных инвестиций в развитие регионов присутствия Металлоинвест направил 2,7 млрд руб. В числе приоритетных направлений Компания выделяет:

- создание комфортной социально-культурной среды;
- развитие образования;
- поддержка культуры и искусства;
- повышение качества услуг здравоохранения;
- развитие массового и детского спорта;
- поддержка незащищенных слоев населения;
- развитие предпринимательства.

При реализации внешних социальных программ Металлоинвест ориентируется на подходы, выработанные на основе многолетнего опыта Компании:

- Компания создает механизмы для вовлечения максимального количества заинтересованных сторон (в том числе местных организаций, органов власти, работников Компании) и развития партнерских взаимоотношений между ними;
- Компания стремится к тому, чтобы вовлеченные в проведение внешних социальных программ заинтересованные стороны развивались и могли в дальнейшем самостоятельно продолжать реализацию таких программ;
- Компания привлекает фонды, научно-исследовательские институты и экспертное сообщество к решению социальных задач с применением инновационных технологий и методик.

В 2016 году Компания продолжила реализацию корпоративных социальных программ, направленных на проведение реформ и развитие потенциала территорий или отдельных сфер общественной жизни: «Сделаем вместе!», «Школа предпринимательства», «Здоровый ребенок», «Женское здоровье», «Наша смена», «Наши чемпионы», «Наши городские инициативы», «Железно!».¹

Часть социальных инвестиций Металлоинвеста направляется на реализацию совместных с администрациями городов и областей присутствия инфраструктурных проектов: реконструкцию дорог и обустройство дворовых территорий, модернизацию и оснащение школ, детских садов, спортивных и культурных учреждений, реконструкцию парков, мест массового отдыха, модернизацию и оснащение городских медицинских учреждений и др.

¹Подробнее читайте на сайте Компании:
<http://www.metalloinvest.com/sustainability/regional-development/>

Охрана окружающей среды

Цели в области охраны окружающей среды (ООС) Компании закреплены в Политике о корпоративной социальной ответственности и благотворительности. В соответствии с приоритетами Политики, общей стратегией развития и производственной спецификой на каждом предприятии, входящем в Компанию, действует собственная экологическая политика, в которой сформулированы приоритетные задачи в области ООС.

Базовые направления развития ООС на предприятиях Компании:

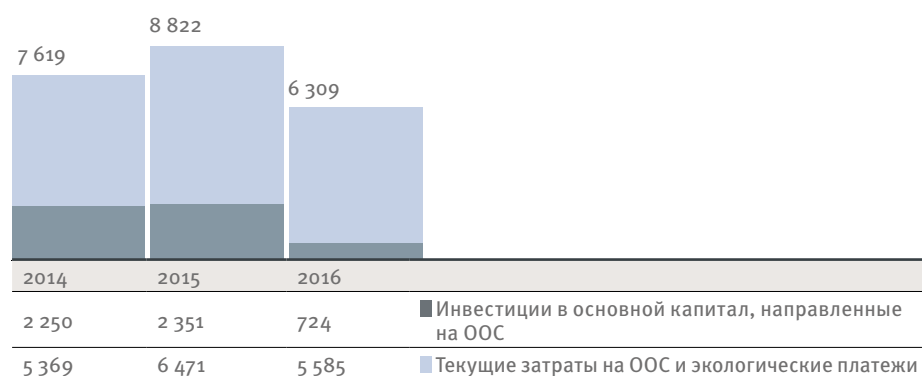
- Управление выбросами
- Рациональное использование водных ресурсов
- Рациональное обращение с отходами
- Повышение энергоэффективности

Предприятия Металлоинвеста руководствуются требованиями российских и международных стандартов в области систем экологического менеджмента. Компания осуществляет непрерывный экологический мониторинг в рамках производственного экологического контроля, а также периодически обновляет оборудование в собственных лабораториях, что позволяет поддерживать качество и точность проводимых измерений. Предприятия, входящие в Компанию, регулярно подтверждают соответствие требованиям международного стандарта ISO 14001.

Интегрированная система менеджмента по вопросам ООС



Общие расходы на природоохранные мероприятия и инвестиции в охрану окружающей среды, млн руб.



Мероприятия в области охраны окружающей среды

Производственные предприятия ведут мониторинг и контроль выбросов загрязняющих веществ в атмосферу, а также реализуют инициативы по их сокращению, к которым относятся снижение пыления, а также модернизация оборудования и техническое перевооружение.

