

100%

сотрудников ознакомлены с Кодексом этики

909

млн рублей

фактический экономический эффект от развития инструментов Бизнес-Системы

100%

сотрудников руководствуются Антикоррупционной политикой

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

СУЩЕСТВЕННЫЕ ТЕМЫ

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

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

РЕАЛИЗОВАННЫЕ ПЛАНЫ

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



СООТВЕТСТВИЕ ЦУР

GRI 102-18, 102-19

СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

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

GRI 102-21

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

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



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

Схема управления



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

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

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

GRI 102-24

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

GRI 102-22

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

3

из десяти членов Совета директоров являлись независимыми

5

из десяти членов Совета директоров являлись неисполнительными директорами

2

из десяти членов Совета директоров являлись исполнительными директорами

GRI 102-26

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



Обеспечение эффективного управления Компанией со стороны руководства



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



Определение и исполнение стратегических задач Компании



Создание условий для устойчивого развития в долгосрочной перспективе

СТРУКТУРА И РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

GRI 102-22, 102-23

В обновленный состав Совета директоров вошли:



**ИВАН
СТРЕШИНСКИЙ**

Председатель Совета директоров

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

Генеральный директор ООО «ХК ЮэСэм».



**БАХТАНГ
КОЧАРОВ**

Заместитель Председателя Совета директоров, Исполнительный директор

В составе Совета директоров с апреля 2019 года.

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

10

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



**ГЛЕБ
КОСТИКОВ**

Неисполнительный директор

В составе Совета директоров с сентября 2017 года.

Является Исполнительным директором ООО «ХК ЮэСэм».



**ИРИНА
ЛУПИЧЕВА**

Неисполнительный директор

В составе Совета директоров с февраля 2013 года.

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



**АНДРЕЙ
ВАРИЧЕВ**

Генеральный директор ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

В составе Совета директоров с апреля 2007 года.

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



**ГАЛИНА
АГЛЯМОВА**

Независимый неисполнительный директор

В составе Совета директоров с октября 2013 года.

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



**ПАВЕЛ
МИТРОФАНОВ**

Неисполнительный директор

В составе Совета директоров с июня 2016 года.

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



**ДМИТРИЙ
ТАРАСОВ**

Независимый директор

В составе Совета директоров с апреля 2014 года.



**ВАЛЕРИЙ
КАЗИКАЕВ**

Независимый неисполнительный директор

В составе Совета директоров с октября 2013 года.

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



**УЛУЧ
ЭРГИН**

Неисполнительный директор

В составе Совета директоров с октября 2019 года.

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

СТРУКТУРА И РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

СТРАХОВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

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

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

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

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

Страховщиком по полису D&O Металлоинвест в ходе конкурентного отбора выбрал АО «СОГАЗ» – крупнейшего страховщика на российском рынке.

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

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

ОТЧЕТ О РАБОТЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

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

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

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

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

КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

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

Деятельность комитетов Совета директоров регламентирована соответствующими положениями о них.



Комитет по аудиту

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

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

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

- оценка финансовой отчетности Компании;
- подготовка рекомендаций Совету директоров по вопросам предупреждения, выявления и ограничения финансовых и операционных рисков деятельности;
- оценка кандидатов во внешние аудиторы, а также рекомендации по размеру вознаграждения, выплачиваемого внешнему аудитору;
- оценка заключения внешнего аудитора;
- анализ и совместное обсуждение с аудитором существенных вопросов, возникших в ходе проведения независимого внешнего аудита.

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

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

9/1

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

Состав Комитета по аудиту

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

СТРУКТУРА И РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ



Комитет по финансам, бюджетированию и стратегии

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

- формирование предложений по приоритетным направлениям деятельности Компании;
- формирование предложений по инвестиционным проектам;
- формирование предложений по заключению договоров купли-продажи акций (долей) других обществ (включая производные ценные бумаги);

- формирование предложений по заключению договоров купли-продажи и поставки металлургической и железорудной продукции и иных товаров, если сумма сделки или нескольких взаимосвязанных сделок превышает 1,5 млрд рублей, за исключением внутригрупповых сделок;
- формирование предложений по заключению кредитных договоров, договоров займа, договоров об обеспечении исполнения обязательств по кредитным договорам и договорам займа, договоров банковского вклада, договоров о выпуске векселей и других инструментов привлечения финансирования, если сумма сделки или нескольких взаимосвязанных сделок превышает 1 млрд рублей, за исключением внутригрупповых договоров;
- формирование предложений по дивидендной политике Компании.

