



Металлоинвест

ЭВОЛЮЦИЯ СОВРЕМЕННОЙ МЕТАЛЛУРГИИ

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ
2020



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.

ЭВОЛЮЦИЯ СОВРЕМЕННОЙ МЕТАЛЛУРГИИ

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ
2020

Содержание

- 04 Обращение Председателя Совета директоров
- 06 Обращение Генерального директора
- 08 Ключевые результаты 2020 года

О КОМПАНИИ

- 12 Профиль Компании
- 16 Производственная деятельность
- 22 Модель создания стоимости

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

- 28 Обзор рынков
- 34 Перспективы развития
- 40 Инвестиционные программы и проекты

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- 52 Результаты операционной деятельности
- 60 Результаты финансовой деятельности

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- 68 Система корпоративного управления
- 70 Структура органов корпоративного управления
- 84 Управление рисками и внутренний контроль
- 92 Контактная информация

Для возврата к содержанию с любой страницы отчета нажмите на «Годовой отчет 2020» в левом верхнем углу



ВЫСОКИЕ ЦЕЛИ МЕНЯЮТ МИР

Соблюдение принципов устойчивого развития является одним из важных элементов Стратегии Компании.

Иван Стрешинский

Председатель Совета директоров
УК «Металлоинвест»

ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

GRI 102-14

УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ, ПАРТНЕРЫ!

Мы рады представить Единый отчет Metalloinvesta за 2020 год, включающий Годовой отчет и Отчет об устойчивом развитии.

Практика выпуска Единого отчета в прошлом году оказалась успешной, и мы продолжаем сближение финансовой и нефинансовой отчетности Компании.

Программа постоянных улучшений

Устойчивое развитие интегрировано во все бизнес-процессы Metalloinvesta и является одним из трех приоритетов новой Стратегии качественных изменений, объявленной в 2021 году, наряду с ростом маржинальности продаж и повышением операционной и управленческой эффективности.

Безопасность и здоровье сотрудников всегда находятся в центре внимания нашей Компании, и 2020-й год наполнил заботу о человеке новым содержанием. Многие из мер, принятых в качестве реакции на вызовы пандемии, останутся актуальными и завтра. Новые подходы к охране здоровья, постоянный диалог и партнерство с медицинскими учреждениями, ускоренный переход в цифру – все эти направления продолжают свое развитие.

На фоне пандемии COVID-19 усилились такие глобальные тренды, как деглобализация, декарбонизация и цифровизация. По нашему мнению, именно они будут определять развитие горно-металлургической отрасли в ближайшие десятилетия.

Необходимость контроля над выбросами парниковых газов диктует активное внедрение электросталеплавильных технологий в мировой металлургии и рост спроса на экологичное сырье – горячебрикетированное железо. Metalloinvest, как мировой лидер на товарном рынке ГБЖ, обладает стратегическим преимуществом. Наша Миссия – быть основой эволюции современной металлургии для будущих поколений.

Мы видим Metalloinvest мировым лидером в производстве высококачественной железорудной, металлизированной и стальной продукции, создающим ответственную металлургию будущего на основе открытого партнерства.

Приоритеты долгосрочного развития

В 2020 году мы продолжили реализацию проектов, направленных на повышение качества продукции. Наши клиенты все в большей степени ориентируются на премиальное качество, эти требования рынка уже являются необходимым условием для сохранения стратегической конкурентоспособности.

Многолетние партнерские отношения с потребителями по всему миру свидетельствуют о репутации Компании как надежного поставщика. Мы нацелены на укрепление рыночных позиций за счет внедрения эффективных технических, технологических и операционных решений, обеспечивающих высокое качество и кастомизацию продукции под нужды заказчика.

Metalloinvest внедряет корпоративные принципы ответственного ведения бизнеса в систему взаимоотношений с поставщиками и подрядчиками. В 2020 году внедрен Кодекс поставщика.

Мы развиваем корпоративную культуру, направленную на рост вовлеченности, поощрение инициатив и командного духа сотрудников, повышение профессиональных навыков.

В 2020 году создан комитет по устойчивому развитию при Правлении Metalloinvesta, координирующий деятельность всех подразделений Компании в этом направлении, согласующий стратегию и ключевые показатели эффективности.

Компания постоянно повышает уровень публичности и взаимодействия с инвестиционным сообществом, стремясь соответствовать лучшим мировым практикам по раскрытию информации, участвует в ESG рейтингах, проходит независимую оценку по различным направлениям.

Мы уделяем особое внимание вопросам окружающей среды, внедряем передовые антикоррупционные стандарты и принципы деловой этики.

Metalloinvest должен стать одной из самых эффективных и технологически передовых горно-металлургических компаний мира.

Уверен, что мы достигнем этой цели вместе, опираясь на принципы открытого партнерства с трудовыми коллективами, клиентами, поставщиками, представителями органов власти и жителями регионов присутствия, финансовым и инвестиционным сообществами, партнерами в сфере образования, науки, медицины и спорта.



ВЫСОКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБЕСПЕЧИВАЮТ УСТОЙЧИВОСТЬ

Мы создаём основу для эволюции современной металлургии.

Назим Эфендиев

Генеральный директор УК «Металлоинвест»

ОБРАЩЕНИЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

GRI 102-14

УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ, ПАРТНЕРЫ!

2020 год подтвердил правильность стратегии Metalloinvesta, основанной на принципах устойчивого развития. В период пандемии мы успешно решили задачу сохранения стабильности производства и объемов загрузки мощностей. При этом Компания обеспечила надежную защиту здоровья сотрудников.

Основными приоритетами стратегии Компании неизменно остаются развитие производства продукции высокого качества, создание безопасных и комфортных условий труда.

Операционные и финансовые результаты

В 2020 году, несмотря на внешние вызовы, Компания показала хорошие результаты.

Объем выпуска железной руды, нашего базового продукта, составил 40,4 млн тонн, что на 0,5% больше показателя 2019 года. Производство стали увеличилось до почти 5 млн тонн. Доля продукции с высокой добавленной стоимостью в общем объеме отгрузки ЖРС сохранилась на уровне 72%.

EBITDA составила 2,5 млрд долл. США, незначительно изменившись по сравнению с 2019 годом. При этом рентабельность EBITDA увеличилась с 36,1% до 38,5%.

Значительная работа проделана в части снижения долговой нагрузки, оптимизации параметров кредитного портфеля и расширения источников ликвидности. Показатель Чистый долг / EBITDA на конец 2020 года составил 1,3х, что является комфортным уровнем для реализации инвестиционной программы в полном объеме.

В течение 2020 года кредитные рейтинги от международных агентств были сохранены на уровне «Ba1» / «BB+» со стабильными прогнозами, при этом получен новый кредитный рейтинг от российского агентства АКРА на уровне «AA+(RU)» со стабильным прогнозом.

Ключевые проекты

Знаковыми событиями 2020 года стали запуск на Михайловском ГОКе им. А.В. Варичева уникального дробильно-конвейерного комплекса и начало производства премиальных окатышей под металлургическую плавку.

На Лебединском ГОКе реализован очередной этап масштабного инвестиционного проекта по развитию внешнего электроснабжения — введены в эксплуатацию второй и третий пусковые комплексы подстанции «Лебеди».

На Оскольском электрометаллургическом комбинате им. А.А. Угарова запущен участок термообработки проката, после технического перевооружения введена в строй машина непрерывного литья заготовок № 3, запущен новый Шаропрокатный стан.

На Уральской Стали запущена после модернизации доменная печь №2 и новые паровые котлы ТЭЦ.

На всех комбинатах реализуется комплексная программа трансформации технического обслуживания и ремонтов, а также программа по развитию лабораторного оборудования.

После запуска в 2019 году единой цифровой платформы управления финансово-хозяйственной деятельности на базе SAP S4/HANA мы продолжаем внедрять большое количество инициатив по цифровизации производственных, управленческих и административных процессов.

Сегодня любой производственный проект Компании включает в себя как технологическую составляющую, так и цифровые инновационные решения.

Взгляд в будущее

Мы хотим сохранить нашу прекрасную планету для будущих поколений. Поэтому создаём основу для эволюции современной металлургии, развивая производство металлургического сырья прямого восстановления.

В ближайшие годы нам предстоит разработать и внедрить принципиально новые технологические решения, направленные на снижение эмиссии парниковых газов и минимизацию производственного воздействия на окружающую среду.

Опыт 2020 года ещё раз доказал, что продуманная стратегия с фокусом на устойчивое развитие, профессионализм и сплоченность коллектива, эффективная система управления и готовность гибко реагировать на происходящие изменения позволяют добиваться самых амбициозных целей.

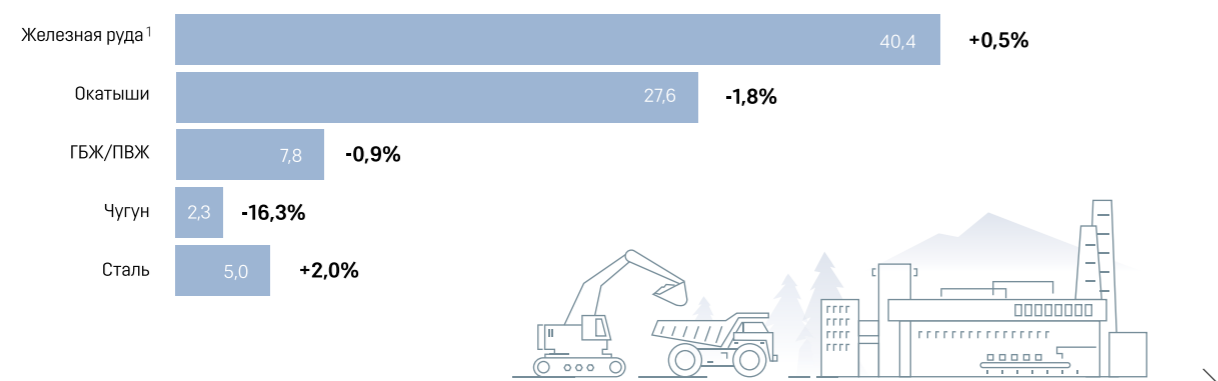
КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2020 ГОДА

Основные финансовые показатели по итогам 2020 года | млрд долл. США

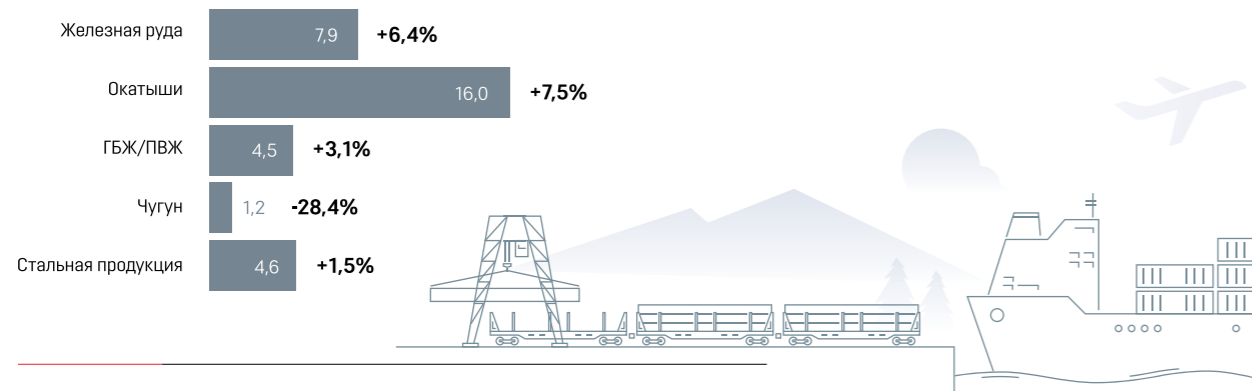


ОПЕРАЦИОННЫЕ И ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Объем производства | млн тонн



Объем продаж | млн тонн



¹ Железная руда включает в себя концентрат и аглоруду.

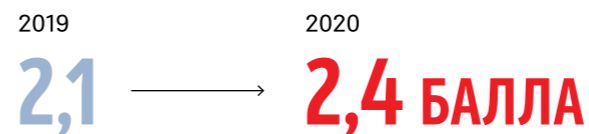
КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



- За отчетный период 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 декабре 2020 года при Правлении был создан Комитет по устойчивому развитию и проведены работы по усовершенствованию структуры управления вопросами устойчивого развития, что соответствует философии и Стратегии Компании
- Работа Совета директоров организована с учетом требований безопасности: для проведения заседаний в течение года активно использовал онлайн-формат

БИЗНЕС-СИСТЕМА

Компания провела независимую дистанционную диагностику уровня зрелости Бизнес-Системы. Общий итог отражает положительную тенденцию в развитии Бизнес-Системы. Оценка за 2020 год составила 2,4 балла, что на 0,3 балла выше, чем в предыдущем 2019 году.



НЕЗАВИСИМАЯ ОЦЕНКА УРОВНЯ
ЗРЕЛОСТИ БИЗНЕС-СИСТЕМЫ

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

- В 2020 году система управления рисками была реорганизована в общекорпоративную систему управления рисками и внутреннего контроля
- ОСУРiВК используется при принятии информированных управленческих и производственных решений, что значительно повысило степень интеграции риск-менеджмента с общей стратегией Компании

ОТКРЫВАЕМ ПЕРСПЕКТИВЫ

О КОМПАНИИ

- 12 Профиль Компании
- 16 Производственная деятельность
- 22 Модель создания стоимости

Металлоинвест – один из крупнейших горно-металлургических холдингов с производством полного цикла в России, мировой лидер в производстве горячебрикетированного железа (далее – товарного ГБЖ), ведущий производитель и поставщик железорудной и металлизованной продукции, один из региональных производителей высококачественной стали.

ПО ЗАПАСАМ
ЖЕЛЕЗНОЙ РУДЫ
В МИРЕ

№ 2

ПО ОБЪЕМУ
ПРОИЗВОДСТВА
ТОВАРНОГО ГБЖ В МИРЕ

№ 1

ПО ОБЪЕМУ
ПРОИЗВОДСТВА
ОКАТЫШЕЙ В МИРЕ

№ 2

ПО ОБЪЕМУ
ПРОИЗВОДСТВА СТАЛИ
В РОССИИ, 2 000 МАРОК

№ 5

ПО ОБЪЕМУ ПРОИЗВОДСТВА ОКАТЫШЕЙ
И КОНЦЕНТРАТА В РОССИИ И СНГ

№ 1

ПРОФИЛЬ КОМПАНИИ

GRI 102-1 GRI 102-3 GRI 102-4 GRI 102-5 GRI 102-7



МИССИЯ

Быть основой эволюции современной металлургии для будущих поколений



ВИДЕНИЕ

Металлоинвест — мировой лидер в производстве высококачественной железорудной металлургической и стальной продукции, создающий ответственную металлургию будущего на основе открытого партнерства



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ

- Рост маржинальности продаж EBITDA
- Повышение операционной и управленческой эффективности
- Устойчивое развитие



ЦЕННОСТИ

- Забота о человеке и окружающей среде
- Нацеленность на результат и эффективность
- Решимость и готовность к изменениям
- Уважение и партнерство

СТРАТЕГИЯ

По результатам отчетного года² стратегические приоритеты Компании были актуализированы и объединены в обновленной бизнес-стратегии Компании.

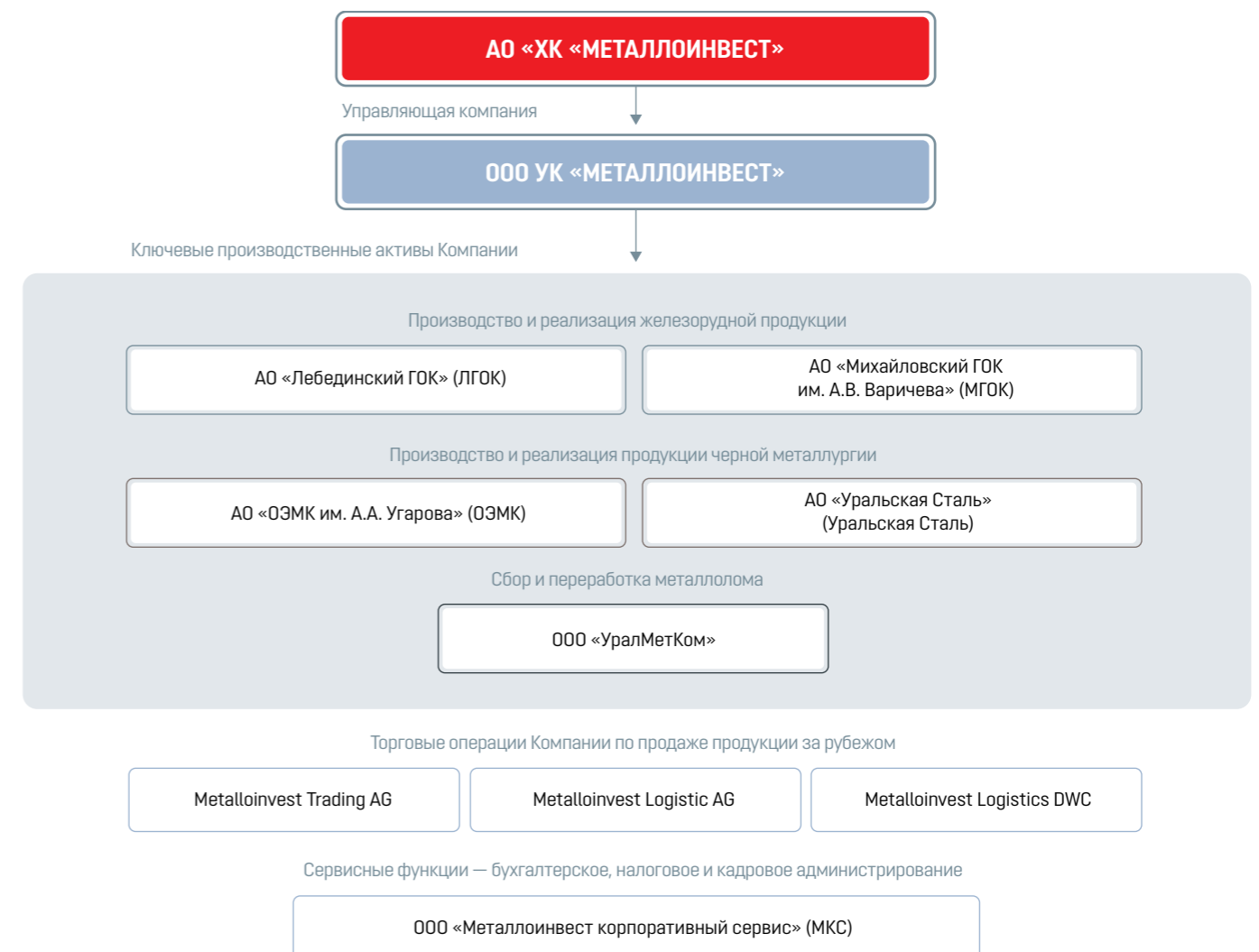
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Управление 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» (далее — МКС). МКС ведет бухгалтерский и налоговый учет, кадровое делопроизводство

и расчет заработной платы, сопровождает закупочную деятельность и договорную работу Компании.

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

СтруктураMetalloinvestа



² Событие после отчетной даты — Обновленная стратегия до 2026 года представлена в феврале 2021 года.

В ОКТЯБРЕ 2020 ГОДА ОСКОЛЬСКОМУ ЭЛЕКТРОМЕТАЛЛУРГИЧЕСКОМУ КОМБИНАТУ ПРИСВОЕНО ИМЯ АЛЕКСЕЯ АЛЕКСЕЕВИЧА УГАРОВА



” Алексей Алексеевич возглавлял Оскольский электрометаллургический комбинат 26 лет. С его именем связана история развития ОЭМК, создания современных мощностей, строительства стана-350, освоения новых видов продукции. В сложные для нашей страны годы Алексей Алексеевич сумел сохранить предприятие и коллектив, внес весомый вклад в развитие города.

Сергей Шишковец,
Управляющий директор ОЭМК

В ИЮНЕ 2020 ГОДА АО «МИХАЙЛОВСКИЙ ГОК» ПРИСВОЕНО ИМЯ АНДРЕЯ ВЛАДИМИРОВИЧА ВАРИЧЕВА



” Андрей Владимирович Варичев в 2005–2006 годах возглавлял МГОК. С 2013 года возглавлял Металлоинвест. Андрей Владимирович внес большой вклад в повышение конкурентоспособности МГОКа. В настоящее время на предприятии завершается строительство первой очереди уникального дробильно-конвейерного комплекса, запущены высокопроизводительные экскаваторы и самосвалы, реализуется комплексная программа повышения качества продукции, активно внедряются технологии автоматизации и цифровизации.

Антон Захаров,
Управляющий директор МГОКа



Прочие вспомогательные активы

В состав Металлоинвеста входят организации, обеспечивающие поставку сырьевых материалов и сервисное обслуживание, а также прочие вспомогательные активы.

Производственные активы Группы

АО «Железногорский
кирпичный завод»

АО «Руслайм»

ООО «ОСМиБИТ»

Сервисные и инфраструктурные активы Группы

ООО «Строй Керамика Сервис»

АО «Металлоинвестлизинг»

АО «КМА-Энергосбыт»

ООО «Металло-Тех»

ООО «Рудстрой»

Прочие вспомогательные активы Группы, социальная инфраструктура

ООО «ЛебГОК-Здоровье»

ООО «ГК «Лебедь»

ООО «Городской институт
проектирования метзаводов»

Metalloinvest Holding (Cyprus) Ltd

Железногорское АО «ЦМП»

ООО «Коммунальщик»

ООО «Гостиница «Железногорск»

ООО «Цех питания»

ЧЛПУ «МГОК-Здоровье»

ООО «Агрофирма «Горняк»

ООО «НПВП ТОРЭКС»

ООО «Пласт-Импульс»

ООО «Скоростной трамвай»

ООО «Агрофирма «Металлург»

ООО «Ивановка»

ООО «ТПО»

ООО «Недра Керамик»

ООО «Уральский Сервис»

ООО «Уральская Здравница»

Производственная деятельность

Металлоинвест является крупнейшей в России и второй в мире горнорудной компанией по запасам железной руды. Мы ведем разработку двух крупнейших месторождений Курской магнитной аномалии: Михайловского и Лебединского, расположенных на территории Курской и Белгородской областей.

Подтвержденные разведанные запасы железной руды Компании по международной классификации JORC составляют 13,8³ млрд тонн, что при текущем уровне добычи гарантирует около 136 лет эксплуатационного периода.

На карте представлены подтвержденные и вероятные запасы руд по классификации JORC с поправкой на объем добытой руды на 31 декабря 2019 года⁴.



ЗАПАСЫ ЖЕЛЕЗНОЙ РУДЫ
ПО КЛАССИФИКАЦИИ JORC

13,8 МЛРД ТОНН

ЭКСПЛУАТАЦИИ РАЗВЕДАННЫХ
МЕСТОРОЖДЕНИЙ

136 ЛЕТ

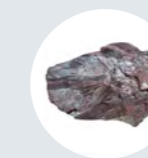
Основные добываемые минералы



ЖЕЛЕЗО (МАГНЕТИТ)



МАРТИТ



ГЕМАТИТ



ЛИМОНИТ



СИДЕРИТ

³ Данные Компании в пересчете по состоянию на 1 января 2021 года на основании отчета Mineral Expert's Report компании IMC Group Consulting Ltd, подготовленного в 2010 году.

⁴ Карта ресурсного потенциала крупнейших компаний мира <https://www.metallinvest.com/business/geography>

ГОРНОРУДНЫЙ СЕГМЕНТ

40,4

МЛН ТОНН ГОДОВОЙ
ОБЪЕМ ДОБЫЧИ РУДЫ⁵

7,8

МЛН ТОНН ОБЪЕМ
ПРОИЗВОДСТВА ГБЖ/ПВЖ

В горнорудный сегмент Компании входят АО «Лебединский горно-обогатительный комбинат» (далее — ЛГОК) и АО «Михайловский горно-обогатительный комбинат им. А. В. Варичева» (далее — МГОК). ЛГОК и МГОК входят в тройку крупнейших комбинатов по добыче и переработке железной руды в России⁶.

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%. ЛГОК и МГОК производят около 40,4 млн тонн руды в год и полностью обеспечивают потребности ее металлургических предприятий в железорудном и металлизованном сырье⁷.

Металлоинвест является одним из ведущих производителей товарной железной руды в мире и крупнейшей железорудной компанией в России и СНГ.

АО «Михайловский ГОК им. А.В. Варичева» (МГОК)

Открытый способ разработки крупнейшего месторождения железной руды в СНГ.

Основные виды товарной продукции:

- агломерационная руда
- железорудный концентрат
- неофлюсованные окатыши
- офлюсованные окатыши

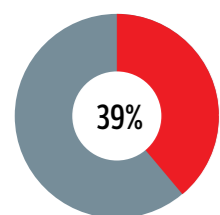
АО «Лебединский ГОК» (ЛГОК)

Единственный в Европе, России и СНГ производитель горячебрикетированного железа, крупнейшее в России и СНГ предприятие по добыче и обогащению железной руды, производству высококачественного железорудного сырья и металлоресурсов.

