

# Обращение Председателя Совета директоров

## УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ, ПАРТНЕРЫ!

Рад представить вашему вниманию первый Отчет об устойчивом развитииMetalloinvesta. Он пришел на смену Отчету о корпоративной социальной ответственности, который мы публиковали в предыдущие годы, и отражает глубинные изменения в стратегии Компании. Устойчивое развитие для нас — основа и философия бизнеса Metalloinvesta.




Мы стремимся к индустриальному лидерству и уверены, что оно достижимо только через устойчивый рост и создание общих ценностей для всех заинтересованных сторон.

Новые промышленные и цифровые технологии дают беспрецедентные возможности для организации эффективного и рационального производства. В 2018 году Metalloinvest продолжил реализацию масштабной программы трансформации Industry 4.0, внедрение передовых технологий и оптимизацию бизнес-процессов.

Главная роль в преобразованиях принадлежит людям – они находятся в центре внимания Компании. Залог успешной трансформации – это команда единомышленников, понимающих и разделяющих общие цели, готовых получать новые знания и навыки. В отчетном году Metalloinvest уделял огромное внимание профессиональному и личностному росту сотрудников. Компания активно реализовывала программы по развитию и вовлечению сотрудников в решение актуальных задач в сфере производства, цифровизации и автоматизации.

Наивысшим приоритетом для нас остается безопасность производства и охрана здоровья работников. В 2018 году Metalloinvest активно работал над внедрением передовых практик в этой сфере и развитием культуры нетерпимости к любым нарушениям техники безопасности.

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

Metalloinvest направляет значительные усилия на проекты, связанные с минимизацией техногенного воздействия. Мы стремимся наращивать долю многократно используемых ресурсов. На всех предприятиях Компании выстроены системы очистки воздуха, организованы замкнутые циклы водоснабжения. Внедряются системы управления, учета и контроля над экологическими показателями производственных процессов. Развиваются технологии собственной генерации на производственных объектах, позволяющие сокращать потребление природного газа.

Результаты 2018 года придают нам уверенности в правильности выбранного пути и перспективах инвестиций в устойчивое развитие Компании.

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

# Обращение генерального директора

## УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ, ДОРОГИЕ ДРУЗЬЯ!

В 2018 году Металлоинвест сохранил лидирующие позиции и продолжил процесс трансформации, направленный на повышение эффективности и устойчивости.




Мы стремимся к наивысшему качеству продукции, уделяем первостепенное внимание безопасности и защите жизни сотрудников. Используем наилучшие доступные технологии для снижения нагрузки на окружающую среду. Обеспечиваем баланс интересов всех заинтересованных сторон.

Стратегическая цель Компании – быть поставщиком высококачественного железорудного и металлизированного сырья, вносящим вклад в устойчивое развитие мира.

Металлоинвест постоянно увеличивает долю продукции высоких переделов – качественных окатышей и ГБЖ. Это позволяет реагировать на такой вызов, как изменение климата. Чем выше содержание железа и меньше примесей в железорудном сырье, тем ниже воздействие на окружающую среду при производстве стали.

Ключевой приоритет Компании – безопасность труда. Наша цель – нулевой травматизм – остается неизменной. В 2018 году мы продолжили мероприятия по повышению уровня организации производства, совершенствованию системы охраны труда, обучения и информирования сотрудников.

Вынуждены констатировать, что в отчетном периоде не удалось избежать несчастных случаев.

Компания продолжит делать все возможное для предотвращения происшествий, перенимать передовой опыт и технологии, а также развивать среди сотрудников культуру ответственного отношения к обеспечению собственной безопасности.

Фокус трансформации Металлоинвеста – на развитие потенциала сотрудников. Наши образовательные программы охватывают широкий спектр дисциплин – от углубленного изучения бизнес-процессов до экологической безопасности и управления отходами. В 2018 году активно развивалась программа кадрового резерва. Она направлена на подготовку управленческих кадров из числа перспективных сотрудников Металлоинвеста. В 2018 году был сформирован единый кадровый резерв для всех предприятий Компании. Помимо этого, мы продолжили активно взаимодействовать с высшими и средними специальными учебными заведениями.

Металлоинвест постоянно ищет наиболее оптимальные решения для минимизации техногенного воздействия на окружающую среду. В 2018 году продолжилась работа по техническому перевооружению предприятий, повышению энергоэффективности, сохранению биоразнообразия и рекультивации территорий.

Наша работа в области защиты окружающей среды и охраны труда удостоилась высокой независимой оценки. В 2018 году Металлоинвест впервые получил рейтинг корпоративной социальной ответственности от международной компании EcoVadis на уровне «Серебряный». Компания вошла в 11% лучших в мире производителей металлоресурсов и стали.

