

# ЭКОНОМИЧЕСКАЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

Компания стремится к постоянному наращиванию финансовых и производственных показателей и непрерывному экономическому росту и учитывает интересы всех заинтересованных сторон посредством распределения создаваемой добавленной стоимости.

**40,4** МЛН ТОНН

производство железной  
руды в 2018 году

**27,7** МЛН ТОНН

производство окатышей  
в 2018 году

**7,8** МЛН ТОНН

производство ГБЖ/ПВЖ  
в 2018 году

**3,0** МЛН ТОНН

производство чугуна  
в 2018 году

**5,1** МЛН ТОНН

производство стали  
в 2018 году

## СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛА

- 40 Планы и результаты направления
- 42 Финансовые и производственные результаты
- 48 Цепочка поставок
- 49 Взаимодействие с местными поставщиками

03

# Планы и результаты направления



Планы на 2018 год и среднесрочную перспективу

Результаты отчетного периода

Планы на 2019 год и среднесрочную перспективу

## Улучшение экономических и производственных показателей

Рост стоимости и повышение инвестиционной привлекательности Компании

Достигнут рост выручки, рост производственных показателей по всем видам основной продукции.

- › Увеличение EBITDA
- › Нарастивание маржинальности бизнеса за счет усиления позиций Metalloinvesta на рынках железорудного сырья и металлургической продукции

Увеличение маржинальности продаж

Обеспечена высокая доля продаж железорудной продукции (окатыши, ГБЖ) с высокой добавленной стоимостью.

Повышение операционной и управленческой эффективности



Подробнее читайте в разделе «Финансовые и производственные результаты деятельности».

Повышение качества продукции и клиентоориентированный подход

Внедрение технологических инноваций: обеспечено повышение качества продукции и экологичности производства при сохранении роста объема производства.

Увеличение выпуска высококачественной продукции с высокой добавленной стоимостью



Подробнее читайте в разделах «Стратегия устойчивого развития» и «Экологическая ответственность».

Трансформация операционных и управленческих процессов: обеспечено повышение эффективности труда. Сохранен рост основных финансовых и производственных показателей в условиях сокращения штата.



Подробнее читайте в разделе «Ответственность перед персоналом».

Планы на 2018 год и среднесрочную перспективу

Результаты отчетного периода

Планы на 2019 год и среднесрочную перспективу

## Взаимодействие с поставщиками

Завершение процесса оптимизации организационной структуры снабжения

Произведена трансформация операционной модели закупок с выделением трех функций. Модель унифицирована и внедрена на всех предприятиях Компании.

- › Развитие категорийного управления: обучение категорийных менеджеров, разработка базовой аналитики по категорийному управлению

Внедрение ERP-системы (система управления ресурсами предприятия) на Лебединском и Михайловском ГОКах

Произведена автоматизация отдельных шагов закупочного процесса для повышения его эффективности.

- › Рассмотрение промежуточных инструментов регистрации поставщиков до момента внедрения модуля SAP SRM

Внедрение системы управления взаимоотношениями с поставщиками (SAP SRM)



Подробнее читайте в разделе «Цепочка поставок».

- › Внедрение дифференцированного подхода управления поставщиками: разработка методологии, разработка и регламентация целевых процессов, сегментация поставщиков, актуализация перечня потенциальных поставщиков

- › Формирование системы аналитической отчетности по поставщикам

# Финансовые и производственные результаты

В соответствии с обновленной Стратегией развития Компании Metalloinvest стремится:

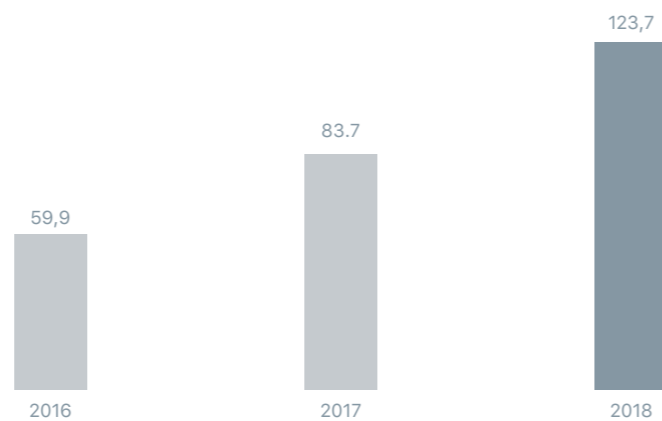
- › стать мировым лидером по производству ГБЖ/ПВЖ, а также лидирующим поставщиком железорудной продукции в России;
- › оставаться высокомаржинальным и эффективным производителем качественной стальной продукции на региональном и международном рынках.

