



Металлоинвест

ГODOVOЙ
OТЧЕТ 2019

СОЗДАВАЯ
БУДУЩЕЕ
ВМЕСТЕ

МЕТАЛЛОИНВЕСТ

Акционерное общество «Холдинговая компания «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» (далее – Металлоинвест, Компания) и его дочерние общества составляют группу горно-металлургических компаний с производством полного цикла. Металлоинвест – ведущий производитель и поставщик железорудной продукции и ГБЖ на мировом рынке, один из региональных производителей высококачественной стали.

№ 1

по объему производства
товарного ГБЖ в мире

№ 1

по объему производства
окатышей и концентрата
в России и СНГ

№ 2

по объему производства
окатышей в мире

№ 5

по объему производства стали
в России, производит 2 000 марок

- 02** Обращение Председателя Совета директоров
- 04** Обращение Генерального директора
- 06** Мемориальная страница об Андрее Варичеве
- 08** О Компании
 - 10 Профиль Компании
 - 14 Бизнес-модель
 - 16 Ключевые события и достижения
- 18** Стратегический Отчет
 - 20 Обзор рынков
 - 26 Трансформация и развитие
- 28** Результаты деятельности
 - 30 Результаты операционной деятельности
 - 36 Результаты финансовой деятельности
 - 44 Инвестиционные программы и проекты
- 52** Корпоративное управление
 - 54 Структура и результаты деятельности органов корпоративного управления
 - 66 Бизнес-Система
 - 68 Система управления рисками
 - 72 Система внутреннего аудита и внутреннего контроля

ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



Соблюдение принципов устойчивого развития является одним из важных элементов Стратегии развития на период до 2023 года, которую продолжает реализовывать Компания.

Уважаемые коллеги, партнеры!

Единый отчет компании «Металлоинвест» за 2019 год включает Годовой отчет и Отчет об устойчивом развитии. Это первый Единый отчет, который мы публикуем.

Он в полной мере отражает нашу философию — устойчивое развитие интегрированно во все бизнес-процессы и стратегическое планирование Компании. Для успешного будущего важно ответственно подходить к потреблению и производству, вести постоянный диалог с заинтересованными сторонами.

Ключевым приоритетом Компании является безопасность, здоровье и профессиональное развитие сотрудников. Мы продолжаем ставить перед собой цель достигнуть нулевого травматизма на производстве. Предстоит улучшить многие процессы и усовершенствовать культуру производственной безопасности. Мы верим, что находимся на верном пути.

Компания продолжает проактивно управлять долговым портфелем и оптимизировать параметры заимствований, сфокусировавшись на снижении стоимости и улучшении графика погашения долга.

Капитальные затратыMetalloinvesta в 2019 году возросли на 17 %, составив 517 млн долларов. Мы продолжили реализацию обширной программы развития производственных мощностей, цифровую трансформацию, внедрение передовых технологий и оптимизацию бизнес-процессов.

Компания также продолжает последовательное внедрение лучших практик корпоративного управления. В 2019 году были разработаны и приняты значимые нормативные документы: Политика устойчивого развития, Политика по правам человека, обновлен Кодекс корпоративной этики.

Мы остаемся приверженными принципу нулевой терпимости к коррупции в любых формах и проявлениях. Все наши сотрудники руководствуются Антикоррупционной комплаенс-программой и Антикоррупционной политикой, действие которых также направлено на контрагентов и партнеров Компании.

Наши целенаправленные действия находят отражения в оценках агентств Standard & Poor's, Moody's, Fitch и Эксперт РА, которые в 2019 году повысили свои рейтинги Metalloinvesta на одну ступень.

Компания стремится выстраивать долгосрочные партнерские отношения с поставщиками, подрядчиками и потребителями, ответственно подходить к выбору своих контрагентов. Metalloinvest учитывает во взаимоотношениях с партнерами соблюдение ими законодательства в области прав человека, трудовых отношений и охраны окружающей среды.

Metalloinvest вносит вклад в достижение Целей устойчивого развития и в 2019 году присоединился к Глобальному договору ООН.

В 2020 году мы столкнулись с новыми беспрецедентными вызовами. Убежден, что стратегически правильная бизнес-модель, эффективная система управления, высокая квалификация и скоординированная работа нашей команды приведут Компанию к стратегической цели — лидерству в горно-металлургической индустрии.



Иван СТРЕШИНСКИЙ,
Председатель Совета директоров УК «Металлоинвест»

ОБРАЩЕНИЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА



Назим ЭФЕНДИЕВ,
Генеральный директор УК «Металлоинвест»

Уважаемые коллеги, партнеры!

Металлоинвест продолжает развитие со стратегическим фокусом на увеличение производства продукции с высокой добавленной стоимостью.

В 2019 году завершен важный этап цифровой трансформации бизнеса – внедрена единая интегрированная система управления финансово-хозяйственной деятельности на базе SAP S4/HANA.

В активной стадии находится реализация комплексных программ развития предприятий Компании, нацеленных на улучшение качества продукции.



В 2019 году, несмотря на внешние вызовы, бизнес-модель Металлоинвеста доказала свою устойчивость, и Компания показала достойные финансовые результаты. Чистая прибыль за год выросла на 5,1 %, рентабельность по EBITDA сохранилась на высоком уровне – 36 %.

Финансовые и операционные результаты

В 2019 году, несмотря на внешние вызовы, бизнес-модель Металлоинвеста доказала свою устойчивость, и Компания показала достойные финансовые результаты. Чистая прибыль за год выросла на 5,1 % и составила 1,7 млрд долларов США, рентабельность по EBITDA сохранилась на высоком уровне – 36 %. Долговая нагрузка остается комфортной для Компании – показатель Чистый долг / EBITDA составил 1,49x на конец отчетного периода.

В 2019 году мы обеспечили выполнение производственных планов. Предприятия Компании продемонстрировали рост производства продукции с высокой добавленной стоимостью – окатышей и ГБЖ/ПВЖ, их доля в общем объеме отгрузки железорудной продукции составила 72 %. Несколько снизился выпуск металлургической продукции, что было связано с проведением ремонтов и реконструкций оборудования.

Ключевые проекты

На Лебединском и Михайловском ГОКах в активную стадию вошла реализация комплексных программ развития, нацеленных на улучшение качественных характеристик железорудного концентрата, окатышей и ГБЖ. На Михайловском ГОКе запущена технология тонкого грохочения Derrick, проведена реконструкция обжиговой машины. В результате Компания нарастила производство концентрата и окатышей премиального качества.

Идет строительство конвейерных комплексов по транспортировке железной руды из карьеров ЛГОКа и МГОКа – Циклично-поточной технологии и Дробильно-конвейерного комплекса.

В 2019 году продолжилась реализация программы повышения качества и клиентоориентированности SBQ ОЭМК. На Уральской Стали завершилась реконструкция сталеплавильных печей по инновационной технологии FMF (гибкая модульная печь), активно ведется реконструкция доменных печей, строительство воздухоразделительной установки, модернизация теплоэлектроцентрали.

В 2019 году была разработана комплексная Экологическая программа Металлоинвеста, предусматривающая модернизацию и реконструкцию газоочистного оборудования, строительство дополнительных очистных сооружений.

К 2025 году мы планируем обеспечить снижение на 7 % выбросов в атмосферный воздух, 100 % переработку технологических отходов и материалов (без учета вскрыши и хвостов Лебединского и Михайловского ГОКов), снижение на 1 млн тонн выбросов парниковых газов (CO₂-эквивалента) у потребителей ЖРС Компании.

Наш ответ COVID-19

В 2020 году мир переживает глобальный вызов – пандемию коронавируса (COVID-19). Сейчас никто не берет прогнозировать долгосрочные последствия этого кризиса для мировой экономики. Мы в Металлоинвесте определили ключевые задачи, на которых концентрируем усилия в период турбулентности: обеспечение безопасности и сохранение здоровья сотрудников, поддержание стабильного производства и сбыта продукции.

Мы ведем ежедневный круглосуточный контроль за эпидемиологической обстановкой, реализуем комплекс мер по защите наших сотрудников и членов их семей от угрозы вирусных заболеваний.

Внимательно изучаем российский и мировой опыт и принимаем новые меры, исходя из развития ситуации.

Компания также в 2020 году реализует масштабную программу поддержки медицинских учреждений объемом 2 млрд руб., которая поможет противостоять распространению коронавирусной инфекции и расширит долгосрочные возможности системы здравоохранения в регионах присутствия.

Взгляд в будущее

Мы убеждены, что продуманная стратегия развития Компании в сфере производства, финансов и инвестиций, профессионализм и сплоченность коллектива, эффективная система управления на всех уровнях позволят нам добиваться самых высоких результатов.

АНДРЕЙ ВАРИЧЕВ

МЕМОРИАЛЬНАЯ СТРАНИЦА



Андей Варичев возглавлял Металлоинвест с 2013 года. С 1992 года он занимал руководящие посты на ряде российских металлургических предприятий. В 2005-2006 годах возглавлял Михайловский ГОК, затем, в 2006-2009 годах, занимал должности коммерческого директора, первого заместителя генерального директора УК «Металлоинвест», генерального директора ХК «Металлоинвест».

Генеральный директор УК «Металлоинвест» Андрей Владимирович Варичев скоропостижно скончался 27 апреля 2020 года.

«Ушел блестящий руководитель, волевой профессионал и, главное, близкий мне человек. К несчастью, Андрей покинул нас в молодом возрасте и на пике своей карьеры. Он стоял у истоков Металлоинвеста и многие годы руководил им с присущей ему страстью. Все что он создал, будет служить людям и России. Он будет вечно жить в моей памяти и в моем сердце».

**Основатель USM
Алишер УСМАНОВ**

«Трудно передать тяжесть этой потери. Умер близкий друг и надежный товарищ, знаток своего дела и мудрый наставник для коллег. Андрей был незаурядный и крепкий человек, настоящий боец. Нам его очень не хватает».

**Председатель Совета директоров
УК «Металлоинвест»
Иван СТРЕШИНСКИЙ**

«Компания потеряла настоящего лидера и высочайшего профессионала. Это огромная и невозполнимая утрата для многотысячного коллектива Металлоинвеста».

Мы подтверждаем приверженность стратегии, ключевым приоритетам и ценностям, сформированным под руководством Андрея Варичева. Компания продолжает идти выбранным курсом. Наша задача — обеспечить развитие и укрепить рыночные позиции Металлоинвеста».

**Генеральный директор
УК «Металлоинвест»
Назим ЭФЕНДИЕВ**

«Мы потеряли друга, коллегу, наставника, человека большой души, глубокого, умного и сильного руководителя».

Уход Андрея Владимировича из жизни — это личная трагедия для каждого сотрудника многотысячного коллектива компании «Металлоинвест».

Он был настоящим лидером — воодушевлял нас своим примером, заряжал неукротимой энергией. Андрей Владимирович всегда умел найти правильное решение любой задачи, вдохновить и объединить людей вокруг себя».

Яркий и авторитетный руководитель — его точку зрения уважали и ценили руководители страны, деловые партнеры, представители международного бизнес-сообщества. На всех официальных мероприятиях и неформальных встречах Андрей Владимирович оставался самим собой — искренним и настоящим. Таким, каким он был в общении с нами — работниками предприятий Металлоинвеста».

Он покинул нас очень рано, полным энергии, в зените своей карьеры. Его благие дела продолжают жить и будут долго служить людям».

Андрей Владимирович Варичев навсегда останется в наших сердцах».

**Коллектив компании
«Металлоинвест»**



РАЗВИТИЕ

О КОМПАНИИ

НАШЕ ВИДЕНИЕ

Стратегическая миссияMetalloinvest – быть поставщиком высококачественного железорудного и металлizedанного сырья для поддержки глобального технологического развития с первостепенным вниманием к вопросам устойчивого развития. Это означает, что Компания готова обеспечивать мировую металлургическую промышленность высококачественной железорудной и металлizedанной продукцией для повышения эффективности производства.



GRI 102-1, 102-2, 102-5

Акционерное общество «Холдинговая компания «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» и его дочерние общества составляют группу горно-металлургических компаний с производством полного цикла.

GRI 102-16

Наша миссия

Стратегическая миссия Металлоинвеста – быть поставщиком высококачественного железорудного и металлизированного сырья для поддержки глобального технологического развития с первоочередным вниманием к вопросам устойчивого развития. Это означает, что Компания готова обеспечивать мировую металлургическую промышленность высококачественной железорудной и металлизированной продукцией для повышения эффективности производства.


43+
тыс. сотрудников

GRI 102-16

Наши приоритеты

- безопасное производство;
- охрана здоровья сотрудников;
- минимизация влияния на окружающую среду по всей цепочке переделов продукции на собственных мощностях и на предприятиях клиентов.

Компания регулярно проводит мониторинг по указанным приоритетам и отслеживает их реализацию, проводит обсуждение с заинтересованными сторонами, определяет существенные темы, формирует планы в соответствии с этими темами, а также контролирует их выполнение. С 2015 года одним из приоритетов деятельности Компании является вклад в достижение Целей устойчивого развития. В 2019 году Компания включила в анализ приоритетов заинтересованных сторон Цели устойчивого развития.

 Подробнее о подходе Компании к определению существенных тем читайте в Отчете об устойчивом развитии (стр. 4).

Металлоинвест обеспечивает стабильную занятость более 43 тыс. сотрудников на основных производственных площадках. Компания стремится поддерживать благоприятную социальную среду на каждом из своих предприятий и в регионах присутствия, где также содействует в решении актуальных проблем.

Металлоинвест – ведущий производитель и поставщик железорудной продукции и горячебрикетированного железа (ГБЖ) на мировом рынке, один из региональных производителей высококачественной стали.

Деятельность Металлоинвеста подразделяется на два ключевых сегмента: **горнорудный** и **металлургический**.

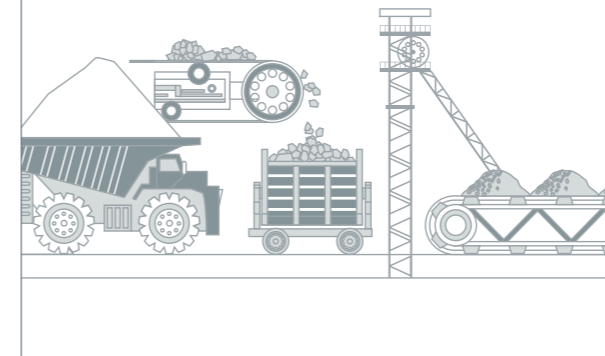


Горнорудный сегмент

В горнорудный сегмент Компании входят два комбината по добыче и переработке железной руды – **АО «Лебединский ГОК»** (ЛГОК, Белгородская область) и **АО «Михайловский ГОК»** (МГОК, Курская область).

Месторождения, разрабатываемые ЛГОКом и МГОКом, расположены в одном из крупнейших в мире железорудных бассейнов – Курской магнитной аномалии – и в основном состоят из магнетитовых руд со средним содержанием железа 34–39 %. Горно-обогатительные комбинаты Компании обеспечивают потребности ее металлургических комбинатов в железорудном и металлизированном сырье.

GRI 102-2



GRI 102-3, 102-4

Управление вышеперечисленными активами осуществляется Управляющей компанией **ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»**, головной офис которой располагается в Москве, при этом часть функциональных подразделений базируется в Старом Осколе Белгородской области. В Старом Осколе создан общий центр обслуживания Компании – дочернее общество **ООО «Металлоинвест корпоративный сервис» (МКС)**. МКС ведет бухгалтерский и налоговый учет, кадровое делопроизводство и расчет заработной платы, сопровождает закупочную деятельность и договорную работу Компании.

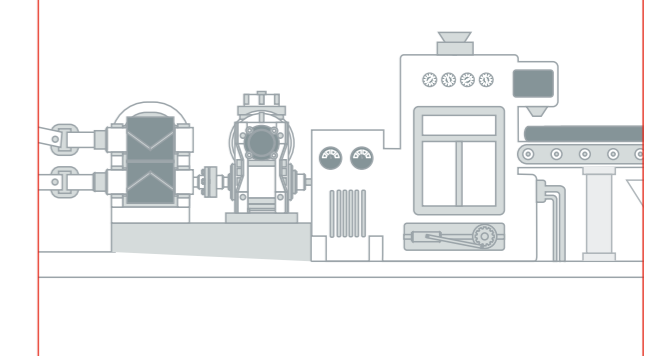


Металлургический сегмент

В металлургический сегмент входят **АО «Оскольский электрометаллургический комбинат»** (ОЭМК, Белгородская область) и **АО «Уральская Сталь»** (Оренбургская область) и **ООО «Уральская Металлоломная компания»** (УралМетКом).


Металлургические комбинаты Металлоинвеста выпускают прямовосстановленное железо (ПВЖ), окатыши, чугун и стальную продукцию: полуфабрикаты (квадратную заготовку, рельсовую и фасонную заготовки, заготовки для производства труб и метизов), сортовой прокат (бунт, прутки, включая сталь повышенного качества – Special Bar Quality), листовой прокат (штрипс, мостосталь и сталь для судостроения).

GRI 102-2



Производственная деятельность Компании осуществляется в России. Производственные объекты расположены в трех субъектах Российской Федерации – Белгородской, Курской и Оренбургской областях.

Кроме того, в состав Металлоинвеста входят предприятия, обеспечивающие поставку сырьевых материалов и сервисное обслуживание, а также прочие вспомогательные активы.

 См. далее на стр. 12 таблицу «Вспомогательный бизнес и другие активы»

ПРОФИЛЬ КОМПАНИИ

Вспомогательный бизнес и другие активы

НАЗВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ	ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
Metalloinvest Trading AG	Трейдinговое подразделение Компании для экспортных поставок железорудной и металлургической продукции
Metalloinvest Logistics AG	Логистическая компания в рамках экспортной деятельности Металлоинвеста
Metalloinvest Logistics DWC	Логистическая компания в рамках экспортной деятельности Металлоинвеста
Hamriyah Steel FZC	Сталепрокатный завод в ОАЭ
Metalloinvest Finance D.A.C.	Компания специального назначения, учрежденная с целью привлечения финансирования путем выпуска долговых ценных бумаг
АО «КМА-Энергосбыт»	Компания, занимающаяся розничной продажей газа и электроэнергии в России
ООО «Городской институт проектирования метзаводов» (Гипромет)	Одна из ведущих в России проектировочных, инжиниринговых и консалтинговых компаний в черной металлургии
ООО «НПВП ТОРЭКС»	Научно-внедренческий инжиниринговый центр по разработке технологий и оборудования для производства железорудной и металлизированной продукции
АО «Металлоинвестлизинг»	Предприятие по предоставлению услуг лизинга технологического оборудования, спецтехники, транспортных средств и железнодорожных вагонов предприятиям различных отраслей
ООО «Объединение строительных материалов и бытовой техники» (ОСМиБТ)	Предприятие по производству керамического кирпича и санфаянса

НАЗВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ	ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
ООО «Управление корпоративным сервисом «Металлоинвест»	Компания, занимающаяся оказанием финансовых и сервисных услуг
АО «Руслайм»	Компания по производству тонкодисперсного мела, добываемого из вскрышной толщи Лебединского месторождения
ООО «Металлоинвест корпоративный сервис»	Компания по управлению многофункциональным общим центром обслуживания (МФ ОЦО), в котором консолидируется выполнение типовых операций для всех предприятий Металлоинвеста
ООО «Металло-Тех» (бывшее ООО «Джи Эс Эй Групп»)	Компания, занимающаяся разработкой и внедрением инновационных ИТ-решений на предприятиях Металлоинвеста
ООО «Рудстрой»	Строительная компания, специализирующаяся на выполнении земляных, общестроительных и монтажных работ при реализации инвестиционных проектов Металлоинвеста
АО «Железногорский кирпичный завод»	Компания по производству кирпича
ООО «Уральский Сервис»	Многопрофильное предприятие по обслуживанию административно-бытовых комплексов «Уральской Стали», а также управлению объектами гостинично-ресторанного бизнеса
ООО «Агрофирма «Металлург»	Многопрофильное предприятие агропромышленного комплекса Нижегородской области
ООО «Агрофирма «Горняк»	Предприятие, занимающееся выращиванием и реализацией сельскохозяйственных культур, молочным и мясным животноводством

ОСНОВНЫЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПО ИТОГАМ 2019 Г.

