

## КОМПАНИЯ «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» // METALLOINVEST

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

В составе компании ведущие горно-обогатительные предприятия России – Лебединский ГОК и Михайловский ГОК им. А. В. Варичева, металлургическое предприятие Оскольский электрометаллургический комбинат им. А. А. Угарова, компания по вторичной переработке металла «УралМетКом», а также активы, обеспечивающие сервисное обслуживание и поставку сырьевых материалов. Численность персонала – 39 тыс. чел.



**ЭФЕНДИЕВ  
НАЗИМ  
ТОФИКОВИЧ**  
Генеральный директор

**NAZIM  
EFENDIEV**  
CEO

Metallinvest is a leading global iron ore and HBI producer and supplier, and a regional producer of high-quality steel.

Metallinvest comprises leading iron ore enterprises in Russia – Lebedinsky GOK and Mikhailovsky GOK named after A. V. Varichev; steel mills – Oskol Electrometallurgical Plant named after A. A. Ugarov; a ferrous scrap enterprise – Ural Scrap Company, as well as assets providing maintenance services and raw materials supply.

The number of employees more than 39 thousand people.

**М**иссия Metalloinvesta – быть основой эволюции современной металлургии для будущих поколений. Ключевой драйвер ESG трансформации для компании – это бизнес-стратегия: задачи в области устойчивого развития стоят в одном ряду с приоритетными направлениями развития.

Металлоинвест рассматривает концепцию устойчивого развития как неотъемлемую часть долгосрочной стратегии компании и один из ключевых факторов её конкурентоспособности. Стремится к обеспечению сбалансированности интересов бизнеса и общества и гармоничному управлению экономическим, экологическим и социальным аспектами своей деятельности.

Признавая важность достижения всех 17 ЦУР ООН, является участником Глобального договора ООН и занимает проактивную позицию по увеличению своего вклада. Процесс приоритизации и определения релевантных задач по каждой фокусной ЦУР построен с применением комплексного подхода, состоящего из анализа стратегических приоритетов и отраслевой практики, учёта мнения заинтересованных сторон. Определены шесть фокусных целей, это ЦУР 7, 8, 9, 11, 12, 13.

По каждой цели в компании разработаны основные показатели эффективности (КПЭ) и ведётся работа по усилению вклада в достижение каждой из них.

Философия устойчивого развития нашла отражение в корпоративной культуре компании. Её ключевые ценности: Забота, Качество, Развитие, Партнёрство и Открытый диалог – активатор всех ценностей.

Металлоинвест на регулярной основе совершенствует практики управления устойчивым развитием и последовательно выстраивает комплексный подход к управлению негативными и положительными воздействиями.

Баланс интересов заинтересованных сторон является неотъемлемой составляющей устойчивости и ответственности бизнеса. При выборе направления стратегического развития компания активно взаимодействует со всеми заинтересованными сторонами и стремится к учёту мнения каждой из них, придерживаясь единых принципов.

Металлоинвест ставит перед собой в качестве долгосрочных ориентиров: максимальное сокращение выбросов парниковых газов у своих потребителей к 2050 г., планирует до 2025 г. сократить собственные выбросы в CO<sub>2</sub>-эквиваленте на 6%, к 2036 г. – на 77%, а далее достигнуть полной нейтральности.

Принципы ответственности и устойчивости интегрируются в стратегические комплексные программы, которые поддерживают стратегию развития. Стратегические комплексные программы направлены на снижение эксплуатационных затрат, увлечение объёмов производства, повышение качества продукции, повышение клиентоориентированности бизнеса, развитие ответственного подхода к промышленной безопасности, охрану труда и окружающей среды, развитие регионов присутствия и повышение качества жизни людей.

Благоприятная социальная среда в регионах присутствия и на каждом из своих предприятий – важный фактор устойчивого развития компании. Metalloinvest обеспечивает стабильную занятость более 39 тыс. работников и содействует в решении актуальных проблем в регионах присутствия. Базовые принципы социальной политики закреплены в Политике корпоративной социальной ответственности и благотворительности.

Металлоинвест стремится не просто соблюдать текущие требования и соответствовать стандартам в области устойчивого развития, но занимать проактивную позицию и выходить на лидерские позиции, определяя тренды и создавая лучшие практики на национальном и глобальном уровне.

Далее представлены примеры успешной корпоративной практики в области устойчивого развития.