Для достижения данных целей Metalloinvest непрерывно наращивает качество своей продукции и совершенствует производственные процессы, что способствовало росту основных производственных показателей, наблюдаемому в 2018 году. Одной из задач Компании является обеспечение одновременного наращивания эффективности практик в области устойчивого развития, в том числе с целью снижения негативного воздействия на окружающую среду при масштабировании производства.

Компания стремится к максимальной эффективности и непрерывно ищет возможности для наращивания потенциала, инвестируя значительные средства в исследования и работы по совершенствованию производимой продукции и существующих технологий. В 2018 году указанные затраты составили 123,7 млн рублей, увеличившись на 48% по сравнению с прошлым годом.

В 2018 году Metalloinvest продемонстрировал рост основных финансовых показателей, что обусловлено ростом продаж продукции с высокой добавленной стоимостью и благоприятной рыночной конъюнктурой – повышением мировых цен на железную руду и сталь.

**Инвестиции в исследования и работы по совершенствованию производимой продукции [млн руб.]**

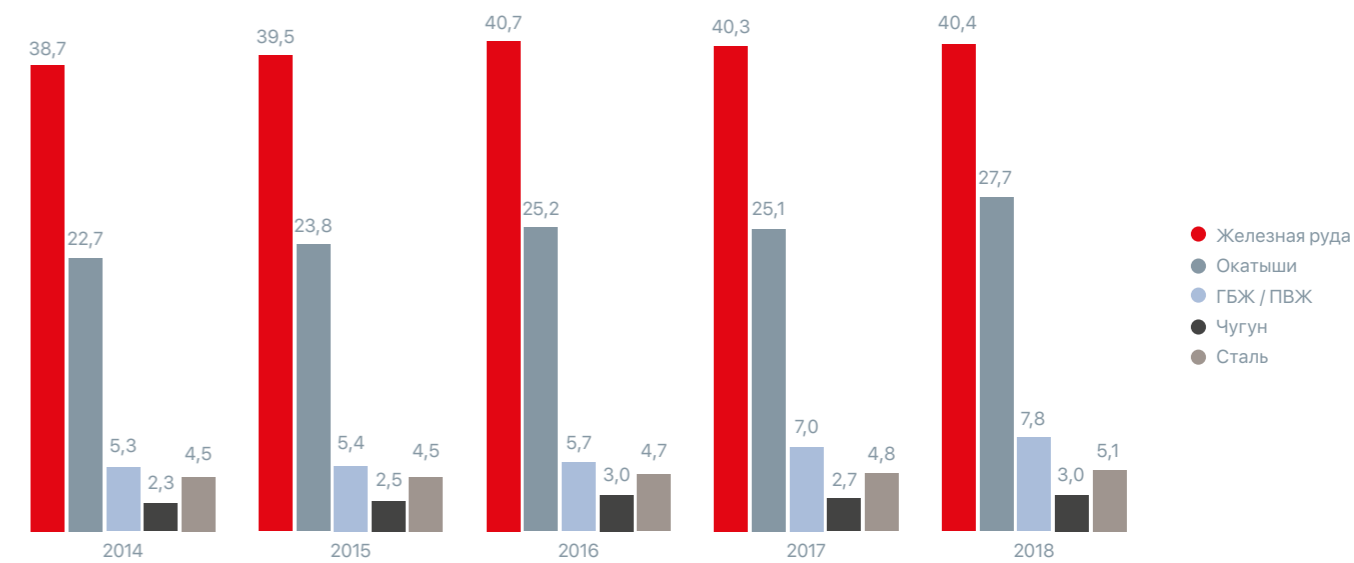


## Основные производственные показатели в 2018 году

В отчетном периоде наблюдался прирост производственных показателей по всем основным видам продукции Metalloinvestа.