[млн тонн]

40,2

Железной руды

7,9

ГБЖ/ПВЖ

4,9

Стали

28,1

Окатышей

2,7

Чугуна



Подробнее о результатах деятельности Компании читайте в разделе «Результаты деятельности» (стр. 28).

ОСНОВНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПО ИТОГАМ 2019 Г.

[млн долл. США]

1731

Чистая прибыль

6960

Выручка

4059

Общий долг

2514

ЕБИТДА

517

Капитальные затраты



Подробнее о результатах финансовой деятельности Компании читайте в разделе «Результаты деятельности» (стр. 28).

Существующая бизнес-модель, основанная на продукции с высокой добавленной стоимостью, обеспечивает Компании сохранение лидирующих позиций и ключевых преимуществ на рынке.

Деятельность Metalloinvest характеризуется устойчивыми финансовыми показателями, в том числе стабильными показателями рентабельности.

Более подробную информацию читайте на стр. 36

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

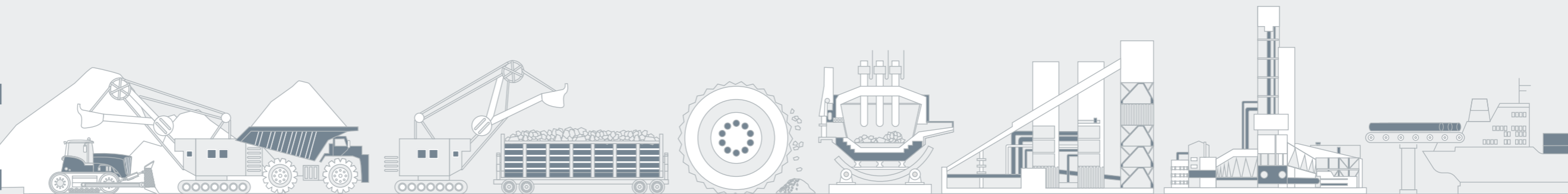
Запасы и ресурсы

Добыча железной руды

Переработка

Сбыт

Потребители



Наши преимущества:

- вторые в мире по размеру запасов железной руды;
- продолжительный срок жизни отработки запасов;
- энергоэффективные технологии;
- доступ к развитой инфраструктуре и относительно дешевым источникам энергии;
- низкая себестоимость производства окатышей и ГБЖ/ПВЖ;
- значительная восприимчивость к внедрению улучшений и инноваций;
- эффективная команда менеджеров, способная обеспечить рост бизнеса.

Ключевые факторы успеха:

- уникальная ресурсная база;
- низкая себестоимость производства;
- широкая география сбыта;
- выгодное географическое положение основных производственных активов по отношению к ключевым рынкам сбыта готовой продукции.

Металлоинвест – компания с высоким уровнем вертикальной интеграции и высокой степенью переработки сырья: окатыши и ГБЖ составляют 72 % в общем объеме поставок железорудной продукции, стальная продукция с высокой добавленной стоимостью составляет 41 % от общего объема отгрузок стальной продукции.

Компания является поставщиком с диверсифицированной клиентской базой и фокусом на развивающиеся рынки:

- прямые продажи крупнейшим мировым производителям стали;
- развитая логистика.

GRI 102-43

Мы изучаем и учитываем потребности всех заинтересованных сторон (ЗС) (подробную информацию о ЗС читайте в Отчете об устойчивом развитии на стр.12). Для удовлетворения этих потребностей мы располагаем ресурсами:

Внутренние:

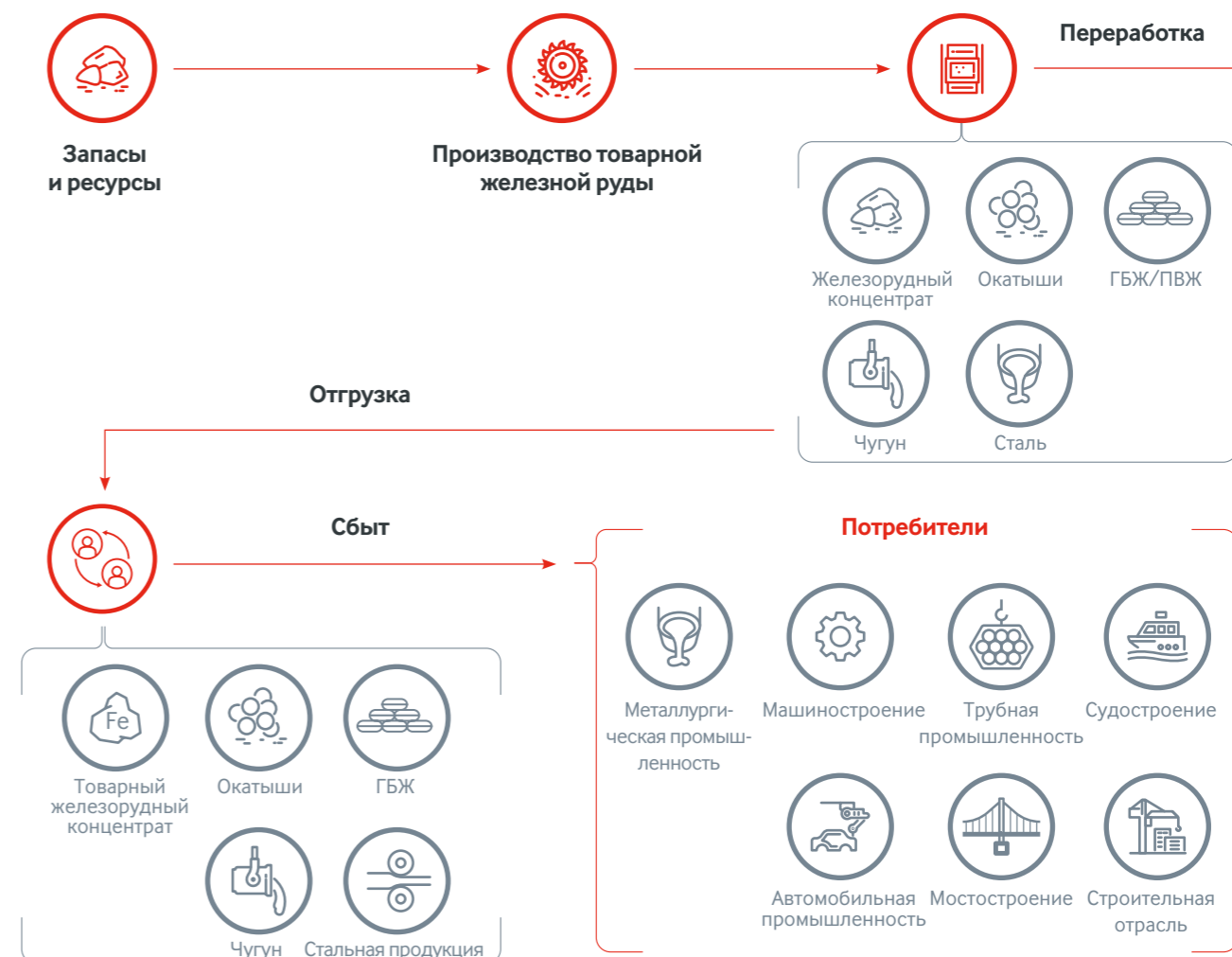
- персонал и эффективная команда менеджеров;
- запасы;
- промышленные предприятия;
- четыре предприятия горнорудного и металлургического сегмента, сконцентрированные в европейской части России, а также сопутствующий бизнес;
- технологии и инновации;
- активы.

Внешние:

- поставщики товарно-материальных ценностей (оборудование, материалы, топливо и т. д.);
- научные и инженеринговые центры;
- финансовые институты;
- долговой рынок.

GRI 102-9

Бизнес-процесс Metalloinvesta



КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ В 2019 ГОДУ

Январь

- металлурги ОЭМК провели комплекс работ для освоения новой марки стали – экономно легированной хромомарганцевой стали;
- согласованы Принципы дивидендной политики, определяющие стратегию при планировании распределений акционерам, направленные на минимизацию распределений, отличных от дивидендов.

Февраль

- агентство S&P повысило рейтинг Металлоинвеста до «BB+» со стабильным прогнозом.

Март

- агентство Moody's повысило рейтинг Металлоинвеста до «Ba1» со стабильным прогнозом.

Апрель

- банк ING открыл Металлоинвесту кредитную линию на сумму до 100 млн долл. США (или эквивалент в евро), ставка по которой привязана к рейтингу KCO от EcoVadis;
- Металлоинвест разместил рублевые облигации серии БО-09 на сумму 5 млрд рублей, сроком обращения 10 лет и возможностью досрочного погашения ценных бумаг через 4 года;
- Металлоинвест принял участие в конференции World Steel в рамках Всероссийской недели охраны труда;
- ОЭМК стал победителем Всероссийского конкурса социальной эффективности;
- Металлоинвест представил актуализированную Стратегию развития 2023.

Май

- агентство Fitch повысило рейтинг Металлоинвеста до «BB+» со стабильным прогнозом;
- агентство «Эксперт РА» повысило рейтинг Металлоинвеста до уровня гАА со стабильным прогнозом;

- Компания за счет собственных средств произвела досрочный выкуп Еврооблигаций-2020 номинальной стоимостью 62,1 млн долл. и произвела их одновременное погашение.

Июнь

- Металлоинвест принял участие в крупнейшей международной металлургической выставке METEC;
- Металлоинвест представил опыт внедрения цифровых технологий на Среднерусском экономическом форуме.

Июль

- Металлоинвест выступил организатором конференции World Steel Association по промышленной безопасности.

Август

- Металлоинвест утвердил Политику по правам человека;
- Металлоинвест начал строительство шаропрокатного стана на ОЭМК;
- Металлоинвест подписал рамочное соглашение с 12 банками-партнерами для оптимизации привлечения ЕСА-финансирования на приобретение иностранного оборудования при реализации ежегодных инвестиционных программ. В рамках этого соглашения в октябре 2019 года была открыта первая линия на сумму 9,9 млн евро.

Сентябрь

Металлоинвест присоединился к Глобальному договору Организации Объединенных Наций (United Nations Global Compact) – международной инициативе в сфере устойчивого развития и социальной ответственности бизнеса;

- Металлоинвест завершил первый этап цифровой трансформации – внедрение цифровой платформы управления бизнес-процессами;
- Металлоинвест внедрил технологию тонкого грохочения Деррик на МГОКе (завершен 1 этап);

- Компания начала проект по модернизации теплоэлектроцентрали на Уральской Стали;
- Металлоинвест открыл новую кредитную линию предэкспортного финансирования (PXF-2019/1) с клубом международных и российских банков на сумму 300 млн евро;
- Компания утвердила новый Кодекс корпоративной этики – свод принципов и этических норм делового поведения работников, а также этических, социальных и экологических принципов ведения бизнеса.

Октябрь

- Металлоинвест получил премию SAP Value Award за цифровую трансформацию функции HR;
- Металлоинвест начал поставки окатышей премиального качества повышенной основностью с МГОКа;
- Металлоинвест досрочно выкупил оставшуюся часть выпуска Еврооблигаций-2020 номинальной стоимостью 270,6 млн долл. США;
- Металлоинвест разместил по открытой подписке рублевые облигации серии БО-03 на сумму 10 млрд рублей и сроком обращения 10 лет. Привлеченные средства были направлены на полное погашение облигаций серии БО-01;
- Металлоинвест объявил о переходе Лебединского ГОКа на налоговый мониторинг с 2020 года.

Ноябрь

- Металлоинвест принял участие в международной металлургической выставке Alasego в Аргентине;
- Металлоинвест выступил генеральным партнером VIII Санкт-Петербургского международного культурного форума.

Декабрь

- избрание нового состава Правления УК «Металлоинвест»;
- Металлоинвест открыл новую кредитную линию предэкспортного финансирования (PXF-2019/2) с клубом международных банков на сумму 200 млн евро.

ОСНОВНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ В 2019 ГОДУ

В 2019 году Металлоинвест продолжил работу над развитием повестки устойчивого развития регионов присутствия. Кроме того, Компания присоединилась к международной инициативе ООН в области устойчивого развития.

Компания повысила свои позиции в ESG-рейтингах, в частности, в декабре:

- вновь вошла в число лидеров индексов Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) в области устойчивого развития;
- улучшила позиции в рейтинге экологической ответственности WWF, заняв 4-е место. В 2018 году Металлоинвест занимал в рейтинге 6-е место, а в дебютном рейтинге 2017 года – 13-е место. Второй год подряд Компания показывает лучший результат среди предприятий черной металлургии;
- заняла 45-е место в рейтинге фундаментальной (эколого-энергетической) эффективности «Интерфакс-ЭРА» среди 150 крупнейших компаний России и Казахстана. При этом среди пяти крупнейших по объему выплавки стали российских компаний Металлоинвест занял 2 место;
- по итогам актуализации рейтинга корпоративной социальной ответственности за 2019 год по оценке независимого международного агентства EcoVadis подтвердила соответствие «Серебряному» уровню признания. Рейтинг Компании улучшился на 3 балла – до 60 баллов при среднем значении по отрасли в 43 балла. Металлоинвест вошел в 12 % лучших компаний в мире, имеющих рейтинг EcoVadis. При этом среди производителей металлоресурсов и стали Компания – в числе 8 % лучших по критерию «Окружающая среда» и 4 % лучших по критерию «Трудовые права и права человека».

Кроме того, продолжилась работа в области цифровой трансформации, в отчетном году Металлоинвест завершил первый из этапов масштабной цифровой трансформации – запустил цифровую платформу управления бизнес-процессами.

В течение отчетного года Компания активно участвовала в деловых мероприятиях – Металлоинвест принимал участие в отраслевых конференциях и выставках, региональных и международных экономических форумах.

В 2019 году Металлоинвест получил следующие награды:

- ★ ОЭМК стал победителем Всероссийского конкурса социальной эффективности в номинации «За участие в решении социальных проблем территорий и развитие корпоративной благотворительности»;
- ★ Металлоинвест получил высшую – Платиновую награду SAP Value Award в номинации «Люди – самый ценный капитал» за цифровую трансформацию HR-функции;
- ★ руководители и сотрудники Металлоинвеста удостоены государственных наград:

- Председатель Совета директоров УК «Металлоинвест» **Иван Стрешинский** награжден Орденом Дружбы;
- Генеральный директор УК «Металлоинвест» **Андрей Варичев** – Орденом Почета.

ВЗГЛЯД

НАШЕ ВИДЕНИЕ

Запасы по международной классификации JORC составляют 13,9 млрд тонн, что гарантирует около 137 лет эксплуатационного периода при текущем уровне добычи.



ОБЗОР РЫНКОВ

Ситуацию на мировом рынке стали в 2019 году сформировало замедление роста экономики в ряде стран в сочетании со значительным ростом экономики, а также потребления и производства стали в Китае, США, Иране и Индии.

Важное влияние на рынки стали оказало снижение предложения ЖРС вследствие мер по обеспечению безопасности горных работ в Бразилии после катастрофы на хвостохранилище Brumadinho в сочетании со снижением поставок ЖРС из Австралии из-за проблем с производством и поставкой ЖРС в порты вследствие погодных факторов. Снижение предложения ЖРС при значительном росте производства стали и чугуна в мире привело к росту цен на него.

Произошло разделение рынка на два кластера: в Китае и некоторых других странах спрос на сталь рос, что позволило сталеплавильщикам переложить издержки, связанные с растущими ценами ЖРС, на своих потребителей. В большинстве стран вне Китая снижение спроса на готовый прокат привело к понижательной динамике цен на ЖРС, что в сочетании с растущими ценами оказало негативное влияние на экономические показатели и финансовые потоки большинства производителей стали, а также вынудило их сокращать производство.

Сложившаяся ситуация привела к сужению спреда между ценами на ЖРС низкого, базового и высокого качества. Снизился спрос на лом в металлургии вне Китая, что характерно для кризисных периодов.

Металлоинвест сохранял присутствие на всех значимых для себя рынках, наиболее приоритетными из которых являются Россия, Восточная и Западная Европа, а также страны Азии и Ближнего Востока. Компания расширила поставки ЖРС в Китай и Вьетнам.

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 железорудным сырьем (ЖРС). Ведущими странами — производителями товарной железной руды являются Австралия, Бразилия, Китай, Индия и Россия — их доля превышает 81 % всей производимой в мире железной руды.

Металлоинвест как крупнейший производитель и поставщик железорудной продукции в России и СНГ ведет целенаправленную работу по оценке факторов, влияющих на развитие рынка ЖРС, и учитывает результаты этой работы при разработке среднесрочных и долгосрочных планов развития.

Рост цен на базовое железорудное сырье — мелочь с содержанием железа около 62 % — объясняется сложившимся в течение 2019 года дефицитом ЖРС. Впервые с 2009 года значительное снижение предложения ЖРС на мировом рынке не могло быть компенсировано за счет «большой тройки» — она снизила поставки. В сочетании с ростом производства чугуна и ПВЖ это привело к росту цен на ЖРС.

Производство и потребление железной руды по регионам, 2015–2019 годы

млн тонн

ПРОИЗВОДСТВО					СТРАНА	ПОТРЕБЛЕНИЕ				
2015	2016	2017	2018	2019		2015	2016	2017	2018	2019
277	222	203	204	229	Китай	1 163	1 174	1 187	1 271	1 359
391	405	395	407	396	Бразилия	42	39	43	44	39
701	762	800	822	846	Австралия	5	5	5	6	6
188	187	184	173	190	СНГ	128	130	128	130	130
120	129	172	183	212	Индия	118	128	139	155	165
3	3	3	3		Япония	133	132	129	127	122
51	43	39	46	47	США	40	36	38	40	41
71	64	56	62	59	ЮАР	8	8	8	9	8
38	34	31	31	37	Европа	162	159	163	160	153
33	36	32	31	30	Центральная и Южная Америка (без учета Бразилии)	56	48	53	53	47
56	58	55	61	70	Северная Америка (без учета США)	25	25	26	27	25
118	86	85	90	93	Прочие страны	114	119	127	141	158
2 047	2 029	2 055	2 113	2 210	ИТОГО	1 994	2 002	2 045	2 162	2 254

Источник: AME Research.

На рынке не сработал и привычный механизм снижения цен вследствие перенаправления в Китай поставок, не востребованных в развитых странах. Из-за дефицита ЖРС небольшой объем перенаправленного материала сбил летний пик цен, но их общий уровень вырос на 23,9 долл. США за тонну.

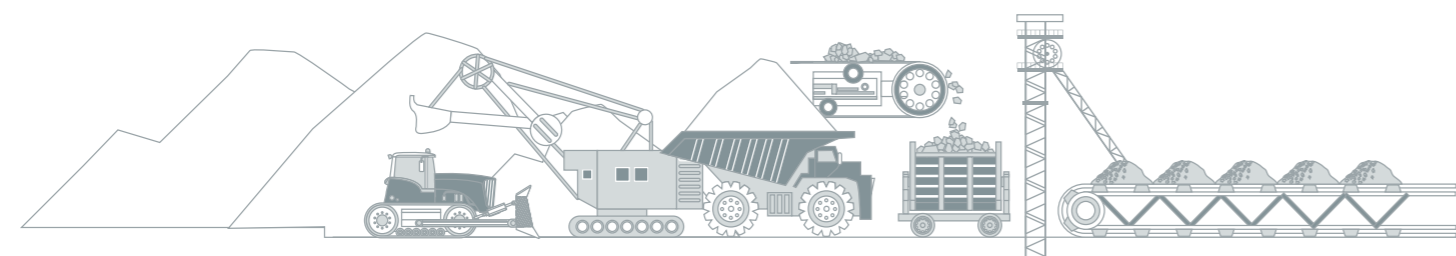
Доверие к ценовым индикаторам о ценах на спотовом рынке ЖРС в виде индексов, в том числе Argus, The Steel Index, Fastmarkets, Mysteel, SteelHome, сохраняется. Однако разные ситуации на рынках стали Китая и остального мира, в том числе в РФ, привели к тому, что покупатели отказывались от законтрактованных объемов и новых поставок, если не получали скидок от индексных цен. Metalloinvest отслеживает ситуацию на рынках разных регионов и принимает меры по формированию оптимальных цен на свою продукцию.