Мы продолжаем развивать регионы присутствия в партнерстве с органами власти, некоммерческим сектором, местным сообществом. Инициативы Металлоинвеста направлены на развитие городской инфраструктуры, образования, здравоохранения, культуры и спорта.

Мы убеждены, что устойчивое развитие обеспечит долгосрочную конкурентоспособность и эффективность Металлоинвеста.

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

# Матрица существенных тем

102-46  
Определение и ранжирование существенных тем выполнялось в два этапа. На первом этапе был проведен анализ значимых и существенных тем, выделенных в прошлом году, и выполнена критическая оценка актуальности данных тем в текущем отчетном периоде. Перечень тем не претерпел значительных изменений, однако некоторые из них были укрупнены путем объединения. Выбранные темы в равном объеме раскрывают экономическое, экологическое и социальное воздействие Компании в соответствии с требованиями руководства по подготовке нефинансовой отчетности GRI Standards.

102-49

На втором этапе было выполнено ранжирование существенных тем. С целью определения значимости темы для заинтересованных сторон было проведено анкетирование внутренних (сотрудников) и внешних заинтересованных сторон с использованием опросников в электронном и бумажном форматах. Для определения воздействия Компании в рамках каждой темы были опрошены представители высшего руководства. Всего в анкетировании приняли участие 80 человек.

Из 16 выбранных к раскрытию существенных тем наивысший приоритет по результатам ранжирования имели следующие:

- > управление персоналом, его обучение и мотивация;
- > клиентоориентированность и контроль качества;
- > экономическая результативность;
- > права человека;
- > взаимодействие с местными сообществами;
- > охрана труда и промышленная безопасность;
- > инновации и операционная (эко) эффективность.

Сравнение результатов текущей матрицы существенности с прошлогодними показало, что ключевым отличием стал возникший интерес заинтересованных сторон к соблюдению прав человека, клиентоориентированности и контролю качества, внедрению инноваций в деятельность Компании. В то же время высокий уровень существенности экономической результативности, управления персоналом, безопасности на рабочем месте и внимания к регионам присутствия остался неизменным.

## Матрица существенности



- 1 Деловая этика, противодействие коррупции и соблюдение законодательных требований
- 2 Устойчивая цепочка поставок
- 3 Инновации и операционная (эко)эффективность
- 4 Экономическая результативность
- 5 Клиентоориентированность и контроль качества
- 6 Энергопотребление и энергоэффективность
- 7 Водопотребление и сбросы сточных вод
- 8 Устойчивое ресурсопользование
- 9 Климатическая стратегия и выбросы в атмосферу
- 10 Управление отходами и инициативы по сокращению отходов
- 11 Соответствие экологическому законодательству
- 12 Сохранение биоразнообразия и природоохранная деятельность
- 13 Взаимодействие с местными сообществами
- 14 Охрана труда и промышленная безопасность
- 15 Права человека
- 16 Управление персоналом, его обучение и мотивация

# О КОМПАНИИ

## СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛА

- 10 Портрет Компании
- 12 Бизнес-модель
- 14 Корпоративное управление
- 16 Подход Компании в области инноваций

# №2

в мире по запасам железной руды

# №1

на рынке товарного горячебрикетированного железа в мире

# №1

по экспорту чугуна в мире

# №2

по производству окатышей в мире

# №5

по производству железной руды в мире

# 01

О Компании

Стратегия и устойчивого развития

Экономическая результативность

Экологическая ответственность

Охрана труда и безопасность

Права человека

Ответственность перед персоналом

Вклад в развитие общества

# Портрет Компании

Акционерное общество «Холдинговая компания «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» (далее – Металлоинвест, Компания) и его дочерние общества, составляют группу горно-металлургических компаний, профилем деятельности которых является производство качественного железорудного сырья, металлизированной продукции и высококачественного стального проката.

Основными организациями, входящими в АО «ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ», являются:

- Акционерное общество «Лебединский горно-обогатительный комбинат» (далее – ЛГОК);
- Публичное акционерное общество «Михайловский ГОК» (далее – МГОК);
- Акционерное общество «Оскольский электрометаллургический комбинат» (далее – ОЭМК);
- Акционерное общество «Уральская Сталь» (далее – Уральская Сталь).

Управление вышеперечисленными активами осуществляется Управляющей компанией ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ», головной офис которой располагается в Москве, при этом часть функциональных подразделений базируется в г. Старом Осколе Белгородской области. В Старом Осколе создан общий центр обслуживания Компании – дочернее общество ООО «МКС», предоставляющее административную поддержку деятельности Компании, в частности бухгалтерское, налоговое и кадровое администрирование.

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

### Миссия Металлоинвеста:

поддержка глобального технологического развития с ответственным подходом к окружающей среде путем высококачественного производства железорудной продукции и металлизированного сырья.