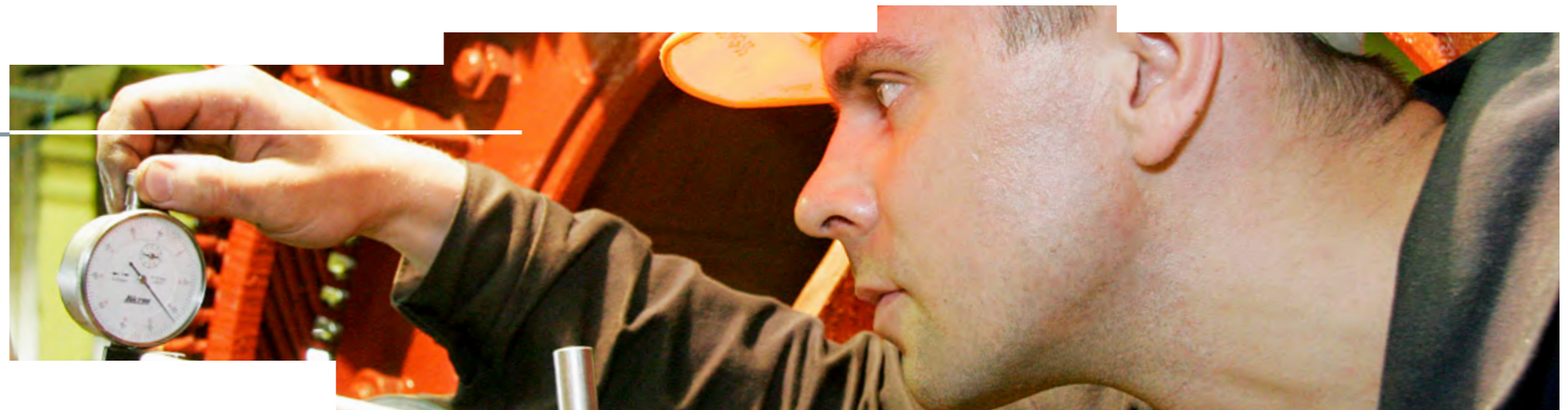
Подробнее о производственных результатах деятельности Компании читайте в Годовом отчете за 2018 год в разделе «Операционные результаты» (с. 48-52).

**Производство продукции [млн тонн]**



Основными тенденциями отчетного периода стали:

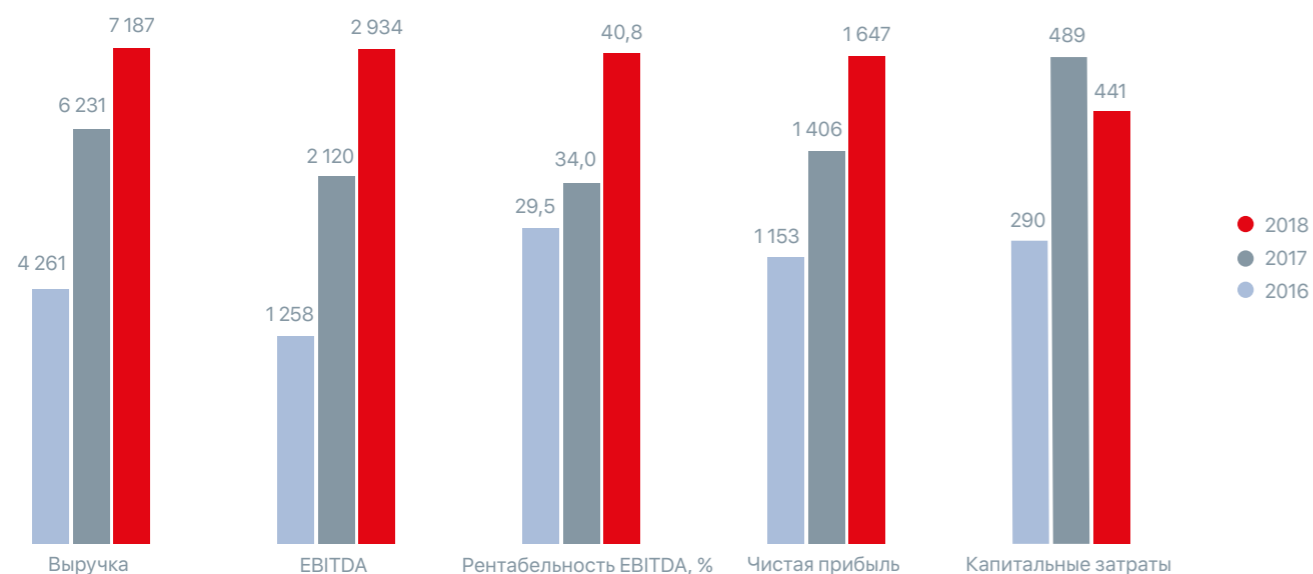
- рост выручки от продаж металлургической продукции на 17,6%;
- рост выручки от продаж железорудной продукции на 13,0%;
- увеличение доли продаж железорудной продукции с высокой добавленной стоимостью (окатыши, ГБЖ) в общем объеме продаж продукции данного вида до 84,1% (в денежном выражении);
- доля внутреннего рынка в консолидированной выручке Компании сохранилась в 2018 г. на уровне 40,1%.