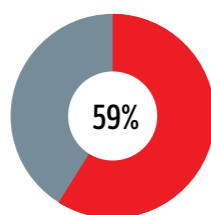
Основные виды товарной продукции:

- железорудный концентрат
- неофлюсованные окатыши
- офлюсованные окатыши
- ГБЖ

Доля в российском производстве:



39% производства железорудного концентрата и аглоруды



59% производства железорудных окатышей



100% производства ГБЖ, ПВЖ и металлизованных окатышей

⁵ Производство концентрата (включая аглоруду).

⁶ Из расчета объема выпускаемой продукции (по данным «Рудпрома»).

⁷ Подробнее см. «Результаты операционной деятельности» и «Обзор рынков».

МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ СЕГМЕНТ

5,0

МЛН ТОНН ГОДОВОЙ
ОБЪЕМ ПРОИЗВОД-
СТВА СТАЛИ⁸

5

МЕСТО ПО ОБЪЕМУ
ПРОИЗВОДСТВА
СТАЛИ В РОССИИ⁹

2,3

МЛН ТОНН ГОДОВОЙ
ОБЪЕМ ПРОИЗВОД-
СТВА ЧУГУНА

Металлургический сегмент Компании представлен АО «ОЭМК им. А.А. Угарова» (далее — ОЭМК) и АО «Уральская Сталь» (далее — Уральская Сталь) — лидирующими производителями стальной продукции на нишевых рынках России, а также ООО «УралМетКом» (далее — УралМетКом), которое занимается сбором и переработкой металлолома.

Основная продукция:

- ПВЖ
- чугун
- стальные полуфабрикаты, квадратная заготовка, рельсовая и фасонная заготовки, заготовки для производства труб и метизов
- сортовой прокат: бунт, пруток, сталь повышенного качества (Special Bar Quality)
- листовой прокат: штрипс, мостосталь, сталь для судостроения

ОЭМК

Единственное в России металлургическое предприятие полного цикла, где реализованы технологии прямого восстановления железа и плавки в электропечах, позволяющие получать металл, практически свободный от вредных примесей и остаточных элементов.

Основные виды товарной продукции:

- ПВЖ
- прокат: сортовой (включая SBQ), квадратная заготовка, трубная заготовка
- непрерывнолитая заготовка квадратного и прямоугольного сечения

Уральская Сталь

Предприятие полного цикла, включающее аглококсоменное, сталеплавильное и прокатное производства. В 2020 году осуществлена модернизация сталеплавильной печи по технологии FMF (Flexible Modular Furnace).

Основные виды товарной продукции:

- чугун
- непрерывнолитая заготовка круглого и прямоугольного сечения
- листовой прокат: мостосталь, судосталь, штрипс, конструкционная сталь

УралМетКом

Предприятие осуществляет закупку, переработку и поставку лома черных металлов предприятиям металлургического сегмента Компании. Металлоинвест располагает современным оборудованием для подготовки лома к использованию в производстве стали.

Основные виды товарной продукции:

- лом черных металлов

⁸ Подробнее см. «Результаты операционной деятельности» и «Обзор рынков».

⁹ По данным корпорации «Чермет».

КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ 2020 ГОДА

Март

- Введена в эксплуатацию машина непрерывного литья заготовок №3 на ОЭМК
- Запущены технологии гибкой модульной печи FMF на Уральской Стали

Апрель

- Завершена реконструкция завода по производству компонентов гранэмита на МГОКе

Май

- Произведен монтаж роллер-пресса высокого давления на МГОКе

Июнь

- Осуществлено привлечение ЕСА-финансирования для ОЭМК

Июль

- Запущено опытное производство железорудных окатышей премиального качества (DR-grade) на МГОКе
- Осуществлена пролонгация действующих соглашений с ИНГ Банком на условиях «зеленого» финансирования

Октябрь

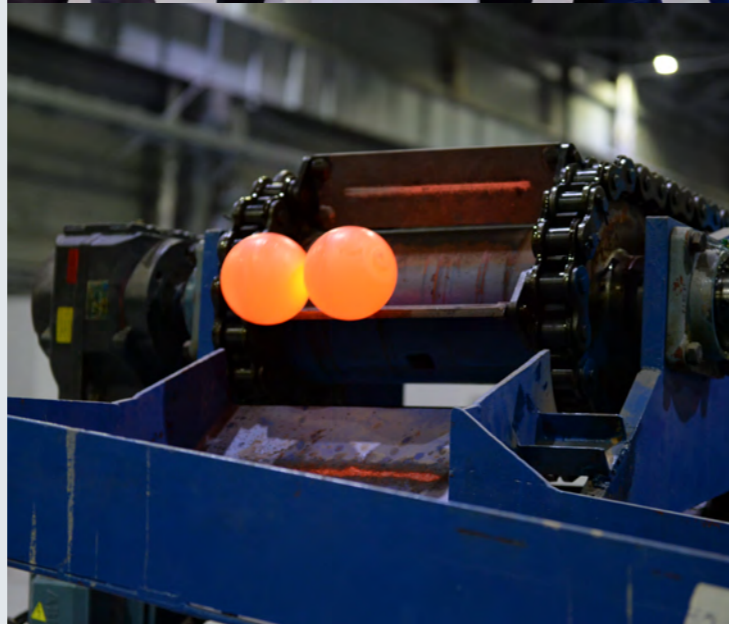
- Проведена первая отгрузка экспортной продукции из нового терминала «Ультрамар» в порту Усть-Луга
- Запущен шаропрокатный стан на ОЭМК
- Приобретено высокоточное оборудование для развития лаборатории на Уральской Стали

Ноябрь

- Завершен ремонт обжиговой машины на ОЭМК
- Запущена передовая конвейерная технология транспортировки руды из карьера на МГОКе
- Запущен второй и третий пусковые комплексы системы внешнего электроснабжения ЛГОК (Подстанция «Лебедь»)
- В Компании введена должность заместителя Генерального директора по устойчивому развитию и корпоративным коммуникациям

Декабрь

- Модернизирована доменная печь № 2 на Уральской Стали
- Завершена замена магнитных сепараторов на МГОКе
- Произведен пуск котлов среднего давления ТЭЦ на Уральской Стали



ПРИЗНАНИЕ ЗАСЛУГ КОМПАНИИ

А+ «Лидеры корпоративной благотворительности 2020»

Металлоинвесту присвоена высшая категория рейтинга «Лидеры корпоративной благотворительности 2020», представленного Ассоциацией грантодающих организаций «Форум Доноров».

5-е место рейтинга открытости в сфере экологической ответственности WWF

Металлоинвест показал лучший результат среди предприятий черной металлургии. Компания также получила высший балл за раскрытие информации о воздействии на окружающую среду в ходе производственной деятельности. Ежегодный рейтинг открытости экологической информации горнодобывающих и металлургических компаний проводится с 2015 года по инициативе Всемирного фонда дикой природы и консультационно-аналитической группы «КРЕОН» при поддержке Национального рейтингового агентства.

«Платина» и «Золото» MarCom Awards

Металлоинвест стал обладателем сразу двух высших наград на одном из крупнейших и наиболее авторитетных международных конкурсов в области маркетинга, корпоративных коммуникаций и PR — MarCom Awards. Платиновую статуэтку в номинации «Лучший имиджевый видеоролик о компании» получил ролик Металлоинвеста «Воплощая мечты»¹⁰. В категории «Индустриальная безопасность» золотой наградой была отмечена видеOVERсия вводного инструктажа по охране труда и промышленной безопасности (далее — ОТиПБ) «Индустриальная безопасность посетителей».

1-е и 2-е место «Чемпионы добрых дел»

Металлоинвест отмечен в двух номинациях шестого Всероссийского конкурса проектов в сфере корпоративного волонтерства «Чемпионы добрых дел-2020».

ЛГОК получил первое место в номинации «Навыковое волонтерство» за проект «Чемпион по эффективности». Предприятие предоставляет школьникам возможность получить новые знания и опыт в ходе образовательного квеста по применению технологий бережливого производства.

В номинации «Наставничество» второе место заняли волонтеры другого предприятия Металлоинвеста — МГОКа. Их проект направлен на помощь в обучении и организации досуга детей с ограниченными возможностями здоровья.

«Золото» Металл-Экспо 2020

Коллектив Уральской Стали был отмечен Золотой медалью на 26-ой Международной промышленной выставке «Металл-Экспо 2020» за разработку и успешное опытно-промышленное опробование технологии производства листового проката толщиной до 50 мм из экономнолегированной криогенной стали для производства сосудов хранения и транспортировки сжиженного природного газа (далее — СПГ).

Премия «ПРО ЭДО»

Металлоинвест получил премию «ПРО ЭДО» в номинации «Про признание» и вошел в шорт-лист в номинации «Про скорость» в конкурсе лучших проектов электронного документооборота (ЭДО). Экспертное жюри высоко оценило эффективность внедрения ЭДО с поставщиками и клиентами Компании.

1-е место «Лидеры российского бизнеса: динамика, ответственность, устойчивость-2019»

Металлоинвест стал победителем Всероссийского конкурса «Лидеры российского бизнеса: динамика, ответственность, устойчивость — 2019» в номинации «За вклад в социальное развитие территорий». В 2019 году Компания направила почти 6 млрд рублей на развитие социально-культурной среды, образования, здравоохранения и спорта, а также поддержку незащищенных слоев населения.

Премия ТХФ

Металлоинвест одержал победу в конкурсе ТХФ в номинации «Сделка года по финансированию металлургического и горнодобывающего сектора в категории сырьевых товаров» со сделкой предэкспортного финансирования на сумму 200 млн евро (PXF-2019/2), заключенной с рекордно длинным сроком кредитования — шесть с половиной лет и привлекательной процентной ставкой, зафиксированной на весь срок кредита. Кредитное соглашение было заключено с семью международными финансовыми институтами — Société Generale (SGBT Finance Ireland Ltd), ING Bank N.V., INTESA, Bank of China, UniCredit Bank, Credit Agricole CIB, Deutsche Bank.

Лауреат премии Cbonds Awards 2020

Металлоинвест стал лауреатом престижной ежегодной премии Cbonds Awards 2020. Выпуск биржевых облигаций ХК «Металлоинвест» серии БО-04 на 10 млрд руб. был признан финансовым сообществом лучшей сделкой первичного размещения в металлургии в 2020 году.

EcoVadis

В 2020 году Металлоинвест подтвердил серебряный уровень ESG-рейтинга EcoVadis, получив 65 баллов и заняв место в топ-7 лучших компаний в мире.

Sustainalytics

Металлоинвест занял 10 позицию в рейтинге среди 145 компаний стальной отрасли в мире и получил 31,8 балла по оценке международного агентства Sustainalytics.

ISS ESG

Компания получила новый уровень рейтинга устойчивого развития от ISS ESG — «С».

¹⁰ https://www.youtube.com/watch?v=shdL2_6FA3w

Модель создания стоимости

GRI 102-9

ЦЕННОСТЬ ДЛЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Подробнее см. Отчет об устойчивом развитии, «Взаимодействие с заинтересованными сторонами»



АКЦИОНЕРЫ

Высокая информационная прозрачность и качество управления



Подробнее см. Отчет об устойчивом развитии, «Взаимодействие с заинтересованными сторонами»



ПОТРЕБИТЕЛИ

Двухуровневая система контроля качества: оперативная (офис продаж) и проактивная (деловые встречи и советы)

71% общих индексов удовлетворенности потребителей в РФ



Подробнее см. Отчет об устойчивом развитии, «Качество и клиентоориентированность»



СОТРУДНИКИ

Безопасные условия труда, справедливый уровень вознаграждения, условия для роста

0,7-1,0 — соотношение заработной платы сотрудника начального уровня к МРОТ (в зависимости от региона)



Подробнее см. Отчет об устойчивом развитии, «Ответственность перед персоналом»



ПОСТАВЩИКИ И ПОДРЯДЧИКИ

Единая стратегия взаимодействия с поставщиками

95% поставщиков Компании разделяют принципы устойчивого развития



Подробнее см. Отчет об устойчивом развитии, «Управление цепочкой поставок и политика закупочной деятельности»



МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА

Программы взаимодействия, оценка воздействия деятельности и развития местных сообществ

Все предприятия Компании реализует программы по взаимодействию с местными сообществами



Подробнее см. Отчет об устойчивом развитии, «Ответственность перед обществом»



ОРГАНЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

Реализация инициатив, мониторинг промышленности, развитие регионов присутствия

31 млрд рублей — налоговые платежи в бюджеты регионов присутствия



Подробнее см. Отчет об устойчивом развитии, «Ответственность перед обществом»



ИНВЕСТИЦИОННОЕ СООБЩЕСТВО

Благоприятная инвестиционная среда

Компания получила рейтинг «AA+» российского рейтингового агентства АКРА



Подробнее см. «Результаты финансовой деятельности»



ФИНАНСОВЫЙ КАПИТАЛ

- Выручка: **6 409 млн долл. США**
- EBITDA: **2 471 млн долл. США**
- Чистая прибыль: **1 337 млн долл. США**
- Капитальные затраты: **496 млн долл. США**



Подробнее см. «Результаты финансовой деятельности»



ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ

- Горнорудный сегмент: ЛГОК, МГОК
- Металлургический сегмент: ОЭМК, Уральская Сталь, УралМетКом
- Запасы железной руды: 13,8 млрд тонн на 136 лет (№ 2 в мире и № 1 в России)
- Объем производства железной руды: 40,4 млн тонн
- Объем производства окатышей: 27,6 млн тонн
- Объем производства ГБЖ/ПВЖ: 7,8 млн тонн
- Объем производства чугуна: 2,3 млн тонн
- Объем производства стали: 5,0 млн тонн



Подробнее см. «Результаты операционной деятельности»



ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ

- Исследования в области ндт: Центр разработок НИОКР совместно с МИСиС, Сталеплавильная лаборатория на ОЭМК, Лаборатории на ЛГОКе и МГОКе, новые патенты на новые марки стали
- Цифровизация бизнес процессов



Подробнее см. «Инвестиционные программы и проекты»

Отчет об устойчивом развитии, «Цифровизация процессов управления персоналом»



ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

- Кадровый потенциал: 42 730 сотрудников
- Количество часов обучения: 1,6 млн
- Гендерная пропорция: 27% персонала – женщины
- Увеличение заработной платы: +12%
- Коэффициент текучести кадров: 5,8%
- Количество зарегистрированных ЧС и АС: 0 случаев



Подробнее см. Отчет об устойчивом развитии, «Подход к управлению персоналом»



СОЦИАЛЬНО-РЕПУТАЦИОННЫЙ КАПИТАЛ

- Политика устойчивого развития
- Политика по взаимодействию с заинтересованными сторонами
- Социальный совет
- Инвестиции в социальные программы: 7,1 млрд руб.
- Инвестиции в образование: 446 млн руб.
- Высокие позиции в ESG-рейтингах*



Подробнее см. Отчет об устойчивом развитии, «Взаимодействие с заинтересованными сторонами»
* Подробнее см. Отчет об устойчивом развитии, «Подход к управлению устойчивым развитием»



ПРИРОДНЫЙ КАПИТАЛ

- Экологическая программа до 2025 года: завершена на 50%
- Климатическая стратегия
- Объем выбросов парниковых газов: сократился на 2,5 млн тонн по сравнению с 2019 годом
- Общее энергопотребление: 227 319 тдж
- Экономический эффект от реализации проекта по энергосбережению: 50 млн руб. ежегодно



Подробнее см. Отчет об устойчивом развитии, «Экологическая ответственность»

Бизнес-процесс Metalloinvesta

GRI 102-9

МЕТАЛЛОИНВЕСТ — ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ХОЛДИНГ С ПРОИЗВОДСТВОМ ПОЛНОГО ЦИКЛА И ВЫСОКИМ УРОВНЕМ ВЕРТИКАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ.

№ 2 В МИРЕ

ПО ЗАПАСАМ
ЖЕЛЕЗНОЙ РУДЫ В МИРЕ

№ 2 В МИРЕ

ПО ОБЪЕМУ ПРОИЗВОДСТВА
ОКАТЫШЕЙ В МИРЕ

Бизнес-процесс Metalloinvesta



**ЗАПАСЫ
И РЕСУРСЫ**



**ПРОИЗВОДСТВО
ЖЕЛЕЗНОЙ РУДЫ**



ПЕРЕРАБОТКА

ОТГРУЗКА



СБЫТ



ПОТРЕБИТЕЛИ

Железорудный концентрат

Окатыши

ГБЖ/ПВЖ

Чугун

Сталь

Товарный железорудный концентрат

Окатыши

ГБЖ

Чугун

Стальная продукция

- Metallurgical industry
- Mechanical engineering
- Automotive industry
- Pipe industry
- Bridge construction
- Construction industry
- Shipbuilding

ЭВОЛЮЦИЯ СОВРЕМЕННОЙ МЕТАЛЛУРГИИ

НА ПОРОГЕ БОЛЬШИХ ИЗМЕНЕНИЙ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

- 26 Обзор рынков
- 32 Перспективы развития
- 38 Инвестиционные программы и проекты

В Металлоинвесте принята стратегия развития, направленная на повышение качества продукции и экологичности производства.

Понимая ответственность перед будущими поколениями, мы начинаем менять современную металлургию.

**ПРОДОЛЖИТЕЛЬНЫЙ СРОК ЖИЗНИ
ОТРАБОТКИ ЗАПАСОВ ЖЕЛЕЗНОЙ РУДЫ**

136 лет

ОБЗОР РЫНКОВ

GRI 102-6



Для всей мировой экономики 2020 год был связан в первую очередь с таким глобальным вызовом, как пандемия новой коронавирусной инфекции. Были существенно пересмотрены режимы работы предприятий и транспортных потоков, изменилась структура спроса и предложения на товары и сырье. Увеличились социальные расходы многих государств, что привело к неизбежной эмиссии центральных банков.

На товарных рынках наблюдалась разнонаправленная динамика цен на разные сырьевые материалы. Цены на нефть снизились и до конца года оставались ниже уровня 2019 года. Цены на природный газ, алюминий и медь после резкого снижения в предыдущие периоды значительно выросли так же, как и цены на железную руду. Во второй половине года в секторах стального проката и железорудного сырья (далее — ЖРС) также отмечен значительный рост спроса и цен.

В условиях периодических перекрытий путей поставки (в основном по эпидемиологическим причинам), Metalloinvest сохранял присутствие на всех значимых для себя рынках. Для сохранения загрузки мощностей Компания оперативно изменяла сортамент производимой продукции и регионы продаж, а также логистические цепочки, обеспечив сохранение объемов выпуска стали и ЖРС.

В связи с существенным отложенным влиянием пандемии на глобальную экономику и режим функционирования отдельных экономических субъектов и отраслей, Компания считает преждевременным формировать позицию о перспективах, тенденциях и будущей динамике бизнеса в отраслях присутствия Metalloinvesta.

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

Metalloinvest 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.



Динамика цен в 2020 году на базовое ЖРС (мелочь с содержанием железа около 62%) обусловлена эпидемиологическими и политическими факторами, а также восстановлением спроса на прокат в развитых странах во втором полугодии 2020 года. Снижение спроса на ЖРС со стороны развитых стран, связанное с падением спроса на товары и закрытием металлургических мощностей

в разных странах мира, совпало с сокращением предложения в связи с закрытием рудников и объектов логистической инфраструктуры. В первом квартале 2020 года отсутствие спроса компенсировалось естественным снижением предложения, а, начиная с третьего квартала, растущий спрос со стороны Китая столкнулся с проблемами доставки продукции у части

традиционных поставщиков. Необходимость удовлетворить спрос на конечную продукцию после нескольких карантинных месяцев снизила эластичность спроса на сталь, а с ним и на ЖРС. Неопределенность времени поставок по внешнеторговым операциям и отсутствие запасов у всех локальных участников производственной цепочки привели к резкому росту цены на ЖРС.

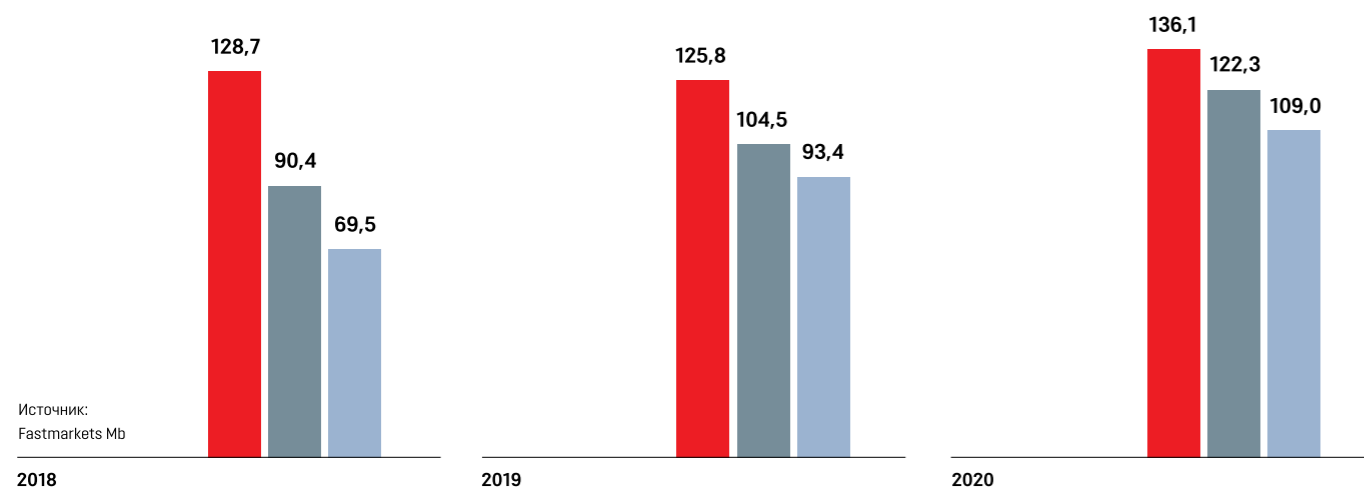
Производство и потребление железной руды по регионам, 2016–2020 годы | млн тонн

ПРОИЗВОДСТВО					СТРАНА	ПОТРЕБЛЕНИЕ				
2016	2017	2018	2019	2020		2016	2017	2018	2019	2020
222	203	204	229	213	Китай	1174	1187	1271	1359	1361,9
405	395	407	396	364	Бразилия	39	43	44	39	36,5
762	800	822	846	860	Австралия	5	5	6	6	6,8
187	184	173	190	192	СНГ	130	128	130	130	122,6
129	172	183	212	216	Индия	128	139	155	165	157,1
3	3	3	2,9	2,9	Япония	132	129	127	122	101,2
43	39	46	47	36,8	США	36	38	40	41	31,7
64	56	62	59	54,7	ЮАР	8	8	9	8	4
34	31	31	37	35,6	Европа	159	163	160	153	131,5
36	32	31	30	32	Центральная и Южная Америка (без учета Бразилии)	48	53	53	47	8,7
58	55	61	70	71,2	Северная Америка (без учета США)	25	26	27	25	23,5
86	85	90	93	393,4	Прочие страны	119	127	141	158	198,5
2 029	2 055	2 113	2 210	2 472	ИТОГО	2 002	2 045	2 162	2 254	2 184

Источник: AME Research

Средние цены, 2018–2020 годы | долл. США / тонна

- Окатыши CFR Qingdao (65 % Fe)
- Мелочь (65 % Fe) CFR Северный Китай
- Мелочь (62 % Fe) CFR Северный Китай



Источник: Fastmarkets Mb

Доверие к ценовым индикаторам на спотовом рынке ЖРС в виде индексов, в том числе Argus, The Steel Index, Fastmarkets, Mysteel, SteelHome, Platts сохраняется. Из этого факта нельзя сделать вывод о длительном и стабильном существовании нынешней

системы ценообразования ЖРС вследствие вероятности развития эпидемиологических и политических рисков, а также различного влияния пандемии на отрасли промышленности. Metalloinvest отслеживает ситуацию на рынках разных регионов и принимает

меры по формированию оптимальной тактики продаж и производства, а также оптимальных цен на свою продукцию.



РЫНОК ОКАТЫШЕЙ

Производство доменных окатышей, 2018–2020 годы | млн тонн

РЕГИОН	2018	2019	2020
Австралия	3,6	3,5	3,9
Бразилия	29,9	19,4	16,3
Индия	32,5	34,2	37,0
Казахстан	4,5	5,5	7,0
Канада	16,8	18,9	18,4
Китай	119,3	123,7	129,7
Мексика	8,3	8,8	8,8
Нидерланды	4,4	4,4	4,0
Прочие	0,7	0,8	0,8
Россия	40,4	40,2	40,3
США	49,3	46,5	38,3
Украина	20,8	17,5	17,2
Чили	3,2	1,0	3,0
Швеция	16,9	17,0	17,8
Япония	3,0	3,0	3,0
Итого	353,6	344,4	345,5

Источник: AME Research

Согласно данным AME Research, в 2020 году мировой объем производства доменных окатышей вырос на 1 млн тонн — до 345,5 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. Конкретная динамика 2020 года к 2019 году выпуска тех или иных видов ЖРС определялась внешними условиями, развитием пандемии и мерами правительств по борьбе с ней. Итоговый рост объемов производства в 2020 году позволяет сделать вывод о достаточной устойчивости горно-металлургической отрасли в масштабах всего мира.