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

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

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

6/83

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

Состав Комитета по финансам, бюджетированию и стратегии

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



Комитет по компенсациям и льготам

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

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

- формирование для утверждения Советом директоров предложений о политике Компании в области вознаграждения членов Совета директоров, Генерального директора, членов Правления;
- формирование предложений по развитию и мотивации персонала;
- формирование кадровой и социальной политики;
- формирование принципов ресурсного планирования Компании.

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

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

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

1/4

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

Состав Комитета по компенсациям и льготам

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

СТРУКТУРА И РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

GRI 102-20, 102-29

УПРАВЛЕНИЕ ВОПРОСАМИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

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

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

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



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

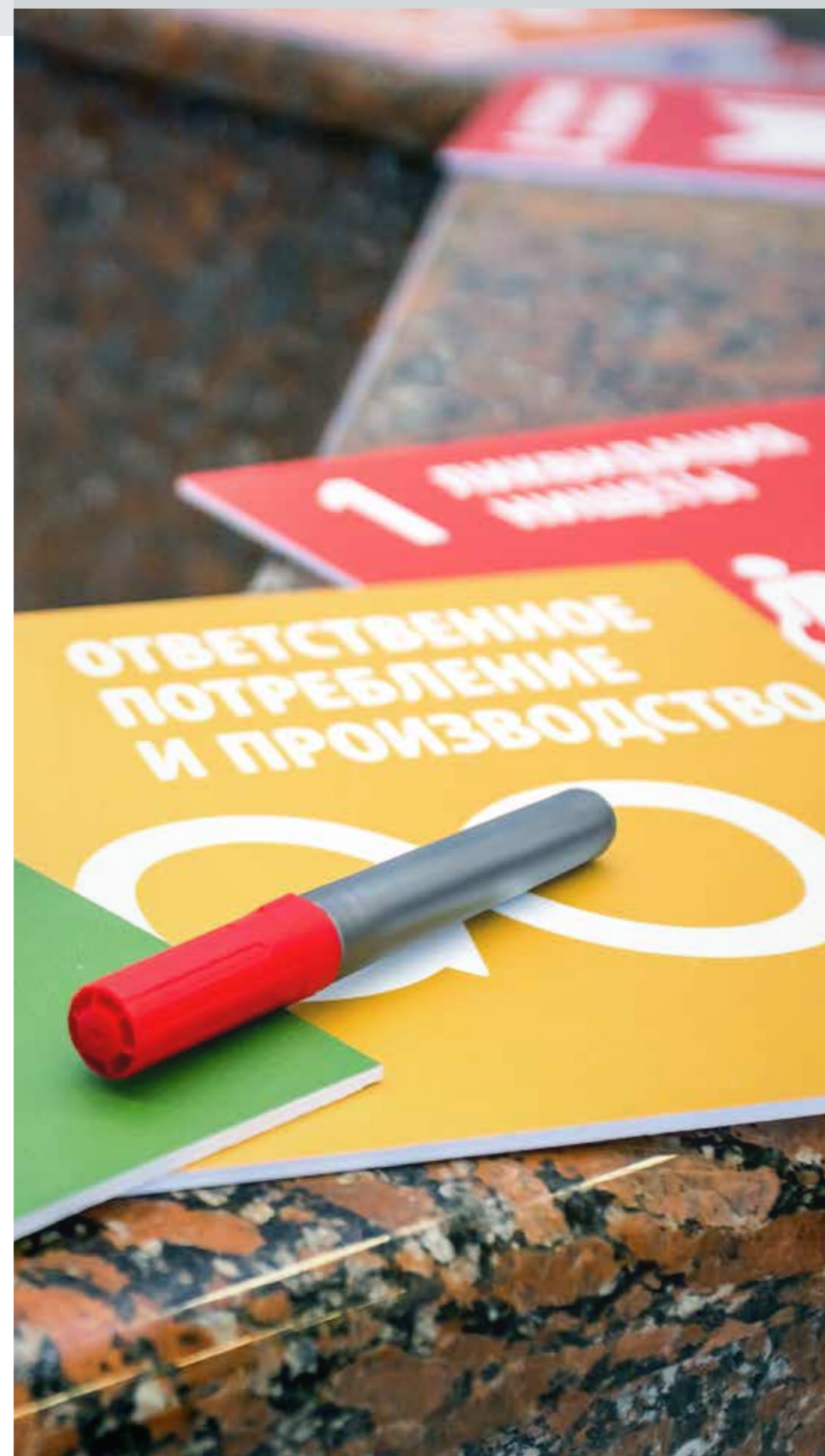
За решение конкретных задач в области устойчивого развития отвечают соответствующие структурные подразделения Управляющей компании:

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

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

GRI 102-21

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



ПРАВЛЕНИЕ

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

GRI 102-26

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

- принятие решений по важнейшим вопросам текущей деятельности;
- координация работы служб и подразделений Управляющей компании;
- представление Совету директоров предложений по основным направлениям деятельности и перспективным планам их реализации.