**Горно-обогатительные комбинаты** Компании разрабатывают уникальные месторождения Курской магнитной аномалии, которые состоят в основном из магнетитовых руд со средним содержанием железа 34–39%. Компания обладает вторыми по величине разведанными запасами железной руды в мире – около 14 млрд тонн по международной классификации JORC<sup>1</sup>, – что гарантирует около 138 лет эксплуатационного периода при текущем уровне добычи. Большая часть производимого железорудного концентрата перерабатывается в продукцию с высокой добавленной стоимостью – прежде всего в окатыши и горячебрикетированное железо (ГБЖ), которые направляются внешним потребителям и на дальнейшую переработку на предприятиях металлургического сегмента Компании.

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

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

## Характеристика деятельности Металлоинвеста и ключевые показатели в 2018 году



<sup>1</sup> Данные Компании в пересчете по состоянию на 1 января 2019 года на основании отчета Mineral Expert's Report компании IMC Group Consulting Ltd, подготовленного в 2010 году.

# Бизнес-модель

Существующая бизнес-модель обеспечивает Компании сохранение лидирующих позиций и ключевых преимуществ на рынке.



## МЕТАЛЛОИНВЕСТ — ЭТО:

### Глобальный игрок на рынке железной руды

- > **2-е место** в мире по запасам железной руды;
- > **5-е место** в мире по производству железной руды.

### Компания с высоким уровнем вертикальной интеграции

- > **мировой лидер** по производству продукции с добавленной стоимостью: **1-е место** по производству товарного ГБЖ, **2-е место** по производству окатышей.
- > **высокая степень переработки сырья:** окатыши и ГБЖ составляют 71% в общем объеме поставок железорудной продукции, стальная продукция с высокой добавленной стоимостью составляет 29,6% всех отгрузок металлургической продукции.

### Поставщик с диверсифицированной клиентской базой и фокусом на развивающиеся рынки

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

### Компания с устойчивыми финансовыми показателями

- > стабильные показатели рентабельности.

### Интеграция

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

### Координация и централизация


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


### Диверсификация

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

### Цифровая трансформация

Осуществляющаяся в настоящее время трансформация бизнеса Компании с переходом на стандарты Индустрии 4.0 (Industry 4.0) в перспективе позволит получить значительные конкурентные преимущества вследствие снижения себестоимости производства и повышения эффективности бизнеса, основанных на цифровизации и автоматизации производственных процессов на горно-обогатительных и металлургических комбинатах Компании.

 Подробнее читайте в разделе «Подход Компании в области инноваций» (с. 16-17).

 Подробнее о бизнес-модели Компании читайте в Годовом отчете за 2018 год в разделе «Бизнес-модель» (с. 36-37).

# Корпоративное управление

Эффективная система корпоративного управления является фундаментом для построения доверительных отношений с акционерами, инвесторами, работниками и другими заинтересованными сторонами, что во многом способствует достижению целей Компании в области устойчивого развития.

## Структура корпоративного управления

В соответствии с лучшими мировыми практиками управление вопросами устойчивого развития интегрировано в структуру корпоративного управления и осуществляется на всех организационных уровнях.

Основными органами корпоративного управления Metalloinvest являются Общее собрание участников, Совет директоров, Правление (коллегиальный исполнительный орган) и Генеральный директор.

**Общее собрание участников** является высшим органом управления Компании.

На Общем собрании участников избираются члены **Совета директоров** – коллегиального органа, осуществляющего общее руководство деятельностью Компании и определяющего ее корпоративную стратегию развития. В число основных задач Совета директоров входит создание условий для устойчивого развития Компании путем регулярного пересмотра стратегических приоритетов. Задачи Компании в области устойчивого развития определяются на уровне **Правления**, возглавляемого Генеральным директором.

По состоянию на 31 декабря 2018 года в состав Совета директоров входили восемь членов, трое из которых признавались независимыми:

- Иван Стрешинский, Председатель Совета директоров, неисполнительный директор;
- Галина Аглямова, независимый неисполнительный директор;
- Андрей Варичев, исполнительный директор;
- Валерий Казикаев, независимый неисполнительный директор;
- Глеб Костиков, неисполнительный директор;
- Ирина Лупичёва, неисполнительный директор;
- Павел Митрофанов, неисполнительный директор;
- Дмитрий Тарасов, независимый директор.



Председателем Совета директоров избран Иван Стрешинский, который входит в его состав с февраля 2013 года и является членом Комитета по компенсациям и льготам.

В 2018 году состоялось семь очных и 55 заочных заседаний Совета директоров, на которых был принят ряд важнейших решений по направлениям деятельности Компании, в том числе в области трансформации бизнеса и движения в сторону устойчивого развития. Особое внимание было уделено социальным вопросам – социальным проектам и взаимодействию со средними и высшими учебными заведениями.