РЫНОК ГОРЯЧЕБРИКЕТИРОВАННОГО И ПРЯМОВОССТАНОВЛЕННОГО ЖЕЛЕЗА

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

В 2020 году мировое производство ГБЖ/ПВЖ снизилось по вышеуказанным причинам, сохранение стабильности объемов у Металлоинвеста говорит о надежности Компании как индивидуального производителя и устойчивости инфраструктуры Российского рынка производства, транспортировки и потребления стали и сырья для ее выпуска. Долгосрочная стратегия Компании, ориентированная на развитие производства железорудной и металлургической продукции с высокой добавленной стоимостью, в первую очередь ГБЖ/ПВЖ и окатышей, сохраняется.

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 2020 году Компания снизила производство ГБЖ/ПВЖ на 73 тыс. тонн. Отгрузка внешним потребителям выросла на 138 тыс. тонн, или 3,2%.

Компания занимает устойчивые позиции на рынке ГБЖ. По экспертным оценкам, в 2020 году Металлоинвест несколько увеличил свою долю на мировом рынке товарного ГБЖ, что связано с эпидемиологическими проблемами производителей и потребителей ПВЖ/ГБЖ.

Производство ГБЖ/ПВЖ, 2018–2020 годы | млн тонн

СТРАНА	2018	2019	2020
Аргентина	1,6	1	0,53
Венесуэла	0,4	0,4	0,28
Египет	5,8	4,4	4,8
Индия	34,2	36,9	33,1
Иран	25,7	27,7	31,5
Канада	1,7	1,4	1,2
Катар	2,5	2,4	0,76
Ливия	0,6	0,9	0,8
Мексика	6	6	5,3
ОАЭ	3,8	3,7	3,0
Россия	8	8	8
Саудовская Аравия	5	4,6	5,2
ЮАР	0,8	0,7	0,18
Итого	96,1	98,1	94,4

Источник: WSA и Металлоинвест

РЫНОК СТАЛИ

По итогам 2020 года производство сырой стали в мире, по оценке WSA, снизилось на 1% или 17 млн тонн. Рост производства стали отмечен в Китае, Иране, Пакистане, Вьетнаме. Объем экспорта стали из Китая продолжил снижение и составил 53,68 млн тонн. Следует отметить рост на 60% импорта полуфабрикатов и проката в Китай. Общий объем импорта превысил 20 млн тонн, таким образом, нетто экспорта стали из Китая в 2020 году снизилось на 17 млн тонн по сравнению с 2019 годом.

Металлоинвест является ведущим региональным производителем нишевого стального проката. В 2020 году Компания сохранила свою долю в производстве стали в Российской Федерации. Однако резкое изменение спроса и возможностей поставки проката вследствие эпидемиологических и логистических причин потребовали постоянных оперативных изменений в производстве и сбыте проката. Обстановку также осложняли экстренные противоэпидемиологические меры, направленные на сохранение здоровья и безопасности персонала. Увеличение выпуска стали на 99 тыс. тонн или 2% по сравнению с 2019 годом Компания рассматривает как успех и доказательство устойчивости своих производственных, сбытовых и управленческих структур.

Производство стали, 2015–2020 годы | млн тонн

РЕГИОНЫ	2016	2017	2018	2019	2020
Африка	13,1	15,1	16,1	17,0	12,6
Ближний Восток	31,5	34,5	38,0	45,3	40,7
Европа	199,8	210,7	210,0	198,4	177,6
Китай	807,6	870,9	928,3	996,3	1 053
Океания	5,8	6,0	6,3	6,2	6,1
Прочие страны Азии	316,3	332,3	342,7	345,2	298,1
Северная Америка	110,6	115,4	120,5	120,0	101,1
СНГ	102,1	100,9	101,3	100,4	101,8
Центральная и Южная Америка	40,2	43,7	44,3	41,2	38,2
Итого	1 627,0	1 729,9	1 807,5	1 870,0	1 829,1

Источник: WSA и Металлоинвест

В связи с продолжением пандемии COVID-19 и неопределенной ситуацией с доступностью вакцин в разных странах, прогнозировать будущую динамику продаж Металлоинвеста на рынке стального проката нецелесообразно. Компания сохранила рабочие отношения и связи со всеми своими потребителями и прорабатывает новые возможности трансформации производства.

РЫНОК ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННОГО СОРТОВОГО ПРОКАТА SBQ

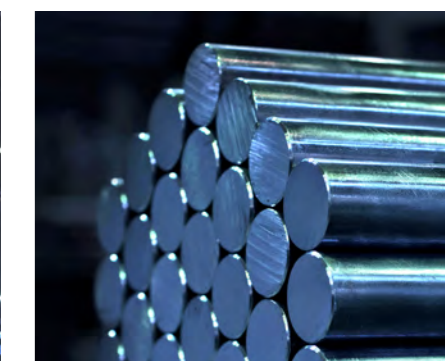
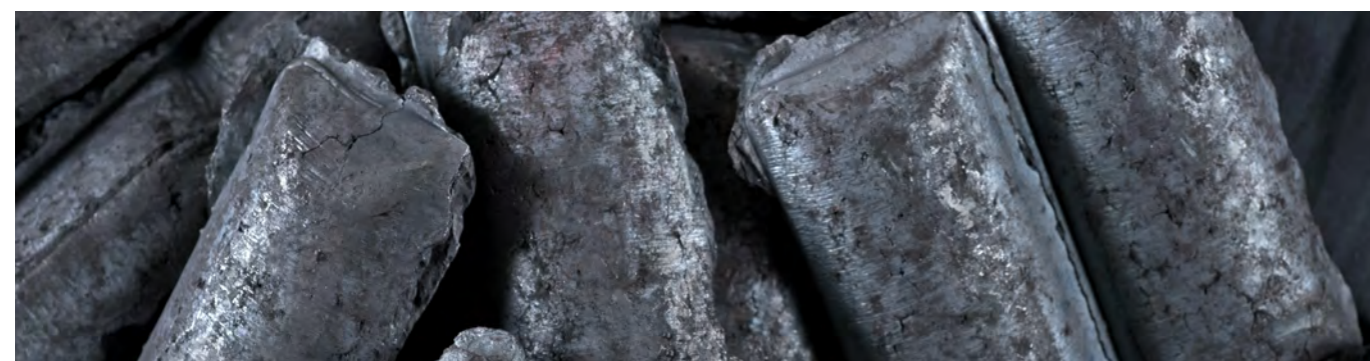


На производство сортового проката SBQ негативно повлияли остановки производств основных потребителей конечной продукции, выпускаемой из проката SBQ — машиностроительной продукции. Также негативное влияние на рынок инженерных сталей оказало резкое ускорение темпов использования квоты по 12 группе проката по классификации защитной меры Европейского Союза (далее — ЕС).

Металлоинвест проводит работу по исправлению ситуации. В условиях сохранения тенденции роста торговых ограничений и протекционизма в мире небольшое снижение выпуска высококачественного проката с 939 до 904 тыс. тонн можно рассматривать как успех Компании.

Отгрузка SBQ с ОЭМК, 2015–2020 годы | тыс. тонн

2018	2019	2020
1 086	939	904



ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

ПРОИЗВОДСТВО И ФИНАНСЫ

- увеличение объемов производства и повышение качества железорудного концентрата, окатышей и ГБЖ
- постоянное улучшение качества нишевой стальной продукции для удовлетворения растущих запросов клиентов
- создание централизованного управления R&D
- развитие Бизнес-Системы
- сохранение лидерства на рынке мостовой стали
- рост нормализованной EBITDA на 3% в год¹¹
- формирование и развитие инженерно-конструкторского центра

ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

- улучшение эффективности ключевых процессов
- повышение точности планирования; сокращение издержек
- улучшение операционного контроля
- уменьшение сроков согласования документов
- оптимизация уровня запасов
- доступ к информации в реальном режиме времени
- снижение уровней управления
- рост нормы управляемости
- развитие инсорсинговой компании ООО «Металло-Тех»
- развитие Центра Инноваций совместно с SAP и Accenture

ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

- снижение выбросов в атмосферный воздух на 7% в 2025 к уровню 2020 года
- полный переход МГОКа и ОЭМК на замкнутую систему оборотного водоснабжения — исключение сбросов сточных вод в водные объекты
- поэтапный переход ЛГОКа на замкнутую систему оборотного водоснабжения — снижение сбросов сточных вод на 50%
- 100%-ная переработка технологических отходов и материалов (без учета вскрыши и хвостов ЛГОКа и МГОКа)
- снижение на 33% объемов образования вскрыши на ЛГОКе и МГОКе в результате строительства конвейерных комплексов
- снижение на 1 млн тонн выбросов парниковых газов (CO₂ эквивалента) у потребителей железорудной продукции Metalloinvesta

ОХРАНА ТРУДА И ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

- обеспечение безопасных условий труда, сохранение жизни и здоровья работников
- снижение уровня аварийности, травматизма и профессиональных заболеваний
- лидерство среди горно-металлургических предприятий России и соответствие мировому уровню в области промышленной безопасности и культуры производства
- укрепление позиции по показателю LTIFR

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

- внедрение функциональных процессов SRM, CRM, PPM¹²
- осуществление комплексного проекта по управлению запасами и внутренней логистикой
- оптимизация процессов интегрированного планирования
- BigData, машинное обучение, цифровое моделирование, дополненная реальность, автономные машины, промышленный интернет вещей



Влияние COVID-19 на деятельность Компании¹³

Пандемия повлияла на конъюнктуру спроса и привела к повышению волатильности рынков. Компания приняла оперативные комплексные меры по реагированию на вызовы пандемии. Были обеспечены охрана здоровья сотрудников, стабильность производства и отгрузок продукции, непрерывность бизнес-процессов.

Пандемия COVID-19 наглядно продемонстрировала высокую ценность сформированной за много лет системы социального партнерства на предприятиях и в регионах присутствия. Прямой конструктивный диалог с заинтересованными сторонами позволил Metalloinvestу быстро перестроиться и адаптироваться к новым вызовам.



В период эпидемии первостепенными задачами стали сохранение производственной программы в полном объеме и максимальная защита сотрудников. В марте 2020 года был создан оперативный штаб для мониторинга всех факторов, связанных с распространением COVID-19.

В апреле было принято решение о выделении каждому работнику материальной помощи на приобретение индивидуальных средств защиты в размере 10 тыс. рублей. Также были выданы индивидуальные защитные наборы: многоразовые маски, перчатки, антисептики и витамины. На дистанционную работу был переведен персонал, постоянное присутствие которого на рабочих местах не обусловлено производственными процессами, а также сотрудники из групп риска. Минимизированы деловые контакты. Создана корпоративная санитарно-эпидемиологическая служба, развернуты диагностические лаборатории на предприятиях.

¹¹ Без учета разовых факторов, курсовых разниц и волатильности рыночной конъюнктуры.

¹² SRM — система управления взаимодействием с поставщиками. CRM — система взаимодействия с заказчиками (клиентами). PPM — система управления проектами и программами.

¹³ Подробнее см. Отчет об устойчивом развитии «Здоровье сотрудников» и «Внешние программы и благотворительность».

Итоги цифровой трансформации на конец 2020 года

Объем инвестиций в проекты цифровой трансформации составил 1,1 млрд рублей¹⁴ — были запущены проекты Industry 4.0, робототизация рутинных операций сотрудников МКС (внедрено более 30 роботов).

ЦЕЛИ INDUSTRY 4.0

- 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 (далее — ИСУ ФХД) на базе SAP S/4HANA

С 2016 года Metalloinvest осуществляет комплексную программу трансформации бизнеса Industry 4.0, направленную на цифровизацию бизнес-процессов.



ТАКЖЕ В РАМКАХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БЫЛИ ЗАПУЩЕНЫ ПРОЕКТЫ:

- «Горно-геологическая информационная система (технология 3D-моделирования)»
- «Подготовка ЛГОКа к переходу на налоговый мониторинг»
- «Разработка дашбордов для руководства»
- «Внедрение системы управления взаимоотношениями с поставщиками»
- «Автоматизация управления по целям»
- «Автоматизация управления постановки целей для сотрудников»
- «Прямой обмен платежными документами с банками»
- «Создание рабочего плана ОЭМК»
- «Спрут ТП»
- «Георазнесение ИСУ ФХД»
- запуск резервного центра обработки данных
- «Модернизация инфраструктуры АО «Лебединский ГОК» и АО «Михайловский ГОК им. А.В. Варичева»
- «Внедрение информационной системы консолидации/ДЗО»
- «Внедрение Управленческой отчетности 1 и 2 волна»
- проект повышения быстродействия АСУПД
- создание Call-центра общего центра обслуживания
- развитие ИСУ ФХД
- электронный документооборот (первичные бухгалтерские документы)
- «Разработка прототипа и методологии финансовой модели»
- «Факторный анализ EBITDA»
- «Разработка корпоративного мобильного приложения»
- «Нормализация, унификация данных ООО «Рудстрой» и ООО «Городской институт проектирования метзаводов» с ЕНС МТР и ЕСК и интеграция операционных процессов»
- пуск модулей «бюджетирование», «аналитическая отчетность» и «консолидация по международным стандартам финансовой отчетности (далее — МСФО)

ТАКЖЕ В 2020 ГОДУ БЫЛИ ВНЕДРЕННЫ ПИЛОТНЫЕ ПРОЕКТЫ:

- «Распознавание подрядчиков», которое позволяет повысить безопасность на производстве, принимать качественные и своевременные управленческие решения, иметь возможность сверить заявленную численность персонала с фактической
- «Система управления ж/д транспортом», которая позволила достичь снижения нагрузки на диспетчеров, повышения безопасности рудоперевозок, гибкого планирования работы тяговых агрегатов, оперативного информирования о простое и поломке агрегата»
- «Нейросеть распознавания пакета в СПЦ-1», которая позволила предотвратить смешивание металла, сократить количество бракованной продукции, повысить качество готовой продукции, сократить нагрузку на операторов, снизить влияние человеческого фактора на производственный процесс

Во втором полугодии 2020 года Компанией была разработана Программа цифровой трансформации на 2021–2023 годы с общим объемом инвестиций до 1,6 млрд рублей. По таким ключевым функциям Компании, как производство металлургического и горнорудного сегмента, экономика, закупки и сбыт, бухгалтерский и налоговый учет, МСФО, управление персоналом, безопасность, инвестиции, ОТиПБ, социальная политика и корпоративные коммуникации.

¹⁴ По данным управленческой отчетности.

АКТУАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ С ПЕРСПЕКТИВОЙ ДО 2032 ГОДА

Совет директоровMetalloinvestа ежегодно корректирует действующую стратегию в соответствии с актуальными изменениями в технологиях, спросе на продукцию, экологических требованиях к обеспечению безопасности цепочки поставок. По результатам отчетного года¹⁵ стратегические приоритеты были актуализированы и объединены

в обновленной бизнес-стратегии Компании. Также определены два горизонта планирования: до 2026 и 2032 года.

На среднесрочном горизонте будут реализовываться действующие проекты, для которых уже подтверждена технологическая возможность, проработана экономическая

и рыночная целесообразность. К долгосрочным планам отнесены перспективные проекты, обусловленные глобальным трендом на экологическую нейтральность металлургического производства. Реализация долгосрочных целей будет зависеть от результатов исследований, которые позволят выбрать оптимальные технологические решения.

СТРАТЕГИЯ МЕТАЛЛОИНВЕСТА



ЭВОЛЮЦИЯ



КАЧЕСТВО



ЭКОЛОГИЯ



БЕЗОПАСНОСТЬ



РАВЕНСТВО ПАРТНЕРСТВО



РАЗВИТИЕ

1 ЭТАП

Реализация до 2026 года

Цель: Оптимизация товарного баланса

- повышение качества железорудного сырья
- рост производства окатышей
- рост производства ГБЖ/ПВЖ
- развитие нишевых продаж стали
- глубокая оптимизация товарного баланса в связи с глобальными изменениями на международных рынках: усиление протекционизма, санкционные угрозы портовым мощностям и транзиту железорудного сырья через территорию Украины

НИОКР

Для перехода ко второму этапу требуются масштабные исследования

2021 год
Создание Центра исследований и разработок совместно с ключевыми партнерами

научные и опытно-конструкторские разработки (далее — НИОКР), научные исследования и апробация наилучших доступных технологий для разработки эффективной климатической стратегии, включая тестирование технологий водородной металлургии

2 ЭТАП

Реализация до 2032 года

Цель: Глобальное лидерство

- производство концентрата из обогащенного железорудного концентрата (далее — ОЖК) МГОКа и новой секции обогащения на ЛГОКе
- производство ГБЖ/ПВЖ из концентрата
- производство ГБЖ с применением водорода
- кооперация с производителями стали

В рамках обновления стратегии были определены три глобальных тренда, оказывающие существенное влияние на будущее Компании.

ДЕГЛОБАЛИЗАЦИЯ

Аспекты влияния

- политические меры поддержки внутреннего рынка: пошлины, льготы, ограничения на продажу продукции высоких переделов

Управленческие решения

- фокус на реализацию высококачественной продукции на внутреннем рынке
- ориентация на биржевые товарные группы (коммодитис), на которые в меньшей степени влияют ограничения и пошлины

ЦИФРОВИЗАЦИЯ

Аспекты влияния

- дистанционная работа персонала
- дистанционный контроль производственного цикла при помощи автоматизированной системы управления технологическим процессом (далее — АСУ ТП)

Управленческие решения

- создание специализированной организации для разработки и внедрения цифровых решений на производстве (ООО «Металло-Тех»)
- переход на ЭДО

ДЕКАРБОНИЗАЦИЯ

Аспекты влияния

- трансграничное углеродное регулирование
- водородная металлургия
- спрос на металлургическое сырье высшего качества

Управленческие решения

- НИОКР промышленного внедрения технологии водородной металлургии
- строительство нового завода по производству ГБЖ в Курской области. На этом модуле предлагается внедрить технологию безуглеродного восстановления железа с применением водорода

Планы на 2021 год

Цель обновленной стратегии — максимальное использование преимуществ низкоуглеродных технологий в процессе восстановления железа.

Благодаря модернизации технологических цепочек по производству ПВЖ на ОЭМК и ГБЖ на ЛГОКе, Metalloinvest уже сегодня демонстрирует наименьшие выбросы CO₂ в отрасли. Инвестиции в модернизацию производства позволили добиться повышения экономической и экологической эффективности почти на 30%. В настоящее время Metalloinvest разрабатывает климатическую стратегию по эффективному снижению углеродного следа производимой продукции¹⁶.



¹⁵ Событие после отчетной даты – Обновленная стратегия до 2026 года была принята Советом директоров в феврале 2021 года.

¹⁶ Подробнее см. Отчет об устойчивом развитии, «Климатическая стратегия» [↗](#).

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПРОГРАММЫ И ПРОЕКТЫ

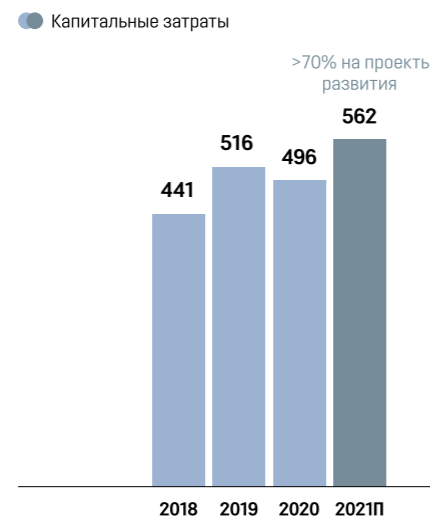


496 млн долл. США

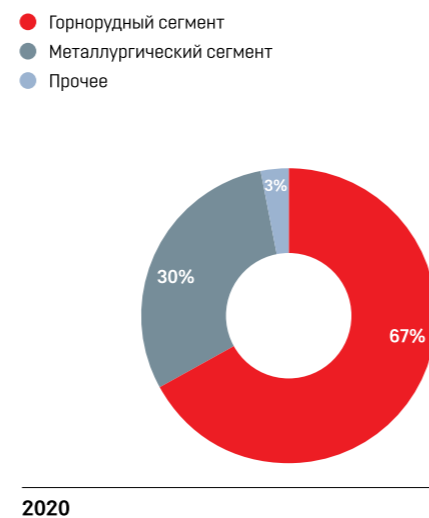
ОБЪЕМ ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОГРАММЫ КАПЗАТРАТ ПО ПРИОРИТЕТНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ В 2020 ГОДУ

Осуществление эффективных инвестиций является необходимым инструментом для достижения стратегических приоритетов Metalloinvest. Компания реализует долгосрочную сбалансированную по источникам капитала инвестиционную деятельность, отвечающую миссии Компании и ее долгосрочным стратегическим целям. Цели, принципы, направления и ключевые участники инвестиционной деятельности зафиксированы в корпоративных нормативных актах Metalloinvest.

Объем капитальных затрат | млн долл. США



Структура капитальных затрат 2020 года



Прочие программы капитальных затрат

- интеграция программы трансформации бизнеса для создания интегрированной системы управления финансами и бизнесом на базе проектов Industry 4.0 с инвестициями 847 млн рублей
- социальные проекты, посвященные борьбе с последствиями COVID-19, в том числе с инвестициями 1 млрд рублей на защиту здоровья сотрудников и 2 млрд рублей на поддержку регионального здравоохранения



РЕГЛАМЕНТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Описывает принципы инвестиционной деятельности, все фазы, направления инвестиций, основных участников



ОТДЕЛЬНЫЕ РЕГЛАМЕНТЫ, РЕГУЛИРУЮЩИЕ ПРОЕКТНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И РЕАЛИЗАЦИЮ БОЛЬШИХ КОМПЛЕКСНЫХ ПРОГРАММ

Описывают подходы к формированию детализированных проектных предложений и технологических решений



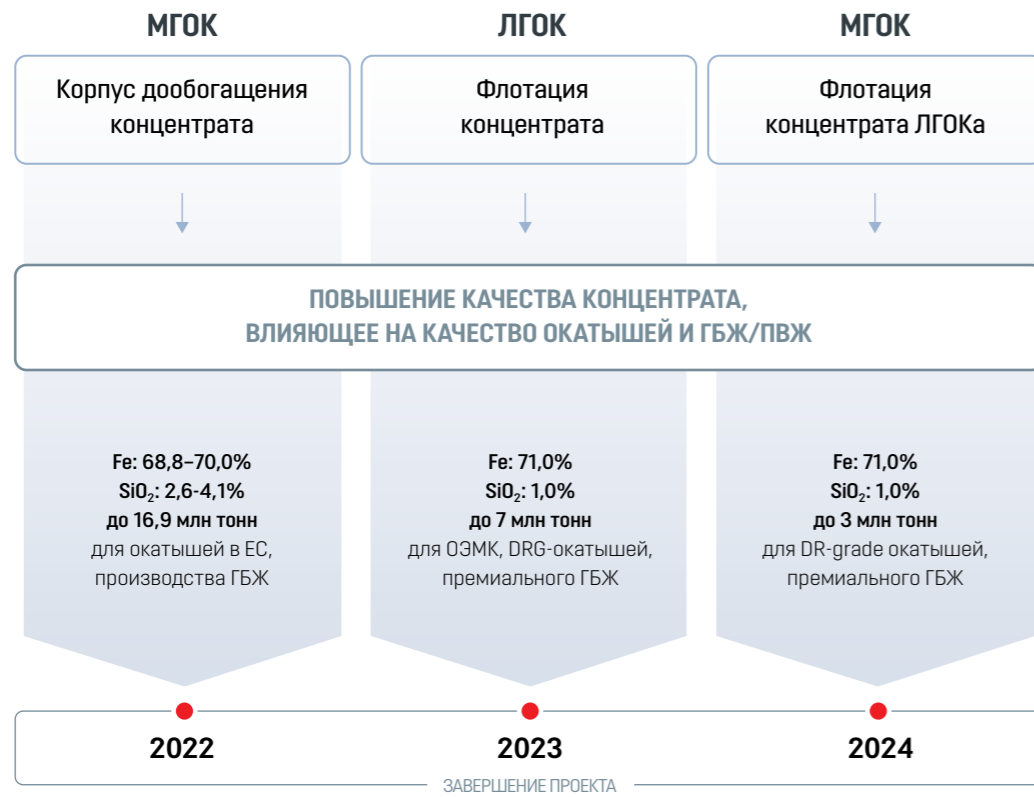
СПЕЦИАЛЬНЫЕ МЕТОДИКИ

Методика оценки эффективности инвестиционных проектов и проведения постинвестиционного контроля, методика по управлению рисками инвестиционных проектов