7/4

очных/заочных заседаний
Правления было проведено
в 2019 году

СТРУКТУРА И РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

GRI 102-22

Состав Правления на 31 декабря 2019 года:



**АНДРЕЙ
ВАРИЧЕВ**

Генеральный директор
ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

В составе Совета директоров
с апреля 2007 года.

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



**НАЗИМ
ЭФЕНДИЕВ**

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

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



**ДМИТРИЙ
БАБЕНКО**

Директор
по корпоративным вопросам
ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

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



**АНДРЕЙ
УГАРОВ**

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

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



**ЮРИЙ
ГАВРИЛОВ**

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

Текущую должность занимает с мая 2014 года.

10

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



**НАТАЛЬЯ
ГРЫЗАНОВА**

Директор по инвестициям
ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

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



**ЕВГЕНИЙ
МАСЛОВ**

Управляющий директор
АО «Уральская Сталь»

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



**АНТОН
ЗАХАРОВ**

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



**СЕРГЕЙ
ШИШКОВЕЦ**

Управляющий директор
АО «Оскольский
электрометаллургический
комбинат»

Текущую должность занимает с марта 2019 года.



**ОЛЕГ
МИХАЙЛОВ**

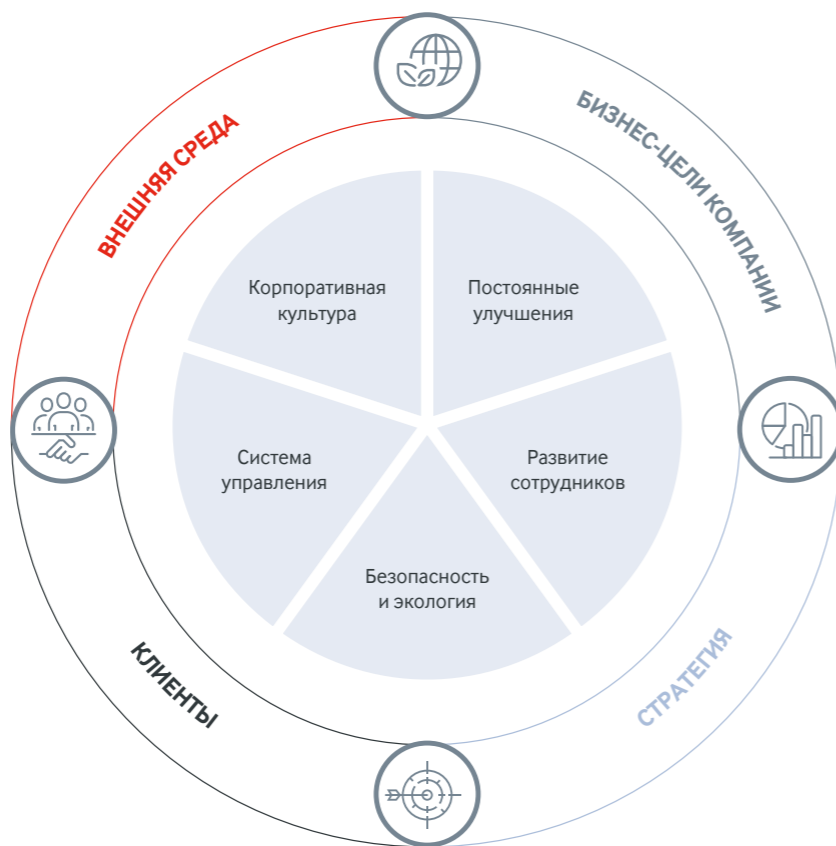
Управляющий директор
АО «Лебединский ГОК»

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

БИЗНЕС-СИСТЕМА

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

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



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

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

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

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

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

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



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

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

Ключевые показатели работы штабов за 2019 год в цифрах:

1 755

работников обучены инструментам Бизнес-Системы

7 548

идей реализованы в рамках Фабрики идей от работников

3 686

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

909

млн рублей фактический экономический эффект

32

административные ячейки введены для визуализации производственных процессов

861

млн рублей ожидаемый экономический эффект от внедрения поданных предложений

621

карта пошагового выполнения операций разработана

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

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

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

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

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

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

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

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

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

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

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

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

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

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

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

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

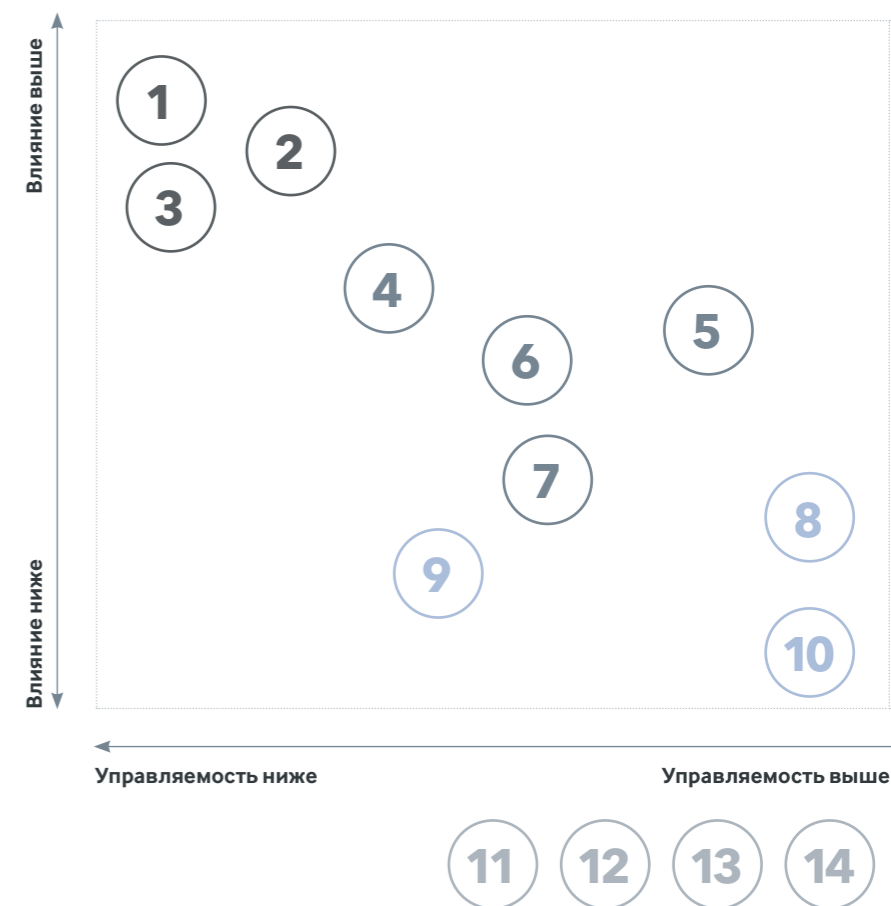
Совет директоров ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» ежегодно устанавливает риск-аппетит в отношении управляемых риск-факторов, который определяет финансовый лимит при принятии ключевых решений. КПЭ по невыполнению потерь от реализовавшихся рисков за отчетный период, уровня установленного риск-аппетита включен в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

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

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

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

Анализ ключевых корпоративных рисков 2019



Ключевые корпоративные риски с оценкой влияния на финансовые цели

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

Ключевые риски в области устойчивого развития

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

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Анализ ключевых корпоративных рисков 2019

1 РЫНОЧНАЯ ДИНАМИКА

Основные риск-факторы

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

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

Основные стратегии реагирования

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

Комментарий по реализации риска:

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

2 ВАЛЮТНЫЙ РИСК

Основные риск-факторы

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

- Нестабильность мировых финансовых рынков;
- Волатильность нефтяных котировок.

Основные стратегии реагирования

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

Комментарий по реализации риска:

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

3 ПОЛИТИЧЕСКИЕ РИСКИ

Основные риск-факторы

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

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

Основные стратегии реагирования

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

4 СНИЖЕНИЕ МАРЖИ ИЗ-ЗА ИЗМЕНЕНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОИЗВОДИМОЙ ПРОДУКЦИИ

Основные риск-факторы

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

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

Основные стратегии реагирования

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

Комментарий по реализации риска:

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

5 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ РИСКИ

Основные риск-факторы

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

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

Основные стратегии реагирования

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

Комментарий по реализации риска:

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

6 ИНВЕСТИЦИОННЫЕ РИСКИ

Основные риск-факторы

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

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

Основные стратегии реагирования

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

Комментарий по реализации риска:

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

7 КРОСС-ДЕФОЛТ

Основные риск-факторы

Досрочное истребование по кредитам вследствие нарушения положений кредитной документации.