Все члены Совета директоров проходят регулярную оценку деятельности, в том числе с точки зрения управления экономическими, экологическими и социальными вопросами.

102-18

**Правление** является коллегиальным исполнительным органом Компании. В его состав входят Генеральный директор и его заместители, управляющие директора четырех предприятий, а также директора по стратегии, развитию и трансформации, корпоративным вопросам, финансам, экономике и инвестициям (всего 11 директоров). В сферу компетенций Правления входит координация работы служб и подразделений Управляющей Компании и предприятий Компании, принятие решений по важнейшим вопросам, касающимся текущей деятельности. Помимо этого, в ведение Правления попадает подготовка предложений для Совета директоров по перспективным направлениям развития Компании и планам их реализации, а также по разработке стратегий и политик по экономическим, экологическим и социальным вопросам.

102-19

Единоличным исполнительным органом является **Генеральный директор**, осуществляющий оперативное управление текущей деятельностью Компании. Генеральный директор действует от имени Компании, представляя ее интересы.

102-20

При Совете директоров Управляющей Компанией сформированы три постоянно действующих комитета:

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

102-26

Комитеты при Совете директоров осуществляют предварительное рассмотрение и подготовку рекомендаций по наиболее важным вопросам, относящимся к компетенции Совета директоров, в том числе в экономической, экологической и социальной сферах. Некоторые вопросы, связанные с обеспечением устойчивого развития, выносятся на рассмотрение Совета директоров через Комитеты. Общие подходы к решению вопросов утверждаются Советом директоров, а их реализация обеспечивается Правлением и Генеральным директором.

**Подробнее о корпоративном управлении читайте в Годовом отчете за 2018 год в разделе «Структура и результаты деятельности органов корпоративного управления» (с. 80-90).**

## Управление вопросами устойчивого развития

При Правлении Компании выделяются оперативные Комитеты, в ведении которых входят в том числе вопросы устойчивого развития:

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

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

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

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

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

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

**Более подробно о системе корпоративного управления Metalloinvesta читайте в Годовом отчете за 2018 год в разделе «Структура и результаты деятельности органов корпоративного управления» (с. 80-90)**

# Подход Компании в области инноваций



В отчетном периоде Metalloinvest вступил в активную фазу масштабной инициативы по трансформации всего бизнеса, для чего был сформулирован единый подход к внедрению инноваций, новых производственных и управленческих решений.

Комплексная программа цифровой трансформации представляет собой масштабную инициативу по автоматизации основных бизнес-процессов, а также по поиску технологических решений, позволяющих нарастить эффективность и безопасность производства и одновременно снизить экологические риски. Программа охватывает 18 функциональных направлений, среди которых управление производством, закупками и запасами, техническое обслуживание и ремонт, сбыт, управление персоналом, договора, объемное планирование, бюджетирование.

 О задачах Программы читайте в Социальном отчете Metalloinvesta за 2017 год на с. 20–21.

Реализация программы является стратегическим приоритетом Metalloinvesta и потому руководство процессом входит в сферу ответственности Дирекции по стратегии и трансформации, в рамках которой задачи распределяются между четырьмя департаментами, отвечающими за стратегическое развитие, управление рисками, трансформацию и непосредственное внедрение повестки Industry 4.0. В реализации программы задействованы руководители всех охваченных ею функциональных направлений.

## Инновационный подход – это:

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


## Итоги цифровой трансформации на конец 2018 года:


**18**  
функциональных направлений  
охвачено

- › Начато формирование унифицированного информационного пространства – вместо 100 локальных систем, – поддерживаемого системой ERP для основных предприятий группы.
- › Запущена платформа ИСУ ФХД на ЛГОКе и МГОКе, объединяющая более 4 тыс. пользователей и призванная заменить более 100 производственных и управленческих систем.
- › Стартовала вторая волна программы Industry 4.0, охватывающая ОЭМК и Уральскую Сталь. Реализацию данного этапа программы планируется завершить в середине 2019 года.

**>30 тыс.**  
организационных изменений  
реализовано

- › Продолжено внедрение системы SAP S/4HANA – интеллектуальной ERP-системы, способной в режиме реального времени предоставлять полную информацию обо всех бизнес-процессах в Компании. Решение объединяет в себе все тренды Индустрии 4.0: гиперподключенность, возможность работать с технологиями In-memory и больших данных в режиме реального времени, что подразумевает реализацию концепции Real Time Enterprise.

 Подробнее об итогах цифровой трансформации читайте в Годовом отчете за 2018 год в разделе «Программа Industry 4.0» (с. 42-43).

 Подробнее об инновациях и цифровой трансформации в рамках конкретных направлений деятельности читайте в соответствующих разделах отчета.