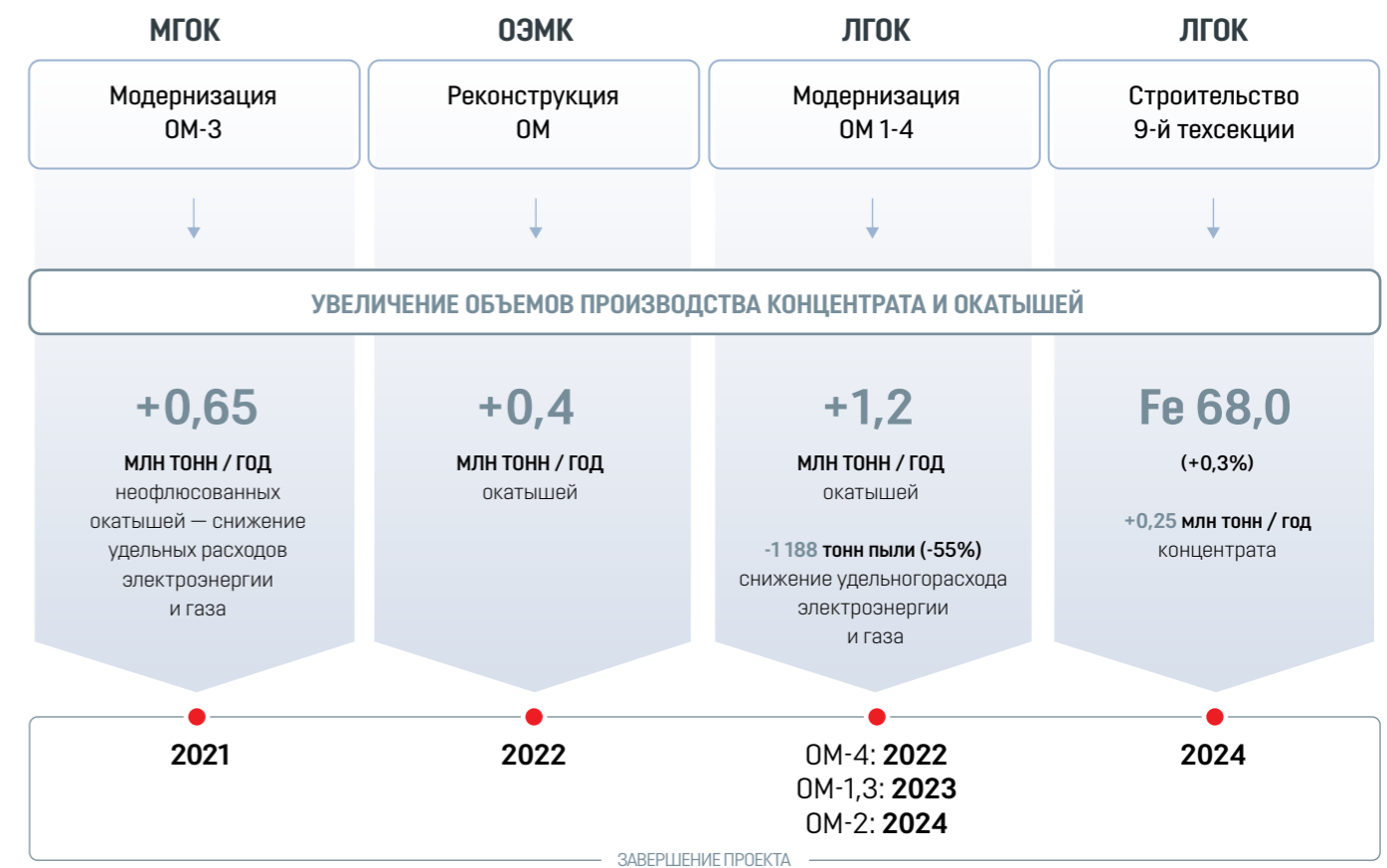


ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ НА 2021–2025 ГОДЫ

Повышение качества ЖРС



Рост производства и повышение качества окатышей

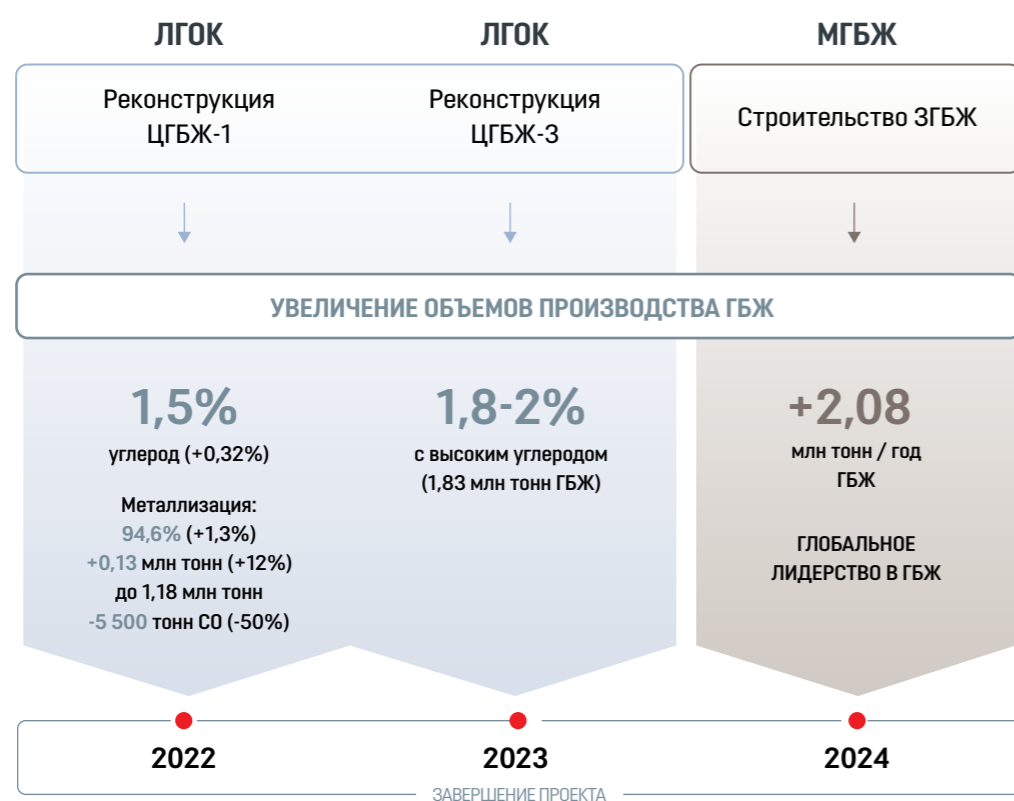




Снижение себестоимости и повышение стабильности горнорудного производства



Рост производства и повышение качества ГБЖ¹⁷



¹⁷ Проект реализуется компанией Михайловский ГБЖ, созданной группой USM (55%) и Михайловским ГОКом (45%).



Обеспечение сбыта и развитие нишевых продаж стали



ОБЩИЕ ПРОЕКТЫ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ

Помимо целевых программ развития на производственных площадках, Metalloinvest реализует ряд комплексных проектов, направленных на повышение операционной эффективности всей Компании.

Лаборатории

Фундаментальные и прикладные исследования являются неотъемлемой частью производственного цикла Компании и одним из приоритетных направлений долгосрочной стратегии до 2032 года.

Metalloinvest реализует полный цикл исследования в области наилучших доступных технологий в металлургическом производстве на основе четырех специализированных центров НИОКР:

- центр разработок НИОКР совместно с МИСиС
- сталеплавильная лаборатория на ОЗМК
- лаборатории металлургических свойств железорудной продукции на ЛГОКе и МГОКе

Трансформация системы технического обслуживания и ремонтов

Metalloinvest начал комплексную кросс-функциональную программу трансформации системы технического обслуживания и ремонтов (далее — ТОиР), охватывающую все предприятия, входящие в состав Компании. Основные цели программы — повышение технической готовности оборудования, оптимизация нормативов обслуживания, повышение производительности труда ремонтного персонала, оптимизация запасов. В перспективе это позволит снизить простои в результате неисправностей оборудования и увеличить объемы производства.

Запланировано внедрение оценки и управления развитием компетенций сотрудников, управления эффективностью затрат на жизненном цикле оборудования, развитие аналитики, внедрение лучших практик цифровизации деятельности по ТОиР, применение механизации и автоматизации, передовых материалов, оборудования и технологий для проведения ремонтов

и изготовления запасных частей. Ожидаемый накопленный экономический эффект программы к 2023 году составит свыше 4 млрд рублей.

Экологическая программа

В 2020 году Советом директоров были утверждены ключевые КПЭ Экологической программы до 2025 года¹⁸.



18 Подробнее см. Отчет об устойчивом развитии, «Экологическая программа» [↗](#).

КЛЮЧЕВЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ПРОГРАММЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ КОМПАНИИ, ЗАПЛАНИРОВАННЫЕ НА 2021 ГОД



ЛГОК

- приобретение дополнительной поливооросительной техники или специализированного оборудования
- старт инвестпроекта по замене системы газоочистки мобильного дробильно-сортировочного комплекса ДСФ (2021–2024 годы)
- старт инвестпроекта по модернизации системы газоочистного оборудования ГБЖ (2021–2024 годы)
- старт инвестпроекта по замене системы газоочистного оборудования конвейеров и дробилок ОФ (2021–2024 годы)
- реконструкция обжиговой машины на фабрике окомкования (далее —ОМ ФОК) (2018–2026 годы)
- капитальный ремонт газоочистного оборудования участка обожженных окатышей (2021–2022 годы)
- завершение строительства ЦПТ



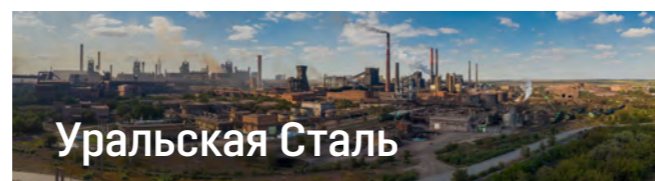
МГОК

- техническое перевооружение системы газоочистки на печах дробильно-сортировочной фабрики (далее —ДСФ) (7 сушильных барабанов) (2021–2024 годы)
- строительство системы оборотного технического водоснабжения ДСФ (продолжение реализации)
- реконструкция водовода дренажных вод «Площадка ствола № 5 — хвостохранилище» (продолжение реализации)
- приобретение передвижной экологической лаборатории
- строительство площадки для разделки и складирования ломообразующих материалов черных металлов УПЗЧ (ЦПП ФЛЦ)
- наращивание ограждающих сооружений хвостохранилища (мероприятие реализуется ежегодно)
- строительство ДКК на северо-восточном борту карьера (2021–2023 годы) сокращение выбросов в атмосферный воздух и снижение объемов вскрыши
- оснащение стационарных источников выбросов автоматическими средствами контроля (2019–2020 годы)
- строительство ОММО (2019–2022 годы)
- модернизация тепловой схемы и газовоздушных трактов обжиговой машины № 1 ФОК (2019–2023 годы)



ОЭМК

- старт инвестпроекта по замене электрофильтра УГ2 на установке приготовления бентонита (фабрика окомкования и металллизации) (2021–2022 годы)
- система возврата вод гидротранспорта на ЛГОКе (2020–2024 годы)
- приобретение спектрофотометра DR/3900 LRV440.98.00001, газоанализатора ДАГ-500



Уральская Сталь

- старт инвестпроекта по сооружению пылеулавливающей установки типа DalomaticDSM DLM для регенерации формовочной смеси на участке крупногабаритного литья
- реконструкция литейных дворов ДП № 2 и №3 с очисткой аспирационного воздуха на установках очистки газа (включая аспирацию БЗУ ДП-3) (2020–2024 годы)
- мероприятия по реконструкции и модернизации газоочистного оборудования ЭСПЦ, систем аспирации (2021–2024 годы)
- реконструкция аспирационных систем и систем очистки агломерационных газов от чашевых охладителей АЦ (2021–2026 годы)
- УГКЛ — сооружение пылеулавливающей установки от выбивной решетки (2021–2022 годы)
- сооружение пылеулавливающей установки от оборудования подачи шихтовых материалов в ДП № 2 (2021–2024 годы)
- приобретение передвижной экологической лаборатории
- система автоматического контроля выбросов загрязняющих веществ (2021–2026 годы)

ПРОГРАММА ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ

Комплексная программа повышения энергоэффективности производства на предприятиях компании Metalloinvest рассчитана до 2025 года. Целевыми значениями выбраны: снижение потребления электроэнергии и газа на 8%, дизельного топлива на 48% (от базы 2017 года)¹⁹.



ПЛАНЫ РАЗВИТИЯ НА СРЕДНЕСРОЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ

В среднесрочной перспективе Компания планирует осуществить следующие проекты:

- внедрение системы ультразвукового контроля в Цехе отделки проката
- замену установки неразрушающего контроля внутренних дефектов линии правки контроля № 2
- замену установки неразрушающего контроля внутренних дефектов и влияния их отделки № 1 и 2
- установку оборудования для снятия фаски

¹⁹ Подробнее см. Отчет об устойчивом развитии, «Энергопотребление и энергоэффективность» [↗](#).

ЭВОЛЮЦИЯ СОВРЕМЕННОЙ МЕТАЛЛУРГИИ

НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ ТЕХНОЛОГИЙ

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

52 Результаты операционной деятельности
60 Результаты финансовой деятельности

Компания фокусируется на развитии производства высококачественного сырья для эволюции металлургии. Меняя стандарты и оставаясь верными своим принципам, Металлоинвест стремится к новым эффективным решениям в производстве и реализации продукции.

ПРОИЗВОДСТВО ЖЕЛЕЗНОЙ РУДЫ | ТОНН

40,4 млн

ПРОИЗВОДСТВО ОКАТЫШЕЙ | ТОНН

27,6 млн

ПРОИЗВОДСТВО ГБЖ/ПВЖ | ТОНН

7,8 млн

ПРОИЗВОДСТВО СТАЛИ | ТОНН

5,0 млн

Соответствие ЦУР

8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА
И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
РОСТ



9 ИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ,
ИННОВАЦИИ И
ИНФРАСТРУКТУРА



17 ПАРТНЕРСТВО В
ИНТЕРЕСАХ
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



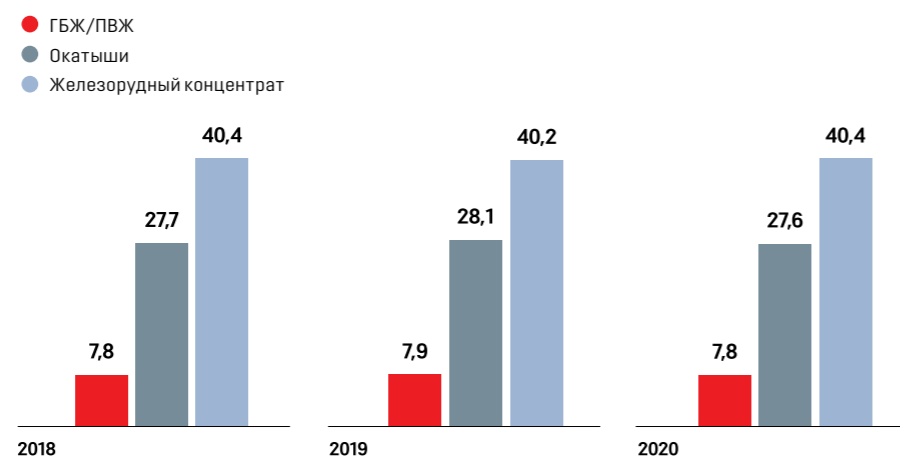
РЕЗУЛЬТАТЫ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

GRI 102-2

Вопреки вызовам 2020 года, Metalloinvest сохранил производственную программу на высоком уровне. Объем выпуска железной руды составил 40,4 млн тонн, что на 0,5% больше показателя прошлого года. Производство стали увеличилось почти до 5 млн тонн в результате завершения в 2019 году реконструкции и горячих испытаний электропечей по технологии FMF на Уральской Стали. Доля продукции с высокой добавленной стоимостью в общем объеме отгрузки ЖРС сохранилась на уровне 72%. Знаковыми событиями 2020 года стали запуск на МГОКе уникального дробильно-конвейерного комплекса и начало производства премиальных окатышей под металлизацию. Таким образом, Компания продолжает реализовывать стратегию повышения качества продукции и обеспечения устойчивого сбыта.

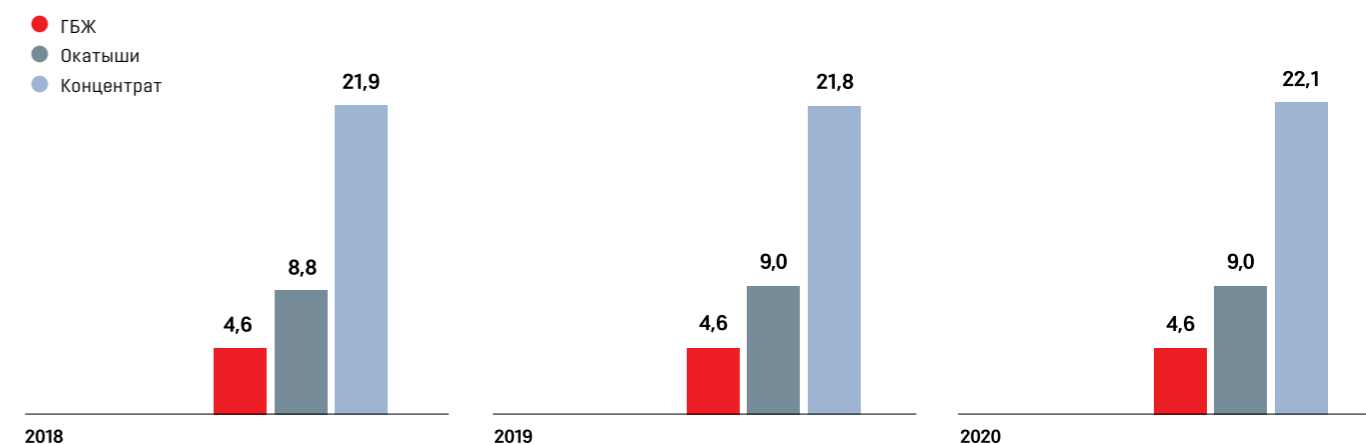
ПРОИЗВОДСТВО

Объем производства железорудной продукции | млн тонн

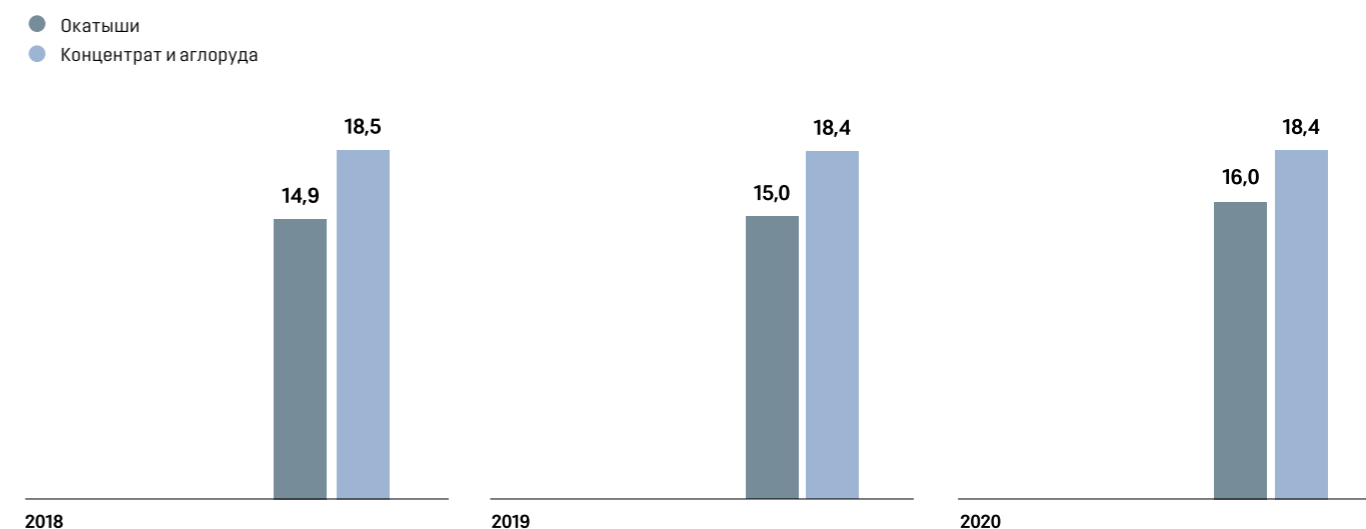


Незначительное снижение на 0,9% показало производство ГБЖ/ПВЖ и к концу года составило 7,8 млн тонн. В связи с реконструкцией обжиговой машины № 3 на МГОКе выпуск окатышей по итогам 2020 года сократился на 1,8% и составил 27,6 млн тонн.

Объем производства железорудной продукции на ЛГОКе | млн тонн



Объем производства железорудной продукции на МГОКе | млн тонн



Увеличение производства концентрата на МГОКе прежде всего связано с вводом новой технологии обогащения, которая позволяет производить товарный концентрат с содержанием железа более 70%. Строительство отдельного корпуса дообогащения с установкой дополнительных мельниц, магнитных сепараторов и грохотов позволит увеличить выпуск железорудного концентрата на 10,2 тыс. тонн в год. Проект является частью масштабной программы Компании по модернизации и техническому перевооружению подразделения предприятия с целью увеличения объемов производства.

Снижение выработки окатышей обусловлено плановым снижением производительности для ввода в эксплуатацию новой линии по производству окатышей DR-grade. Общее содержание железа в них составляет примерно 68% при уровне примесей диоксида кремния и серы в 1,4% и 0,003% соответственно, что удовлетворяет требованиям мирового рынка для высококачественных DR-grade окатышей.

40,4 +0,5%

МЛН ТОНН ПРОИЗВОДСТВО ЖЕЛЕЗНОЙ РУДЫ

27,6 -1,8%

МЛН ТОНН ПРОИЗВОДСТВО ОКАТЫШЕЙ

7,8 -0,9%

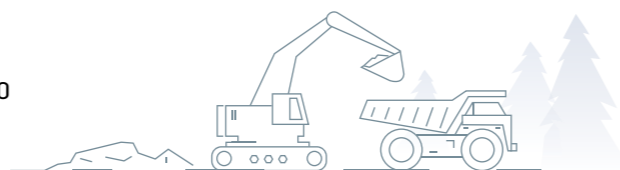
МЛН ТОНН ПРОИЗВОДСТВО ГБЖ/ПВЖ

2,3 -16,3%

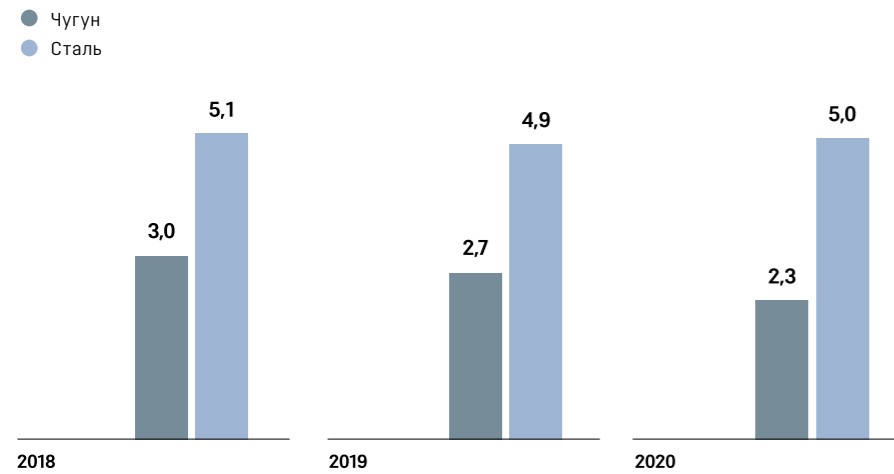
МЛН ТОНН ПРОИЗВОДСТВО ЧУГУНА

5,0 +2,0%

МЛН ТОНН ПРОИЗВОДСТВО СТАЛИ



Объем производства металлургической продукции | млн тонн

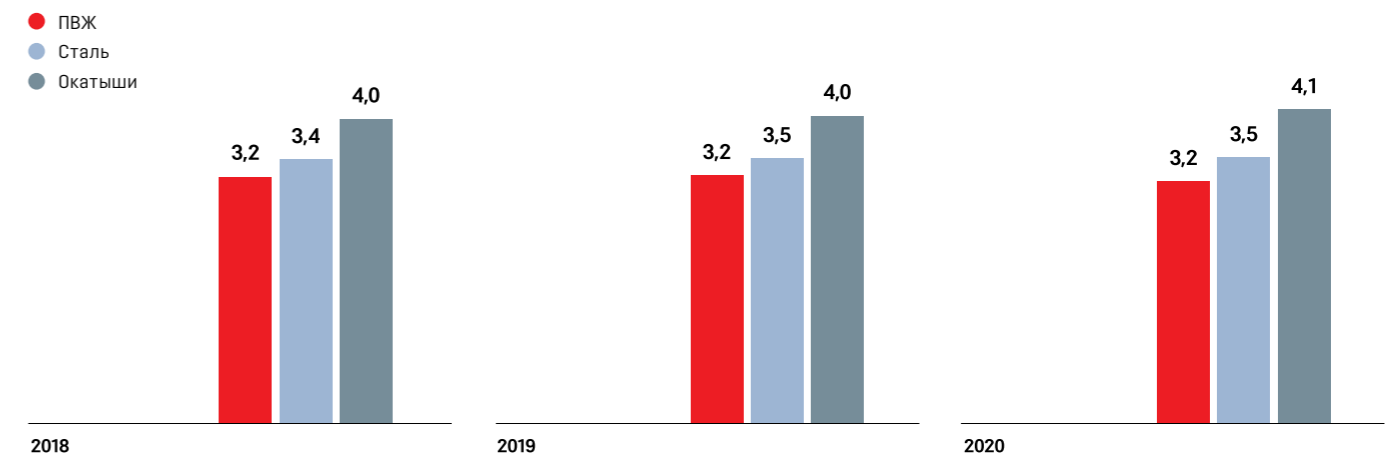


Производство чугуна по итогам 2020 года снизилось на 14,81% и составило 2,3 млн тонн. Снижение темпов производства связано с плановым проведением в четвертом квартале подготовительных работ к реконструкции доменной печи № 3 на Уральской Стали.