## Основные финансовые показатели в 2018 году

В 2018 году в результате улучшения параметров кредитного портфеля и внедрения лучших практик корпоративного управления, Компания добилась существенного улучшения финансовых показателей.

Финансовые результаты [млн долл. США]



### Созданная и распределенная стоимость Компании

Наименование	Заинтересованные стороны	2016 год*	2017 год	2018 год
<b>Созданная прямая экономическая стоимость, млн долл. США</b>				
Выручка	Широкий круг заинтересованных сторон	4 261	6 231	7 187
Доход от финансовых инвестиций		235	63	70
Доход от продажи материальных активов		0	0	0
<b>Распределенная экономическая стоимость, млн долл. США</b>				
Операционные расходы	Сотрудники, поставщики и подрядчики	-2 910	-3 960	-4 102
<i>В том числе заработная плата</i>	<i>Сотрудники</i>	<i>-596</i>	<i>-719</i>	<i>-670</i>
Другие выплаты и льготы сотрудникам	Сотрудники	-10	-8	-7
Благотворительные пожертвования	Местные сообщества	-52	-89	-80
Выплаты поставщикам капитала	Акционеры и инвесторы	-3 719	-1 505	-752
<i>В том числе выплаченные дивиденды</i>		<i>-3 404</i>	<i>-1 180</i>	<i>-436</i>
<i>В том числе финансовые расходы</i>		<i>-315</i>	<i>-325</i>	<i>-316</i>
Выплаты государству	Органы власти	-132	-430	-522
<i>В том числе налог на прибыль</i>		<i>-83</i>	<i>-372</i>	<i>-460</i>
<b>Нераспределенная экономическая стоимость, млн долл. США</b>				
		<b>-2 327</b>	<b>302</b>	<b>1 794</b>

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

Подробнее о финансовых результатах Компании читайте в Годовом отчете за 2018 год в разделе «Финансовые результаты» (с. 53-57).

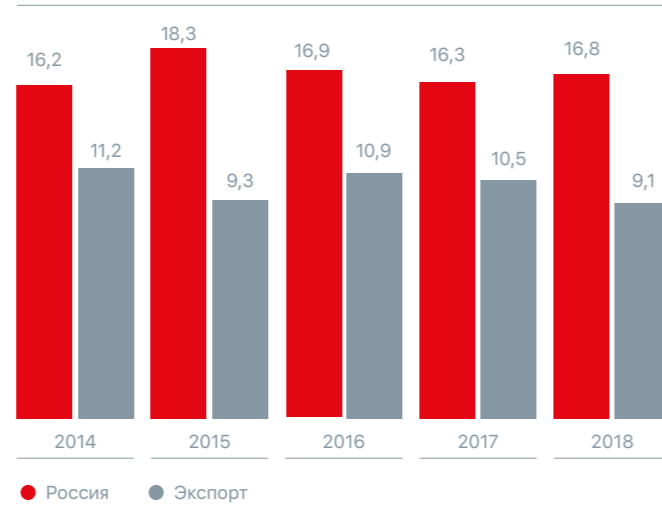
## Основные показатели продаж продукции

102-2  
102-6  
102-7

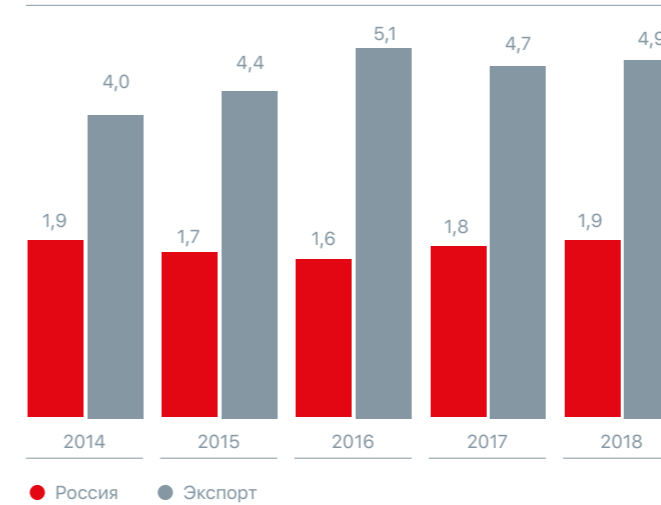
В отчетном периоде Metalloinvest продолжил сохранять лидирующие позиции в ключевых сегментах международного рынка железорудного сырья несмотря на незначительное снижение объемов сбыта железорудной продукции (на 3,5%). Такое снижение обусловлено изменением сортамента выпускаемой продукции: отгрузка окатышей выросла на 9,3%, отгрузка ГБЖ/ПВЖ на 18,9%. Таким образом, объем поставок железной руды внешним потребителям составил 19% от общего объема произведенной Компанией руды по сравнению с 26% в 2017 г.