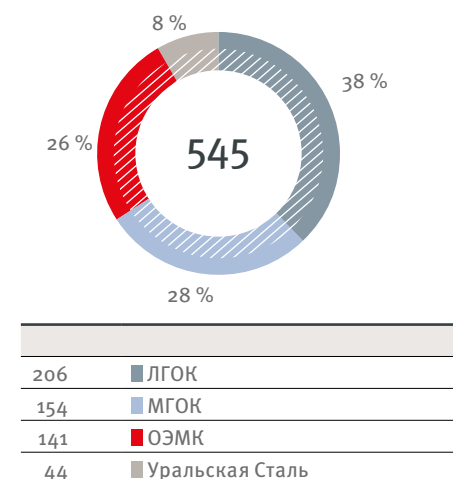
На Михайловском ГОКе были выполнены следующие основные мероприятия:

- Строительство ограждающих сооружений хвостохранилища.
- Введена в эксплуатацию система оборотного технического водоснабжения Дробильно-сортировочной фабрики.

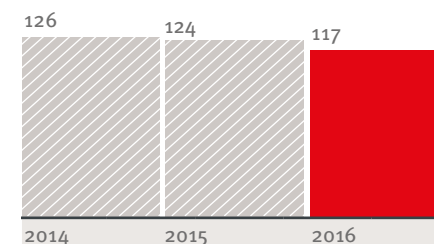
В результате выполнения комбинатом природоохранных мероприятий на границе санитарно-защитной зоны отсутствуют превышения санитарно-гигиенических нормативов загрязняющих веществ в атмосферном воздухе, сточных водах и почве в местах размещения отходов и на территории промплощадок.

На Лебединском ГОКе продолжались работы в области совершенствования системы экологического менеджмента, целью функционирования которой является обеспечение экологической безопасности предприятия. В ноябре 2016 года специалистами сертифицирующей организации ООО «МЦЭАК» (г. Москва) на Лебединском ГОКе проведен инспекционный контроль системы экологического менеджмента, который подтвердил ее соответствие требованиям ГОСТа Р ИСО 14001 – 2007 и MS ISO 14001:2015. Это является показателем гарантированного выполнения комбинатом всех предъявляемых к природопользователю требований как российских, так и международных стандартов и подтверждает, что деятельность Лебединского ГОКа соответствует обязательствам экологической политики предприятия.

Организация обучения персонала в области ООС в 2016 году, человек



Общий объем выбросов загрязняющих веществ в атмосферу от стационарных источников, тыс. тонн



На ОЭМК для снижения выбросов загрязняющих веществ инвестированы средства в модернизацию газоочистки в ЭСПЦ. В первом квартале 2016 года введен в эксплуатацию второй модуль газоочистки на ДСП №1 и ДСП №2.

На Уральской Стали ежегодно реализуются природоохранные мероприятия по охране атмосферного воздуха (выполнение текущих и капитальных ремонтов оборудования природоохранного назначения) в целях предотвращения сверхнормативных выбросов загрязняющих веществ.

Также в рамках программы по снижению пыления на горно-обогатительных комбинатах Компании ведутся работы по биологической рекультивации использованных площадей.

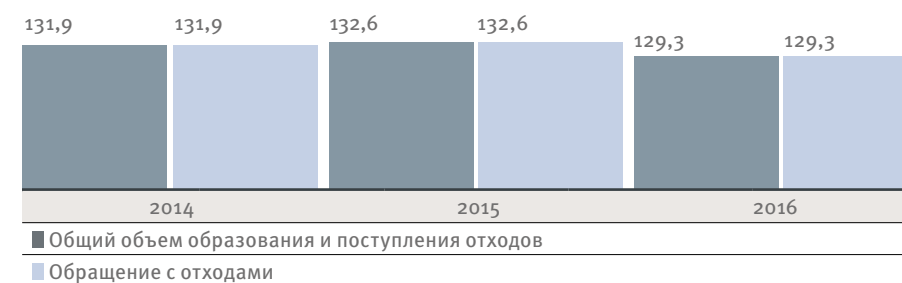
Рациональное обращение с отходами

Основной объем промышленных отходов образуется в процессе добычи и извлечения железной руды, а также на стадии металлургического передела: пустая порода, вскрышные породы, хвосты обогатительных фабрик, шламы, золошлаковые отходы, некондиционное сырье, шлаки сталеплавильного производства и доменного цеха, железосодержащие шламы.

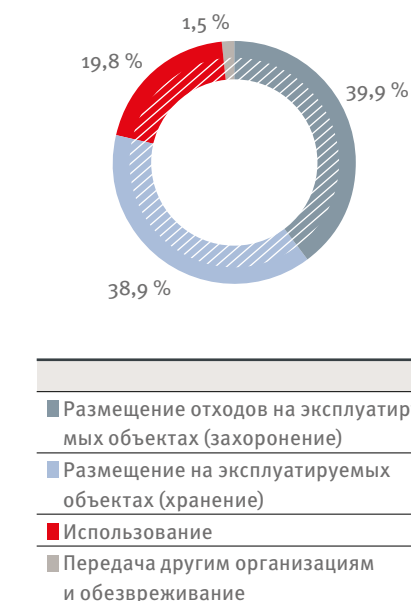
В соответствии с требованиями природоохранного законодательства по минимизации негативного воздействия на окружающую среду, отходы горно-обогатительного производства перерабатываются на комбинатах или складируются на полигонах предприятий Компании. Другая часть отходов, преимущественно отходы металлургического производства, передается специализированным организациям с переходом права собственности для дальнейшей утилизации.