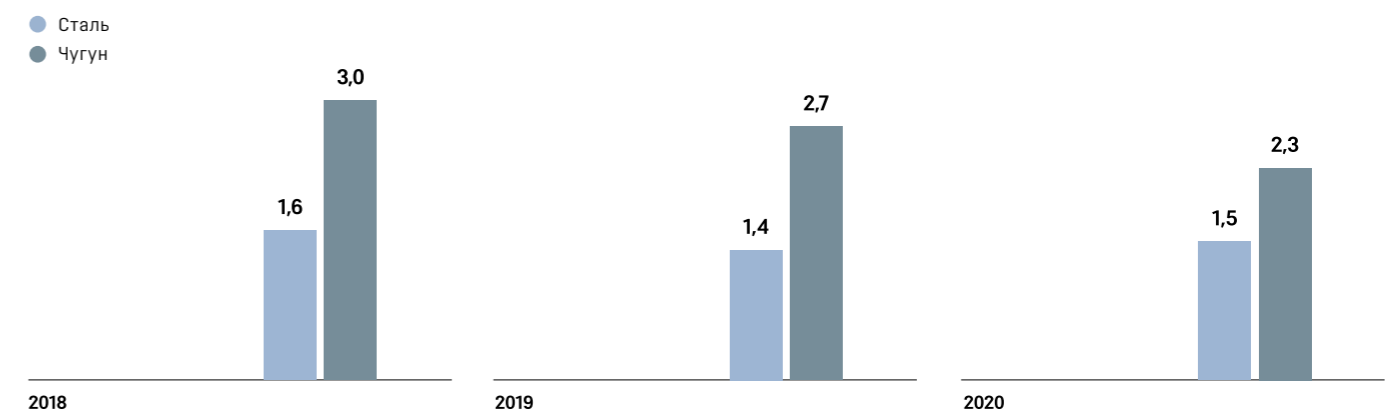
Проведенная в 2019 году реконструкция электропечи по технологии FMF на Уральской Стали и оптимизация времени ремонтов на ОЭМК позволили Компании нарастить объем производства стали на 2% и достичь показателя в 5 млн тонн. Решение по увеличению выработки стальной продукции было принято в ответ на восстановление во второй половине 2020 года спроса на толстый лист прокатного стана 2800.



Объем производства металлургической продукции на ОЭМК | млн тонн



Объем производства металлургической продукции на Уральской Стали | млн тонн



СБЫТ ПРОДУКЦИИ

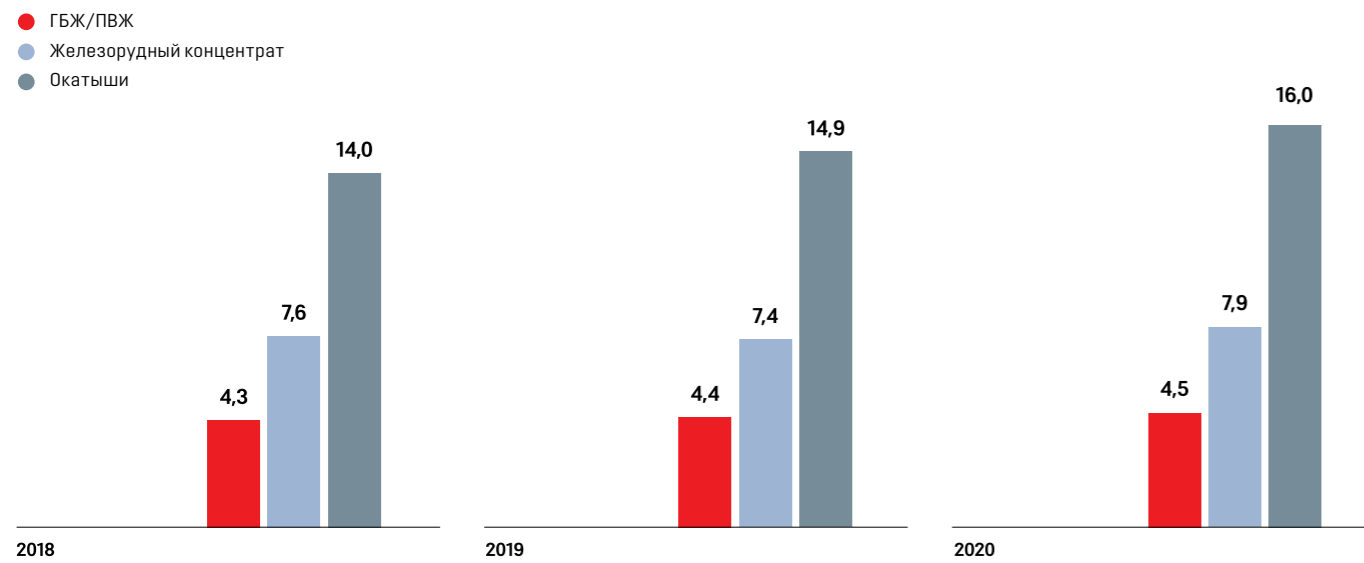
Доля поставок железорудной продукции на внутренний рынок по итогам 2020 года снизилась до 48,8%, против 52,5% в 2019 году. При этом общий объем экспортных поставок за 2020 год вырос на 15,6% за счет увеличения отгрузок в Европу на 43,8% и страны Ближнего Востока и Северной Африки на 16,8%.

По итогам 2020 года объем реализации железорудной продукции внешним потребителям вырос на 6,5% и составил 28,7 млн тонн. Основными драйвером роста продаж стали поставки окатышей европейским потребителям. Доля продукции с высокой добавленной стоимостью (окатыши и ГБЖ/ПВЖ) по итогам 2020 года

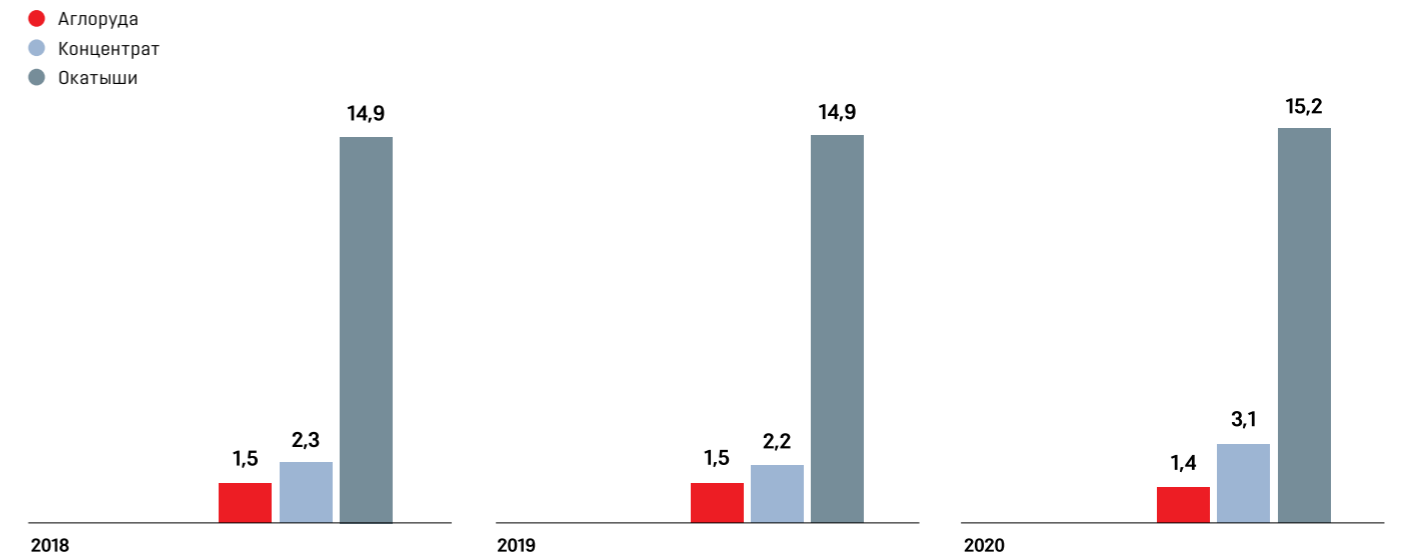
составила 72% в общем объеме поставок железорудной продукции Компании, что соответствует стратегической цели по увеличению доли высокомаржинальной продукции в структуре поставок.



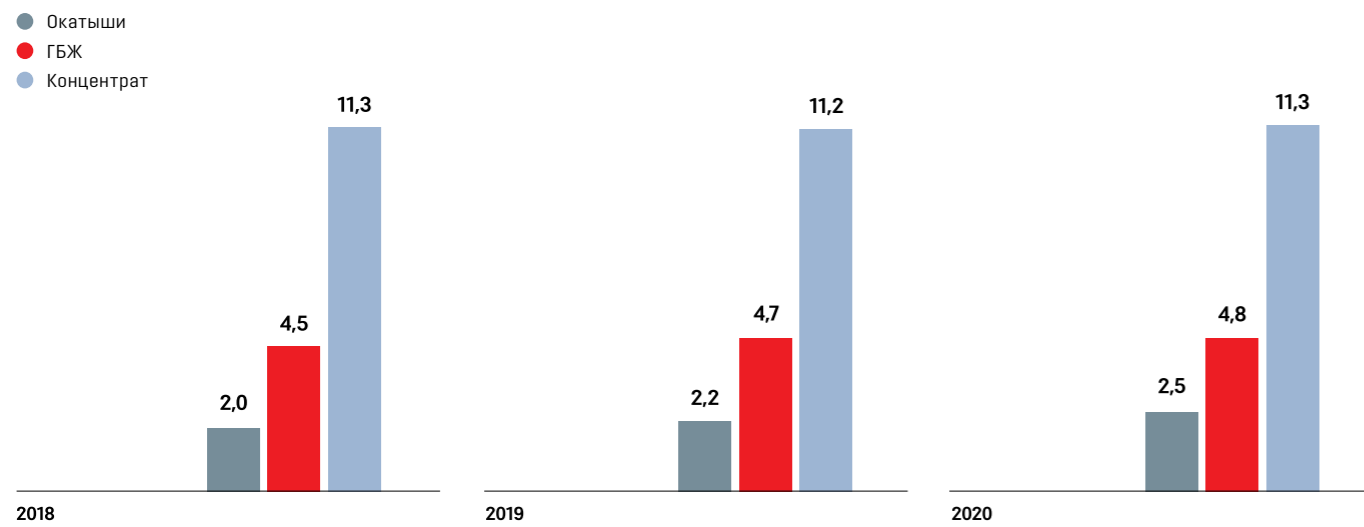
Структура отгрузок железорудной продукции | млн тонн



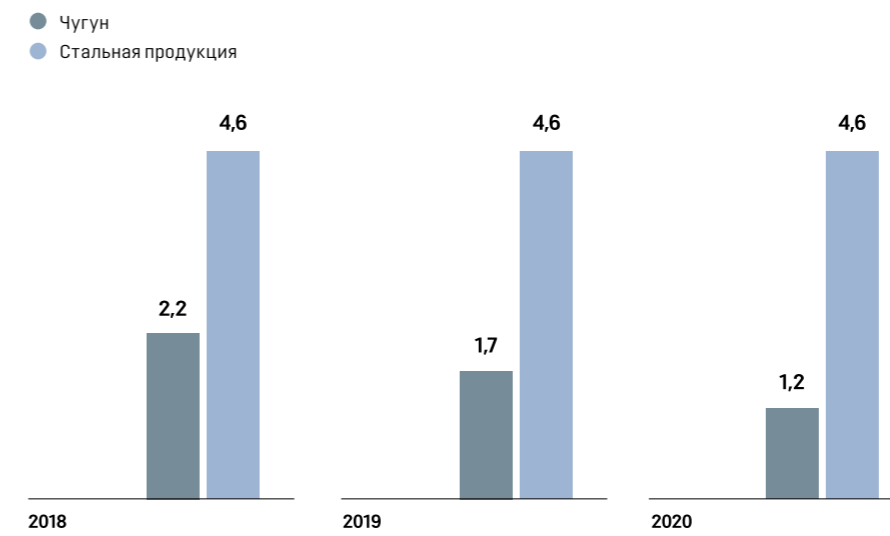
Структура отгрузок железорудной продукции с МГОКа с учетом внутригрупповых отгрузок | млн тонн



Структура отгрузок железорудной продукции с ЛГОКа с учетом внутригрупповых отгрузок | млн тонн

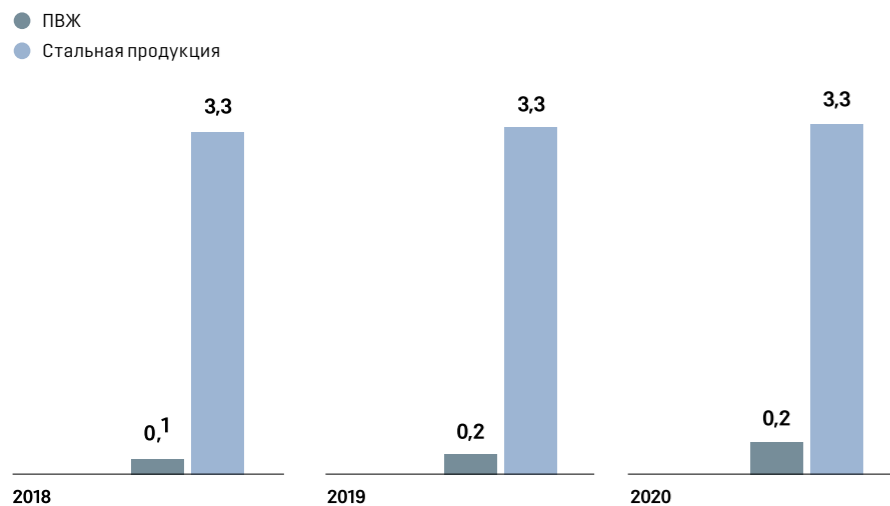


Структура отгрузок металлургической продукции | млн тонн



Поставки чугуна внешним потребителям в 2020 году снизились до 1,2 млн тонн по сравнению с 1,7 млн тонн в 2019 году на фоне сокращения производства. Доля российского рынка в общих поставках продукции составила 32,1%, что на 1,5% больше показателя 2019 года. В рамках программы увеличения объема продукции с высокой добавленной стоимостью (НВА) в октябре 2020 года на ОЭМК был запущен шаропрокатный стан, первая партия продукции которого (9,3 тыс. тонн) была использована для замены стальных шаров в дробильных машинах на ЛГОКе и МГОКе.

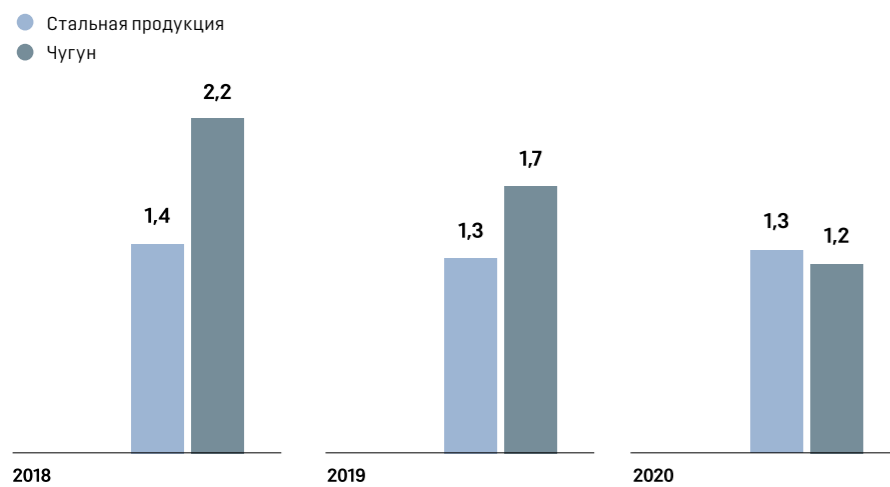
Структура отгрузок металлургической продукции ОЭМК с учетом внутригрупповых отгрузок | млн тонн



В связи со снижением спроса на прокат в России из-за ограничений и снижения инвестиционной активности поставки продукции металлургического дивизиона на внутренний рынок РФ снизились на 2,2%. Одновременно Компания увеличила поставки продукции металлургического дивизиона на сохранивший тонус рынок Азии — на 12,5%. Также увеличились на 11,7% отгрузки на оживший во втором полугодии 2020 года европейский рынок. Снизились поставки на рынки стран Ближнего Востока в связи с трудностями экономик региона после обвала цен на нефть. Резко выросли поставки продукции горнорудного дивизиона в страны Европы (на 43,8%) и Страны Ближнего Востока и Африки (на 16,8%).

В связи с продолжающимся ростом заболеваемости COVID-19 и неоднозначной динамикой локдаунов и противозидемических мер в развитых и развивающихся странах, а также волатильной ценовой ситуацией на рынках проката и ЖРС, решения о поставках продукции в 2021 году принимаются на основе выбора оптимальных, с точки зрения экономики и поддержания отношений с клиентами заказов, а также доступных логистических возможностей или имеющихся ограничений. Компания продолжает использовать наработанные связи с традиционными покупателями и расширяет круг новых клиентов, оставаясь надежным поставщиком, выполняющим принятые на себя обязательства.

Структура отгрузок металлургической продукции Уральской Стали с учетом внутригрупповых отгрузок | млн тонн



14 октября 2020 года из нового терминала «Ультрамар» порта Усть-Луга (Ленинградская область) вышел теплоход CL BEIJING (судно класса Rapax, обладающее максимальными габаритами, которые позволяют пройти через старые исторические шлюзы Панамского канала) с грузом 71,2 тыс. тонн окатышей, произведенных Компанией для немецкого концерна по производству строительных конструкций ThyssenKrupp.

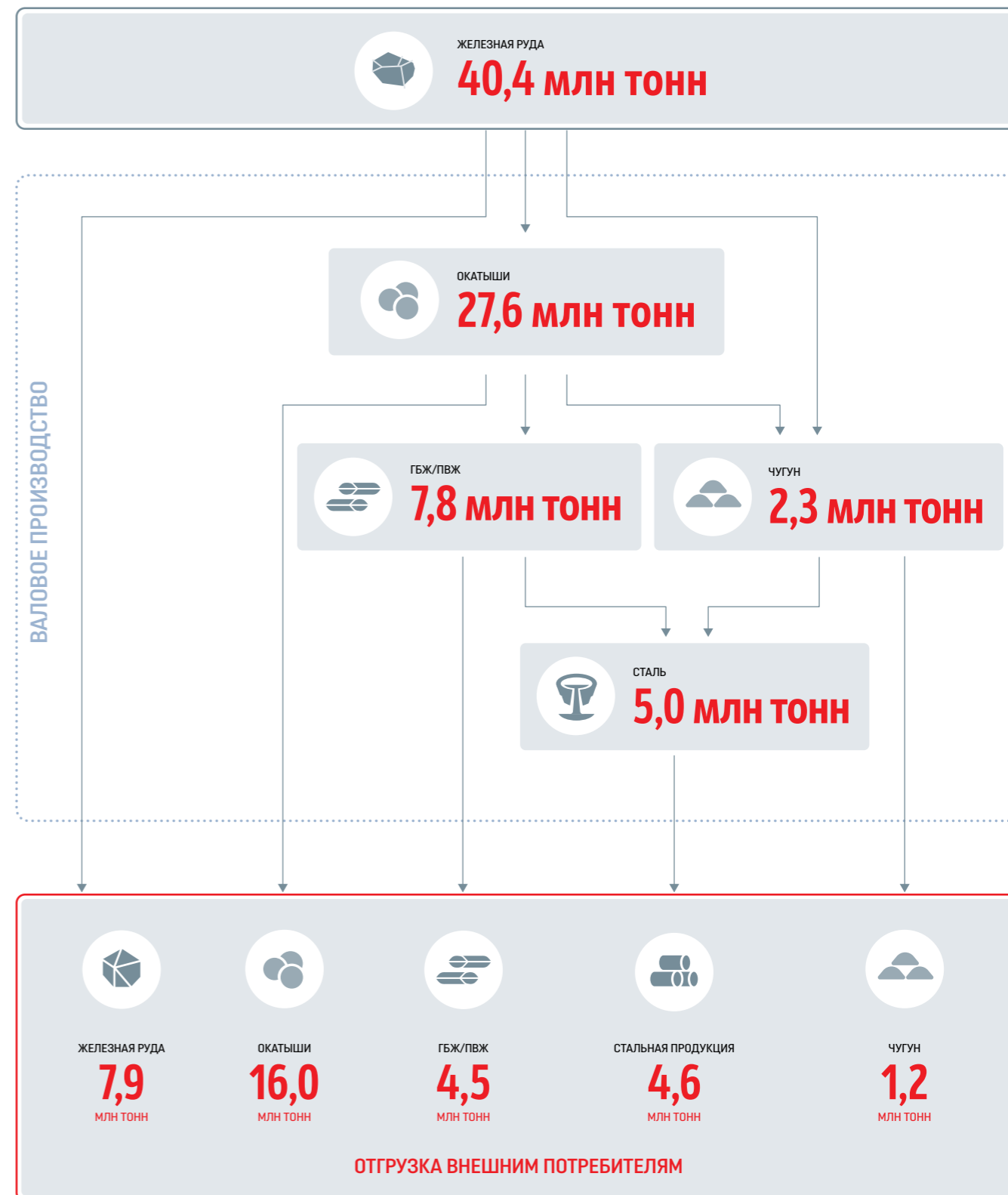
Отгрузка была осуществлена на недавно построенном специализированном терминале для железорудных грузов. Предварительный договор, предусматривав-

ший строительство специализированного терминала для железорудных грузов Metalloinvesta, был подписан с компанией «Ультрамар» в июне 2019 года. Строительство и запуск терминала в рекордные сроки расширит экспортные возможности Metalloinvesta, даст дополнительную гибкость в диверсификации поставок и позволит сократить транспортные издержки.

В рамках договора с компанией «Ультрамар», действующего с 1 октября 2020 года, новый терминал будет ежегодно переваливать 2,5 млн тонн окатышей и ГБЖ Metalloinvesta.

GRI 102-2

Производство и отгрузка продукции в 2020 году



РЕЗУЛЬТАТЫ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

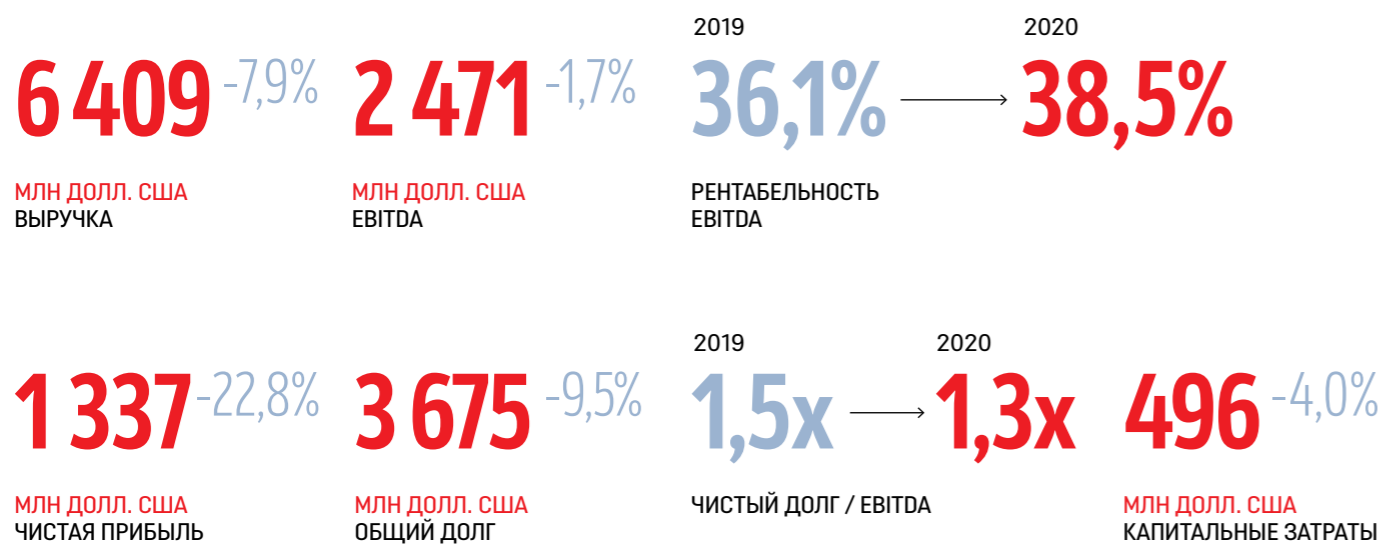
По итогам 2020 года EBITDA²⁰ Компании составила 2,5 млрд долларов США, незначительно изменившись по сравнению с прошлым годом. Усилия Компании были во многом направлены на оптимизацию издержек, что обеспечило рост рентабельности EBITDA до 38,5% с 36,1% годом ранее.