При этом в 2018 году удалось сохранить стабильный рост отгрузок стали и чугуна как на российском, так и на зарубежных рынках. Поставки стали и чугуна российским покупателям составили 1,9 млн тонн, экспорт – 4,9 млн тонн.

Динамика объемов продаж железорудной продукции [млн тонн]



Динамика объемов продаж стали и чугуна [млн тонн]

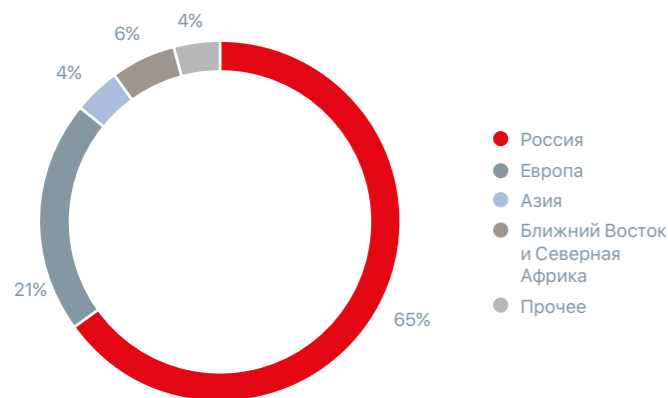


### Клиентоориентированность и принципы обеспечения качества продукции

Основополагающим принципом взаимодействия Metalloinvesta с клиентами является обеспечение уровня качества, соответствующего ведущим мировым стандартам. Компания стремится выстраивать долгосрочные отношения с клиентами и выступать в роли открытого и надежного партнера. Metalloinvest непрерывно взаимодействует с заказчиками продукции: проводит анкетирование с целью дальнейшей оценки удовлетворенности сервисом и качеством продукции, а также организует интервью-опросы с выездом на предприятия заказчиков. По итогам анализа обратной связи, полученной в ходе анкетирования и очных встреч, Компания вносит изменения в свою сбытовую и производственную стратегию с учетом динамики рынков присутствия клиентов и их изменившихся ожиданий в отношении продукции.

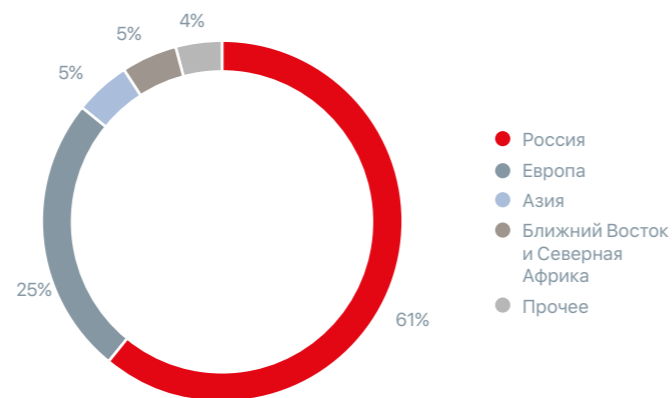
Структура продаж железорудной продукции по регионам в 2018 году [%]

26 млн тонн



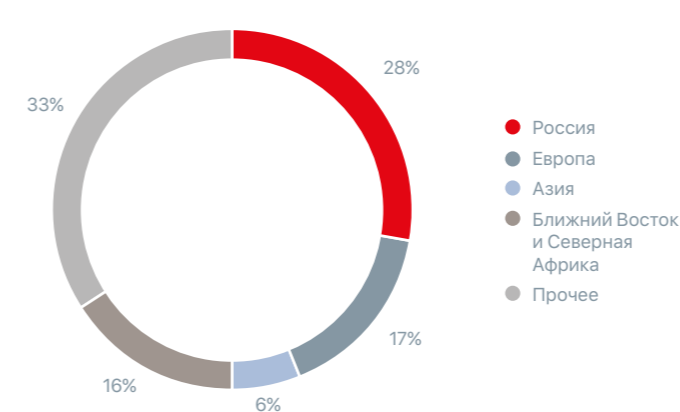
Структура продаж железорудной продукции по регионам в 2017 году [%]