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

Основные стратегии реагирования

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

8 КРЕДИТНЫЕ РИСКИ

Основные риск-факторы

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

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

Основные стратегии реагирования

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

○ Неуправляемые риск-факторы

○ Управляемые риск-факторы

9 РИСКИ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Основные риск-факторы

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

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

Основные стратегии реагирования

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

10 РИСКИ НЕПРАВОМЕРНЫХ ДЕЙСТВИЙ КОНТРАГЕНТОВ

Основные риск-факторы

Нанесение экономического ущерба вследствие неправомерных действий контрагентов (поставщиков).

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

Основные стратегии реагирования

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

КОНТРОЛЬ И АУДИТ

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

СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

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

СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

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

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

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

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

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

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

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

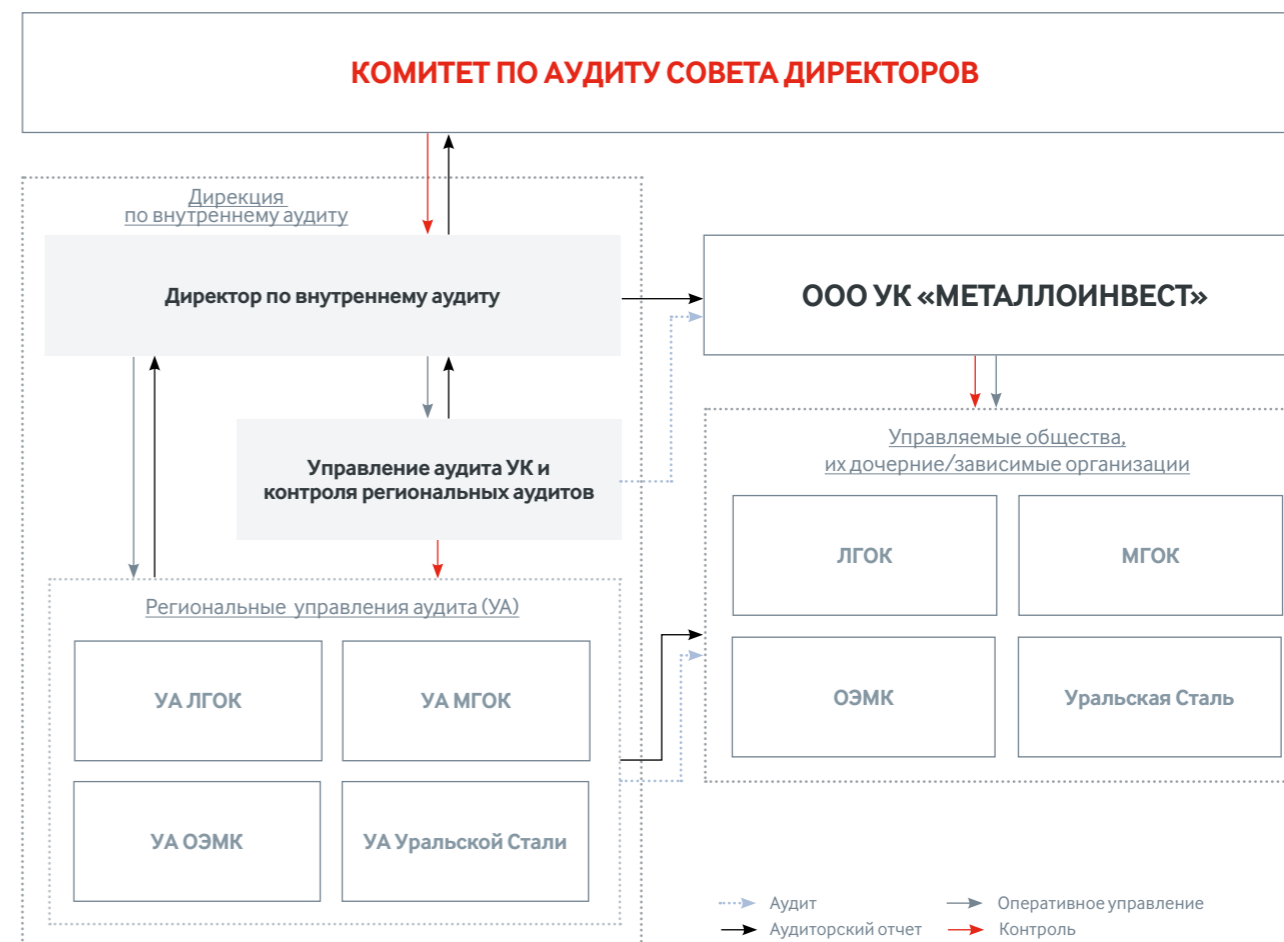
В 2019 году проведены аудиты по следующим направлениям:

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

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

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

Схема структуры системы внутреннего аудита



ВНЕШНИЙ АУДИТОР

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

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

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

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

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

Более подробная информация – на сайте www.pwc.ru