Средние цены, 2017–2019 годы

долл. США / тонна

ЖЕЛЕЗОРУДНОЕ СЫРЬЕ	2017	2018	2019
Мелочь (62 % Fe) CFR Северный Китай	71,3	69,5	93,4
Мелочь (65 % Fe) CFR Северный Китай	87,4	90,4	104,5
Окатыши CFR Qingdao (65 % Fe)	107,7	128,7	125,8

Источник: Fastmarkets Mb



РЫНОК ОКАТЫШЕЙ

Согласно данным AME Research, в 2019 году мировой объем производства окатышей снизился на 1,9 % (6,78 млн тонн), до 350,3 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. Ухудшение экономической ситуации у европейских производителей стали, которые традиционно формировали долговременный и достаточно стабильный спрос на окатыши, привел не только к снижению среднегодовой премии за окатыши, но и к снижению среднегодовой цены окатышей по сравнению с 2018 годом.

Металлоинвест в 2019 году снова поставил рекорд по объемам производства окатышей – 28,1 млн тонн (+1,5 % к 2018 году) и их поставок (+6,1 %, до 14,9 млн тонн).

Производство окатышей, 2015–2019 годы

млн тонн

РЕГИОН	2015	2016	2017	2018	2019
Китай	117,1	114,6	116,8	120,4	118,6
США	43,1	42,2	47,1	48,0	47,2
Россия	31,9	33,6	39,1	40,5	38,8
Индия	23,4	29,3	32,8	31,5	33,4
Украина	19,5	21,9	19,7	22,7	23,7
Бразилия	44,4	28,1	28,7	30,3	23,6
Канада	17,4	17,7	18,3	17,5	19,1
Швеция	15,9	17,8	16,5	17,3	17,3
Мексика	6,6	6,0	8,2	8,6	8,6
Казахстан	8,2	6,2	4,6	5,6	5,3
Нидерланды	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3
Чили	3,4	3,4	3,5	3,6	3,6
Австралия	4,0	3,9	3,1	3,5	3,1
Япония	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9
Прочие	1,8	0,3	0,3	0,3	0,8
Перу	0,1	-	-	-	-
ИТОГО	343,8	332,0	345,9	356,9	350,3

Источник: AME Research.

РЫНОК ГОРЯЧЕБРИКЕТИРОВАННОГО И ПРЯМОВОССТАНОВЛЕННОГО ЖЕЛЕЗА

ГБЖ/ПВЖ – важный компонент при производстве высококачественной стали, способствующий повышению экологичности металлургического производства.

В настоящее время отмечается тенденция строительства новых электрометаллургических мощностей, которые повышают эффективность сталеплавильного производства и требуют более высокого качества сырья, в том числе ГБЖ/ПВЖ и лома черных металлов.

В 2019 году мировое производство ГБЖ/ПВЖ увеличилось по сравнению с 2018 годом на 5,8 млн тонн. Объем прироста был ограничен доступностью сырья на рынке.

Долгосрочная стратегия Компании ориентирована на развитие производства железорудной и металлизированной продукции с высокой добавленной стоимостью, в первую очередь ГБЖ/ПВЖ и окатышей.

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 Компания располагает не только всей необходимой ресурсной базой, но и полным набором компетенций в производстве ГБЖ/ПВЖ.

В 2019 году Компания увеличила производство ГБЖ/ПВЖ на 40 тыс. тонн. Отгрузка внешним потребителям выросла на 121 тыс. тонн, или 2,8 %.

Компания занимает устойчивые позиции на рынке ГБЖ. По экспертным оценкам, в 2019 году Металлоинвест сохранил свою долю на мировом рынке товарного ГБЖ.

Производство ГБЖ/ПВЖ, 2018–2019 годы

млн тонн

РЕГИОН	2018	2019
Индия	30,4	36,9
Иран	25,7	27,7
Россия	8	8
Мексика	6	6
Саудовская Аравия	5	4,6
Египет	5,8	4,4
ОАЭ	3,8	3,7
Катар	2,5	2,4
Канада	1,7	1,4
Аргентина	1,6	1
Ливия	0,6	0,9
ЮАР	0,8	0,7
Венесуэла	0,4	0,4
ИТОГО	92,3	98,1

Источник: WSA и Металлоинвест.



РЫНОК СТАЛИ

По итогам 2019 года производство сырой стали в мире, по оценке WSA, выросло на 3,3 %, до 1 870 млн тонн. Рост достигнут за счет Китая, США, Ирана. Объем экспорта стали из Китая уменьшился в 2019 году на 7,3 %, до 64,3 млн тонн.

Металлоинвест является ведущим региональным производителем нишевого стального проката. В 2019 году Компания сохранила свою долю в производстве стали в Российской Федерации. Компания занимает лидирующие позиции в производстве подшипниковой стали, высококачественного сортового проката для автомобильной и метизной промышленности и мостовых толстолистовых сталей, а также штрипса для производства труб большого диаметра (ТБД).

Металлоинвест усиливает свои позиции в производстве стали для вагоностроения, в том числе для производства вагонных колес. Однако кризисные явления на европейских рынках машиностроительной и автомобильной продукции привели к снижению спроса на качественный прокат, особенно заметному в четвертом квартале 2019 года. В связи с этим производство качественного проката в 2019 году снизилось до 939 тыс. тонн.

Производство стали, 2015–2019 годы

млн тонн

РЕГИОН	2015	2016	2017	2018	2019
Северная Америка	110,9	110,6	115,8	120,5	120,0
Центральная и Южная Америка	43,9	40,2	43,7	44,3	41,2
Европа	202,1	199,8	210,7	210,0	198,4
СНГ	101,6	102,1	100,9	101,3	100,4
Ближний Восток	29,4	31,5	34,5	38,0	45,3
Африка	13,7	13,1	15,1	16,1	17,0
Китай	803,8	807,6	870,9	928,3	996,3
Прочие страны Азии	309,0	316,3	332,3	342,7	345,2
Океания	5,7	5,8	6,0	6,3	6,2
ИТОГО	1 620,1	1 627,0	1 729,9	1 807,5	1 870,0

Источник: WSA.

В связи с пандемией COVID-19, объявленной 11 марта 2020 года Всемирной Организацией Здравоохранения, прогнозировать будущую динамику продажMetalloinvesta на рынке стального проката нецелесообразно.

Компания сохранила рабочие отношения и связи со всеми своими потребителями и прорабатывает новые возможности как с потребителями, так и на собственном производстве. Однако результаты этой работы можно будет обсуждать только после окончания пандемии и прояснения ситуации в мире.

SBQ

В условиях жесткой рыночной конкуренции Компания сосредоточена на улучшении качества стальной продукции, включая SBQ и качественную катанку (QWR) на ОЭМК и толстый лист на Уральской Стали.

SBQ – прокат с повышенными качественными характеристиками, используется для изготовления ответственных деталей в автомобилестроении, машиностроении, судостроении, авиастроении и других отраслях. В последнее время также повышается мировой спрос на металлопродукцию высокого передела со стороны высокотехнологичных отраслей. Для многих изделий авиационной, приборостроительной техники, для изготовления конструкций, работающих на Крайнем Севере, для космической техники требуется сталь с малым содержанием газов, неметаллических включений и других примесей.

На производство высококачественного сортового проката SBQ приходится около четверти всей выпускаемой стальной продукцииMetalloinvesta. В основе качества SBQ ОЭМК лежит выплавляемая на предприятии сталь с узким диапазоном химического состава, низким содержанием газов, вредных примесей, повышенной прочностью и пластичностью, повышенной обрабатываемостью резанием.

Рынки России и СНГ в сегменте SBQ имеют суммарную емкость около 2 млн тонн. Metalloinvest осуществляет основные поставки SBQ на автомобилестроительные и подшипниковые заводы России, СНГ и Европы. Покупателями являются КАМАЗ, АВТОВАЗ и ведущие европейские производители автомобилей: Volkswagen, Ford, Groupe PSA, Daimler. ОЭМК прошел процедуры одобрения в компаниях Schaeffler, SKF и Timken – европейских лидерах рынка подшипников.

Из высококачественного сортового проката ОЭМК производятся высоконагруженные узлы и агрегаты автомобилей: валы двигателей, коробки передач, зубчатые колеса, детали рулевого управления, стоек и пружин амортизаторов.

ОЭМК – единственная компания из России, получившая от Schaeffler Group награду Schaeffler Supplier Award («Поставщик года»).

В ближайшие годы развитие отрасли будет определяться следующими трендами: сокращение спроса на железную руду со стороны крупнейшего потребителя – Китая; повышение экологичности производства – рост доли электродуговых печей в общем объеме выплавки стали, рост спроса на лом и первородное металлургическое сырье. Эти факторы открывают перед Metalloinvestом новые возможности для увеличения производства ГБЖ и качественного железорудного сырья. Еще одна тенденция – рост торговых ограничений и протекционизма в мире.

Отгрузка SBQ с ОЭМК, 2015–2019 годы

тыс. тонн



ТРАНСФОРМАЦИЯ И РАЗВИТИЕ

Первостепенное значение Компания придает ответственному подходу к охране окружающей среды, охране труда и производственной безопасности.

Стратегия Компании нацелена на укрепление позиций мирового лидера в производстве товарного ГБЖ и регионального лидера в производстве высококачественного железорудного сырья, наращивание производства стальной продукции с высокой добавленной стоимостью и повышение ее качества, повышение эффективности производственных процессов и клиентоориентированности.

В соответствии с утвержденной Советом директоров в 2017 году Стратегией управления портфелем заимствований фокус Компании направлен на снижение стоимости и улучшение графика погашения долга. Компания продолжает проактивно управлять долговым портфелем и оптимизировать параметры заимствований.

Компания планирует поддерживать целевой показатель рентабельности EBITDA на уровне выше 30 % в любой точке отраслевого цикла за счет повышения операционной эффективности, снижения затрат и увеличения маржинальности продаж.

Реализация масштабной инвестиционной программы, повышение операционной и управленческой эффективности создали платформу для достижения долгосрочного лидерства Компании.

Весной 2019 года Совет директоров Metalloinvesta принял решение об актуализации Стратегии с учетом вызовов и перспектив развития в новом цикле.

Компания будет искать возможности прибыльного роста; фокусироваться на наиболее прибыльных продуктах, клиентах, рынках; укреплять долгосрочные отношения с ключевыми клиентами; использовать преимущества в издержках; осуществлять умные инвестиции в стратегические проекты.

Мы уверены, что долгосрочное лидерство возможно только при соблюдении принципов устойчивого развития – заботе о людях и экологии.

На протяжении нескольких лет Metalloinvest продолжает процесс трансформации, направленный на повышение эффективности и устойчивости, сохранение конкурентоспособности. Компания стремится к лидерству в области цифровизации в горнодобывающей и металлургической индустрии в России. Metalloinvest сформулировал единый подход к внедрению инноваций, новых производственных и управленческих решений с целью полномасштабной трансформации всего бизнеса.

Ключевой приоритет Стратегии – устойчивое развитие:



обеспечение безопасности производства



защита жизни и здоровья сотрудников



охрана окружающей среды (ООС)



Инновационный подход – это:

- цифровизация производства;
- курс на повышение эффективности и безопасности бизнес-процессов за счет проведения исследований и внедрения наилучших доступных технологий;
- повышение точности планирования за счет непрерывного мониторинга деятельности, автоматизации аналитики и совершенствования прогнозирования;
- реализация стратегии энергоэффективности, открывающей возможности для масштабирования производства при сокращении ресурсных затрат и антропогенной нагрузки на окружающую среду;
- наращивание компетенций и знаний сотрудников в области Industry 4.0 для участия в процессах трансформации;
- непрерывное взаимодействие с заинтересованными сторонами и сотрудничество в интересах цифровизации и технологического обновления.

В 2016 году Metalloinvest приступил к реализации масштабной программы трансформации бизнеса Industry 4.0. Основные цели программы:

- повышение эффективности бизнес-процессов;
- снижение трудозатрат на выполнение операций;
- повышение точности планирования и качества контроля за исполнением планов;
- обеспечение прозрачности учета и своевременности принятия решений;
- сокращение издержек за счет внедрения интегрированной системы управления финансово-хозяйственной деятельностью (ИСУ ФХД) на базе SAP S/4HANA.

Более **100**
систем Компании было
заменено на единую
ERP-систему

3000
тыс. организационных
изменений реализовано

Реализация программы позволила Компании:

- повысить точность планирования и управления исполнением планов за счет предоставления своевременной и достоверной информации, необходимой для принятия управленческих решений;
- создать единое информационное пространство со стандартизованными данными и процессами;
- создать инфраструктуру SAP, включающую в себя каналы связи, центр обработки данных, рабочие места пользователей для доступа к ресурсам ИСУ ФХД.

Во втором квартале 2019 года Компания завершила 2-й этап цифровой трансформации – внедрение ИСУ ФХД на предприятиях металлургического сегмента – ОЗМК и Уральской Стали. Более 100 управленческих и производственных систем Компании было заменено на единую ERP-систему на базе новейшего решения SAP S/4HANA. В настоящее время ERP-система внедрена на четырех производственных площадках Metalloinvesta, а также в трейдинговом и логистическом операторах Компании.

Суммарный объем инвестиций в создание ИСУ ФХД оценивается в более чем 6 млрд рублей. Внедрение единой цифровой платформы сопровождается комплексной трансформацией бизнес-процессов 18 функциональных направлений. 45 тыс. сотрудников Компании переведены в оптимизированные структуры, осуществляется реализация 24 смежных проектов трансформации.

На 2020 год запланирован пуск модулей «бюджетирование», «аналитическая отчетность», «консолидация по МСФО», резервного центра обработки данных.

Итоги цифровой трансформации на конец 2019 года:

- ★ на второй волне внедрения интегрированной системы управления также были охвачены трейдер и логистический оператор Metalloinvesta;
- ★ в рамках трансформации функциональных стратегий были внедрены:
 - система конфигурирования материалов и технологий металлургического производства;
 - система оптимизации сбалансированных планов производства, продаж, транспортировки и закупки материалов;
 - решения Мобильного ТОРО и «дашборды» оперативной аналитики функции ТОиР; новая стратегия взаимодействия с поставщиками, оптимизированная база поставщиков, оперативная аналитика в закупках для всех уровней участников процесса, реализуется проект по цифровизации взаимодействия с поставщиками;
 - цифровизация HR в части сервисов самообслуживания сотрудников, сквозной автоматизированной системы управления целями, сквозной аналитики HR-процессов, реализован пилот по электронному кадровому документообороту;
 - интегрированная система бюджетирования;
 - система налогового мониторинга.



Подробнее о цифровизации в области ОТиПБ читайте в Отчете об устойчивом развитии, в разделе «Охрана труда и безопасность» (стр. 61), о цифровизации в области управления персоналом – в разделе «Ответственность перед персоналом» (стр. 30), об автоматизации закупочного процесса – в разделе «Ответственность перед клиентами и поставщиками» (стр. 126).

1,49x

соотношение
чистый долг / EBITDA

2 514

млн долл. США
EBITDA

36,1%

рентабельность EBITDA

6 960

млн долл. США
выручка



РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ЛИДЕРСТВО

СУЩЕСТВЕННЫЕ ТЕМЫ

- Устойчивая цепочка поставок;
- Клиентоориентированность и контроль качества;
- Охрана труда и промышленная безопасность;
- Выбросы в атмосферу и климатическая стратегия.

GRI 102-2, 102-6, 102-7, 201-1

РЕАЛИЗОВАННЫЕ ПЛАНЫ

Операционная деятельность и капитальные затраты

- Поставки металлургической продукции на российский рынок выросли на 0,6 %;
- Объем отгрузок железорудной продукции внешним потребителям вырос на 3,5 %;
- Ввод в эксплуатацию 1-го этапа внедрения технологии тонкого грохочения на МГОКе;
- Пуск МНЛЗ-3 после технического перевооружения на ОЭМК;
- Ввод в эксплуатацию двух сталеплавильных печей по технологии FME на Уральской Стали.

Финансовая деятельность

- EBITDA Компании составила 2 514 млн долл. США, снизившись на 14,3 % по сравнению с 2018 годом;
- Открытие кредитной линии «зеленого» финансирования в банке ING на сумму до 100 млн долл. США (или эквивалент в евро);
- Заключено рамочное соглашение с 12 банками-партнерами для оптимизации привлечения ЕСА-финансирования на приобретение иностранного оборудования в рамках ежегодных инвестиционных программ. В рамках этого соглашения в октябре 2019 года была открыта первая линия на сумму 9,9 млн евро;
- Повышение корпоративного кредитного рейтинга Компании международными рейтинговыми агентствами S&P — до «BB+/Стабильный», Moody's — до «Ba1/Стабильный» и Fitch — до «BB+/Стабильный», а также российским рейтинговым агентством «Эксперт РА» — до уровня «ruAA/Стабильный».

8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ



9 ИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ, ИННОВАЦИИ И ИНФРАСТРУКТУРА



17 ПАРТНЕРСТВО В ИНТЕРЕСАХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



СООТВЕТСТВИЕ ЦУР

Бизнес-модель Металлоинвеста, основанная на продукции с высокой добавленной стоимостью, доказывает свою устойчивость. Компания показала достойные операционные и финансовые результаты, несмотря на внешние вызовы.

В 2019 году сложилась необычная конъюнктура рынка и соотношение мировых цен на железную руду и сталь. Бизнес-модель Металлоинвеста, основанная на продукции с высокой добавленной стоимостью, доказывает свою устойчивость. Компания показала достойные операционные и финансовые результаты, несмотря на внешние вызовы.

За 2019 год Компания продемонстрировала рост производства и отгрузки продукции с высокой добавленной стоимостью (окатышей и ГБЖ/ПВЖ). Их доля в общем объеме отгрузки железорудной продукции составила 72 % (против 71 % в 2018 году и 61 % в 2017 году).

В 2019 году производство чугуна снизилось на 10 %, до 2,7 млн тонн, в связи с осуществлением ремонтов доменных печей. В отчетном периоде Компания также сократила объем выплавки стали на 3,9 %, до 4,9 млн тонн, в основном в результате проведения реконструкции дуговых сталеплавильных печей (ДСП) 1 и 2 на Уральской Стали по технологии FMF (Flexible Modular Furnace – гибкая модульная печь).

По итогам 2019 года EBITDA Компании составила 2,5 млрд долл. США, рентабельность сохранилась на высоком уровне – 36,1 %. Масштабная программа по оптимизации кредитного портфеля, реализованная в прошлом году, позволила существенным образом сократить процентные расходы по обслуживанию долга. Долговая нагрузка сохраняется на комфортном для Компании уровне – показатель Чистый долг / EBITDA составил 1,49x на конец отчетного периода, доля краткосрочного долга в структуре заимствований – менее 2 %.

ПРОИЗВОДСТВО И ОТГРУЗКА

По итогам 2019 года объем производства железной руды составил 40,2 млн тонн (-0,5 % к 2018 году). Отклонение обусловлено корректировкой структуры реализации продукции, изменением качественных характеристик добываемой руды, а также выпуском концентрата с более высоким содержанием железа в результате выхода на полную мощность четырех секций тонкого грохочения на МГОКе, что, в свою очередь, привело к снижению физических объемов производства. При этом выпуск окатышей в 2019 году вырос на 1,4 % к 2018 году и составил 28,1 млн тонн на фоне завершения капитального ремонта обжиговой машины ОМ-2 на ЛГОКе и реконструкции ОМ-3 на МГОКе, оптимизации длительности ремонтов оборудования, а также изменения структуры производства окатышей. Объем производства ГБЖ/ПВЖ вырос в 2019 году на 1,3 %, до 7,9 млн тонн, в результате увеличения объемов производства продукции на более производительном комплексе ЦГБЖ-3.

72%

доля продукции с высокой добавленной стоимостью в структуре продаж железорудной продукции

GRI 102-7

Объем производства железорудной продукции, 2015–2019 годы

млн тонн

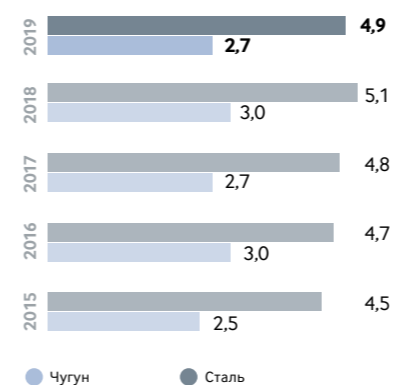


В связи с осуществлением ремонтов доменных печей производство чугуна в 2019 году снизилось на 10 % к предыдущему году и составило 2,7 млн тонн.