26,8 млн тонн



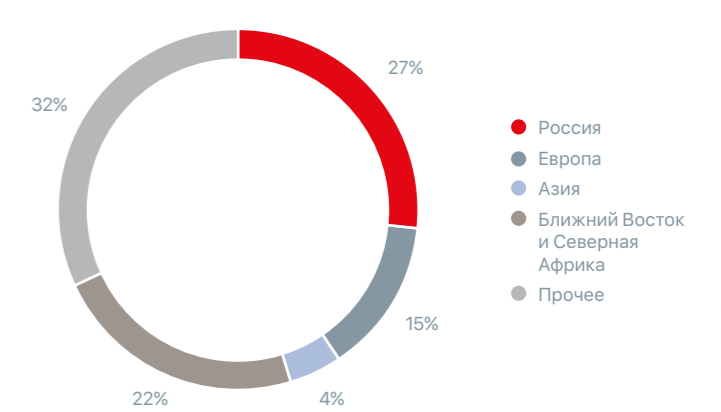
Структура продаж стали и чугуна по регионам в 2018 году [%]

6,8 млн тонн



Структура продаж стали и чугуна по регионам в 2017 году [%]

6,5 млн тонн



Подробнее о производстве и отгрузках продукции читайте в Годовом отчете за 2018 год в разделе «Операционные результаты» (с. 48–52).

# Цепочка поставок

Система управления цепочкой поставок Metalloinvest отражает все движение материалов в производственных процессах Компании и включает в себя закупки материалов, использование их в производстве, создание продукта, его сбыт и логистику.

Закупочная деятельность является стратегическим элементом системы управления цепочкой поставок Metalloinvesta. Управление закупочной деятельностью осуществляется Дирекцией по снабжению и регламентируется политикой закупок Компании.

В настоящий момент закупочная деятельность находится в процессе активной трансформации, цель которой – обеспечить полноценный переход от обеспечивающей к стратегической функции.

#### Роль функции закупок:

- › определение потребности в материальных ресурсах;
- › поиск и выбор поставщиков;
- › заключение договоров и контроль их исполнения;
- › получение материальных ресурсов. Обработка входящих потоков материальных ресурсов,

идентификация продукции, уточнение количества, подготовка отчетов и перемещение сырья к месту его использования и хранения;

- › проверка поступающей продукции и подтверждение качества.

#### К ключевым функциям департамента относятся:

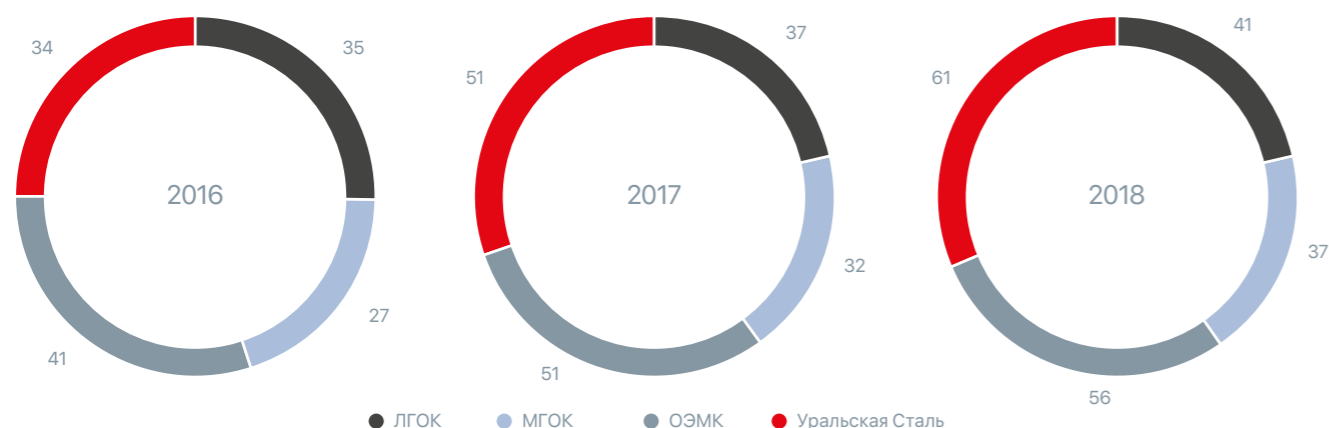
- › создание добавленной стоимости через кросс-функциональное взаимодействие;
- › оптимизация закупочных процедур, что существенно влияет на показатели эффективности хозяйственной деятельности;
- › воздействие на бизнес-среду через взаимодействие с поставщиками и поиск взаимовыгодных позиций.