Четвертый квартал 2020 года оказал позитивное влияние на итоги года — EBITDA составила 838 млн долл. США, что стало лучшим квартальным показателем Компании

за последние восемь лет. Значительная работа проделана в части снижения долговой нагрузки, оптимизации параметров кредитного портфеля Компании и расширения источников ликвидности. Так, за 2020 год около 260 млн долл. США были направлены на погашение долга, реализовано несколько сделок по рефинансированию, в том числе за счет успешных публичных заимствований на локальном рынке по рекордно низким ставкам, открыты новые кредитные линии.

В результате размер общего долга Компании снизился на 9,5% до 3,7 млрд долл. США, а погашения 2021–2022 гг. составят 0,5 млрд долл. США, что полностью обеспечено имеющимся объемом ликвидности. Показатель «Чистый долг / EBITDA» на конец 2020 года составил 1,3х, что является комфортным уровнем для реализации инвестиционной программы в полном объеме.

Динамика ключевых финансовых показателей



²⁰ Прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации.

Динамика ключевых финансовых показателей в 2018–2020 году | млн долларов США

	2018	2019	2020	ИЗМЕНЕНИЕ 2020/2019, %
Выручка	7 187	6 960	6 409	-7,9
Валовая прибыль	3 919	3 765	3 689	-2,0
EBITDA	2 934	2 514	2 471	-1,7
Рентабельность EBITDA	40,8%	36,1%	38,5%	2,4
Чистая прибыль	1 647	1 731	1 337	-22,8
Капитальные затраты	441	517	496	-4,0
Общий долг	4 051	4 059	3 675	-9,5
Чистый долг / EBITDA	1,14x	1,49x	1,3x	-0,2x

Основные финансовые события

- получен новый кредитный рейтинг от Аналитического кредитного рейтингового агентства (далее — АКРА) на уровне «AA+(RU)» со стабильным прогнозом
- подтвержден кредитный рейтинг от международного кредитного рейтингового агентства Fitch на уровне «BB+» со стабильным прогнозом
- проведено размещение по открытой подписке рублевых облигаций серий БО-04 и БО-10 на сумму 15 млрд рублей
- продлены сроки двух действующих резервных кредитных линий в ИНГ Банке на общую сумму 200 млн долл. США (или эквивалент в евро), процентная ставка по одной из линий на сумму 100 млн долл. США сохраняет привязку к изменению ESG-рейтинга EcoVadis
- действующие линии предэкспортного финансирования PXF-2019/2 привязаны к ключевым показателям эффективности Компании по устойчивому развитию
- открыты новые долгосрочные кредитные линии в Сбербанке (25 млрд рублей), Газпромбанке (15 млрд руб.), МКБ (7 млрд рублей) и МБЭС (40 млн евро) со сроками погашения три-семь лет



Металлоинвест заключил дополнительные соглашения с ИНГ Банком о продлении срока действия двух кредитных линий на общую сумму 200 млн долл. США. В соответствии с условиями продления срок действия резервных линий составляет три года. Процентная ставка по одной из кредитных линий сохранит привязку к изменению рейтинга корпоративной социальной ответственности (КСО) Компании от международного независимого агентства EcoVadis. В случае улучшения рейтинга ставка может быть снижена.

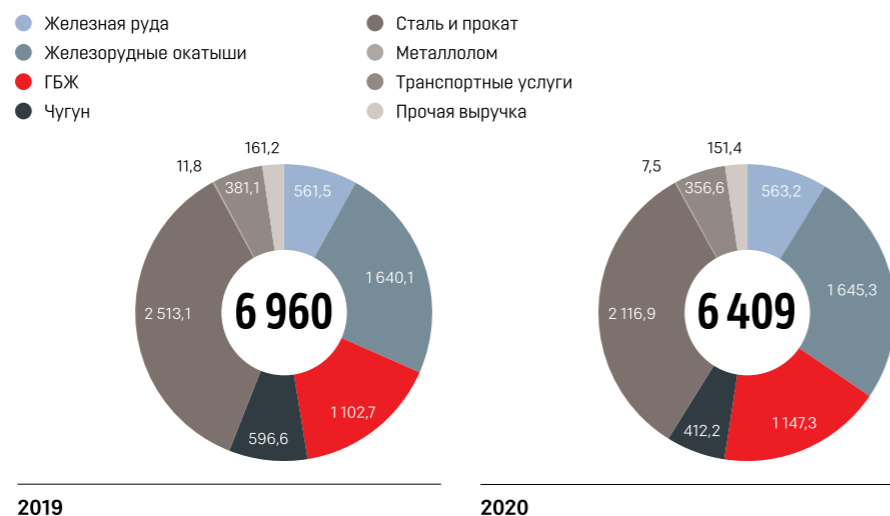


Металлоинвест подписал соглашение с ИНГ Банком для привлечения ЕСА-финансирования в размере 11,7 млн евро. Кредитная линия заключена с целью финансирования ранее понесенных расходов в рамках контракта с компанией «Danieli Centro Combustion S.p.A.» на поставку оборудования для реализации инвестиционного проекта по строительству линии термообработки проката на ОЭМК.

ВЫРУЧКА

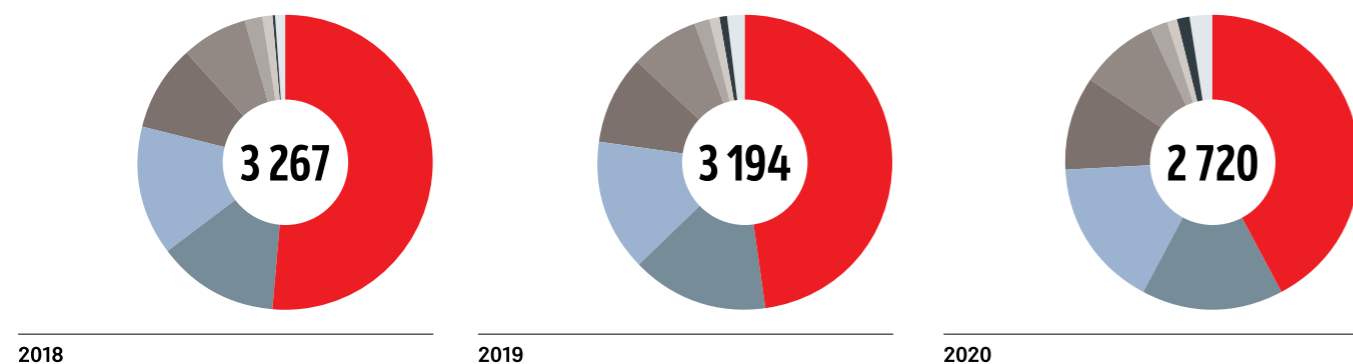
Выручка от продажи железной руды, окатышей и ГБЖ увеличилась на 1,6% по сравнению с 2019 годом до 3,4 млрд долл. США, в основном за счет продаж ГБЖ. Выручка от чугуна и стальной продукции снизилась на 18,7% до 2,5 млрд долл. США, что отражает снижение объемов и цен, а также изменения ассортимента продукции.

Структура выручки по видам продукции | млн долл. США



СТРУКТУРА СЕБЕСТОИМОСТИ

Структура себестоимости продаж | млн долл. США

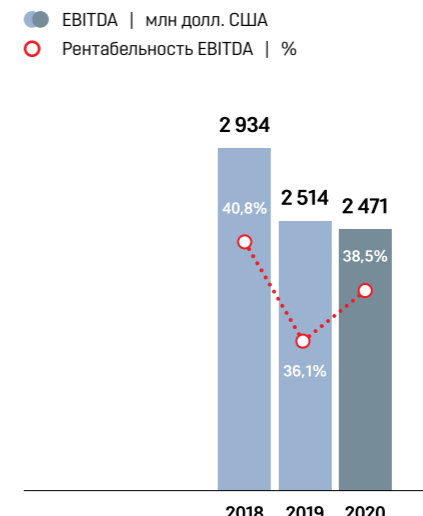


	2018	2019	2020
Сырье и материалы	1 679,8	1 534,4	1 149,2
Расходы на электроэнергию	436,9	474,6	425,0
Расходы на оплату труда	464,9	464,3	447,8
Природный газ	305,9	304,7	276,8
Амортизация основных средств и нематериальных активов	243,0	247,3	236,8
Налог на землю, имущество и прочие налоги	61,5	53,6	49,7
Амортизация прав на добычу полезных ископаемых	33,3	32,4	29,9
Ремонт и текущее обслуживание	14,4	23,6	37,6
Прочее	28,1	59,6	67,8
Итого	3 267,8	3 194,5	2 720,6

ЕБИТДА

В 2020 году стратегия Компании, направленная на повышение качества продукции и обеспечение стабильного сбыта, продемонстрировала свою устойчивость. Несмотря на внешние вызовы, Компания показала хорошие финансовые результаты. В ответ на вызовы пандемии COVID-19 Компания приняла ряд мер, направленных на обеспечение безопасности не только своих сотрудников, но и всех жителей регионов присутствия. Оперативно были развернуты обширные программы помощи медицинским учреждениям, дважды проводилась индексация заработной платы сотрудников.

ЕБИТДА и рентабельность ЕБИТДА



Структура ЕБИТДА по сегментам в 2020 году



GRI 201-1

Создание и распределение стоимости Компании²¹ | млн долл. США

ПОКАЗАТЕЛЬ	2018	2019	2020	ЗАИНТЕРЕСОВАННАЯ СТОРОНА
Созданная прямая экономическая стоимость	7 257	6 974	6 443	
Выручка	7 187	6 960	6 409	Широкий круг заинтересованных сторон
Доход от финансовых инвестиций	70	14	231	
Доход от продажи материальных активов	0	0	0	
Распределенная экономическая стоимость	-5 463	-5 512	-7 426	
Операционные расходы	-4 102	-4 263	-3 762	Сотрудники, поставщики и подрядчики
в том числе заработная плата	-670	-691	-680	Сотрудники
Другие выплаты и льготы сотрудникам	-7	-13	-10	
Благотворительные пожертвования	-80	-91	-98	Местные сообщества
Выплаты поставщикам капитала	-752	-587	-3 162	Акционеры и инвесторы
в том числе выплаченные дивиденды	-436	-303	-2 966	
в том числе финансовые расходы	-316	-284	-196	
Выплаты государству	-522	-557	-395	Органы власти
в том числе налог на прибыль	-460	-504	-345	
Нераспределенная экономическая стоимость	1 794	1 462	-785	

²¹ При выплаченных дивидендах в 2 966 млн долл. США, сумма чистого притока денежных средств по операциям с займами выданными с собственниками и иными связанными сторонами составила 2 043 млн долл. США. Выплаченные дивиденды были использованы собственниками на погашение ранее выданных займов в пользу акционеров Компании и иных связанных сторон. В результате данных корпоративных действий отток денежных средств из Компании в 2020 г. составил 923 млн долл. США.

ФИНАНСОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ДОЛГОМ

Существенное рефинансирование кредитного портфеля в течение 2020 года позволило скорректировать срок погашения долга в 2021–2022 годах. В 2020 году чистый отток денежных средств по операциям привлечения и погашения кредитов составил 258 млн долл. США, в результате на 31 декабря 2020 года общий долг Компании снизился на 9,5% по сравнению с 31 декабря 2019 года и составил 3 675 млн долл. США.

В соответствии со стандартами МСФО (IFRS 16), показатель общего долга включает в себя операционную аренду в размере 94 млн долл. США. Доля долгосрочных кредитов и займов по-прежнему преобладает в структуре кредитного портфеля (93% на 31 декабря 2020 года).

Краткосрочный долг на отчетную дату составил 280 млн долл. США и в основном представлен предстоящей офертой по рублевым облигациям серий БО-02 и БО-08 на общую сумму 15 млрд долл. США в марте 2021 года.

На 31 декабря 2020 года денежные средства и их эквиваленты составили 437 млн долл. США. Кроме того, на отчетную дату у Компании имеются неиспользованные кредитные линии в рублях, долларах и евро на общую сумму около 777 млн в долларовом эквиваленте. На конец отчетного периода чистый долг Компании составил 3 237 млн долл. США, что на 13,8% ниже показателя 2019 года.

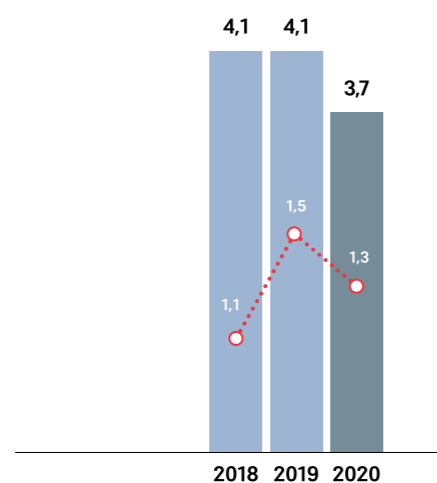
Показатель «Чистый долг / EBITDA» также снизился и составил 1,3х против 1,5х на 31 декабря 2019 года.

В целях снижения валютного риска проведен переход сальдо валютного баланса (в части задолженности по кредитам) на более высокую долю российского рубля (40% против 33%).

Публичное размещение локальных рублевых облигаций (БО-04 и БО-10) на общую сумму 15 млрд долл. США проведено с рекордно низкой ставкой купона: 5,70% на пять лет и 6,55% на шесть лет.

Общий долг и соотношение чистого долга к EBITDA

● Общий долг | млрд долл. США
○ Чистый долг / EBITDA



Структура долга по источникам средств по состоянию на 31 декабря 2020 года

● Предэкспортное финансирование (ЗЧА)
● Еврооблигации
● Рублевые облигации
● Банковские кредиты в рублях
● ЕСА²² финансирование
● Обязательства по аренде

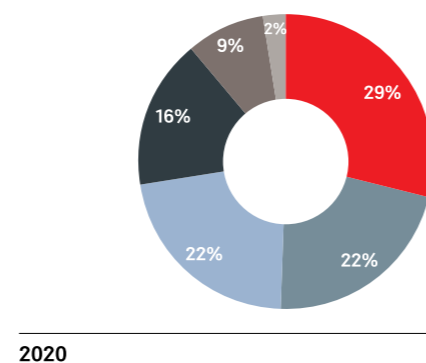
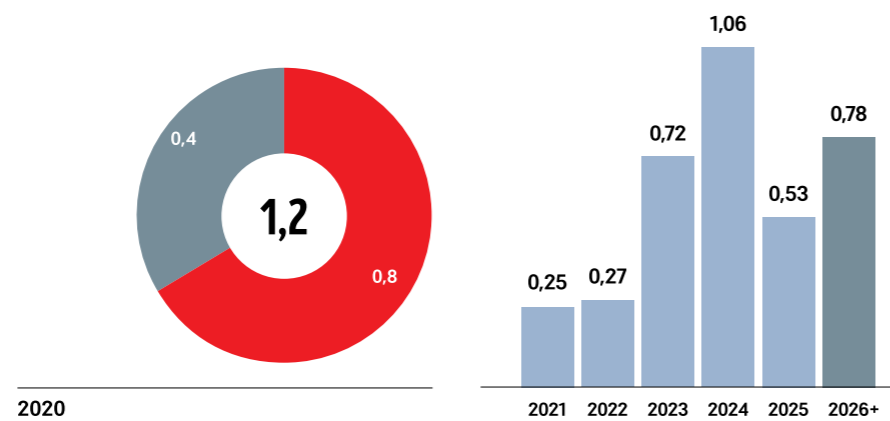


График погашения долга по состоянию на 31 декабря 2020 года | млрд долл. США

● Доступные кредитные линии
● Собственные средства



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 Компании, и представляют собой недисконтированные потоки денежных средств по заключенным договорам. Указанные суммы не включают в себя информацию по погашению обязательств по аренде, а также суммы ожидаемых выплат процентов по кредитным договорам.

КРЕДИТНЫЕ РЕЙТИНГИ

Наша Компания на постоянной основе осуществляет коммуникации с международными и национальными рейтинговыми агентствами, работа была продолжена и в 2020 году.

В июле 2020 года Fitch Ratings подтвердил корпоративный рейтинг Компании на уровне «BB+» со стабильным прогнозом, а в сентябре 2020 года российское рейтинговое агентство АКРА присвоило

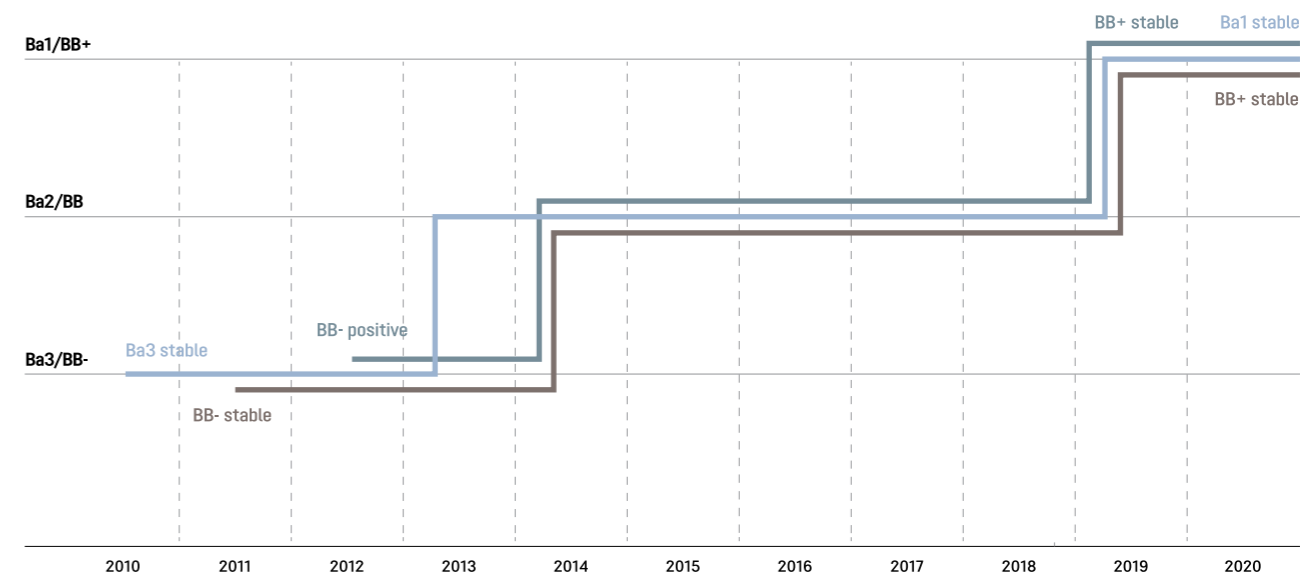
Компании рейтинг «AA+(RU)» со стабильным прогнозом по национальной шкале. Рейтинг Эксперт РА на уровне «ruAA» со стабильным прогнозом был отозван в октябре 2020 года по инициативе Компании.

Информация о кредитных рейтингах Компании своевременно обновляется и публикуется на сайте Компании.

АГЕНТСТВО	S&P	MOODY'S	FITCH	AKPA
Дата присвоения	27.02.2019	14.03.2019	16.07.2020	15.09.2020
Уровень	BB+	Ba1	BB+	AA+(RU)
Прогноз	стабильный	стабильный	стабильный	стабильный

Динамика кредитных рейтингов Metalloinvesta, 2010–2020 годы

● S&P Global ● Moody's ● FitchRatings



²² Кредитные линии, гарантированные экспортными кредитными агентствами.

ЭВОЛЮЦИЯ СОВРЕМЕННОЙ МЕТАЛЛУРГИИ

ИДЕИ ОТКРЫТЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- 68 Система корпоративного управления
- 70 Структура органов корпоративного управления
- 84 Управление рисками и внутренний контроль

Металлоинвест с большим вниманием подходит к организации и осуществлению корпоративного управления, как к одному из ключевых элементов обеспечения устойчивости Компании, роста эффективности ее бизнес-процессов и инвестиционной привлекательности.

**СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ
БЫЛ ПЕРЕИЗБРАН В СОСТАВЕ**

10 человек

**СОСТАВОМ ДИРЕКТОРОВ В 2020 ГОДУ
ПРОВЕДЕНО 50 ЗАОЧНЫХ ГОЛОСОВАНИЙ И**

6 заседаний

Соответствие ЦУР

8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА
И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
РОСТ



9 ИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ,
ИННОВАЦИИ И
ИНФРАСТРУКТУРА



17 ПАРТНЕРСТВО В
ИНТЕРЕСАХ
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Металлоинвест с большим вниманием подходит к организации и осуществлению корпоративного управления как к одному из ключевых элементов обеспечения устойчивости, роста эффективности бизнес-процессов и инвестиционной привлекательности Компании.

Система корпоративного управления Металлоинвеста включает упорядоченную структуру органов управления и эффективный механизм их взаимодействия с заинтересованными сторонами и действует в соответствии с российским законодательством, корпоративными нормативными актами и лучшими мировыми практиками. Прозрачность, интеграция принципов устойчивого развития, страхование ответственности являются важными принципами корпоративного управления Компании.

Развитая система корпоративного управления позволяет обеспечить баланс интересов акционеров, руководства и сотрудников, качественно управлять рисками, повышать эффективность Компании и обеспечивать ее развитие в соответствии с принятой стратегией. Высокий уровень корпоративного управления Металлоинвеста был отмечен ведущими рейтинговыми агентствами²³.



Металлоинвест ежегодно осуществляет страхование ответственности членов Совета директоров, членов Правления, а также руководителей и должностных лиц Компании (далее — застрахованные лица) в соответствии с российскими и международными стандартами в области корпоративного управления и риск-менеджмента.

СТРАХОВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

По результатам конкурентного отбора страховщиком Компании был выбран АО «СОГАЗ» — крупнейший поставщик страховых услуг 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.

Ответственность застрахованных лиц Компании покрывается полисом D&O (Directors and Officers Liability Insurance). 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. США²⁴.

Полис обеспечивает защиту от возможных требований со стороны третьих лиц, которые могут возникнуть вследствие непреднамеренных ошибочных действий застрахованных

лиц в рамках управления Компанией, а также позволяет обеспечивать возмещение возможных расходов Компании в случае, когда сама Компания покрывает расходы и убытки застрахованных лиц.

Покрытие полиса включает расходы на судебную защиту застрахованных лиц и сопутствующие расходы, а также суммы ущерба, причиненного непреднамеренными действиями застрахованных лиц, когда такой ущерб доказан и подлежит взысканию по решению суда или в рамках досудебного соглашения.



²³ Подробнее см. «Результаты финансовой деятельности/ Кредитные рейтинги».

²⁴ Информация по страхованию D&O актуальна до 1 мая 2021 года.

СТРУКТУРА ОРГАНОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

GRI 102-18 GRI 102-19 GRI 102-20 GRI 102-22 GRI 102-23

GRI 102-24 GRI 102-26 GRI 102-30

Общее руководство деятельностью и определение стратегии развития Компании осуществляет Управляющая компания. Metalloinvest постоянно совершенствует систему корпоративного управления в соответствии с лучшими мировыми практиками, обеспечивая эффективную работу производственных подразделений Компании и достижение целей в области устойчивого развития.

Управление вопросами устойчивого развития интегрировано в действующую структуру корпоративного управления и осуществляется на всех организационных уровнях. На уровне Управляющей компании приоритетные цели в области устойчивого развития определяют Совет директоров и Правление, возглавляемое Генеральным директором.

Схема управления



○ Стратегические органы управления и органы внутреннего контроля ○ Исполнительные органы управления

ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ УЧАСТНИКОВ

GRI 102-26

Высшим органом управления Управляющей компании является Общее собрание участников (единственный участник), избирающее Генерального директора и Совет директоров.

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

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

GRI 102-26 GRI 102-30

Совет директоров Управляющей компании осуществляет стратегическое управление Компанией, определяет основные принципы и подходы к организации в Metalloinvestе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов, а также реализует иные ключевые функции, включая создание условий для устойчивого развития группы компаний Metalloinvest в долгосрочной перспективе.