GRI 102-7

Объем производства металлургической продукции, 2015–2019 годы

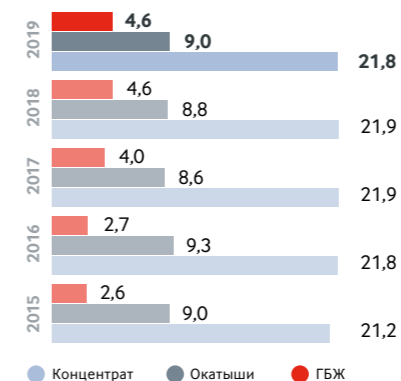
млн тонн



GRI 102-7

Объем производства железорудной продукции на ЛГОКе, 2015–2019 годы

млн тонн

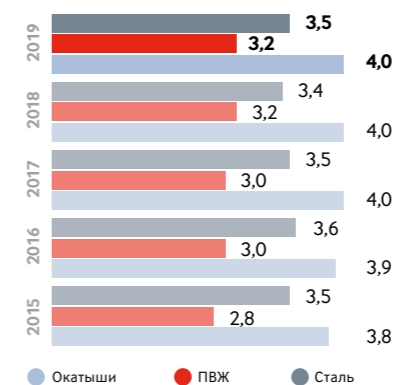


В отчетном периоде Компания также сократила объем выплавки стали на 3,9 % по сравнению с 2018 годом, до 4,9 млн тонн, в основном в связи с проведением реконструкции ДСП на Уральской Стали.

GRI 102-7

Объем производства металлургической продукции на ОЭМК, 2015–2019 годы

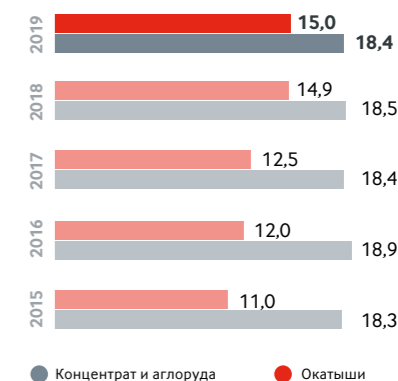
млн тонн



GRI 102-7

Объем производства железорудной продукции на МГОКе, 2015–2019 годы

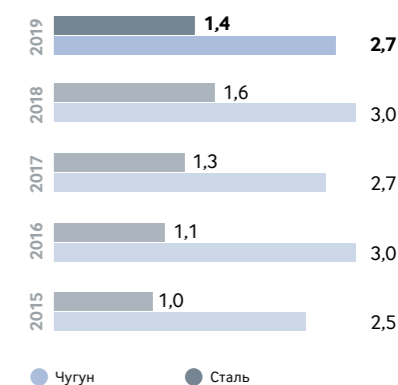
млн тонн



GRI 102-7

Объем производства металлургической продукции на Уральской Стали, 2015–2019 годы

млн тонн

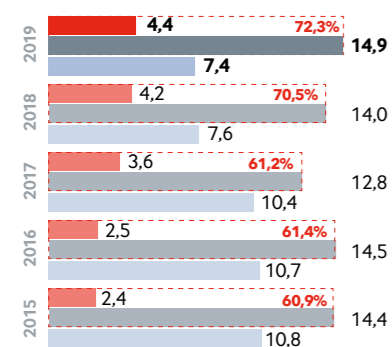


ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

По итогам 2019 года объем отгрузок железорудной продукции внешним потребителям вырос на 3,5 % к 2018 году и составил 26,7 млн тонн.

Доля продукции с высокой добавленной стоимостью (окатыши и ГБЖ/ПВЖ) превалирует в общем объеме отгрузок железорудной продукции Компании и составляет 72,3 % за 2019 год.

Структура отгрузок железорудной продукции, 2015–2019 годы
МЛН ТОНН

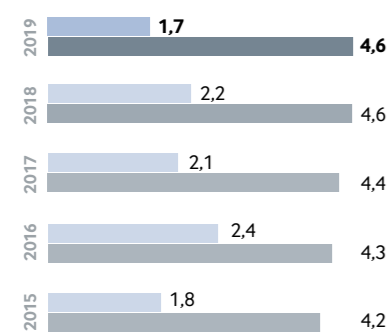


● Железная руда ● Окатыши ● ГБЖ/ПВЖ
% Доля отгрузки продукции с высокой добавленной стоимостью

* Без учета внутригрупповых отгрузок.

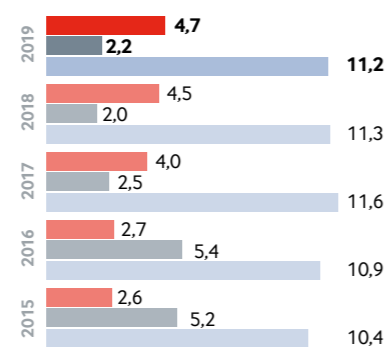
За 2019 год поставки металлургической продукции на российский рынок выросли на 0,6 % и составили 31 % от общего объема отгрузок металлургической продукции (по сравнению с 28 % за 2018 год).

Структура отгрузок чугуна и стальной продукции, 2015–2019 годы
МЛН ТОНН



● Чугун ● Стальная продукция

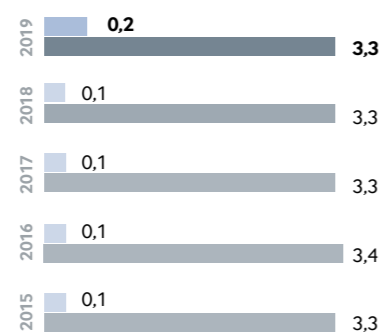
Структура отгрузок железорудной продукции с ЛГОКа, 2015–2019 годы
МЛН ТОНН



● Концентрат ● Окатыши ● ГБЖ
* С учетом внутригрупповых отгрузок.

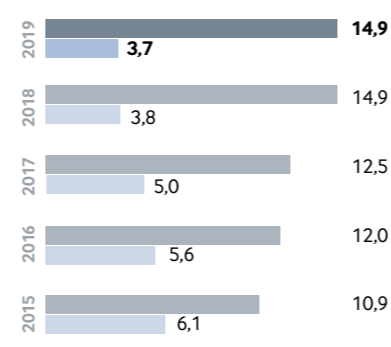
Отгрузка чугуна внешним потребителям сократилась с 2,2 млн тонн за 2018 год до 1,7 млн тонн в 2019 году в основном за счет увеличения внутреннего потребления.

Структура отгрузок металлургической продукции ОЭМК, 2015–2019 годы
МЛН ТОНН



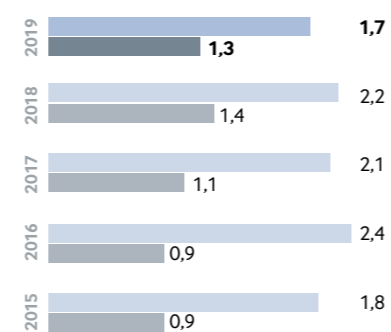
● ПВЖ ● Стальная продукция

Структура отгрузок железорудной продукции с МГОКа, 2015–2019 годы
МЛН ТОНН



● Концентрат и аглоруда ● Окатыши
* С учетом внутригрупповых отгрузок.

Структура отгрузок металлургической продукции Уральской Стали, 2015–2019 годы
МЛН ТОНН



● Чугун ● Стальная продукция

GRI 102-2

Производство и отгрузка продукции в 2019 году

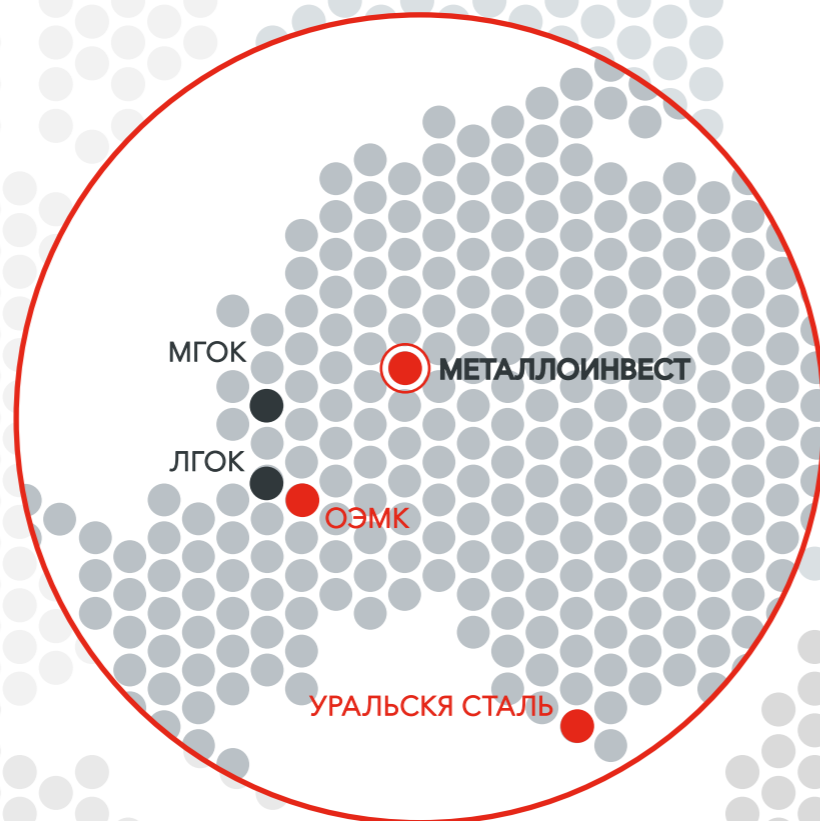


ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Мы быстро реагируем на запросы потребителей и осуществляем отгрузку продукции по всему миру. Стальная продукция Metalloinvesta подвергается многоэтапным испытаниям и существенно превосходит требования мировых стандартов.



13,9
МЛРД ТОНН
разведанных запасов
железной руды



137
ЛЕТ
эксплуатационного
периода

GRI 102-6

Продукция Metalloinvesta на мировых рынках

Россия и СНГ

Продукт	Доля
Железорудная продукция	52,5%
Металлургическая продукция	30,6%

Европа

Продукт	Доля
Железорудная продукция	20,1%
Металлургическая продукция	14,3%

Азия

Продукт	Доля
Железорудная продукция	21,8%
Металлургическая продукция	6,7%

Ближний Восток и Северная Африка

Продукт	Доля
Железорудная продукция	3,3%
Металлургическая продукция	23,0%

Прочие

Продукт	Доля
Железорудная продукция	2,3%
Металлургическая продукция	25,4%

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

ВЫРУЧКА

По итогам 2019 года выручка Компании сократилась на 3,2 %, до 6 960 млн долл. США, что обусловлено как разнонаправленным движением цен на продукцию горнорудного и металлургического сегментов, так и изменением структуры продаж:

- в 2019 году мировые цены на железную руду продемонстрировали рост (+16 % к 2018 году) при снижении мировых котировок на чугун (-12 % к 2018 году) и стальную продукцию (-17 % к 2018 году);
- при этом за отчетный период сократились физические объемы поставок металлургической продукции (-8,8 % к 2018 году), в основном в части поставок чугуна за счет роста внутреннего потребления, обусловленного внедрением FMF-технологии на Уральской Стали. Физические объемы поставок продукции горнорудного сегмента, напротив, увеличились на 3,5 %.

За отчетный период выручка от продаж железорудной продукции увеличилась на 11,4 % по сравнению с 2018 годом, до 3 544 млн долл. США, из которых 82,3 % пришлось на продукцию с высокой добавленной стоимостью (окатыши и ГБЖ), при этом выручка от продаж металлургической продукции сократилась на 15,2 %, до 3 242 млн долл. США.

В 2019 году доля внутреннего рынка в консолидированной выручке Компании сохранилась на уровне 40,7 %. Поставки в Европу, Ближний Восток и страны СНГ составили 21,2 %, 11,5 % и 4,6 % соответственно от общей выручки, практически не изменившись. В то время как доля поставок в страны Азии выросла до 13,9 % (по сравнению с 5,9 % в 2018 году) в основном в связи с ростом поставок ГБЖ и окатышей в Китай.

Структура выручки по видам продукции, млн долл. США



	2018	2019
Железная руда	505,3	627,3
Железорудные окатыши	1 413,6	1 770,3
ГБЖ	1 262,8	1 146,8
Чугун	851,8	630,5
Сталь и прокат	2 969,7	2 612,5
Металлолом	11,1	11,8
Прочая выручка	172,7	161,2

СЕБЕСТОИМОСТЬ, КОММЕРЧЕСКИЕ, ОБЩИЕ И АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ

В 2019 году себестоимость продукции сократилась на 2,2 %, до 3 195 млн долл. США. Доля себестоимости в выручке составила 45,9 %, практически не изменившись к уровню 2018 года.

В 2019 году коммерческие расходы выросли на 26,6 % и составили 1 084 млн долл. США в результате роста транспортных расходов (увеличение доли морских перевозок, индексация тарифов, рост ставок привлечения подвижного состава, ослабление курса рубля). Доля коммерческих расходов составила 15,6 % от выручки в 2019 году.

В 2019 году общие и административные расходы сократились на 5,7 % к уровню 2018 года и составили 328 млн долл. США, или 4,7 % от выручки.



Структура себестоимости продаж, млн долл. США



	2018	2019
Сырье и материалы	1 679,8	1 534,4
Расходы на электроэнергию	436,9	474,6
Расходы на оплату труда	464,9	464,3
Природный газ	305,9	304,7
Амортизация основных средств и нематериальных активов	243,0	247,3
Налог на землю, имущество и прочие налоги	61,5	53,6
Амортизация прав на добычу полезных ископаемых	33,3	32,4
Ремонт и текущее обслуживание	14,4	23,6
Прочее	28,1	59,6

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

ЕБИТДА

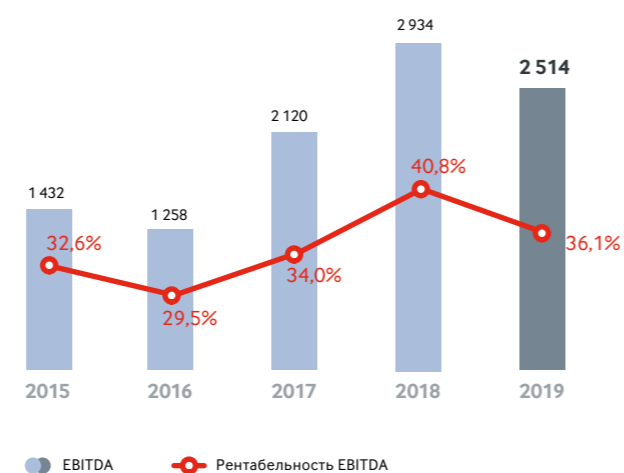
По результатам 2019 года ЕБИТДА Компании составила 2 514 млн долл. США, снизившись на 14,3 % по сравнению с 2018 годом в основном в результате падения средних цен реализации стальной продукции при росте цен на сырье. Рентабельность ЕБИТДА составила 36,1 % против 40,8 % в 2018 году, снижение составило 4,7 процентных пункта.

ЕБИТДА горнорудного сегмента составила 2 426 млн долл. США, что на 7 % выше аналогичного показателя за 2018 год. Рост показателя связан в основном с повышением цен на железорудную продукцию, а также увеличением в портфеле доли продукции с высокой добавленной стоимостью. Доля горнорудного сегмента составила 96 % в консолидированном показателе ЕБИТДА.

ЕБИТДА металлургического сегмента сократилась до 118 млн долл. США с 654 млн долл. США в 2018 году. Снижение показателя связано с негативной динамикой мировых цен на металлургическую продукцию и ростом мировых цен на сырье – средние цены на сталь снизились в 2019 году до 407 долл. США за тонну по сравнению с 489 долл. США за тонну в 2018 году, в то время как средние рыночные цены на высококачественную железную руду выросли до 104 долл. США за тонну по сравнению с 90 долл. США за тонну в 2018 году.

По итогам 2019 года чистая прибыль выросла на 5,1 %, до 1 731 млн долл. США по сравнению с 2018 годом, что в основном обусловлено положительной курсовой разницей по финансовой деятельности.

ЕБИТДА и рентабельность ЕБИТДА,
млн долл. США



GRI 201-1

Создание и распределение стоимости Компании

млн долл. США

НАИМЕНОВАНИЕ	ЗАИНТЕРЕСОВАННАЯ СТОРОНА	2016*	2017	2018	2019
Созданная прямая экономическая стоимость		4 496	6 294	7 257	6 974
Выручка	Широкий круг заинтересованных сторон	4 281	6 231	7 187	6 960
Доход от финансовых инвестиций		235	63	70	14
Доход от продажи материальных активов		0	0	0	0
Распределенная экономическая стоимость		-6 283	-5 995	-5 463	-5 512
Операционные расходы	Сотрудники, поставщики и подрядчики	-2 910	-3 960	-4 102	-4 263
в том числе заработная плата	Сотрудники	-596	-719	-670	-691
Другие выплаты и льготы сотрудникам	Сотрудники	-10	-6	-7	-13
Благотворительные пожертвования	Местные сообщества	-52	-89	-80	-91
Выплаты поставщикам капитала	Акционеры и инвесторы	-3 719	-1 505	-752	-587
в том числе выплаченные дивиденды		-3 404	-1 180	-436	-303
в том числе финансовые расходы		-315	-325	-316	-284
Выплаты государству	Органы власти	-132	-430	-522	-557
в том числе налог на прибыль		-83	-372	-460	-504
Нераспределенная экономическая стоимость		-2 327	302	1 794	1 462

* Дивиденды в размере 3 382,1 млн долл. США, выплаченные в рамках консолидации и перевода акций Компании в российскую юрисдикцию, не включены в сумму по итогам года, так как средства вернулись в Компанию в счет погашения ранее выданных внутригрупповых займов.



ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

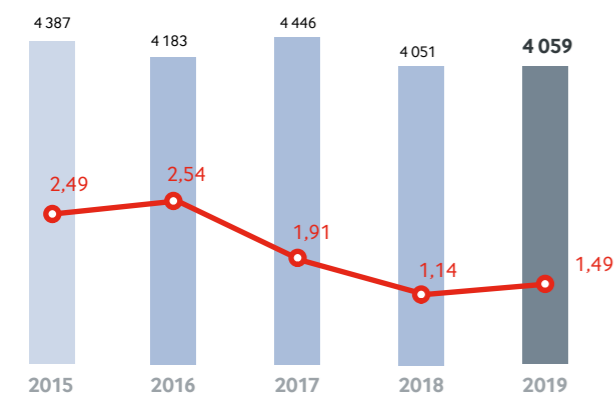
ФИНАНСОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ДОЛГОМ

На 31 декабря 2019 года активы Компании составили 8 425,9 млн долл. США против 6 808,5 млн долл. США на 31 декабря 2018 года. Денежные средства и их эквиваленты на 31 декабря 2019 года составили 304 млн долл. США. Кроме того, на отчетную дату у Компании имеются неиспользованные кредитные линии в рублях, долларах и евро на общую сумму около 604 млн в долларовом эквиваленте, указанная сумма не включает суммы имеющихся лимитов выборки по кредитным договорам, заключенным под финансирование инвестиционных проектов и гарантированным экспортными кредитными агентствами.

Доля долгосрочных кредитов и займов по-прежнему преобладает в структуре кредитного портфеля (98 % на 31 декабря 2019 года по сравнению с 94,6 % годом ранее). Краткосрочный долг на отчетную дату составил 70 млн долл. США.

На 31 декабря 2019 года общий долг Компании практически не изменился по сравнению с 31 декабря 2018 года и составил 4 059 млн долл. США. Следует учитывать, что на показатель повлияло внедрение нового стандарта МСФО (IFRS) 16 с 1 января 2019 года (обязательства по аренде на 31 декабря 2019 года составили 115 млн долл. США) и укрепление рубля (61,9 рубля/долл. США на 31 декабря 2019 года против 69,5 рубля/долл. США на 31 декабря 2018 года). При этом чистое погашение долга в 2019 году составило 252 млн долл. США.