#### Для обеспечения устойчивости закупочной деятельности Компания придерживается следующих принципов:

- › прозрачность;
- › вовлечение местных поставщиков;
- › приоритетность закупок у производителей и их законных представителей;
- › диверсификация закупочных каналов;
- › фокус на построение долгосрочных отношений с поставщиками;
- › непрерывный контроль качества закупаемой продукции и услуг.

**195 млрд руб.**  
составил объем закупок основных предприятий Компании в 2018 году

Объем основных закупок предприятия [млрд руб.]



За исключением внутригрупповых закупок от предприятий АО «ЛГОК», АО «ОЭМК», ПАО «МГОК», АО «Уральская Сталь», АО «ХК «Металлоинвест», АО УК «Металлоинвест», АО «Металлоинвестилизинг».

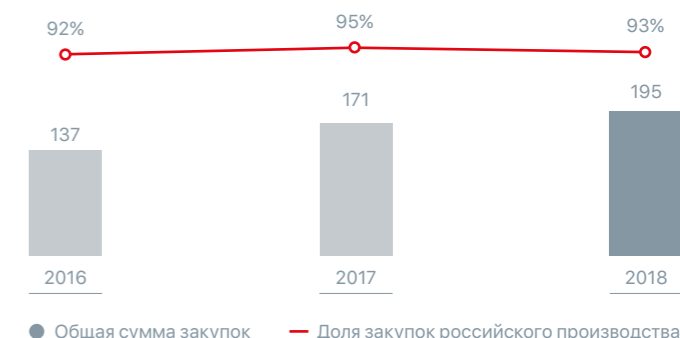
# Взаимодействие с местными поставщиками

204-1

В 2018 году Metalloinvest сохранил фокус на закупки у отечественных производителей. Доля российских поставщиков осталась неизменно высокой и составила 93%\*. Импортное осуществляется по категориям материалов, не производимых на российском рынке.

\* Доля российских поставщиков представляет собой долю закупок, осуществленных в рамках границ Российской Федерации. Значение исключает закупки из зарубежных стран, осуществленные у российских производителей, имеющих производственные объекты вне границ Российской Федерации.

Динамика закупок Компании и доля товаров и услуг российского производства [млрд руб.]



В рамках общекорпоративной трансформации одной из задач, поставленных в отчетном периоде, стало **внедрение эффективной операционной модели** закупок с целью оптимизации процесса, а также **обеспечение согласованности изменений в операционной модели с проектом по внедрению SAP**.

Итогом масштабных подготовительных работ в течение первого квартала 2018 года, включающих в себя разработку дорожной карты и проведение семинаров для сотрудников подразделения закупок, стало внедрение осенью 2018 года новой операционной модели на всех комбинатах Компании. Новая модель характеризуется выделением системной практики категорийного менеджмента, а также четким разделением функций, что позволяет значительно упростить и ускорить закупочные процессы.

Помимо этого, была проведена **централизация закупок товаров и услуг** для нужд комбинатов. Ключевыми результатами реализации этого процесса стали:

- › сокращение затрат за счет консолидации потребностей;
- › повышение прозрачности за счёт унификации закупочных процедур;
- › запуск формирования категорийных стратегий, фокусирование на стратегических категориях услуг.

В рамках закупочного процесса Metalloinvest расширил **пользование электронными торговыми площадками (ЭТП)**, что позволило повысить прозрачность закупок и обеспечить переход к унифицированному взаимодействию со всеми поставщиками. В 2018 году на электронный процесс были переведены закупки на общую сумму в **5,6 млрд руб.**

В отчетном периоде продолжилось движение в сторону **автоматизации закупочного процесса** в соответствии с глобальным курсом Компании на диджитализацию и внедрение системы SAP: была проведена автоматизация отдельных закупочных шагов для обеспечения их унификации, совершенствования контрольных процедур и минимизации ошибок.