В течение 2016 года Уральская Сталь переоформила лицензию на осуществление деятельности по сбору, транспортированию, обработке, утилизации, обезвреживанию, размещению отходов I–IV класса опасности. Новый полигон промышленных отходов внесен в государственный реестр объектов размещения отходов, установлены лимиты на размещение отходов на полигоне промышленных отходов.

Общий объем образования, поступления и обращения с отходами в 2014–2016 годах, млн тонн



Методы обращения с отходами в 2016 году, %



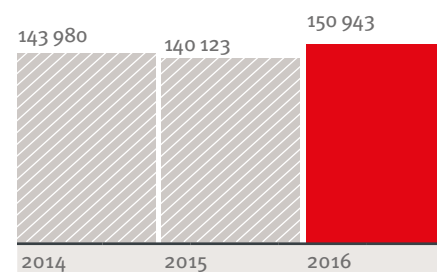
Потребление энергии и повышение энергоэффективности

Основной объем потребления топливной энергии предприятиями Компании приходится на природный газ, сжигание которого оказывает наименьшее негативное воздействие на окружающую среду. Кроме газа, для осуществления производственной деятельности Компания потребляет: мазут, коксующийся уголь, дизельное топливо и электроэнергию.

На предприятии Уральская Сталь действует собственная ТЭЦ, которая генерирует более 50 % энергии, необходимой для комбината. Помимо выработки электрической и тепловой энергии (пара и горячей воды) для завода, ТЭЦ совместно с коммунальными источниками теплоснабжения обеспечивает тепло жилой сектор близлежащего города Новотроицка. Собственные мощности комбината Уральская Сталь обеспечивают энергетическую безопасность предприятия, позволяют наиболее эффективно использовать имеющиеся топливно-энергетические ресурсы, попутные газы металлургического производства, а также снижать выбросы в атмосферу.

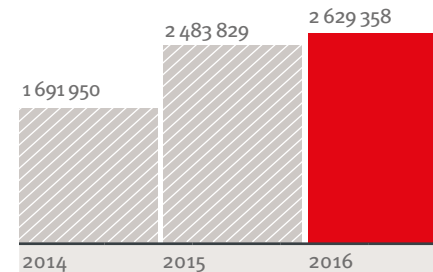
Использование воды

Общее количество забираемой воды, тыс. м³



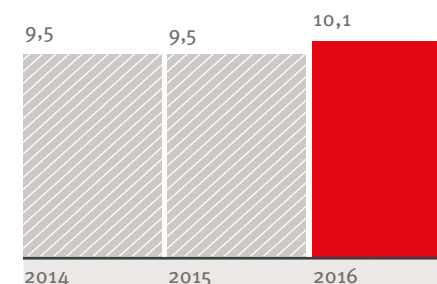
Рост показателя в 2016 году связан с увеличением объемов производства.

Общий объем многократно и повторно используемой воды, тыс. м³



Увеличение общего объема многократно и повторно используемой воды связано с внедрением новых технологий производства.

Динамика потребления электроэнергии за 2014–2016 годы, ГВт·ч



Рост показателя в 2016 году связан с увеличением объемов производства.

Контактная информация

ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

Россия, 121609, г. Москва, Рублевское шоссе, д. 28
Телефон: + 7 (495) 981-55-55
Факс: + 7 (495) 981-99-92
E-mail: info@metalloinvest.com

АО «ЛЕБЕДИНСКИЙ ГОРНО-ОБОГАТИТЕЛЬНЫЙ КОМБИНАТ»

Россия, 309191, Белгородская область, г. Губкин, промышленная зона, промплощадка ЛГОК
Телефон: +7 (47241) 9-44-55
Факс: +7 (47241) 7-55-23

ПАО «МИХАЙЛОВСКИЙ ГОРНО-ОБОГАТИТЕЛЬНЫЙ КОМБИНАТ»

Россия, 307170, Курская область, г. Железнодорожск, ул. Ленина, д. 21
Телефон: +7 (47148) 9-41-05
Факс: +7 (47148) 9-42-60

АО «ОЭМК»

Россия, 309515, Белгородская область, г. Старый Оскол, просп. Алексея Угарова, д. 218, здание 2
Телефон: +7 (4725) 37-50-09
Факс: +7 (4725) 32-94-29

АО «УРАЛЬСКАЯ СТАЛЬ»

Россия, 462353, 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
Факс: +7 (495) 789-99-07
E-mail: umk@uralmetcom.ru
www.uralmetcom.ru

АО «МЕТАЛЛОИНВЕСТЛИЗИНГ»

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