Общий долг и соотношение чистого долга к EBITDA, млн долл. США



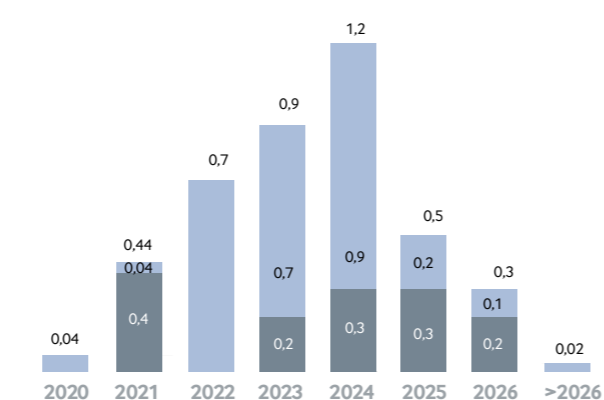
● Общий долг ● Чистый долг / EBITDA

В течение 2019 года Металлоинвест продолжил работу над улучшением графика погашения и оптимизацией долгового портфеля:

- частично рефинансирован кредитный портфель за счет нового шестилетнего кредита Газпромбанка объемом 8,33 млрд рублей;
- размещены рублевые облигации серии БО-09 на сумму 5 млрд рублей, сроком обращения 10 лет и возможностью досрочного погашения ценных бумаг через 4 года. Условия размещения предусматривают оферту по требованию владельцев (опцион put) через 7 лет;
- открыта кредитная линия «зеленого» финансирования в банке «ING» на сумму до 100 млн долл. США и сроком до 30 ноября 2020 года;
- заключено рамочное соглашение с 12 банками-партнерами для оптимизации привлечения ЕСА-финансирования на приобретение иностранного оборудования в рамках ежегодных инвестиционных программ. В рамках этого соглашения в октябре 2019 года была открыта первая линия на сумму 9,9 млн евро;
- открыта новая кредитная линия предэкспортного финансирования (PXF-2019/1) с клубом международных и российских банков на сумму 300 млн евро;

- размещены по открытой подписке рублевые облигации серии БО-03 на сумму 10 млрд рублей. Средства от размещения нового выпуска были направлены на полное погашение облигаций серии БО-01 на аналогичную сумму в рамках исполнения call-опциона;
- произведено погашение Еврооблигаций-2020 стоимостью 332,7 млн долл. США;
- открыта новая кредитная линия предэкспортного финансирования (PXF-2019/2) с клубом международных банков на сумму 200 млн евро;
- улучшены условия по траншу Б предэкспортного финансирования (PXF-2017), привлеченного в 2017 году на сумму 250 млн долл. США со сроком погашения тела кредита в 2022–2024 годах, что позволило снизить маржу, привязанную к процентной ставке LIBOR.

График погашения долга по состоянию на 31 декабря 2019 года, млрд долл. США*



● Рубли ● Доллары США / Евро

Структура долга по источникам средств по состоянию на 31 декабря 2019 года



* На графике представлена информация по контрактным денежным потокам в соответствии с существующими финансовыми обязательствами Компании. Суммы, указанные на графике, отличаются от суммы общего долга Компании, рассчитанного по данным МСФО отчетности Компани, и представляют собой недисконтированные потоки денежных средств по заключенным договорам. Указанные суммы не включают в себя информацию по погашению обязательства по аренде, а также суммы ожидаемых выплат процентов по кредитным договорам.



ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ИНВЕТОРАМИ

Металлоинвест постоянно повышает уровень публичности и взаимодействия с инвестиционным сообществом, стремясь соответствовать лучшим мировым практикам по раскрытию информации. Компания предоставляет данные о финансовом, операционном, социальном и других аспектах своей деятельности, а также организует посещения основных предприятий с целью оказать максимальное содействие инвесторам и другим заинтересованным сторонам в понимании того, каким образом Компания управляет своими активами, достигает необходимых финансовых показателей, обеспечивает устойчивую деятельность в долгосрочной перспективе и работает над созданием стоимости, которую она стремится генерировать для акционеров и всех сторон, заинтересованных в ее деятельности.

Публикация всех материалов, в том числе Годовых отчетов, Финансовых и Операционных показателей, а также Сообщений о раскрытии информации по эмиссионным ценным бумагам, производится в разделе «Инвесторам» корпоративного сайта по адресу <http://www.metalloinvest.com/investors/>.

Металлоинвест участвует в международных конференциях инвестиционных банков и самостоятельно организует взаимодействие с инвесторами в формате «Non-Deal Road Show» и «дня инвестора», постоянно расширяя базу существующих и потенциальных инвесторов.

В 2019 году Металлоинвест принял участие в следующих инвестиционных конференциях и форумах в России и за рубежом, в рамках которых провел индивидуальные встречи с инвесторами:

- 12-й Азиатский финансовый форум (AFF 2019) (Гонконг);
- Sberbank CIB «Russia: The Inside Track» One-on-One Conference (Россия);
- конференция МОЕХ «Глобальный взгляд на устойчивое развитие. ESG в России: на каком мы этапе?» (Россия);
- инвестиционный Форум ВТБ Капитал «РОССИЯ ЗОВЕТ!» (Россия);
- XVII Российский облигационный конгресс (Cbonds congress) (Россия).

КРЕДИТНЫЕ РЕЙТИНГИ

Мнение о Компании, ее перспективах и финансовой устойчивости публикуют аналитики инвестиционных банков и рейтинговых агентств. Компания получает кредитные рейтинги международных рейтинговых агентств, начиная с июля 2010 года.

В первом квартале 2019 года сразу два международных рейтинговых агентства – «Standard & Poor's» и «Moody's» – повысили долгосрочный кредитный рейтинг Компании до «BB+» и «Ba1» соответственно со стабильным прогнозом.

Аналитики S&P ожидают, что благодаря конкурентным позициям Компании на рынке железорудного сырья и продукции с высокой добавленной стоимостью, низкому уровню себестоимости продукции и улучшению кредитных метрик, Металлоинвест сохранит устойчивые финансовые показатели несмотря на волатильность цен своей основной продукции.

В мае 2019 года кредитный рейтинг Компании также повысили международное рейтинговое агентство Fitch и российское рейтинговое агентство Эксперт РА до уровня «BB+» и «ruAA» соответственно.

S&P Global

Февраль 2019

Стабильный **BB+**

Повышение рейтинга Металлоинвеста до BB+/Стабильный связано с системной работой Компании по сокращению долга на протяжении нескольких лет, а также с сильными операционными и финансовыми показателями, достигнутыми в 2018 году.

Moody's

Март 2019

Стабильный **Ba1**

Повышение рейтинга Металлоинвеста до уровня Ba1/Стабильный отражает снижение долговой нагрузки, устойчивый положительный денежный поток, высокий уровень ликвидности, проактивное управление кредитным портфелем и улучшение компонентов корпоративного управления.

FitchRatings

Май 2019

Стабильный **BB+**

Повышение рейтинга до BB+/Стабильный отражает сильный операционный профиль Компании со стратегическим фокусом на продукцию с высокой добавленной стоимостью, здоровую ликвидность и улучшение финансовых показателей.

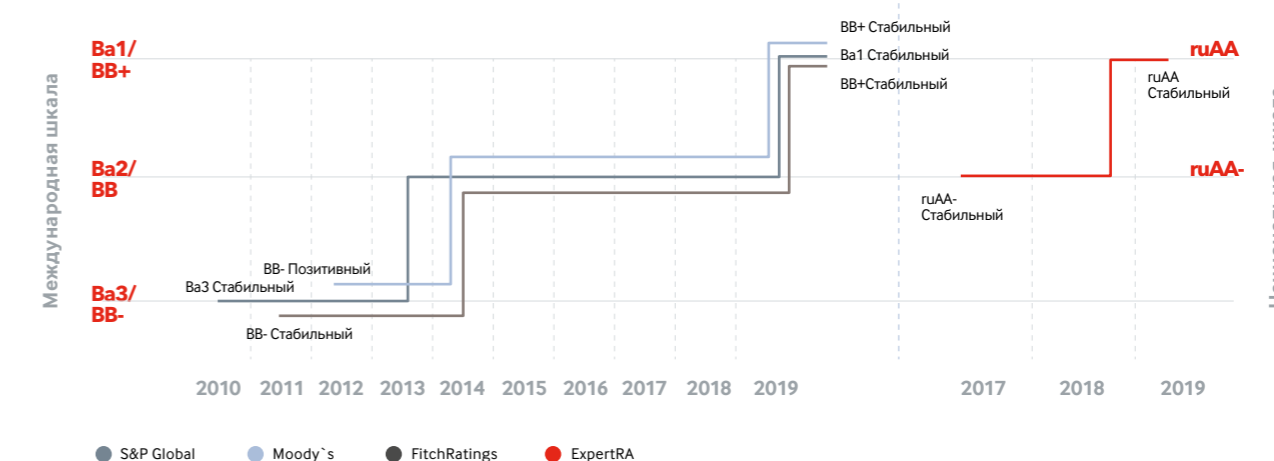
Expert

Май 2019

Стабильный **ruAA**

Повышение рейтинга Металлоинвеста до ruAA/Стабильный отражает высокие финансовые результаты Компании, достигнутые в 2018 году, а также повышение уровня корпоративного управления.

Динамика кредитных рейтингов Металлоинвеста, 2010–2019 годы



ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ

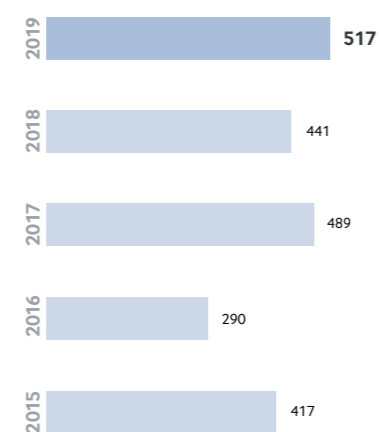
Посредством технической модернизации и инвестиций в исследования и работы по совершенствованию производимой продукции Компания вносит вклад в повышение производительности.

Одной из основных целей деятельности Компании является постоянное повышение эффективности за счет умных инвестиций в стратегические проекты.

В Компании утвержден регламент по управлению инвестиционной деятельностью, охватывающий все фазы и направления инвестиций. Кроме того, внедрен комплекс регламентов, регулирующих непосредственно проектную деятельность и реализацию больших комплексных программ. В дополнение к регламентам Компания использует специальные методики, такие как методика оценки эффективности инвестиционных проектов и проведения постинвестиционного контроля, методика по управлению рисками инвестиционных проектов и др.

В рамках реализации своей стратегии Металлоинвест выстраивает инвестиционную политику в тесной взаимосвязи с потребностями ключевых потребителей, модернизируя производственные мощности для выпуска востребованных ими видов продукции. Отдельные ключевые инвестиционные проекты Компании объединены в стратегические комплексные программы развития.

Капитальные затраты,
2015–2019 годы, млн долл. США

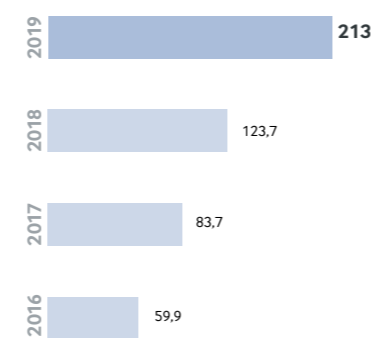


В отчетном периоде Компания продолжила реализацию своей стратегии и выполнила поставленные цели: сохранила устойчивое финансовое положение и обеспечила реализацию производственных планов с увеличением производства по ряду продукции.

Общий объем капитальных затрат в 2015–2019 годах превысил 2 млрд долл. США. В 2019 году капитальные затраты Компании составили 517 млн долл. США, рост на 17,2 % в сравнении с 2018 годом.

В отчетном периоде в рамках своей стратегии Компания продолжила масштабировать производство и наращивать эффективность практик в области устойчивого развития, в том числе с целью снижения негативного воздействия на окружающую среду. Металлоинвест стремится к максимальной эффективности и непрерывно ищет возможности для наращивания потенциала, инвестируя значительные средства в исследования и работы по совершенствованию производимой продукции и существующих технологий. В 2019 году указанные затраты составили 213 млн рублей, увеличившись в 1,7 раза по сравнению с прошлым годом.

Инвестиции в исследования
и работы по совершенствованию
производимой продукции,
2016–2019 годы, млн руб.



Мы признаем, что высокий уровень производительности – один из факторов успеха Компании. С целью повышения эффективности Металлоинвест совершенствует систему мотивации сотрудников, формирует систему КПЭ, создает условия для развития компетенций и в целом стремится развивать культуру высокой производительности в рамках процессов управления человеческими ресурсами.

Подробнее о системе управления персоналом, мотивации сотрудников читайте в Отчете об устойчивом развитии, в разделе «Ответственность перед персоналом» (с.26)

ЛГОК

В июле 2019 года была утверждена Комплексная программа развития премиальных продуктов ЛГОКа, включая проекты развития обогатительной фабрики (ОФ), фабрики окомкования (ФОК) и комплекса заводов ГБЖ. Целями комплексной программы являются создание продукта премиального качества (флотационного концентрата) с повышением содержания железа и уменьшением содержания диоксида кремния, повышение качества окатышей и ГБЖ, снижение негативного воздействия на окружающую среду.

В 2019 году продолжались работы по двум объектам инфраструктуры комплекса ГБЖ-3 с завершением во втором квартале 2020 года.

Еще один масштабный инвестиционный проект – строительство комплекса циклично-поточной технологии. По прогнозам Компании объем инвестиций в данный проект составит около 11 млрд рублей. Комплекс по внутрикарьерному дроблению и конвейерной транспортировке руды позволит повысить эффективность производства и снизить себестоимость готовой продукции.

Кроме того, в отчетном году на ЛГОКе была успешно завершена реализация первого этапа проекта по развитию внешнего электроснабжения. Ввод в эксплуатацию объектов 2-го и 3-го пусковых комплексов запланирован в четвертом квартале 2020 года.

В мае 2019 года Советом директоров также был утвержден проект нового хвостохранилища. На конец отчетного периода завершен тендер на проектирование.

11 млрд рублей

объем инвестиций в строительство комплекса циклично-поточной технологии



ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ

МГОК

Комплексная программа развития МГОКа, реализуемая с мая 2018 года, направлена на повышение эффективности обогатительного передела, улучшение качества железорудной продукции и увеличение объемов производства путем глубокой модернизации существующих технологических операций.

В рамках комплексной программы проводится внедрение технологии тонкого грохочения Derrick. Первая очередь технологии запущена на четырех секциях обогатительной фабрики комбината 3 сентября 2019 года. Проект был завершён с экономией бюджета, опережением графика и достижением показателей эффективности. В 2019 году произведено 1,2 млн тонн концентрата повышенного качества, в том числе 0,3 млн тонн дополнительно к бизнес-плану.

В настоящее время на МГОКе идет реализация второй очереди проекта — строительство нового корпуса дообогащения концентрата с применением высокоэффективного оборудования — грохотов Derrick, мельниц и флотационных установок.

В рамках программы также осуществляется развитие мощностей фабрики окомкования. Ведется проектирование, основное оборудование законтрактовано. Также в комплексную программу МГОКа входит модернизация обжиговых машин, направленная на увеличение объемов производства окатышей с высокой добавленной стоимостью. На конец отчетного периода завершён первый этап. Объект был введен в эксплуатацию и достигнуты планируемые показатели (производительность ОМ-3 увеличена на 5 %).

На МГОКе планируется введение в эксплуатацию в два этапа Дробильно-конвейерного комплекса (ДКК). Прогнозный бюджет проекта ДКК составляет около 11 млрд рублей. Поставка оборудования и проектирование конвейерного комплекса на юго-восточном борту карьера завершены, продолжается монтаж оборудования. Пуск в эксплуатацию запланирован на третий квартал 2020 года. Идет подготовка к реализации проекта на северо-восточном борту.

Строительство ДКК позволит сократить эксплуатационные затраты (снижение коэффициента вскрыши, увеличение производительности и сокращение перевозок ж/д транспортом) и оптимизировать транспортную схему карьера (сокращение необходимого количества рудных перегрузочных пунктов, погружного оборудования, ж/д транспорта).

ОЭМК

На ОЭМК реализуется комплексная программа повышения клиентоориентированности и качества SBQ, направленная на:

- модернизацию производства и устранение технологического отставания от ведущих компаний в сегменте для защиты и укрепления позиций на рынке;
- внедрение изменений в организацию продаж и их координации с производством с соответствующей поддержкой ИТ-системами;
- пересмотр организации цепочки поставок для расширения доступности новых рынков;
- дальнейшее развитие продуктового портфеля для реализации потенциала клиентской базы и существующих технических предпосылок.

В рамках программы реализован проект по техническому перевооружению МНЛЗ-3. В ходе технического перевооружения были заменены основные узлы и механизмы МНЛЗ-3. Установлены системы электромагнитного перемешивания, мягкого обжаривания, автоматической подачи шлакообразующей смеси, удаления грата с заготовок, гидравлический механизм качания кристаллизатора и шибберные затворы промежуточных ковшей с подачей аргона, модернизирована зона вторичного охлаждения и система автоматизации.

МНЛЗ-3 введена в эксплуатацию после технического перевооружения в марте 2020 года. Новая машина позволяет улучшить качественные характеристики непрерывнолитой заготовки, предназначенной для дальнейшего переката, а также производить заготовки под штамповку и ковку, кордовые марки стали. Инвестиции Металлоинвеста в техническое перевооружение МНЛЗ-3 составили около 1 млрд рублей.

По одному из ключевых проектов программы — строительство в цехе отделки проката ОЭМК участка термообработки горячекатаного проката производительностью 70 тыс. тонн в год — также были завершены гарантийные испытания. Пуск в эксплуатацию нового участка позволит ОЭМК увеличить мощности по термообработке проката, проводить различные виды термообработки в широком диапазоне температур 400-980 °С для получения высококачественного проката с определенной микроструктурой. Термообработка требуется при производстве различных видов пружинной, шарикоподшипниковой, конструкционной и высокопрочной стали. Создание новых мощностей позволит Металлоинвесту увеличить объем продаж SBQ и укрепить свои позиции на рынке этой премиальной стальной продукции.

Продолжается реализация проекта по строительству Шаропркатного стана. Инвестиции в проект запланированы в объеме около 1 млрд рублей. Ввод стана в эксплуатацию запланирован на четвертый квартал 2020 года. Шаропркатный стан сможет ежегодно выпускать около 43 тыс. тонн мелющих шаров диаметром 100-120 мм. Обеспечив потребности горнорудных предприятий мелющими шарами собственного производства, Металлоинвест комплексно решает задачи логистики поставок, гарантированного качества, снижения себестоимости и оптимизации материальных потоков внутри Компании.

1 млрд рублей
объем инвестиций
в техническое
перевооружение
МНЛЗ-3



11 млрд рублей
прогнозный бюджет проекта
Дробильно-конвейерного
комплекса (ДКК)

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ

УРАЛЬСКАЯ СТАЛЬ

Основным событием в текущем отчетном периоде является введение в промышленную эксплуатацию в марте и декабре двух сталеплавильных печей по технологии FMF. В результате реализации проекта были достигнуты основные технические показатели работы модернизированных печей, запланированные на стадии инициации проекта. Проект реализован успешно и показывает высокие показатели экономической эффективности. Доля применения технологии FMF увеличена с 40 % до 59 %. Металлоинвест инвестировал в этот проект около 1,1 млрд рублей.

Одной из важнейших частей стратегической комплексной программы развития производства Уральской Стали является перевооружение доменных печей (ДП-2 и ДП-3). В отчетном периоде по ДП-2 принят детальный инжиниринг, поступает основное оборудование, выполняется рабочее проектирование. По ДП-3 разработан детальный инжиниринг, начато рабочее проектирование. Ввод в эксплуатацию печей планируется до конца 2021 года. Печи будут оснащены системой охлаждения с применением медных холодильных плит в комбинации с графитовыми огнеупорами. Прогнозный объем инвестиций – более 7 млрд рублей.