### Трансформация операционной модели закупок

Новая операционная модель закупок, внедренная на всех предприятиях Metalloinvesta, представляет собой разделение закупочной деятельности на три основные функции:

- › **Фронт офис.** В ключевые задачи фронт офиса входит категорийное управление закупками, включающее разработку и реализацию категорийной стратегии, а также стратегическое управление обеспечением конкретными группами материалов, в том числе выбор партнеров для заключения долгосрочных контрактов.
- › **Мидл офис.** Зона ответственности мидл офиса – операционные закупки. Сотрудники мидл офиса изучают текущие закупочные потребности Компании, определяют оптимальные каналы закупок и согласуют источники поставок.
- › **Бэк офис.** Бэк офис выполняет сопровождающую функцию: формирует договоры и спецификации, выполняет мониторинг и контроль исполнения сделок, организует транспортное обеспечение, контролирует поступление и оплату продукции.

Помимо этого, на каждом предприятии выделены службы **методологической поддержки и развития закупок**, задачами которых являются выявление возможностей улучшения закупочной деятельности и их реализация, разработка и обновление нормативно-правовой документации, а также оказание технической поддержки при работе с информационными системами.

Бухгалтерское сопровождение закупочной деятельности (отправка и получение договоров, прием и учет первичных документов) было выделено в отдельную функцию и передано в управление многофункциональному общему центру обслуживания (МФ ОЦО).

Результатом трансформации стал переход от реактивной системы управления закупками, характеризующейся выполнением закупок под конкретные задачи, длительными сроками проведения конкурентных процедур и заключения контрактов, а также выполнением всего объема функциональных задач одним специалистом, к **унифицированному сквозному процессу**. Преимуществами трансформации стали:

- › создание организационной структуры, обеспечивающей быстрое развитие функции и позволяющей оперативно реализовывать изменения;
- › повышение прозрачности закупочного процесса;
- › открытие возможностей эффективного прогнозирования нужд Компании.

### Планы на 2019 год:

- В 2019 году Metalloinvest планирует:
- › произвести оптимизацию процессов в рамках каждого из выделенных функционалов;
  - › продолжить развивать категорийное управление посредством реализации эффективной работы кросс-функциональных команд;
  - › стандартизировать требования к категорийным стратегиям;
  - › внедрить кросс-функциональную аналитическую отчетность;
  - › внедрить дифференцированный подход к управлению поставщиками.

### Автоматизация закупочного процесса: результаты 2018 года

В 2018 году Metalloinvest внедрил ряд автоматизированных инструментов, среди которых:

- › Конструктор автоматического формирования конкурентных листов, позволяющий оптимизировать работу сотрудников группы операционных закупок;
- › Конструктор автоматического формирования спецификаций – удобный инструмент для спецификаций по договорной работе;
- › Инструмент автоматической рассылки из реестра мониторинга, позволяющий оптимизировать процесс мониторинга и повысить оперативность взаимодействия с поставщиками;
- › Конструктор автоматического формирования договоров с поставщиками – резидентами Российской Федерации с возможностью добавления специфических положений, позволяющий значительно ускорить процесс согласования договоров;
- › Инструмент взаимодействия сотрудников службы снабжения с поставщиками для отслеживания операционного процесса закупок, оперативного обмена информацией и сбора информации по завершению закупок;
- › Динамические аналитические отчеты на основании данных, получаемых из системы взаимодействия сотрудников. Инструмент позволяет отслеживать текущую деятельность подразделений, выявлять задержки в работе и внедрять корректирующие мероприятия.

### Принципы взаимодействия с поставщиками

Metalloinvest руководствуется принципами прозрачности и равных возможностей при выборе поставщиков. Помимо традиционных критериев выбора поставщика, таких как цена, качество продукции и услуг, надежность поставщика и срок поставки, Компания учитывает технологичность производственных процессов, в том числе с точки зрения экологичности производства, а также принимает во внимание готовность поставщиков неукоснительно соблюдать принципы деловой этики и прав человека. В типовые договоры с поставщиками включается антикоррупционная оговорка, согласно которой поставщики Metalloinvesta берут на себя обязательства по противодействию коррупции. Нарушение данных обязательств влечет за собой прекращение деловых отношений.

Ключевые механизмы взаимодействия с поставщиками:

- › проверка поставщиков с целью подтверждения их благонадежности;
- › взаимодействие с потенциальными поставщиками в рамках коммерческих переговоров;
- › взаимодействие с поставщиками в рамках системных взаимоотношений с базовыми поставщиками в части выявления и реализации мероприятий по повышению эффективности хозяйственной деятельности.

В 2019 году Компания планирует укреплять устойчивость взаимодействия с поставщиками путем внедрения анкетирования участников тендерного процесса с включением вопросов о наличии у потенциальных бизнес-партнеров надлежащих политик и практик в социальной и экологической областях.