Также по предложению Генерального директора Совет директоров определяет количественный состав Правления и избирает членов Правления.

GRI 102-24

Члены Совета директоров избираются решением Общего собрания участников 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.



Обеспечение эффективного управления Компанией со стороны руководства



Определение и исполнение стратегических задач Компании



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



Создание условий для устойчивого развития в долгосрочной перспективе

Состав Совета директоров

GRI 102-22 GRI 102-23

Решением Общего собрания участников Управляющей компании от 23 июля 2020 года состав Совета директоров был переизбран в составе 10 человек. По состоянию на 31 декабря 2020 года в обновленный состав Совета вошли:



Иван Стрешинский

Генеральный директор
ООО «ХК ЮэСэм»

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



Ваханг Кочаров

Заместитель Председателя Совета Директоров ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ», Главный исполнительный директор Metalloinvest Logistics AG, Главный исполнительный директор Metalloinvest Trading AG, Член Совета директоров International Iron Metallics Association (IIMA), Генеральный Директор Metalloinvest Logistics DWC LLC Dubai, Председатель Совета Директоров Metalloinvest Trading AG, Член Совета директоров USM, Член Совета директоров ООО «Удоканская медь», Член Совета директоров АО «ХК «Удоканская медь»

Заместитель Председателя Совета директоров, исполнительный директор.

В составе Совета директоров с апреля 2019 года.



Назим Эфендиев

Генеральный директор
ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

Исполнительный директор. В составе Совета директоров с июня 2006 по апрель 2007 года, с апреля 2011 по февраль 2013 года и далее с июля 2020 года.



Валерий Казикаев

Председатель Совета директоров
ООО «Удоканская медь»,
Генеральный директор
АО «ХК «Удоканская медь»

Независимый неисполнительный директор.

В составе Совета директоров с октября 2013 года.



Галина Аглямова

До конца 2012 года являлась вице-президентом «НЛМК»

Председатель Комитета по аудиту, независимый неисполнительный директор. В составе Совета директоров с октября 2013 года.

178 ВОПРОСОВ

РАССМОТРЕНЫ СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ
В 2020 ГОДУ



Глеб Костиков

Исполнительный директор
ООО «ХК ЮэСэм»

Председатель Комитета по компенсациям и льготам, неисполнительный директор. В составе Совета директоров с сентября 2017 года.



Павел Митрофанов

Заместитель генерального директора ООО «ХК ЮэСэм» и руководитель дирекции по проектам в промышленном секторе

Председатель Комитета по финансам, бюджетированию и стратегии, неисполнительный директор.

В составе Совета директоров с июня 2016 года.



Ирина Лупичева

Управляющий директор и руководитель дирекции контроля и рисков ООО «ЮэСэм Менеджмент»

Неисполнительный директор.

В составе Совета директоров с февраля 2013 года.

6 ЗАСЕДАНИЙ

И 50 ЗАОЧНЫХ ГОЛОСОВАНИЙ ПРОВЕДЕНЫ
СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ В 2020 ГОДУ



Дмитрий Тарасов

Заместитель генерального директора — Исполнительный директор
ООО «УКС «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

Независимый директор.

В составе Совета директоров с апреля 2014 года.



Эргин Улуч

Заместитель Генерального директора, руководитель дирекции по девелоперским проектам и капитальному строительству ООО «ХК ЮэСэм»

Неисполнительный директор.

В составе Совета директоров с октября 2019 года.

ОТЧЕТ О РАБОТЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В 2020 году Совет директоров провел шесть заседаний и 50 заочных голосований, в рамках которых были рассмотрены 178 вопросов. Работа Совета директоров, как и работа всей Компании в пандемию, была организована с учетом требований безопасности: в течение года активно использовался онлайн-формат для проведения заседаний.

В 2020 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 том числе:

- актуализирована стратегия Компании
- утверждены параметры крупных инвестиционных проектов и программ развития и трансформации, рассмотрены программа цифровой трансформации, программа энергоэффективности
- согласованы сделки по привлечению финансирования
- утверждена годовая программа капитальных затрат Компании на 2021 год
- согласован к реализации проект «Строительство ЦГБЖ в г. Железногорске Курской области»

- утверждена Политика управления рисками и методические рекомендации по оценке влияния реализовавшихся рисков на показатели финансово-хозяйственной деятельности
- утверждены ключевые КПЭ Экологической программы до 2025 года
- рассмотрены предложения по повышению безопасности труда, повышению зрелости функции промышленной безопасности, охраны труда
- выданы рекомендации по выплате промежуточных и годовых дивидендов

КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

При Совете директоров функционируют три комитета: Комитет по аудиту, Комитет по финансам, бюджетированию и стратегии, Комитет по компенсациям и льготам.

Цель комитетов — создание площадки для активного обсуждения и детального анализа отдельных вопросов управления Компанией. Деятельность комитетов Совета директоров регламентирована соответствующими положениями о них.

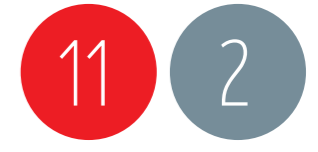


Комитет по аудиту

Комитет по аудиту был сформирован в 2013 году в целях углубленного изучения и выработки рекомендаций для Совета директоров по вопросам финансовой отчетности, системам внутреннего контроля и управления рисками, процессу 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 в области внутреннего аудита, оценка эффективности процедур внутреннего аудита и подготовка предложений по их совершенствованию
 - рассмотрение плана деятельности подразделений внутреннего аудита, оценка эффективности осуществления 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 2020 году комитет провел 11 очных (в том числе в онлайн-формате) и 2 заочных заседаний, в ходе которых рассматривались следующие ключевые вопросы:
- рассмотрение промежуточной и годовой консолидированной финансовой отчетности Компании, включая отчеты внешнего аудитора
 - выдача рекомендации по выбору внешнего аудитора Компании и размеру его вознаграждения
 - рассмотрение отчета внешнего аудитора по анализу готовности внедренной в Компании интегрированной системы управления финансово-хозяйственной деятельностью, с точки зрения подготовки консолидированной финансовой отчетности
 - рассмотрение отчетов по развитию системы управления рисками и внутреннего контроля в Компании, разработка рекомендаций по ее совершенствованию
 - одобрение Политики в области управления рисками, Методики оценки влияния реализовавшихся рисков на показатели финансово-хозяйственной деятельности Компании
 - рассмотрение отчетов о рисках плана финансово-хозяйственной деятельности Компании и стратегий реагирования на ключевые риски Компании
 - рассмотрение отчетов о реализовавшихся рисках и отчета о соблюдении риск-аппетита Компании
 - рассмотрение результатов деятельности внутреннего аудита; одобрение годового плана внутреннего аудита; оценка эффективности деятельности внутреннего аудита
 - рассмотрение вопросов о системе менеджмента противодействия коррупции, разработка рекомендаций по ее совершенствованию



ОЧНЫХ И ЗАОЧНЫХ ЗАСЕДАНИЙ БЫЛО ПРОВЕДЕНО КОМИТЕТОМ ПО АУДИТУ В 2020 ГОДУ

СОСТАВ КОМИТЕТА ПО АУДИТУ

ГАЛИНА АГЛЯМОВА

Председатель Комитета, Независимый неисполнительный директор. Начало работы в комитете — 2013 год.

ИРИНА ЛУПИЧЕВА

Неисполнительный директор. Начало работы в комитете — 2013 год.

ПАВЕЛ МИТРОФАНОВ

Неисполнительный директор. Начало работы в комитете — 2016 год.





ОЧНЫХ И ЗАОЧНЫХ ЗАСЕДАНИЙ БЫЛО ПРОВЕДЕНО КОМИТЕТОМ ПО ФИНАНСАМ, БЮДЖЕТИРОВАНИЮ И СТРАТЕГИИ В 2020 ГОДУ

СОСТАВ КОМИТЕТА ПО ФИНАНСАМ, БЮДЖЕТИРОВАНИЮ И СТРАТЕГИИ

ПАВЕЛ МИТРОФАНОВ

Председатель Комитета, Неисполнительный директор. Начало работы в комитете — 2016 год.

ГАЛИНА АГЛЯМОВА

Независимый неисполнительный директор. Начало работы в комитете — 2016 год.

ВАЛЕРИЙ КАЗИКАЕВ

Независимый неисполнительный директор. Начало работы в комитете — 2013 год.

ДМИТРИЙ ТАРАСОВ

Независимый директор. Начало работы в комитете — 2014 год.

НАЗИМ ЭФЕНДИЕВ

Генеральный директор ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ». Начало работы в комитете — 2020 год.

Комитет по финансам, бюджетированию и стратегии

Комитет по финансам, бюджетированию и стратегии был сформирован в 2013 году. Комитет углубленно изучает 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), приобретению других компаний
- формирование предложений по заключению договоров купли-продажи и поставки металлургической и железорудной продукции и иных товаров, договоров оказания услуг
- 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
- формирование предложений по дивидендной политике Компании

В 2020 году Комитет по финансам, бюджетированию и стратегии провел 6 очных (в том числе в онлайн-формате) и 50 заочных заседаний, в ходе которых рассматривались следующие ключевые вопросы:

- методическое руководство и выдача 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 2021 год
 - определению целевых показателей эффективности, операционных и финансовых показателей финансово-хозяйственной деятельности на 2020 год
 - реализации инвестиционных проектов, комплексных программ развития, Экологической программы



Комитет по компенсациям и льготам

Комитет по компенсациям и льготам был сформирован в 2014 году в целях выработки рекомендаций для Совета директоров по созданию условий для привлечения и удержания квалифицированного персонала в Компании, повышения эффективности системы вознаграждения, связывающей компенсацию сотрудников с их вкладом в развитие Компании.

К основным функциям Комитета по аудиту относятся:

- 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 Компании

В 2020 году Комитет по компенсациям и льготам провел 2 очных (в том числе в онлайн-формате) и 9 заочных заседаний, в ходе которых рассматривались следующие ключевые вопросы:

- методическое руководство и выдача рекомендации по:
 - развитию корпоративной культуры Компании
 - программе повышения ценности HR-бренда
 - индексации заработных плат
 - оценке конкурентоспособности Компании в сравнении с рынком по результатам обзора заработных плат
 - изменению организационной структуры и кадровых назначений



ОЧНЫХ И ЗАОЧНЫХ ЗАСЕДАНИЙ БЫЛО ПРОВЕДЕНО КОМИТЕТОМ ПО КОМПЕНСАЦИЯМ И ЛЬГОТАМ В 2020 ГОДУ

СОСТАВ КОМИТЕТА ПО КОМПЕНСАЦИЯМ И ЛЬГОТАМ

ГЛЕБ КОСТИКОВ

Председатель Комитета, Неисполнительный директор. Начало работы в комитете — 2017 год.

ИВАН СТРЕШИНСКИЙ

Председатель Совета директоров. Начало работы в комитете — 2016 год.

ДМИТРИЙ ТАРАСОВ

Независимый директор. Начало работы в комитете — 2016 год.

ПРАВЛЕНИЕ

Правление является коллегиальным исполнительным органом Управляющей компании. В его состав включены управляющие директора ЛГОКа, МГОКа, ОЭМК и Уральской Стали, которые определяют наиболее эффективные пути развития Компании в целом.

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 КОМПЕТЕНЦИИ 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
- согласование программ, направленных на создание условий для устойчивого развития
- согласование кадровой политики, принципов ресурсного планирования, программ мотивации персонала
- рассмотрение предложений по формулировке риск-аппетита в разрезе приоритетных областей риска, принятие программ, направленных на формирование риск-культуры как неотъемлемой части общекорпоративной культуры Общества и Управляемых обществ

Состав Правления

Решением Совета директоров от 2020 года Правление было переизбрано в составе 11 человек. По состоянию на 31 декабря 2020 года в его состав входили:



Назим Эфендиев

Генеральный директор
ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

На руководящих должностях в Компании и ее производственных предприятиях работает с 2002 года. С апреля 2020 года — Генеральный директор ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ».



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 «ОЗМК им. А.А. Угарова». Текущую должность занимает с декабря 2013 года.



Алексей Воронов

Заместитель Генерального директора по финансам и экономике
ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

В Компании работает с 2015 года. Текущую должность занимает с мая 2020 года.



Олег Крестинин

Заместитель Генерального директора —
Коммерческий директор
ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

В компании с 2004 года. Работал на руководящих должностях в УК «Металлоинвест», ЗАО «Металлоинвест», Metalloinvest Trading AG. Текущую должность занимает с июня 2020 года.



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.



Юрий Гаврилов

Директор по стратегии,
слияниям и поглощениям
ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

В Компании работает с 2014 года. Текущую должность занимает с мая 2020 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.



Ильдар Исаков

Управляющий директор
АО «Уральская Сталь»

В Компании работает с октября 2020 года. Текущую должность занимает с октября 2020 года.

17 ЗАСЕДАНИЙ

ПРАВЛЕНИЯ БЫЛО ПРОВЕДЕНО В 2020 ГОДУ, ИЗ НИХ 3 ОЧНЫХ ЗАСЕДАНИЯ (В ТОМ ЧИСЛЕ В ОНЛАЙН ФОРМАТЕ) И 14 ЗАОЧНЫХ ЗАСЕДАНИЙ



Антон Захаров

Управляющий директор
АО «Михайловский ГОК
им. А. В. Варичева»

В Компании работает с декабря 2010 года. Текущую должность занимает с марта 2020 года.



Сергей Шишковец

Управляющий директор
АО «ОЗМК им. А. А. Угарова»

Текущую должность занимал с марта 2019 года по март 2021 года.



Олег Михайлов

Управляющий директор
АО «Лебединский ГОК»

На руководящих должностях в Компании и ее производственных предприятиях работает с 2006 года. Текущую должность занимал с октября 2011 года по апрель 2021 года.

Отчет о работе Правления

В 2020 году было проведено 14 заседаний Правления в заочной форме, 3 заседания в очной форме.

Основные рассмотренные вопросы:

- отчеты об исполнении плана финансово-хозяйственной деятельности и годовой программы капитальных затрат
- отчеты о работе производственной и коммерческой служб Компании
- рыночные тенденции, перспективы и прогнозы
- отчеты о реализации комплексных программ развития МГОКа и ЛГОКа
- план развития системы управления рисками Компании

Были утверждены изменения организационной структуры Управляющей компании и принято решение о создании Комитета по устойчивому развитию при Правлении.

Комитеты Правления

В декабре 2020 года для детального решения вопросов разработки и согласования программ, направленных на создание условий для устойчивого развития был создан Комитет по устойчивому развитию при Правлении.

В Управляющей компании созданы и действуют следующие оперативные комитеты (рабочие группы):

- Комитет по рискам
- Комитет по финансовым рискам
- Комитет по развитию и инвестициям
- Комитет по устойчивому развитию
- Комитет по управлению охраной труда, промышленной безопасностью и охраной окружающей среды



Комитет по рискам

В Компании действуют Комитет по рискам и Комитет по финансовым рискам. Комитет по рискам осуществляет операционное управление корпоративной системой управления рисками и внутреннего контроля. В рамках заседаний Комитета по рискам, в который входят представители производственных функций, решаются вопросы, связанные с общекорпоративными рисками Компании (кроме вопросов по финансовым рискам). Заседания Комитета по рискам созываются по мере необходимости Председателем по его собственной инициативе, по инициативе члена Комитета или руководства Металлоинвеста. В 2020 году Комитет по рискам провел два заседания.

Необходимо отметить, что Компания придерживается подхода встраивания элементов риск-менеджмента в бизнес-процессы Компании, поэтому вопросы управления рисками обсуждаются на совещаниях руководства Компании и при принятии решений как часть бизнес-повестки.

Комитет по финансовым рискам рассматривает вопросы, связанные с управлением финансовыми рисками Компании (включая кредитные, валютные и процентные риски), в том числе принимает решения по установлению ограничений на финансовые риски. В 2020 году Комитет по финансовым рискам провел 25 заседаний.



Комитет по управлению охраной труда, промышленной безопасностью и охраной окружающей среды

Комитет ОТПБиООС — платформа для быстрого решения приоритетных задач на высоком управленческом уровне.

Компания уделяет особое внимание управлению охраной труда, промышленной безопасностью и охраной окружающей среды, в том числе активно развивая и совершенствуя инструменты управления. В Компании создана рабочая группа под председательством Генерального директора, которая принимает стратегические и оперативные решения по вопросам функционирования и развития системы управления охраной труда, промышленной безопасностью и охраной окружающей среды (ОТПБиООС) в Компании, в том числе:

- разрабатывает решения по обеспечению исполнения государственных нормативных требований в области ОТПБиООС, создание безопасных условий труда, предупреждение производственного травматизма и профессиональной заболеваемости, снижению рисков аварий
- информирует о внедренных и разрабатываемых мероприятиях и инициативах по улучшению состояния ОТПБиООС
- разрабатывает предложения по улучшению результативности в области охраны труда и промышленной безопасности, природоохранной деятельности, системы экологического менеджмента, производственного экологического контроля и повышению позиционирования в области устойчивого развития предприятий Компании

Комитет ОТПБиООС — это платформа для быстрого решения приоритетных задач на высоком управленческом уровне. Она позволяет сфокусировать внимание высшего руководства Компании на вопросах безопасности и охраны окружающей среды, позволяет ускорить принятие решений, сроки согласования между службами, утвердить план действий и ресурсов по выявленным проблемам в области ОТПБиООС.

В 2020 году прошло 5 заседаний рабочей группы по ОТПБ. Основные вопросы, которые были рассмотрены на прошедших заседаниях:

- включение в план капитальных затрат на 2021 год финансирования на проектирование и внедрение учебных полигонов для отработки навыков выполнения работ на высоте
- проведение в Управляемых обществах пилотного проекта поведенческого аудита безопасности
- перераспределение бюджета дирекции по персоналу и выделение финансирования на проект по психометрическому тестированию для работников структурных производственных подразделений в 2020 году
- предложения, направленные на повышение статуса и роли службы охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- проведение коммуникационных сессий по методике расследования корневых причин происшествий для руководителей и специалистов Управляемых обществ
- программа реализации основных направлений изменений в области ОТПБ по предприятиям (Программа газовой безопасности, Программа транспортной безопасности, Программа работы с подрядными организациями)
- программа развития культуры безопасности на основе изучения лучших практик в отрасли
- программа развития ООО «Рудстрой» с целью доведения его до лучшего уровня в строительной отрасли
- реализация проектов: «Система LOCKOUT / TAGOUT», «Определение корневых причин происшествий», «Система управления рисками», «Визуализация опасных и безопасных зон»
- сопровождение проекта «Поведенческий аудит безопасности» (далее — ПАБ)
- индивидуальные цели по ОТПБ на 2021 год, с учетом анализа травм, аварий и инцидентов
- обучение по курсу «Культура осознанной безопасности» (для ключевых руководителей структурных подразделений и сотрудников вертикали ОТПБиООС ЛГОКа, МГОКа, ОЗМК)

УПРАВЛЕНИЕ ВОПРОСАМИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Управление вопросами устойчивого развития интегрировано в действующую структуру корпоративного управления Компании. В 2020 году структура управления была усовершенствована, что отражает философию и развитие стратегии Компании.

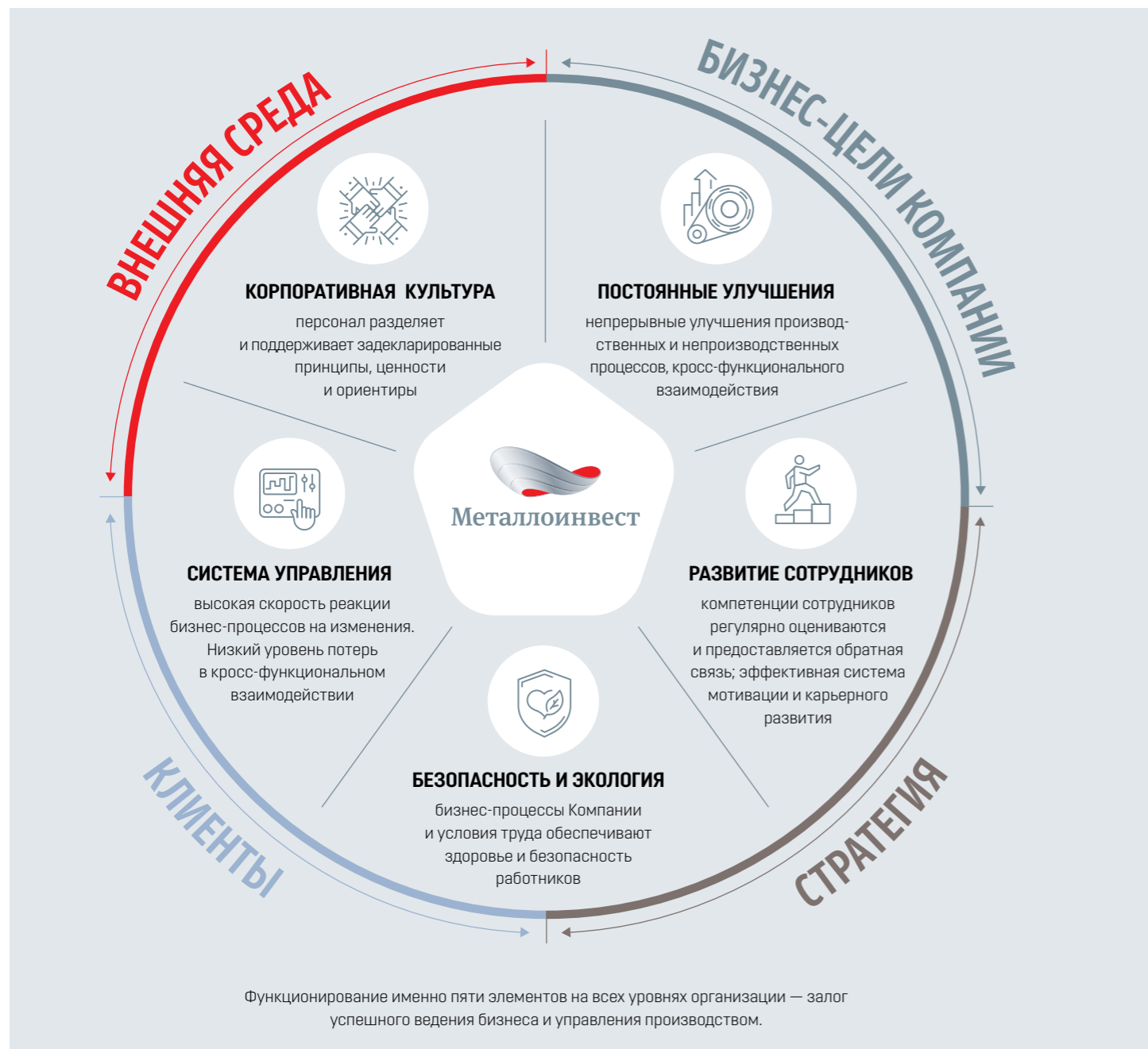
GRI 102-19

GRI 102-20

GRI 102-21

В декабре 2020 года при Правлении был создан Комитет по устойчивому развитию, была введена должность заместителя Генерального директора по устойчивому развитию и корпоративным коммуникациям, который напрямую подчиняется Генеральному директору. Эффективная система управления способствует проработке вопросов реализации положений Политики устойчивого развития и согласования программ, направленных на создание условий для устойчивого развития Компании в долгосрочной перспективе²⁵.

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 Компании²⁶.



БИЗНЕС-СИСТЕМА

Бизнес-Система — это одновременно и философия ведения бизнеса и управления производством, и комплексный прикладной инструмент, двигателем которого являются сами сотрудники Компании. В ее основе — модель оптимального и эффективного функционирования ключевых элементов деятельности Компании на разных уровнях и с вовлечением разных заинтересованных лиц.

В 2020 году Бизнес-Система продолжила свое развитие, следуя сформулированной модели и принципам. Компания провела независимую дистанционную диагностику уровня зрелости Бизнес-Системы. Результаты совпали с видением и пониманием Компании. Общий итог отражает положительную тенденцию в развитии Бизнес-Системы Metalloinvest. Оценка за 2020 год составила 2,4 балла, что на 0,3 балла выше, чем в предыдущем 2019 году. Следующая оценка уровня зрелости в конце 2021 года поставит новые цели и задачи для достижения наивысшего качества процессов.

Ниже приведены основные элементы, работа с которыми позволит достичь уровня развития Бизнес-Системы, необходимого для оценки от международных компаний, в частности от компании Toyota Engineering.

Сильными и стабильно развивающимися признаками являются рост уровня вовлеченности всех уровней персонала, количество обученных по Бизнес-Системе работников, количество и качество подаваемых идей, приносящих стабильный и ощутимый финансовый результат для Компании. Также следует отметить плотную интеграцию Бизнес-Системы с процессами ОТиПБ.

1,6 млрд

РУБЛЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ «ФАБРИКА ИДЕЙ»

Компания стабильно получает результаты от деятельности в развитии Бизнес-Системы, которые могут быть успешно конвертированы в экономические показатели, в том числе благодаря Методике учета и расчета экономического эффекта от мероприятий Бизнес-системы, разработанной внутри Компании.