В рамках текущих ключевых проектов осуществляется строительство котлов СД ТЭЦ. В отчетном периоде была завершена основная часть поставки оборудования, разработка рабочей документации, выполнены работы по монтажу котлов и котельного оборудования, продолжают строительно-монтажные работы согласно графику. Ввод котлов в эксплуатацию намечен на третий квартал 2020 года. Реализация данного проекта позволит обеспечить производство пара среднего давления для технологических нужд структурных подразделений, а также стабильную работу всего оборудования блока среднего давления ТЭЦ.

В комплексную программу развития Уральской Стали, направленную на повышение операционной и управленческой эффективности предприятия, также входит проект по созданию воздуходелительной установки № 6 (ВРУ-6) по схеме аутсорсинга в партнерстве с компанией Linde. Ввод в эксплуатацию объектов ВРУ-6 запланирован в первом квартале 2021 года. В рамках проекта будут смонтированы новая кабельная эстакада, реципиентная установка, эстакада энергоносителей с подводом трубопроводов пара, азота, аргона, сухого воздуха, кислорода высокого и низкого давления, а также осуществлен подвод трубопроводов технической воды.

7+

млрд руб. – приблизительный объем инвестиций в проект по перевооружению доменных печей (ДП-2 и ДП-3)



ОБЩИЕ ПРОЕКТЫ ПО ОСНОВНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ 2019 ГОДА

Компания стремится поддерживать благоприятную социальную среду в регионах присутствия и на каждом из своих предприятий. Металлоинвест обеспечивает стабильную занятость более 43 тысяч сотрудников на основных производственных площадках и содействует в решении актуальных проблем в регионах присутствия.

**Лаборатории**

На всех предприятиях Металлоинвеста с 2018 года реализуются проекты по развитию лабораторного оборудования. Данные проекты направлены на повышение качества железорудной (окатыши, ГБЖ) и металлопродукции за счет постоянного мониторинга и контроля металлургических свойств сырья, повышение клиентоориентированности за счет определения металлургических свойств продукции, проведение перспективных исследований по освоению новых видов продукции / снижению себестоимости производства.

В декабре 2019 года на ЛГОКе была введена в эксплуатацию металлургическая лаборатория. На четырех УО начато измерение более 40 новых показателей.

**ТОиР и мобильное ТОРО**

В целях автоматизации и механизации функции технического обслуживания и ремонтов (ТОиР) Металлоинвест с 2018 года реализовывает программу приобретения средств транспорта, ГПМ, механизации, диагностики, инструментов и оборудования, а также программу приобретения инструментов Мобильного ТОРО.

**Экологическая программа**

В декабре 2019 года была утверждена и начата реализация Экологической программы. Целью программы является снижение к 2025 году выбросов в атмосферу, снижение объемов образования отходов пустых и вскрышных пород, снижение выбросов парниковых газов (CO₂-эквивалента) у потребителей ЖРС Металлоинвеста, а также утилизация и переработка всех отходов.

Подробнее читайте в Отчете об устойчивом развитии, в разделе «Экологическая программа» (стр. 86).

**Программа энергоэффективности**

В мае 2019 года утверждены цели программы энергоэффективности, включающие в себя:

- снижение потребления энергоресурсов и повышение эффективности от базового периода (2017 год);
- обеспечение надежности и бесперебойности энергоснабжения;
- обеспечение развития производства необходимым объемом энергоресурсов.

На конец отчетного периода выполнен независимый аудит энергоэффективности УО, показавший высокие показатели энергоэффективности.

Подробнее читайте в Отчете об устойчивом развитии, в разделе «Энергопотребление и энергоэффективность» (стр. 108).

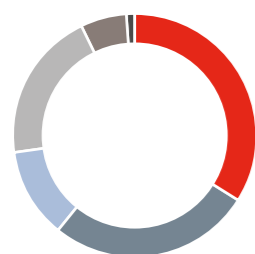
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ

ПЛАНЫ

В 2020 году и среднесрочной перспективе Металлоинвест продолжит реализацию программ и проектов в рамках своей стратегии.

В 2020 году программа капитальных затрат Металлоинвеста предусматривает два направления: поддержание и развитие. При этом инвестиции в развитие выполняются по следующим направлениям: повышение качества, снижение себестоимости, повышение стабильности деятельности, увеличение объемов производства, снижение административных затрат.

Структура финансирования программы капзатрат по приоритетным проектам развития в разрезе комбинатов, 2020 год



2020

● ЛГОК	34%
● МГОК	27%
● ОЗМК	12%
● Уральская Сталь	20%
● Прочие	6%
● Резерв	1%

ЛГОК

- реконструкция ЦГБЖ-1 и комплекса ГБЖ-3;
- техническое перевооружение ОМ 1-4;
- строительство комплекса циклично-поточной технологии;
- развитие внешнего электроснабжения — пуск в эксплуатацию объектов 2-го и 3-го пусковых комплексов запланирован на четвертый квартал 2020 года;
- развитие хвостового хозяйства ЛГОКа (существующее хвостохранилище до отм. +250 м), а также строительство нового хвостохранилища в балке Дубенка.



МГОК

- реализация второго этапа проекта по внедрению технологии тонкого грохочения Deglisk — строительства корпуса дообогащения концентрата;
- реализация второго этапа модернизации технологической схемы ОМ-3;
- строительство ДКК — пуск в эксплуатацию конвейерного комплекса на юго-восточном борту карьера запланирован на третий квартал 2020 года;
- реализация проекта по строительству ж/д станции «Входная».



ОЗМК

- завершение проекта по техническому перевооружению МНЛЗ-3 — ввод в эксплуатацию в марте 2020 года;
- строительство в ЦОП ОЗМК участка термообработки горячекатаного проката производительностью 70 тыс. тонн в год;
- реализация проекта по строительству Шаропрокатного стана.



Уральская Сталь

- техперевооружение доменных печей ДП-2 и ДП-3 — ввод в эксплуатацию печей планируется в четвертом квартале 2021 года;
- сооружение котлов СД ТЭЦ — ввод котлов в эксплуатацию намечен на третий квартал 2020 года;
- создание ВРУ-6 — ввод в эксплуатацию объектов запланирован в первом квартале 2021 года.



Общие проекты

- реализация программы энергоэффективности — к 2025 году сокращение стоимости потребляемых энергоресурсов, сокращение потребления электроэнергии, газа, ГСМ (дизель);
- реализация Экологической программы — к 2025 году снижение выбросов в атмосферу, снижение объемов образования отходов пустых и вскрышных пород, снижение выбросов парниковых газов (CO₂-эквивалента) у потребителей ЖРС Металлоинвеста, утилизация и переработка всех отходов;
- пуск в 2020 году модулей «бюджетирование», «аналитическая отчетность», «консолидация по МСФО», резервного центра обработки данных в рамках проекта по внедрению единой ИСУ ФХД на базе SAP S/4HANA;
- развитие лабораторного оборудования на всех предприятиях Металлоинвеста;
- реализация программы приобретения средств транспорта, ГПМ, механизации, диагностики, инструментов и оборудования, а также программы приобретения инструментов Мобильного ТОРО — снижение трудоемкости, повышение эффективности ремонтных работ, снижение численности ремонтного персонала.

Реализация масштабных инвестиционных программ, повышение операционной и управленческой эффективности создают платформу для достижения долгосрочного лидерства Компании.

Реализация масштабных инвестиционных программ, повышение операционной и управленческой эффективности создают платформу для достижения долгосрочного лидерства Компании.

100%

сотрудников ознакомлены с Кодексом этики

909

млн рублей

фактический экономический эффект от развития инструментов Бизнес-Системы

100%

сотрудников руководствуются Антикоррупционной политикой

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

СУЩЕСТВЕННЫЕ ТЕМЫ

- Противодействие коррупции, деловая этика и соблюдение законодательных требований;
- Непрямые экономические воздействия;
- Условия занятости.

GRI 102-11, 102-18, 102-19, 102-20, 102-21, 102-22, 102-23, 102-24, 102-26, 102-29, 102-30

РЕАЛИЗОВАННЫЕ ПЛАНЫ

- В 2019 году Совет директоров Компании переизбран в обновленном составе;
- В сентябре 2019 года Компания утвердила новый Кодекс корпоративной этики;
- Согласованы Принципы дивидендной политики, определяющие стратегию при планировании распределений акционерам, направленные на минимизацию распределений, отличных от дивидендов;
- Утверждены Положение о Бизнес-СистемеMetalлоинвеста и Стандарт корпоративной Бизнес-Системы;
- В октябре 2019 года было сформировано отдельное управление по риск-менеджменту;
- В декабре 2019 года – январе 2020 года был проведен обучающий семинар в области управления рисками для руководства;
- Была разработана Экологическая программа, в рамках которой производится учет, оценка, ранжирование экологических рисков.



СООТВЕТСТВИЕ ЦУР

GRI 102-18, 102-19

СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Система корпоративного управления Металлоинвест обеспечивает надлежащее управление и контроль за деятельностью в Компании и направлена на долгосрочный рост акционерной стоимости и устойчивое развитие. В основе корпоративного управления лежат повышение эффективности и прозрачности Компании.

GRI 102-21

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

Управление вопросами устойчивого развития интегрировано в действующую структуру корпоративного управления и осуществляется на всех организационных уровнях.



Более подробная информация о подходах к деятельности в области устойчивого развития представлена в соответствующем разделе Отчета об устойчивом развитии на стр. 8.

Схема управления



Эффективность деятельности Компании достигается за счет правильно выстроенных процессов корпоративного управления на каждом из уровней, обеспечивающих повышение прозрачности, контроля и разграничение полномочий, позволяющих избежать различных рисков путем своевременного реагирования.

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Объективность и независимость Совета директоров являются основными принципами, которыми руководствуется Компания в целях повышения эффективности управления.

GRI 102-24

Члены Совета директоров избираются решением Общего собрания участников. Члены Совета директоров избираются на срок до очередного собрания и могут быть переизбраны на дополнительный период. В состав Совета директоров включаются независимые директора. Критерии независимости директора определены Положением о Совете директоров с учетом положений Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России. Независимый директор не может считаться независимым в случае, если он занимает должность члена Совета директоров более 7 лет подряд.

GRI 102-22

Решением от 23 октября 2019 года состав Совета директоров был переизбран в составе 10 человек. По состоянию на 31 декабря 2019 года:

3

из десяти членов Совета директоров являлись независимыми

5

из десяти членов Совета директоров являлись неисполнительными директорами

2

из десяти членов Совета директоров являлись исполнительными директорами

GRI 102-26

Совет директоров осуществляет стратегическое руководство Компанией. Основные цели Совета директоров:



Обеспечение эффективного управления Компанией со стороны руководства



Определение принципов и подходов к организации системы управления рисками, оценка рисков



Определение и исполнение стратегических задач Компании



Создание условий для устойчивого развития в долгосрочной перспективе

СТРУКТУРА И РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

GRI 102-22, 102-23

В обновленный состав Совета директоров вошли:



**ИВАН
СТРЕШИНСКИЙ**

Председатель Совета директоров

В составе Совета директоров с июня 2006 по апрель 2010 года и далее с февраля 2013 года.

Генеральный директор ООО «ХК ЮэСэм».



**БАХТАНГ
КОЧАРОВ**

Заместитель Председателя Совета директоров, Исполнительный директор

В составе Совета директоров с апреля 2019 года.

Главный исполнительный директор Metalloinvest Trading AG, Главный исполнительный директор Metalloinvest Logistics AG, Главный исполнительный директор Metalloinvest Trading AG, Директор Metalloinvest Logistics DWC LLC, Старший трейдер Metalloinvest Trading AG.

10

членов входило в состав Совета директоров по состоянию на 31 декабря 2019 года



**ГЛЕБ
КОСТИКОВ**

Неисполнительный директор

В составе Совета директоров с сентября 2017 года.

Является Исполнительным директором ООО «ХК ЮэСэм».



**ИРИНА
ЛУПИЧЕВА**

Неисполнительный директор

В составе Совета директоров с февраля 2013 года.

Является Управляющим директором и руководителем дирекции контроля и рисков ООО «ХК ЮэСэм».



**АНДРЕЙ
ВАРИЧЕВ**

Генеральный директор ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

В составе Совета директоров с апреля 2007 года.

С октября 2013 года по 27 апреля 2020 года – Генеральный директор ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ».



**ГАЛИНА
АГЛЯМОВА**

Независимый неисполнительный директор

В составе Совета директоров с октября 2013 года.

До конца 2012 года являлась вице-президентом «НЛМК».



**ПАВЕЛ
МИТРОФАНОВ**

Неисполнительный директор

В составе Совета директоров с июня 2016 года.

Является заместителем генерального директора ООО «ХК ЮэСэм» и руководителем дирекции по проектам в промышленном секторе.



**ДМИТРИЙ
ТАРАСОВ**

Независимый директор

В составе Совета директоров с апреля 2014 года.



**ВАЛЕРИЙ
КАЗИКАЕВ**

Независимый неисполнительный директор

В составе Совета директоров с октября 2013 года.

Председатель Совета директоров ООО «БГК», Генеральный директор АО «ХК «БГК».



**УЛУЧ
ЭРГИН**

Неисполнительный директор

В составе Совета директоров с октября 2019 года.

Является заместителем генерального директора, Руководителем дирекции по девелоперским проектам и капитальному строительству ООО «ХК ЮэСэм».

СТРУКТУРА И РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

СТРАХОВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Начиная с 2015 года Металлоинвест, следуя высоким российским и международным стандартам в области риск-менеджмента, ежегодно осуществляет страхование ответственности членов Совета директоров, членов Правления, а также руководителей и должностных лиц Металлоинвеста (далее – «застрахованные лица»).

Практика показывает, что руководство Компании зачастую пытаются привлечь к ответственности как регулирующие органы и органы государственной власти, так и контрагенты, акционеры, инвесторы, кредиторы и даже сотрудники Компании, и далеко не всегда претензии предъявляются в связи с реальным нарушением обязательств.

Полис D&O (Directors and Officers Liability Insurance) позволяет обеспечивать защиту застрахованных лиц от возможных исков/требований со стороны третьих лиц, которые могут возникнуть вследствие непреднамеренных ошибочных действий застрахованных лиц, связанных с осуществлением деятельности по управлению Компанией, а также позволяет обеспечивать возмещение возможных расходов Компании в случае, когда Металлоинвест покрывает расходы и убытки застрахованных лиц.

Покрытие предоставляется в отношении расходов на судебную защиту застрахованных лиц и сопутствующих расходов, а также суммы ущерба, причиненного непреднамеренными действиями застрахованных лиц, когда такой ущерб доказан и подлежит взысканию по решению суда или в рамках досудебного соглашения.

Страховщиком по полису D&O Металлоинвест в ходе конкурентного отбора выбрал АО «СОГАЗ» – крупнейшего страховщика 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, CHUBB, Zurich.

Условия полиса разработаны совместно с лидером программы перестрахования – компанией Allianz, непрерывно осуществляющей страхование рисков D&O Металлоинвеста с 2015 года, и предоставляют оптимальный объем покрытия, доступный на момент заключения полиса с учетом всех потребностей Металлоинвеста в страховой защите с общим лимитом ответственности 100 млн долл. США и дополнительным лимитом ответственности для Независимых директоров в размере 5 млн долл. США.

ОТЧЕТ О РАБОТЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В 2019 году Совет директоров провел 6 очных и 70 заочных заседаний, на которых было рассмотрено 203 вопроса.

В 2019 году Советом директоров был принят ряд важнейших решений, направленных на совершенствование корпоративного управления, кадровой политики, управления рисками и системы внутреннего контроля, стратегии и деятельности Компании, согласования сделок. В числе принятых в отчетном году решений следует отметить следующие:

- утвержден новый Кодекс корпоративной этики – свод принципов и этических норм делового поведения работников, а также этических, социальных и экологических принципов ведения бизнеса;

- согласованы принципы дивидендной политики Металлоинвеста, определяющие стратегию при планировании распределений акционерам;
- утверждена годовая программа капитальных затрат Компании на 2020 год;
- утверждены параметры крупных инвестиционных проектов;
- согласованы сделки по привлечению финансирования;
- выданы рекомендации об участии в Ассоциации «Национальная сеть участников Глобального договора по внедрению в деловую практику принципов ответственного ведения бизнеса»;
- разработана и предварительно согласована Экологическая программа;
- рассмотрены предложения по повышению безопасности труда, повышению зрелости функции промышленной безопасности, охраны труда;
- выданы рекомендации по выплате промежуточных и годовых дивидендов.

КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В целях создания площадки для активного обсуждения и детального анализа отдельных вопросов управления Компанией при Совете директоров функционируют три комитета: Комитет по внутреннему аудиту Совета директоров (далее – Комитет по аудиту), Комитет по финансам, бюджетированию и стратегии Совета директоров (далее – Комитет по финансам, бюджетированию и стратегии), Комитет по компенсациям и льготам Совета директоров (далее – Комитет по компенсациям и льготам).

Деятельность комитетов Совета директоров регламентирована соответствующими положениями о них.



Комитет по аудиту

Комитет по аудиту был сформирован в 2013 году в целях углубленного изучения отдельных вопросов, входящих в компетенцию Совета директоров, и выработки соответствующих рекомендаций Совету директоров в областях: финансовой отчетности, систем внутреннего контроля и управления рисками, процесса внешнего и внутреннего аудита. К основным функциям Комитета по аудиту относятся:

- оценка эффективности процедур внутреннего контроля и подготовка предложений по их совершенствованию;
- оценка системы управления рисками, рассмотрение информации по соблюдению риск-аппетита, ключевым рискам и мерам по их управлению, а также достаточности предлагаемых мер и подготовка рекомендаций по совершенствованию системы риск-менеджмента;
- рассмотрение политики Общества в области внутреннего аудита, оценка эффективности процедур внутреннего аудита и подготовка предложений по их совершенствованию;
- рассмотрение плана деятельности подразделений внутреннего аудита, оценка осуществления

эффективности функции внутреннего аудита, рассмотрение вопросов о назначении (освобождении от должности) руководителя подразделения внутреннего аудита Компании;

- оценка финансовой отчетности Компании;
- подготовка рекомендаций Совету директоров по вопросам предупреждения, выявления и ограничения финансовых и операционных рисков деятельности;
- 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.

В 2019 году Комитет по аудиту провел 9 очных заседаний и 1 заседание в форме заочного голосования, в ходе которых рассматривались следующие ключевые вопросы:

- рассмотрение промежуточной и годовой консолидированной финансовой отчетности, включая отчеты внешнего аудитора Компании;
- выдача рекомендации по выбору внешнего аудитора Компании;
- рассмотрение отчетов внешнего аудитора в рамках аудиторских процедур процесса внедрения интегрированной системы управления финансово-хозяйственной деятельностью Компании;
- одобрение годового внутреннего аудиторского плана и обзора результатов деятельности внутреннего аудита;
- разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления внутренними контролями в Компании;
- разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления рисками в Компании.

9/1

очных/заочных заседаний было проведено Комитетом по аудиту в 2019 году

Состав Комитета по аудиту

СОСТАВ	Должность	Член Комитета с
Галина Аглямова	Председатель Комитета, Независимый неисполнительный директор	2013 года
Ирина Лупичева	Неисполнительный директор	2013 года
Павел Митрофанов	Неисполнительный директор	2016 года

СТРУКТУРА И РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ



Комитет по финансам, бюджетированию и стратегии

Комитет по финансам, бюджетированию и стратегии был сформирован в 2013 году. Комитет разрабатывает и дает рекомендации Совету директоров по формированию приоритетных направлений деятельности Компании, разработке стратегии развития, финансовой деятельности и определению инновационной стратегии Компании. К основным функциям Комитета по финансам, бюджетированию и стратегии относятся:

- формирование предложений по приоритетным направлениям деятельности Компании;
- формирование предложений по инвестиционным проектам;
- формирование предложений по заключению 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 рублей, 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 рублей, за исключением внутригрупповых договоров;
- формирование предложений по дивидендной политике Компании.

В 2019 году Комитет по финансам, бюджетированию и стратегии провел 6 очных и 83 заочных заседаний.

В рамках основных функций в 2019 году Комитет осуществлял методическое руководство и формировал рекомендации по:

- разработке стратегии Компании, оценке эффективности мер, направленных на реализацию стратегии, с повышением эффективности в краткосрочной и долгосрочной перспективах;
- формированию годового бюджета и годовой программы капитальных затрат Компании на 2020 год;
- определению целевых показателей эффективности, операционных и финансовых показателей хозяйственной деятельности на 2019 год;
- формированию принципов дивидендной политики.

6/83

очных/заочных заседаний было проведено Комитетом по финансам, бюджетированию и стратегии в 2019 году

Состав Комитета по финансам, бюджетированию и стратегии

СОСТАВ	Должность	Член Комитета с
Павел Митрофанов	Председатель Комитета, Неисполнительный директор	2016 года
Галина Аглямова	Независимый неисполнительный директор	2016 года
Андрей Варичев	Генеральный директор ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» до 27 апреля 2020 года	2013 года
Валерий Казикаев	Независимый неисполнительный директор	2013 года
Дмитрий Тарасов	Независимый директор	2014 года



Комитет по компенсациям и льготам

Комитет по компенсациям и льготам был сформирован в апреле 2014 года в целях содействия созданию условий для привлечения и удержания квалифицированного персонала, а также повышения эффективности системы вознаграждения, связывающей компенсацию сотрудников с их вкладом в развитие Компании.

К основным функциям Комитета по компенсациям и льготам относится решение следующих вопросов:

- 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.

В 2019 году Комитет по компенсациям и льготам провел 1 очное заседание, 4 заседания в заочной форме и 3 очных заседания совместно с Комитетом по финансам, бюджетированию и стратегии.

В рамках основных функций в 2019 году Комитет осуществлял методическое руководство и формировал рекомендации по:

- разработке системы мотивации персонала в области ОТиПБ;
- постановке ключевых показателей эффективности;
- изменению организационной структуры и кадровых назначений.

1/4

очных/заочных заседаний было проведено Комитетом по компенсациям и льготам в 2019 году

Состав Комитета по компенсациям и льготам

СОСТАВ	Должность	Член Комитета с
Глеб Костиков	Председатель Комитета, Неисполнительный директор	2017 года
Иван Стрешинский	Председатель Совета директоров	2016 года
Дмитрий Тарасов	Независимый директор	2016 года

СТРУКТУРА И РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

GRI 102-20, 102-29

УПРАВЛЕНИЕ ВОПРОСАМИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

В рамках Компании выделяются следующие оперативные Комитеты, в ведении которых находятся в том числе вопросы устойчивого развития:

- Комитет по рискам;
- Комитет по компенсациям и льготам;
- Комитет по промышленной безопасности, охране труда и экологии.

На уровне структурных подразделений Управляющей компании деятельность в области устойчивого развития координирует Директор по социальной политике и корпоративным коммуникациям, который напрямую подчиняется Генеральному директору.



Комитет по рискам при Правлении осуществляет операционное управление корпоративной системой управления рисками и внутреннего контроля. В рамках заседаний Комитета по рискам, в который входят представители производственных функций, решаются текущие вопросы, связанные с управлением рисками. Заседания проводятся как минимум на ежемесячной основе, при этом количество заседаний может быть увеличено в случае необходимости оперативно-го решения вопросов. В 2019 году Комитет по рискам провел 21 заседание. Повестка заседаний разрабатывается на основе обратной связи, полученной от ответственных функциональных подразделений. Комитет по рискам формирует основные выводы и рекомендации по рассмотренным вопросам, а наиболее существенные вопросы передает на рассмотрение Комитету по аудиту. Комитет по аудиту также отслеживает ежеквартальную отчетность о статусе системы управления рисками и внутреннего контроля, отчетность о реализованных рисках и соблюдении аппетита Компании, одобряет Стратегию корпоративной системы управления рисками и внутреннего контроля и ключевые инициативы развития функции. Совет директоров является последней инстанцией, рассматривающей и утверждающей отчетность и Стратегию корпоративной системы управления рисками и внутреннего контроля. Текущий статус по корпоративной системе управления рисками и внутреннего контроля докладывается Председателем Комитета по аудиту на Совете директоров.

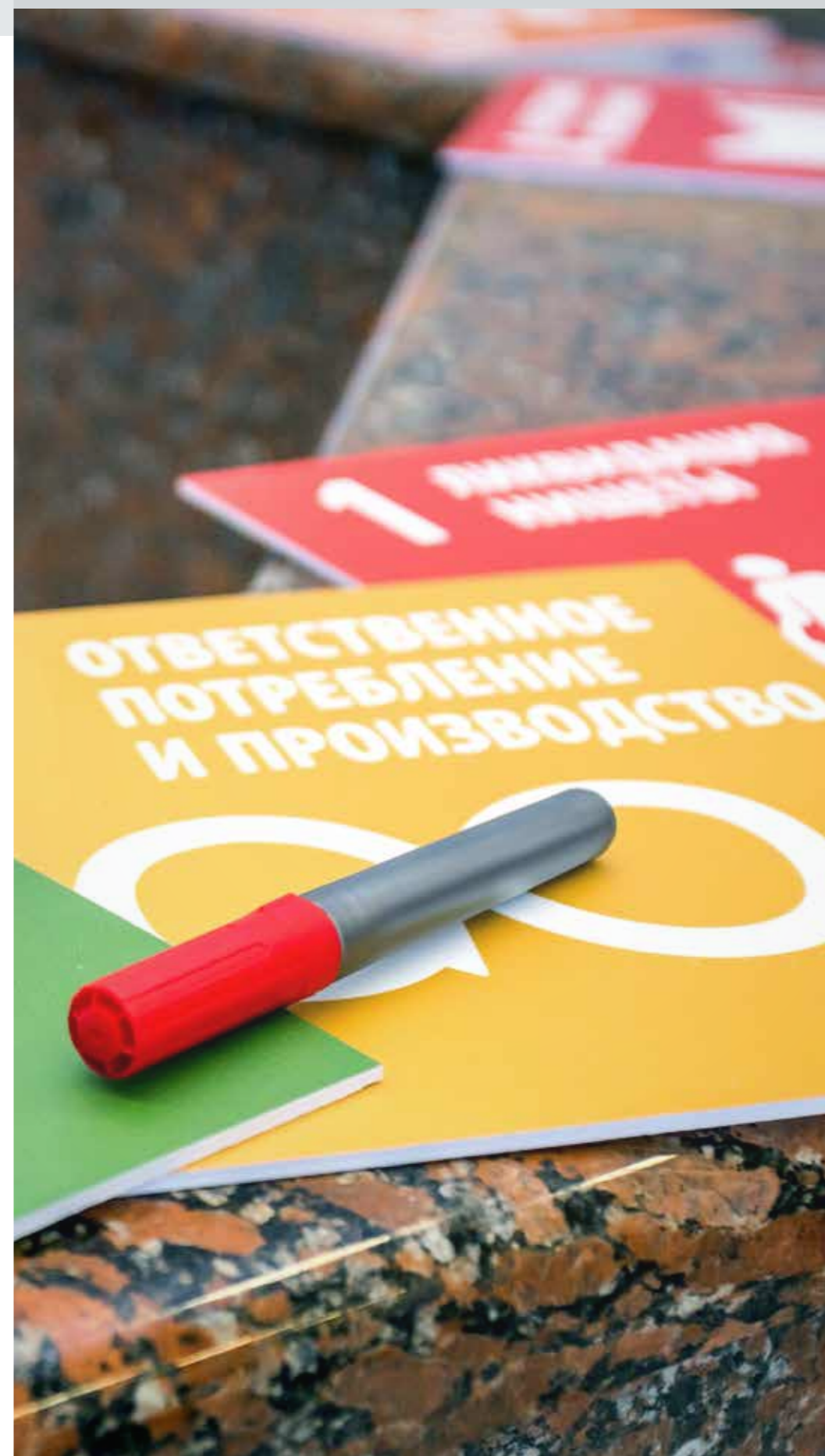
За решение конкретных задач в области устойчивого развития отвечают соответствующие структурные подразделения Управляющей компании:

- Департамент социальной политики;
- Департамент персонала;
- Департамент организационного развития;
- Департамент безопасности;
- Управление по промышленной безопасности, охране труда и экологии;
- Управление по охране здоровья;
- Дирекция по внутреннему аудиту;
- Департамент корпоративных коммуникаций.

Помимо вышеперечисленных департаментов, отвечающих за устойчивое развитие на верхнем уровне в рамках всей Компании, управление вопросами в данной области также осуществляется на уровне производственных подразделений, где решаются задачи, специфичные для каждого конкретного комбината. Выполнение этих задач координируется специальными структурными подразделениями, созданными на каждом предприятии Компании – Дирекциями по социальному вопросу.

GRI 102-21

Также в Компании на постоянной основе действует Социальный совет, в состав которого входят представители профсоюза и руководства Компании. Основной задачей Совета является согласование интересов работников и работодателя при формировании и реализации кадровой и социальной политики Компании.



ПРАВЛЕНИЕ

Правление является коллегиальным исполнительным органом ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ». В состав Правления включены Управляющие директора ЛГОКа, МГОКа, ОЭМК и Уральской Стали, что способствует определению наиболее эффективных путей развития Компании в целом.

GRI 102-26

Правление отвечает за текущее руководство и управление Компанией и контролируется Советом директоров и Общим собранием участников. Деятельность Правления определяется принципами, изложенными в Уставе и Положении о Правлении. К обязанностям Правления относится, среди прочего, следующее:

- 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.

7/4

очных/заочных заседаний
Правления было проведено
в 2019 году

СТРУКТУРА И РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

GRI 102-22

Состав Правления на 31 декабря 2019 года:



**АНДРЕЙ
ВАРИЧЕВ**

Генеральный директор
ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

В составе Совета директоров
с апреля 2007 года.

С октября 2013 года по 27 апреля 2020 года –
Генеральный директор ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ».



**НАЗИМ
ЭФЕНДИЕВ**

Первый заместитель
генерального директора –
коммерческий директор
ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

На руководящих должностях в Компании и ее
производственных предприятиях работает с 2002 года.
Должность первого заместителя генерального директора –
коммерческого директора ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»
занимает с марта 2012 года. С апреля 2020 года – Генеральный
директор ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»



**ДМИТРИЙ
БАБЕНКО**

Директор
по корпоративным вопросам
ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

Начал карьеру в АО «Лебединский ГОК».
Занимал различные руководящие должности
в ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ». Текущую должность занимает
с февраля 2016 года.



**АНДРЕЙ
УГАРОВ**

Первый заместитель
генерального директора –
директор по производству
ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

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



**ЮРИЙ
ГАВРИЛОВ**

Директор по стратегии,
развитию и трансформации
ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

Текущую должность занимает с мая 2014 года.

10

членов входило в состав Правления
по состоянию на 31 декабря 2019 года



**НАТАЛЬЯ
ГРЫЗАНОВА**

Директор по инвестициям
ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

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



**ЕВГЕНИЙ
МАСЛОВ**

Управляющий директор
АО «Уральская Сталь»

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



**АНТОН
ЗАХАРОВ**

Управляющий директор
АО «Михайловский ГОК»
Директор по экономике
ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»



**СЕРГЕЙ
ШИШКОВЕЦ**

Управляющий директор
АО «Оскольский
электрометаллургический
комбинат»

Текущую должность занимает с марта 2019 года.



**ОЛЕГ
МИХАЙЛОВ**

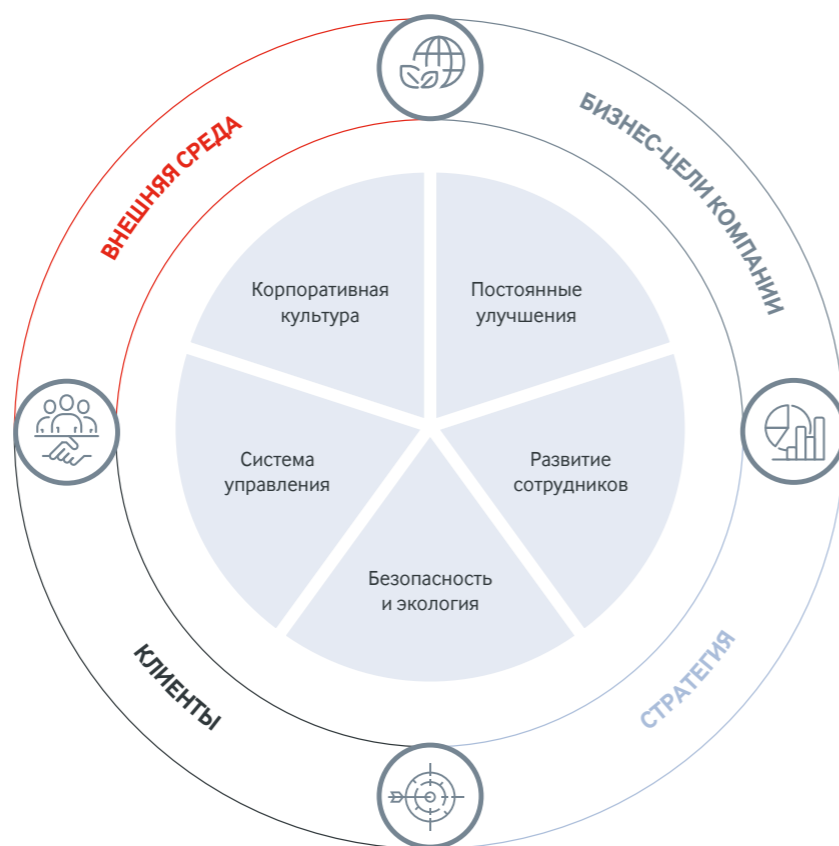
Управляющий директор
АО «Лебединский ГОК»

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

БИЗНЕС-СИСТЕМА

Бизнес-Система – это подход к ведению бизнеса и управлению производством, элементы которого являются основополагающими на всех уровнях организации.

Масштабная программа трансформации Металлоинвеста диктует новый уровень в процессах управления производством и в компетенциях сотрудников. Коренным образом изменить философию производства призвана Бизнес-Система Металлоинвеста, развитие которой является частью новой стратегии.



Функционирование именно этих **пяти элементов на всех уровнях организации** – залог успешного ведения бизнеса и управления производством.

- **Корпоративная культура** – персонал разделяет и поддерживает задекларированные принципы, ценности и ориентиры.
- **Система управления** – высокая скорость реакции бизнес-процессов на изменения. Низкий уровень потерь в кросс-функциональном взаимодействии.
- **Безопасность и экология** – бизнес-процессы Компании и условия труда обеспечивают здоровье и безопасность работников.
- **Развитие сотрудников** – компетенции сотрудников регулярно оцениваются и предоставляется обратная связь; эффективная система мотивации и карьерного развития.
- **Постоянные улучшения** – непрерывные улучшения производственных и непроизводственных процессов, кросс-функционального взаимодействия.

Задача Бизнес-Системы – способствовать постоянному совершенствованию производства, корпоративной и производственной культуры.

Четкое понимание такой модели позволило Компании сформулировать шесть основных принципов Бизнес-Системы Металлоинвеста:

- 1** Повышение безопасности труда и улучшение экологии для каждого работника
- 2** Вовлечение всех работников в ежедневный процесс непрерывных улучшений
- 3** Ориентация на потребности и пожелания потребителей
- 4** Эффективное использование человеческих ресурсов, построение отношений между персоналом Компании на основе партнерства и доверия
- 5** Максимальная стандартизация операций, процессов и процедур
- 6** Неукоснительное соблюдение и совершенствование стандартов – личная ответственность каждого работника Компании

Помимо этого, в программу развития Бизнес-Системы входят усовершенствованные инструменты Производственной Системы. Это делается для того, чтобы предоставить каждому работнику возможность говорить о проблемах, предлагать идеи по улучшениям, быть услышанным, проявить свои лидерские качества и потенциал.



Как пример, сконцентрировать внимание на снижении себестоимости за счет большого количества рационализаторских предложений от рабочего до управленческого персонала позволяет «Фабрика идей».

Развитие Бизнес-Системы поможет каждому работнику, заинтересованному в изменениях, совершить скачок на более качественный уровень развития. Бизнес-Система должна стать инструментом прямой связи с руководством Компании, получения требуемой поддержки в решении производственных и командных задач.

Ключевые показатели работы штабов за 2019 год в цифрах:

1 755

работников обучены инструментам Бизнес-Системы

7 548

идей реализованы в рамках Фабрики идей от работников

3 686

проблем занесены на доску решения проблем, из них **80 %** решены

909

млн рублей фактический экономический эффект

32

административные ячейки введены для визуализации производственных процессов

861

млн рублей ожидаемый экономический эффект от внедрения поданных предложений

621

карта пошагового выполнения операций разработана

В среднесрочной перспективе Компания планирует далее развивать Бизнес-Систему, внедряя новые предложения, а также планирует провести независимую оценку уровня зрелости Бизнес-Системы.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Компания осуществляет управление рисками на основных предприятиях (обществах), акциями (долями) которых владеет АО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ».

Металлоинвест установил нулевую толерантность к проявлениям рисков коррупции, мошенничества, причинения вреда и ущерба здоровью работников и окружающей среде.

В соответствии с Уставом ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками. Эффективность процесса управления рисками неизменно находится в фокусе внимания Совета директоров, который стремится к постоянному развитию системы управления рисками Компании в соответствии с лучшими мировыми практиками.

Компания руководствуется следующими международными стандартами и практиками в области управления рисками:

- Стандарт ISO 31000:2018 «Риск-менеджмент – принципы и руководство»;
- COSO «Управление рисками организации – интегрированная модель»;
- Стандарт ISO 9001:2008 и ISO 9001:2015 «Система менеджмента качества».

В среднесрочной перспективе приоритетом в сфере риск-менеджмента является развитие системы управления рисками как эффективного инструмента принятия решений руководителями, включая следующие направления:

- повышение степени интеграции системы управления рисками в ключевые бизнес-процессы: бюджетирование, проектное управление, управление производственными активами, целеполагание и стратегическое планирование;
- повышение качества выявления рисков, оценки рисков и информативности отчетности по рискам, мониторинга выполнения мероприятий по управлению рисками;
- развитие компетенций в сфере риск-менеджмента руководителей различных уровней как Управляющей компании, так и Управляемых обществ, в том числе проведение специализированных семинаров по управлению рисками для отдельных функциональных направлений, создание онлайн-курса по риск-менеджменту на внутреннем корпоративном сайте;

- совершенствование подхода к интеграции риск-аппетита в процессы принятия управленческих решений;
- актуализация и разработка нормативной документации в сфере управления рисками;
- развитие риск-культуры;
- раскрытие информации по рискам на официальном сайте Компании;
- расширение периметра системы управления рисками.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Деятельность Компании связана с различными рисками, и эффективная система управления рисками является одним из основополагающих элементов деятельности и Стратегии развития Компании. Эффективно выстроенная система управления рисками обеспечивает руководителей качественной информацией о рисках при принятии решений на всех уровнях управления. Таким образом, принятие информированных решений способствует достижению стратегических целей и ключевых показателей деятельности Компании.

Управление рисками осуществляется на основе детального анализа ситуации – внутренней и внешней среды, в которой функционирует Компания: текущей экономической ситуации в экономике и горнорудной и металлургической отраслях на внутреннем и внешнем рынках и прочих факторов, оказывающих влияние на деятельность Компании.

Совет директоров и исполнительный менеджмент Компании рассматривают корпоративные риски применительно к различным целям, в том числе к Целям устойчивого развития, а также к основным направлениям деятельности Компании для понимания комплексного профиля рисков, с которыми сталкивается организация в процессе достижения поставленных целей.

Стратегические и операционные риски включают в себя геополитические факторы и ценовую конъюнктуру рынков, экологические риски, риски коррупции, риски в области управления персоналом, производственные риски, риски устойчивого развития и другие.

При принятии решений ключевые корпоративные риски подвергаются переоценке и мониторингу на уровне Совета директоров. При этом для каждого ключевого корпоративного риска выделяются управляемые и неуправляемые факторы в зависимости от того, может ли Компания объективно повлиять на них.