Экономический эффект от реализации программы «Фабрика идей» в рамках Бизнес-системы на предприятиях Metalloinvesta в 2020 году составляет 1,6 млрд рублей.

В процессе отслеживания для верификации устойчивого эффекта находятся 109 мероприятий с переходящим на 2021 год ожидаемым эффектом в 518 млн рублей.

Кайдзен-сессии

В рамках Бизнес-Системы сотрудники Компании начали использовать методику, известную как кайдзен-сессия, для того чтобы быстро решать комплексные задачи и находить для них оптимальные решения. Философия кайдзен предполагает, что цель жизни — трудовой, общественной или частной — постоянное улучшение.

В рамках кайдзен-сессии знакомство со спецификой участков происходит в цехе, начиная со сменно-встречного собрания. Интервью с рабочими и мастерами позволяет выявить наличие практического опыта работы с потерями и себестоимостью на местах. Проведение деловой игры позволяет сформировать необходимые навыки и сфокусировать внимание сотрудников на моментах, затрудняющих развитие структурного подразделения. Так, на металлургических предприятиях в основных производственных подразделениях по итогам кайдзен-сессий обозначены среднесрочные и долгосрочные цели по шести направлениям развития, среди них: Технология, Процессы, Персонал, Оборудование. На горнорудных предприятиях процесс целеполагания пройдет в 2021 году.

²⁵ Подробнее см. Отчет об устойчивом развитии, «Подход к управлению устойчивым развитием»

²⁶ Подробнее см. Отчет об устойчивом развитии, «Подход к управлению персоналом»

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ

GRI 102-11 GRI 102-15 GRI 102-30

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Металлоинвест ответственно подходит к управлению рисками как к комплексу факторов, которые способны повлиять на стратегические и операционные результаты деятельности Компании. В 2020 году система управления рисками была реорганизована в общекорпоративную систему управления рисками и внутреннего контроля (далее — ОСУРиВК), в связи с чем пересмотрены действующие регламенты и приняты новые документы. ОСУРиВК используется при принятии информированных управленческих и производственных решений, что значительно повысило степень интеграции риск-менеджмента и внутреннего контроля с общей стратегией Компании.

GRI 102-11

Компания применяет в своей деятельности принцип предосторожности. Металлоинвест стремится превентивно управлять рисками до момента их реализации и потому внедряет элементы риск-менеджмента в каждый бизнес-процесс.

ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ

Управление рисками на уровне бизнес-процессов осуществляется в рамках Системы внутреннего контроля (далее — СВК), которая является неотъемлемой частью Общекорпоративной системы управления рисками и внутреннего контроля. В развитии СВК Компания опирается на автоматизированные процессы в рамках 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.

В рамках подготовки к вступлению организован регулярный процесс актуализации рисков уровня бизнес-процессов и контрольных процедур с применением специализированной ИТ-системы и роботизированных методов, формализованы подходы к оценке соответствующих рисков и документированию результатов контрольных процедур, что приводит к снижению уровня рисков в широком диапазоне смежных бизнес-процессов и включает другие компании Группы Металлоинвест.

В 2020 году система внутреннего контроля получила новый импульс развития. По решению Совета директоров с 1 января 2020 года ЛГОК вступил в режим налогового мониторинга, прогрессивную форму взаимодействия с ФНС России, которая обеспечивает превентивное выявление налоговых рисков и быстрое урегулирование спорных неопределенных налоговых позиций, а также поддерживает репутацию Металлоинвеста как добросовестного налогоплательщика.



Основные регламентирующие документы ОСУРиВК

ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Определяет цели, задачи, основные принципы и единые подходы к организации общекорпоративной системы управления рисками. Закрепляет основные роли участников процесса на всех уровнях управления Компанией, включая индивидуального работника

РЕГЛАМЕНТ ПРОЦЕССА «ОБЩЕКОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ»

Устанавливает общие требования к реализации бизнес-процессов, связанных с управлением рисками, а также применяемые подходы и инструменты управления рисками

РЕГЛАМЕНТ ПРОЦЕССА «УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ». РЕГЛАМЕНТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В РАМКАХ НАЛОГОВОГО МОНИТОРИНГА

Устанавливают требования, порядок взаимодействия и ответственность участников Системы внутреннего контроля в отношении процессов, реализуемых в области Системы внутреннего контроля Компании

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ РЕАЛИЗОВАВШИХСЯ РИСКОВ. МЕТОДИКА «ВЫЯВЛЕНИЕ И ОЦЕНКА РИСКОВ, ИДЕНТИФИЦИРУЕМЫХ В ЦЕЛЯХ НАЛОГОВОГО МОНИТОРИНГА»

Регламентируют подход к оценке последствий реализованных рисков и их влияния на показатели финансово-хозяйственной деятельности в разрезе управляемых и неуправляемых рисков и риск-факторов, а также особенности подхода к выявлению и оценке рисков для налогового мониторинга

Структура общекорпоративной системы управления рисками и внутреннего контроля

GRI 102-30

Совет директоров играет основополагающую роль в процессах управления рисками и внутреннего контроля. К его полномочиям относятся: утверждение регламентирующих документов ОСУРиВК, определение принципов организации ОСУРиВК, утверждение дорожной карты по развитию управления рисками, определение риск-аппетита в отношении управляемых риск-факторов, который, в свою очередь, определяет финансовый лимит при принятии ключевых решений Компании. Также Совет директоров рассматривает отчеты о результатах управления рисками и внутреннего контроля и планы на следующий отчетный период.

Дирекция управления рисками и внутреннего контроля — это отдельное специализированное структурное подразделение, занимающееся вопросами управления рисками и внутреннего контроля. В 2020 году в состав Дирекции организационно вошла служба внутреннего контроля. К полномочиям Дирекции относятся:

- организация и развитие общекорпоративной системы управления рисками и внутреннего контроля Компании
- координация системной деятельности в области управления рисками и внутреннего контроля, обеспечение методологической поддержки в процессах принятия решений, бизнес-планирования, управления производственными активами, управления эффективностью деятельности и других бизнес-процессов
- формирование единых подходов в области управления рисками и внутреннего контроля, разработка, согласование и обеспечение актуализации нормативной и методической документации Компании в области управления рисками
- участие в процессах принятия решений Компании путем подготовки своевременного и эффективного анализа рисков и контрольных процедур для содействия лицам, принимающим решения (в случае необходимости)
- организация процессов, необходимых для соблюдения законодательства РФ в части налогового мониторинга

Каждый сотрудник, от рабочего до топ-менеджера, также отвечает за эффективное управление рисками и выполнение контрольных процедур в пределах зоны своей ответственности и компетенций.

Подробнее полномочия и функции участников СУР описаны в Политике в области управления рисками Компании.

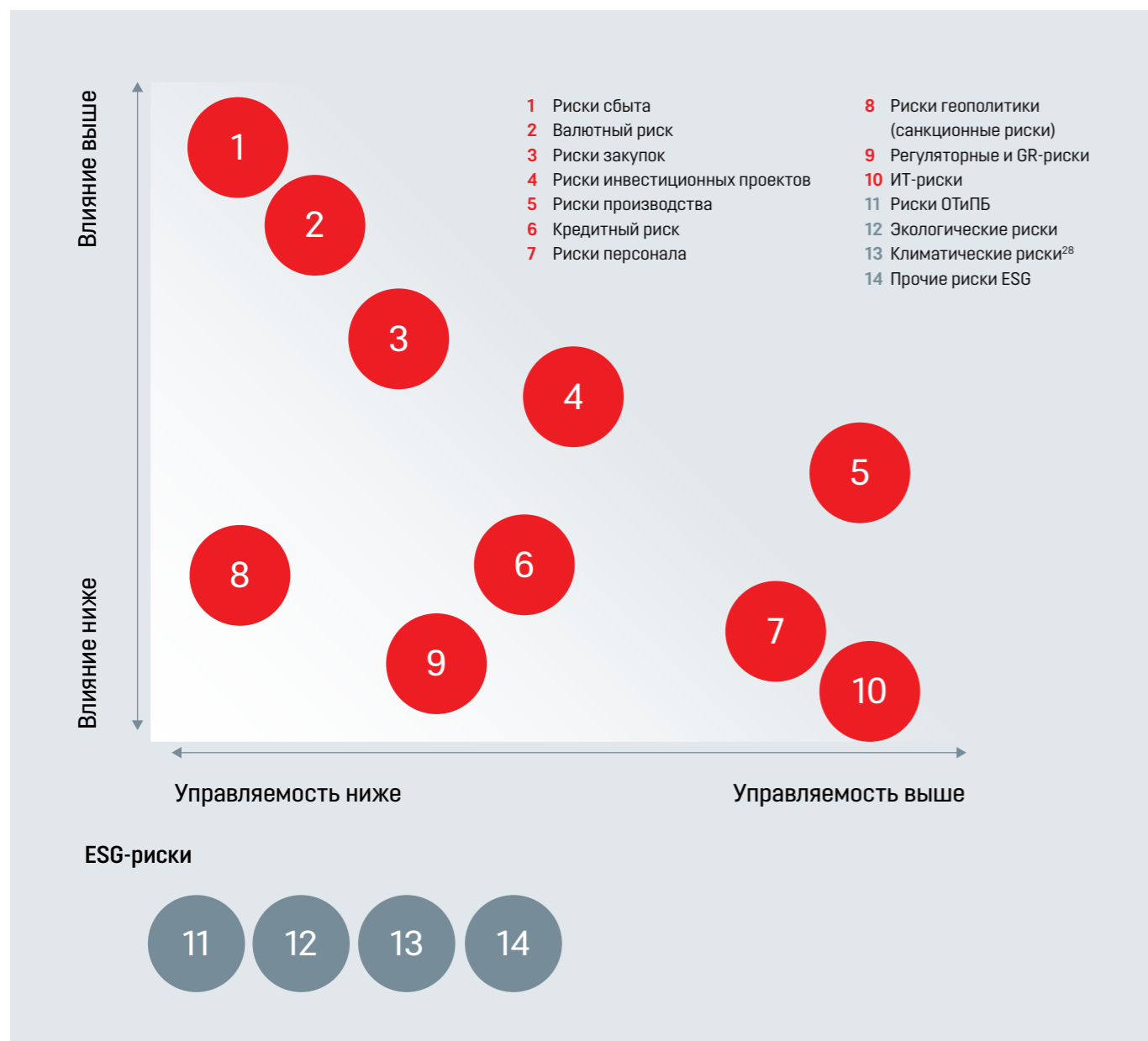
КЛЮЧЕВЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ РИСКИ

GRI 102-15

В процессе бизнес-планирования Компания оценивает ключевые риски и возможности, которые могут оказать наибольшее влияние на достижение ее бизнес-целей. Применение данного подхода обеспечивается инструментами количественной оценки рисков, в частности имитационным моделированием по методу Монте-Карло.

В ходе анализа рисков бюджета 2021 года выявлены 10 ключевых рисков, влияющие на достижимость плана финансово-хозяйственной деятельности. Также выявлены риски в области устойчивого развития²⁷. По каждому ключевому риску определены стратегии реагирования.

Анализ ключевых корпоративных рисков по влиянию на цели Компании на 2021 год



²⁷ Подробнее см. Отчет об устойчивом развитии, «Управление рисками в области устойчивого развития» [↗](#).

²⁸ Подробнее см. Отчет об устойчивом развитии, «Приложения», «Оценка и управление климатическими рискамиMetalloinvesta» [↗](#).

1. Риски сбыта

РИСК-ФАКТОРЫ:

- изменение рыночной конъюнктуры на товарную продукцию Компании
- дестабилизация спроса и предложения на рынке из-за COVID-19 и прочих кризисных явлений мировой экономики
- логистические риски: рост стоимости грузоперевозок и, как следствие, снижение экономической привлекательности отдельных рынков; ограничения пропускной способности железнодорожных путей на Дальнем Востоке дефицит вагонов, тяги по железнодорожным перевозкам
- нестабильность регулирования других стран в части квотирования, изменение условий, возможность новых ограничений

ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ РЕАГИРОВАНИЯ:

- комплекс проектов, направленных на повышение качества выпускаемой продукции

Данная группа рисков оказала положительное влияние на цели Компании в 2020 году.

2. Валютный риск

РИСК-ФАКТОРЫ:

- несбалансированная валютная позиция
- высокая волатильность валютных курсов

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

Реализованный курс доллара США по отношению к рублю и евро в 2020 году оказался выше планируемого, что положительно повлияло на цели Компании.

3. Риски закупок

РИСК-ФАКТОРЫ:

- изменение стоимости закупок сырья и материалов
- риски снижения эффективности работы службы закупок
- дестабилизация спроса и предложения на рынке из-за COVID-19 и прочих кризисных явлений мировой экономики
- риски цепочек поставок

ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ РЕАГИРОВАНИЯ:

- стратегическое взаимодействие с базовыми поставщиками
- целевое обучение сотрудников по каждому функциональному направлению
- внедрение управленческой отчетности для выявления отклонений на ранних стадиях

Риски закупок оказали положительное влияние на цели Компании в 2020 году.

4. Риски инвестиционных проектов

РИСК-ФАКТОРЫ:

- перерасход / экономия CAPEX
- перенос сроков запуска проектов
- недостижение заявленных КПЭ проектов
- изменение доходности проекта в процессе его реализации
- риски непрерывности деятельности поставщиков и подрядчиков, связанные с COVID-19
- риски процесса оценки и принятия решений по инвестиционным проектам

ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ РЕАГИРОВАНИЯ:

- внедрение процесса предпроектной проработки проекта с параллельным выбором технологии и основного проектного решения
- стандартизация процессов контрактования с Поставщиком и Проектировщиком (состав документов и требования к ним)
- регламентация процедур согласования и порядок проведения опытно-промышленных испытаний
- регламентация тиражирования пилотных проектов

Инвестиционные риски в 2020 году частично реализовались, в основном в связи с изменением сроков реализации проектов. Отклонения от целевых значений были в пределах установленного риск-аппетита.

5. Риски производства

РИСК-ФАКТОРЫ:

- производственные происшествия, неплановые простои оборудования, дополнительные затраты, снижение производительности оборудования, аварии и инциденты
- риски карьеров, отвалов

ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ РЕАГИРОВАНИЯ, ГОРНЫЙ ДИВИЗИОН:

- введение в действие Политики технического перевооружения, реализация пятилетних программ замены оборудования
- комплексная программа развития ЛГОКа
- комплексная программа развития МГОКа

ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ РЕАГИРОВАНИЯ, МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ДИВИЗИОН:

- мониторинг планирования потребности и запасов
- контроль и организация соблюдения графиков, выполнения требуемых объемов, выполнения бюджетов плановых работ по ТОиР
- внедрение системы календарного планирования

Риски производства частично реализовались в 2020 году. Отклонения были в пределах установленного риск-аппетита.

6. Кредитный риск

РИСК-ФАКТОРЫ:

- ухудшение финансового состояния контрагентов, банкротства, санкции в отношении банков
- отказ банков и страховых компаний от страхования дебиторской задолженности

ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ РЕАГИРОВАНИЯ:

- управление кредитным риском производится в соответствии с Регламентом управления кредитным риском в Компании

В 2020 году риск частично реализовался. Отклонения были в пределах установленного риск-аппетита.

7. Риски персонала

РИСК-ФАКТОРЫ:

- неиспользование потенциала роста эффективности
- социальная напряженность в результате высвобождения трудовых ресурсов в регионах присутствия
- риски кадровой защищенности по ключевым для бизнеса работникам
- доступность трудовых ресурсов в связи с COVID-19
- изменение затрат на фонд оплаты труда

ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ РЕАГИРОВАНИЯ:

- изменение системы управления эффективностью
- цифровые проекты в сфере HR
- комплекс мер по трансформации корпоративной культуры, выстраивание культуры постоянного роста эффективности

8. Риски геополитики (санкционные риски)

РИСК-ФАКТОРЫ:

- санкции зарубежных государств в отношении отдельных компаний и / или отдельных лиц и / или горной и металлургической отраслей Российской Федерации
- геополитическая неопределённость
- санкции против банковской системы Российской Федерации

ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ РЕАГИРОВАНИЯ:

- комплаенс-контроль

9. Регуляторные и GR-риски

РИСК-ФАКТОРЫ:

- изменение законодательства Российской Федерации
- антидемпинговые и экспортные пошлины
- риски взаимодействия с государственными органами

ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ РЕАГИРОВАНИЯ:

- постоянное взаимодействие с государственными органами, отстаивание позиции Компании при рассмотрении новых законопроектов

10. ИТ-риски

РИСК-ФАКТОРЫ:

- устаревание отдельных сегментов АСУ ТП
- потеря квалифицированной команды
- нестабильность работы ИТ-систем
- отключение облачных ИТ-решений в случае реализации санкционного риска

ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ РЕАГИРОВАНИЯ:

- проекты цифровой трансформации бизнеса
- модернизация ИТ-инфраструктуры
- организация корпоративного обучения в сфере цифровых технологий

Риски в области устойчивого развития²⁹ оцениваются не по влиянию на финансовый результат Компании, а по влиянию на достижение соответствующих целей в области устойчивого развития. Компания проводит факторный анализ рисков устойчивого развития и определяет подходящую стратегию реагирования.

Перечень планов по управлению рисками и внутреннему контролю на 2021 год

По утвержденному плану развития ОСУР на 2020–2022 годы развитие системы управления рисками ведется по пяти направлениям:

- интеграция с бизнес-процессами Компании — применение стохастических подходов
- формирование риск-аппетита и его декомпозиция
- документация ОСУР и раскрытие информации по рискам
- развитие риск-ориентированной культуры
- расширение периметра ОСУР

Среди задач по развитию ОСУРиВК на 2021 год следующие:

- внедрение процедур количественной оценки рисков для крупных инвестиционных проектов уровня Совета директоров
- внесение изменений в регламент процесса бизнес-планирования в части процедур риск-менеджмента
- определение ключевых управляемых риск-факторов, которые должны найти отражение в системе целеполагания Компании
- методологическая поддержка и взаимодействие по вопросам управления рисками следующих функциональных направлений: ОТиПБ, ООС, внутренний аудит, коммерческая деятельность, вопросы безопасности, финансовый риск-менеджмент и других
- расширение периметра СВК на дочерние общества
- де бюрократизация процессов Компании, включая оптимизацию и унификацию процессов документооборота.

²⁹ Подробнее см. Отчет об устойчивом развитии, «Управление рисками в области устойчивого развития» [↗](#).

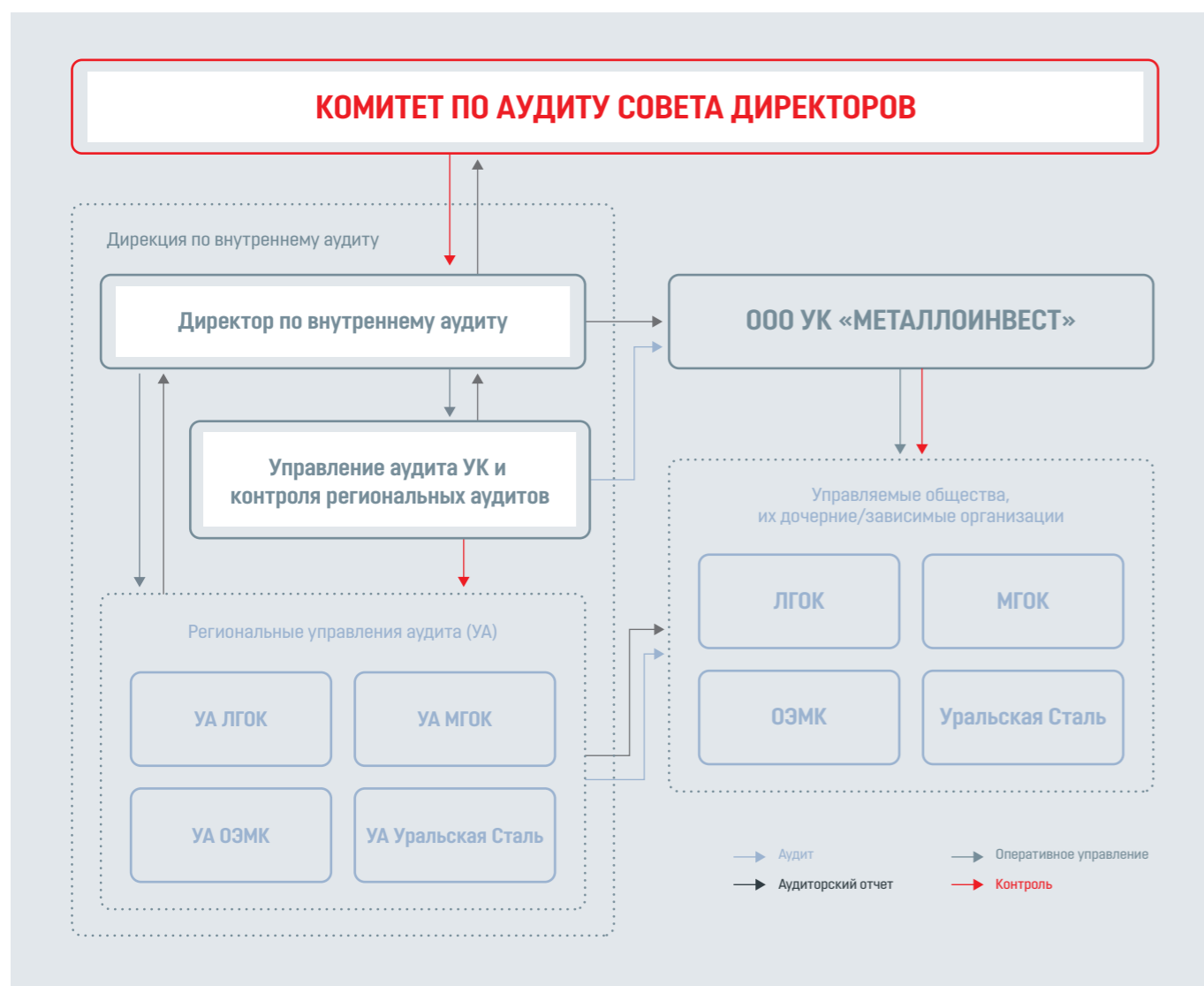
СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

Основной целью деятельности внутреннего аудита является содействие Компании в достижении поставленных целей, используя систематизированный и последовательный подход к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, контроля и корпоративного управления.

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

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

Структура внутреннего аудита



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

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

Приоритеты работы внутреннего аудита определяются в соответствии со стратегическими целями Компании, с учетом результатов оценки рисков, показателей работы Компании, области внимания Совета директоров и менеджмента. Сформированный риск-ориентированный план внутреннего аудита, с учетом необходимых для его реализации структуры, численности и бюджета, рассматривается Комитетом по аудиту и утверждается Советом директоров.

Комитет по аудиту рассматривает отчеты о деятельности внутреннего аудита два раза в год, проводит регулярные обсуждения текущих вопросов с Директором по внутреннему аудиту.

В 2020 году проведено 22 аудита по следующим направлениям:

- процессы корпоративного управления и устойчивого развития
- техническое обслуживание и ремонты
- управление операционной эффективностью
- управление снабжением
- производственные процессы и отчетность

По результатам аудитов разрабатываются рекомендации по совершенствованию процедур внутреннего контроля и повышению эффективности указанных процессов. Осуществляется контроль за разработкой менеджментом корректирующих мероприятий. Проводится мониторинг исполнения рекомендаций.

В соответствии с утвержденной Программой обеспечения и повышения качества внутреннего аудита в 2020 году проведена внутренняя оценка качества внутреннего аудита. По результатам оценки разработан план по развитию функции внутреннего аудита на 2021 год.

ВНЕШНИЙ АУДИТОР

Металлоинвест формирует финансовую и бухгалтерскую отчетности в соответствии с российскими и международными стандартами (РСБУ и МСФО). Для проверки и подтверждения достоверности финансовой и бухгалтерской отчетностей Компания привлекает внешнего независимого аудитора.

Выбор аудиторской организации Компании осуществляется из числа признанных независимых аудиторов, соответствующих критериям, определенным в Правилах по выбору аудиторской организации Компании, утвержденных решением общего собрания акционеров Компании, и согласно соответствующему порядку. Основными критериями, определяющими выбор аудиторской организации, являются квалификация, качество и стоимость услуг.

В 2020 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 представлена на сайте www.pwc.ru.

КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

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

АО «ЛЕБЕДИНСКИЙ ГОК» (ЛГОК)

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

АО «МИХАЙЛОВСКИЙ ГОК ИМ. А.В. Варичева» (МГОК)

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

АО «ОЭМК ИМ. А.А. Угарова» (ОЭМК)

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

АО «УРАЛЬСКАЯ СТАЛЬ» (Уральская Сталь)

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

Годовые отчеты Компании



<https://www.metalloinvest.com/investors/reports/>

Отчеты об устойчивом развитии Компании



<https://www.metalloinvest.com/development/csr-reports/>



Металлоинвест

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ
2020