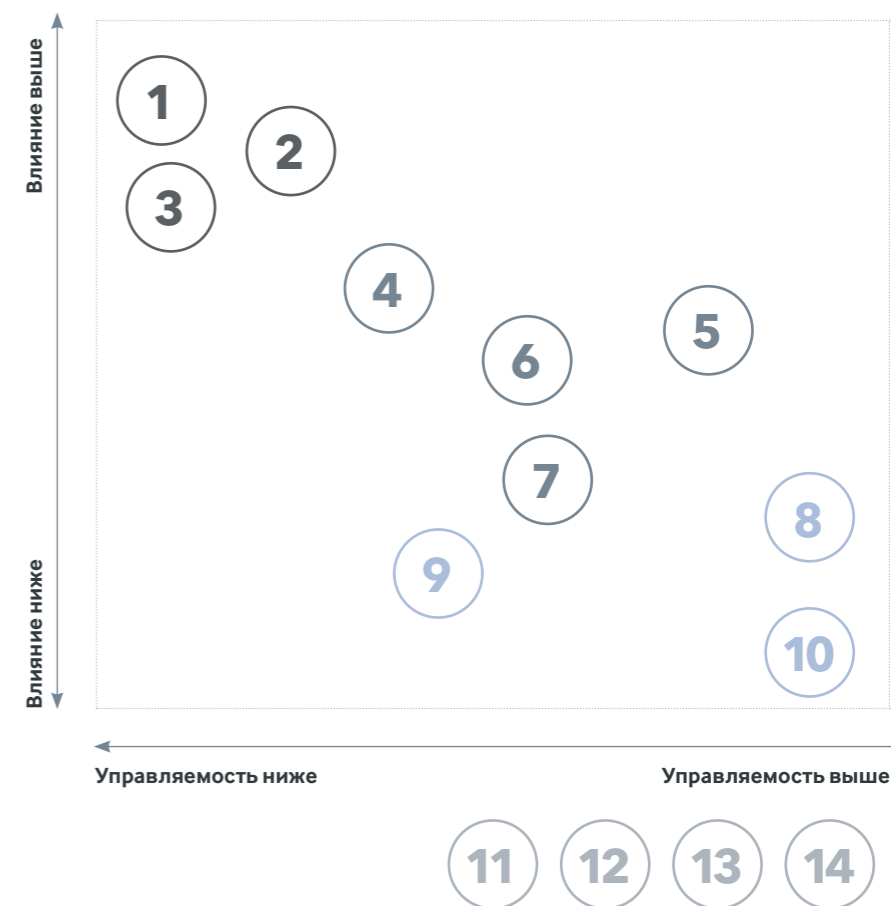
Совет директоров ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» ежегодно устанавливает риск-аппетит в отношении управляемых риск-факторов, который определяет финансовый лимит при принятии ключевых решений. КПЭ по непревышению потерь от реализовавшихся рисков за отчетный период, уровня установленного риск-аппетита включен в качестве операционного КПЭ Компании и руководства. Комитет по аудиту Совета директоров на ежеквартальной основе рассматривает вопрос по реализовавшимся рискам Компании.

На 2019 год Компания оценивала риски внешней среды, риски изменения цен на выпускаемую продукцию, покупаемое сырье, вызванные движением валютного курса, как наиболее существенные. По итогам отчетного периода данные риски частично реализовались.

Подробнее об этих рисках читайте в разделе «Анализ ключевых корпоративных рисков» (с. 70-71)

Большинство из указанных событий находилось вне зоны контроля Компании. Управляемые риски (в т. ч. производственный, инвестиционный, кредитный) оказали меньшее влияние и удержаны в границах риск-аппетита.

Анализ ключевых корпоративных рисков 2019



Ключевые корпоративные риски с оценкой влияния на финансовые цели

1. Рыночная динамика
2. Валютный риск
3. Политические риски
4. Снижение маржи из-за изменения себестоимости производимой продукции
5. Производственные риски
6. Инвестиционные риски
7. Кросс-дефолт
8. Кредитные риски
9. Риски информационной безопасности
10. Риски неправомерных действий контрагентов

Ключевые риски в области устойчивого развития

11. Экологические и климатические риски
12. Риски, связанные с охраной труда и промышленной безопасностью
13. Риски управления персоналом
14. Коррупционные риски

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Анализ ключевых корпоративных рисков 2019

1 РЫНОЧНАЯ ДИНАМИКА

Основные риск-факторы

Изменение цен на производимую продукцию является одним из наиболее критических риск-факторов для Компании.

- Нестабильность рынков, рост конкуренции на рынке;
- Изменчивость спроса, цикличность отрасли;
- Торговые войны, политика протекционизма государств;
- Избыточность мировых сталелитейных мощностей.

Основные стратегии реагирования

- Постоянный мониторинг рыночной ситуации (геополитической, отраслевой, региональной);
- Диверсификация рынков сбыта;
- Диверсификация портфеля продукции (продвижение новых видов продукции);
- Гибкий подход к структуре производства в зависимости от ситуации на рынке.

Комментарий по реализации риска:

в 2019 году риск частично реализовался, с середины года рыночная конъюнктура ухудшилась, наблюдалось общее падение цен и спроса в сочетании с разбалансировкой цен на сталь и ЖРС.

2 ВАЛЮТНЫЙ РИСК

Основные риск-факторы

Волатильность валютных пар USD/RUB и USD/EUR может значительно повлиять на финансовый результат, Компания имеет отрицательную открытую валютную позицию по российскому рублю, положительную открытую валютную позицию по евро и доллару США.

- Нестабильность мировых финансовых рынков;
- Волатильность нефтяных котировок.

Основные стратегии реагирования

- Стратегия естественного хеджирования. При существенном увеличении или снижении валютной выручки возникающий риск, в частности, компенсируется изменением валютной структуры кредитного портфеля;
- Для поддержания валютной ликвидности при планируемых существенных выплатах в валютах заблаговременно создаются валютные резервы.

Комментарий по реализации риска:

в 2019 году реализованный курс доллара США по отношению к рублю оказался ниже планируемого, а по отношению к евро оказался выше планируемого, что повлияло на денежный поток и EBITDA Компании.

3 ПОЛИТИЧЕСКИЕ РИСКИ

Основные риск-факторы

Нестабильность геополитики и санкционное давление могут оказать существенное влияние на бизнес Компании.

- Изменения в геополитике;
- Введение санкций, ограничений в отношении отдельных компаний или лиц;
- Торговые войны;
- Политика протекционизма государств.

Основные стратегии реагирования

- Мониторинг законодательных инициатив других государств в области введения новых санкций и других ограничений, оценка их влияния на бизнес Компании, разработка возможных сценариев реагирования.

4 СНИЖЕНИЕ МАРЖИ ИЗ-ЗА ИЗМЕНЕНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОИЗВОДИМОЙ ПРОДУКЦИИ

Основные риск-факторы

Рост стоимости закупок сырья и материалов, опережающий изменение цен на реализуемую продукцию.

- Разнонаправленные/несинхронные движения цен на товарную продукцию Компании и основные материалы;
- Действие обстоятельств непреодолимой силы, повлекшие невозможность производства товара поставщиком, транспортировки товара, выполнения работ подрядчиком;
- Монополия отдельных поставщиков;
- Нарушение поставщиком согласованных условий по срокам и качеству;
- Срочные закупки;
- Ошибки при подготовке технического задания;
- Корректировки потребности на закупку, связанные с реакцией Компании на существенные изменения рыночной конъюнктуры.

Основные стратегии реагирования

- Постоянный мониторинг рынков по закупаемым сырью и материалам;
- Поддержание на оптимальном уровне складских запасов;
- Диверсификации пула поставщиков и подрядчиков с целью снижения уровня зависимости от конкретного поставщика или региона.

Комментарий по реализации риска:

риск частично реализовался в основном за счет превышения фактических цен на коксующиеся угли и лом над запланированными.

5 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ РИСКИ

Основные риск-факторы

Производственные риски Компании включают факторы горнорудного и металлургического направлений: риски приостановки или ограничения добычи или вскрыши, риски производства ЖРК и металлургического производства. Внеплановые простои оборудования в результате аварий, инцидентов и прочих происшествий могут привести к потерям производства и дополнительным затратам. К рискам горнорудного производства также относятся риски нарушения функционирования объектов, обеспечивающих непрерывность производства, таких как отвалы, хвостохранилища, подземные дренажные комплексы.

- Снижение качества руды;
- Нарушения устойчивости бортового или отвального массивов;
- Выбытия емкостей накопителей хвостов обогащения (хвостохранилищ);
- Нарушение устойчивости подземных выработок или нарушения в работе подземной дренажной системы;
- Износ оборудования;
- Несоблюдение сотрудниками правил промышленной безопасности;
- Недостаточный контроль качества ремонтов;
- Несоблюдение технологии производства.

Основные стратегии реагирования

- Оценка критичности производственных активов;
- Развитие риск-ориентированной модели планирования бюджета на поддержание;
- Регулярное обучение сотрудников технике безопасности;
- Формирование политик технического перевооружения;
- Страхование перерывов производства.

Комментарий по реализации риска:

в 2019 году имел место ряд случаев внеплановых остановок оборудования. По каждому из них была создана комиссия по расследованию и разработан план корректирующих мероприятий, большинство из которых компенсировали потери производства. Потери по производственным рискам были в пределах установленного риск-аппетита. По системам, обеспечивающим непрерывность производственного процесса (отвалам, хвостохранилищам, подземному дренажному комплексу) нарушений функционирования не было допущено.

6 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ РИСКИ

Основные риск-факторы

Компания подвержена риску снижения доходности инвестиций, что может быть связано как с внутренними факторами, так и с текущим состоянием в отрасли. Инвестиционные риски могут привести как к прямым финансовым потерям, так и к репутационным последствиям, невыполнению производственной программы, невыполнению стратегии Компании.

- Отсутствие крупных инфраструктурных проектов в РФ;
- Нарушение договорных обязательств контрагентами/ неправомерные действия контрагентов;
- Недостаток энергетических ресурсов или сырья для реализации проекта;
- Изменение конъюнктуры рынка/законодательства в процессе реализации проекта;
- Ошибки при планировании проекта;
- Нарушение регламентных сроков закупок;
- Срыв сроков запуска инвестиционных проектов;
- Перерасход бюджета проекта.

Основные стратегии реагирования

- Повышение качества планирования проектной деятельности, оптимизация и цифровизация бизнес-процесса инвестиционной деятельности;
- Повышение качества отбора поставщиков и подрядчиков, совершенствование внутренних приемочных процедур, привлечение внутренних подрядчиков;
- Заключение долгосрочных и рамочных контрактов с базовыми поставщиками и подрядчиками.

Комментарий по реализации риска:

в 2019 году частично реализовались инвестиционные риски, в основном за счет увеличения бюджета проектов. В то же время по ряду проектов сложилась существенная экономия. В целом отклонения были в пределах установленного риск-аппетита.

7 КРОСС-ДЕФОЛТ

Основные риск-факторы

Досрочное истребование по кредитам вследствие нарушения положений кредитной документации.

- Санкции;
- Нарушение обязательств и условий по кредитным соглашениям и документации по облигациям Компании.

Основные стратегии реагирования

- В Компании создана и функционирует система контроля соблюдения условий и ограничений кредитной документации. В случае необходимости – заблаговременное обращение к кредиторам с целью получения писем неприменения прав (Waivers)

8 КРЕДИТНЫЕ РИСКИ

Основные риск-факторы

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

- Ухудшение финансового состояния контрагента, банкротство;
- Санкции в отношении контрагентов.

Основные стратегии реагирования

- В Компании действует Регламент управления кредитным риском, установлены индивидуальные лимиты и общий лимит на величину кредитного риска.

○ Неуправляемые риск-факторы

○ Управляемые риск-факторы

9 РИСК ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Основные риск-факторы

Нарушения работоспособности информационной инфраструктуры в результате компьютерных атак злоумышленников, нарушение информационной безопасности в результате действия или бездействия персонала, утечки конфиденциальной информации, а также нарушение требований законодательства по информационной безопасности могут привести как к финансовым, так и репутационным потерям.

- Заказной и криминальный характер угроз информационной безопасности;
- Быстрое развитие технологий и инструментария злоумышленников;
- Усиление требований законодательства;
- Недостаточная осведомленность работников в области информационной безопасности;
- Недостаточная эффективность существующих систем и процессов информационной безопасности;
- Масштабная цифровизация бизнес-процессов.

Основные стратегии реагирования

- Повышение квалификации персонала;
- Регулярные проверки и своевременные обновления систем и процессов информационной безопасности;
- Выявление и расследование инцидентов, привлечение виновных к ответственности.

10 РИСК НЕПРАВОМЕРНЫХ ДЕЙСТВИЙ КОНТРАГЕНТОВ

Основные риск-факторы

Нанесение экономического ущерба вследствие неправомерных действий контрагентов (поставщиков).

- Ненадлежащее исполнение контрагентами договорных обязательств;
- Неблагонадежность контрагентов;
- Недобросовестная конкуренция;
- Недостатки качества проверки и оценки контрагентов.

Основные стратегии реагирования

- Поддержание эффективной операционной модели закупок с целью оптимизации процесса;
- Автоматизация закупочной деятельности, в т. ч. контрольных процедур закупочного процесса;
- Отбор поставщиков с учетом критериев ESG.

КОНТРОЛЬ И АУДИТ

Созданная в Компании система внутреннего контроля (СВК) ориентирована на выявление и оценку рисков, разработку рекомендаций по снижению их негативного влияния на деятельность Компании, внедрение и совершенствование процедур внутреннего контроля.

СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Основная работа по построению эффективной системы внутреннего контроля осуществляется в рамках внедрения ERP-системы и включает поддержание единой процессной модели, документирование рисков ключевых бизнес-процессов, внедрение, регламентацию и мониторинг контрольных процедур. В ходе внедрения СВК Компания проводит оптимизацию и автоматизацию контрольных процедур для повышения эффективности и прозрачности бизнес-процессов, снижения влияния человеческого фактора и рисков мошенничества, повышения доли интеллектуального труда. В рамках СВК Компания централизованно управляет рисками конфликтов полномочий руководителей и сотрудников в ERP-системах, а также вне систем.

СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

Внутренний аудит помогает Компании достичь поставленных целей, используя систематизированный и последовательный подход к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, контроля и корпоративного управления.

Независимость и объективность внутреннего аудита обеспечиваются функциональной подчиненностью Комитету по аудиту Совета директоров, руководителем которого является независимый директор.

Директору по внутреннему аудиту подчиняются региональные управления аудита, находящиеся на площадках бизнес-единиц Компании.

Внутренний аудит руководствуется в своей деятельности Международными профессиональными стандартами внутреннего аудита, Кодексом этики внутренних аудиторов.

Цели, полномочия и ответственность внутреннего аудита определены Положением о внутреннем аудите, одобренным Советом директоров.

Комитет по аудиту рассматривает отчеты о деятельности внутреннего аудита два раза в год, представляет рекомендации Совету директоров об утверждении планов внутреннего аудита и необходимых для их реализации структуры, численности и бюджета, проводит регулярные обсуждения текущих вопросов с Директором по внутреннему аудиту.

При планировании работы внутренний аудит применяет риск-ориентированный подход, с учетом результатов оценки рисков, показателей работы Компании, области внимания Совета директоров и менеджмента.

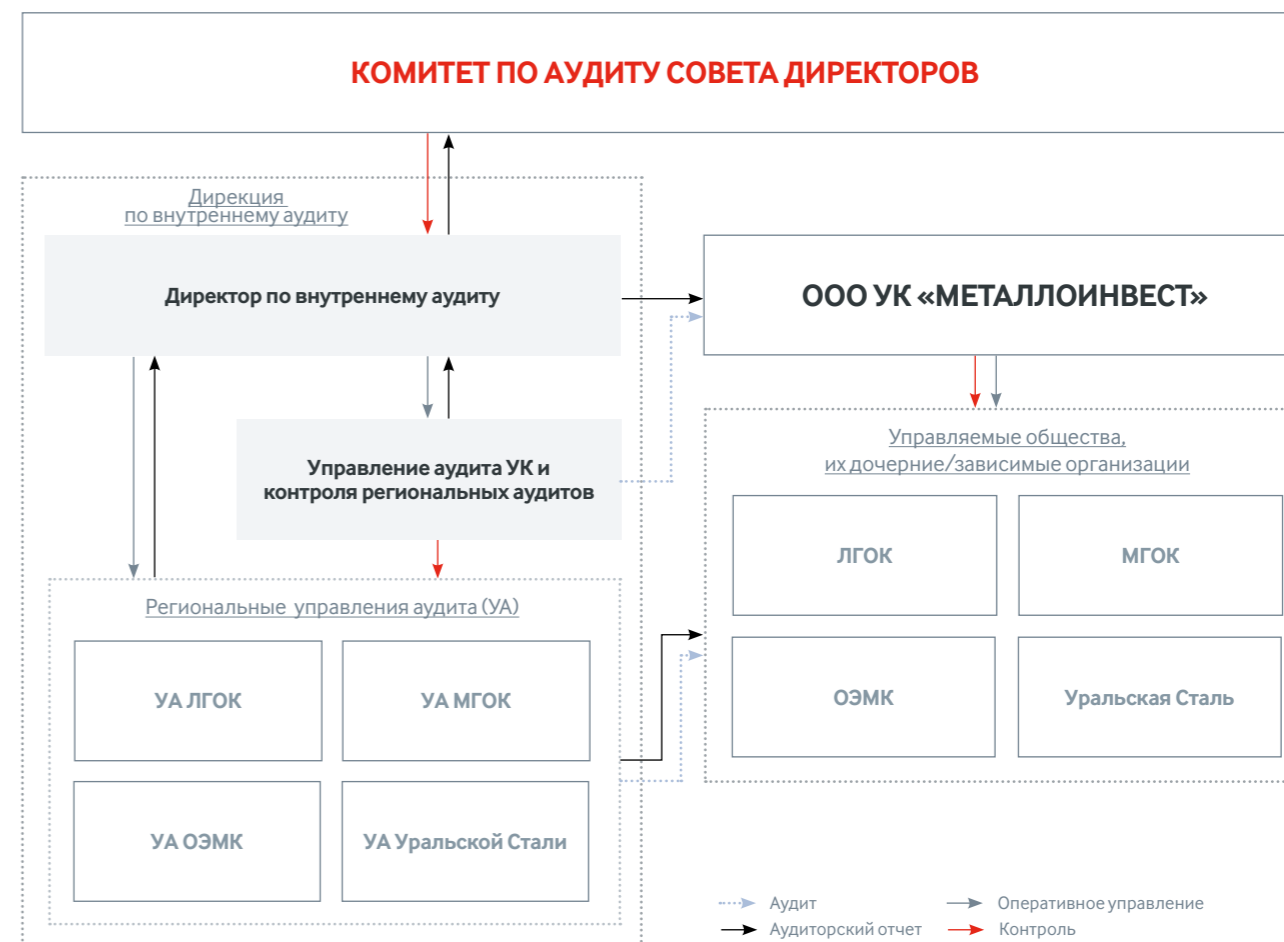
В 2019 году проведены аудиты по следующим направлениям:

- управление операционной эффективностью;
- управление инвестиционной деятельностью;
- управление снабжением;
- производственный учет/отчетность.

По результатам аудитов разрабатываются рекомендации по совершенствованию и повышению эффективности указанных процессов и проводится мониторинг исполнения рекомендаций.

В 2019 году проведена внутренняя оценка качества внутреннего аудита в соответствии с Программой обеспечения и повышения качества внутреннего аудита. По результатам оценки разработан план по развитию функции внутреннего аудита на 2020 год.

Схема структуры системы внутреннего аудита



ВНЕШНИЙ АУДИТОР

Металлоинвест формирует финансовую отчетность в соответствии с российскими и международными стандартами (РСБУ и МСФО). Компания привлекает внешнего аудитора для проведения независимой проверки финансовой и бухгалтерской отчетности.

Выбор аудиторской организации Компании осуществляется в соответствии с Правилами по выбору аудиторской организации для АО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ», утвержденными решением

общего собрания акционеров (участников) Компании. Основными критериями, определяющими выбор аудиторской организации, являются качество и стоимость услуг.

В 2019 году аудитором финансовой отчетности Компании, подготовленной в соответствии с МСФО, и бухгалтерской отчетности, составленной в соответствии с РСБУ, являлась компания PricewaterhouseCoopers (далее – PwC).

PwC имеет разветвленную сеть офисов, охватывающую все крупные рынки – как давно сформировавшиеся, так и развивающиеся. PwC имеет сеть представительств в 155 странах мира и насчитывает свыше 276 тыс. сотрудников по всему миру.

Более подробная информация – на сайте www.pwc.ru