## Основные корпоративные программы и системы мер в контексте устойчивого развития, его ESG-факторов, направленные на достижение задач нацпроектов и ЦУР ООН – 2030

ПРОГРАММЫ (ПРОЕКТЫ, СИСТЕМЫ МЕР)	СООТВЕТСТВИЕ (ДОСТИЖЕНИЕ)	
	НАЦПРОЕКТЫ РОССИИ	ЦУР ООН – 2030
<b>E – ENVIRONMENT – ЭКОЛОГИЯ</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Экологическая программа</li> <li>– Климатическая стратегия</li> <li>– Программа повышения энергоэффективности</li> <li>– «Зелёный офис»</li> <li>– «Экологическая культура и этика» – электронный курс</li> </ul>	Экология Жильё и городская среда	
<b>S – SOCIAL – СОЦИАЛЬНЫЕ</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Программа социальных инвестиций «ВМЕСТЕ!»: «ВМЕСТЕ! С образованием»; «ВМЕСТЕ! С культурой»; «ВМЕСТЕ! С моим городом», включая грантовый конкурс; «ВМЕСТЕ! С призыванием» – развитие корпоративного волонтерства; «ВМЕСТЕ! Со спортом»; «ВМЕСТЕ! С заботой» – программы поддержки, адресная помощь</li> <li>– «Охота на риски»</li> <li>– Комплексная программа охраны здоровья</li> <li>– Программы комплексного развития кадрового резерва «Лидеры 4.0»</li> <li>– «Корпоративный университет»</li> <li>– Программа социальной поддержки сотрудников</li> </ul>	Демография Жильё и городская среда Здравоохранение Образование Культура Туризм и индустрия гостеприимства Производительность труда Цифровая экономика	
<b>G – GOVERNANCE – УПРАВЛЕНИЕ</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Устойчивая цепочка поставок</li> <li>– Программа по внедрению корпоративных практик по правам человека и корпоративной этике</li> <li>– Программа цифровой трансформации</li> <li>– Стратегии и корпоративные политики в сфере устойчивого развития и ESG-факторов: Политика устойчивого развития, Кодекс корпоративной этики, Политика по правам человека, Климатическая стратегия, Стратегия компании (включая стратегию устойчивого развития), Кодекс поставщика, Политика в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды</li> </ul>	Международная кооперация и экспорт Демография Цифровая экономика	

### «ОХОТА НА РИСКИ»

Система управления рисками – это система комплексного подхода к управлению охраной труда и производственной безопасностью, это мероприятия по идентификации, оценке рисков, оперативному реагированию, а также мониторингу и контролю.

Система позволяет предотвращать происшествия и способствует формированию ответственного и безопасного поведения сотрудников, осознанному лидерству в вопросах безопасности, повышению компетенций в области управления рисками. Ключевой инструмент системы управления рисками – «Охота на риски».

С практической точки зрения «Охота на риски» – это инструмент, который подразумевает выход команды из 4–5 человек «в поле», на производство, где на оговоренной заранее территории ищут риски и отклонения, постоянно задавая себе вопрос: «Что может пойти не так?».

Далее команда разрабатывает мероприятия по их снижению. Цель «охоты» заключается в фиксации скрытых на первый взгляд рисков. «Охотники» вместе с начальником цеха или участка выявляют риски, чтобы понять первопричины их появления и устранить их.

В ходе «охоты» важно чётко придерживаться поставленной цели, быть сосредоточенным и удерживать норму. Если все

действия проведены правильно, у вас будет результат в виде найденных, правильно сформулированных и сфотографированных рисков, а также разработанный план мероприятий по устранению и минимизации этих самых рисков.

Если посмотреть на «Охоту на риски» с точки зрения цели – «Зачем?», то главная стратегическая цель этого инструмента – привить сотрудникам определённую модель поведения при столкновении с рисками. И только когда человек начинает вести себя в соответствии с этой моделью, он задаётся вопросом: «Почему я это делаю именно так?», и ему открывается то, что скрыто за механикой проведения «охоты», а именно «проектирование будущего», приоритизация рисков и т.д. Но начинается всё именно с практики, то есть с отработки конкретных действий.

Философия «охоты» и предполагает, что знакомство работников начинается с риск-ориентированного подхода через риски, окружающие их, что в дальнейшем позволит им видеть опасности не только на территории, но и в их ежедневной работе и делах.

Немаловажным фактором успеха является поведенческий аспект подхода работников к безопасности – важности относиться к этим вопросам осознанно, не бояться остановить коллегу, который делает что-то не так, не стесняться отказаться от работы, которую невозможно выполнить безопасно.



## АККРЕДИТАЦИЯ ПОСТАВЩИКОВ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Формируя устойчивую цепочку поставок, Металлоинвест призывает всех поставщиков и подрядчиков рассмотреть возможность принять на себя обязательства, рекомендованные Кодексом поставщика, который принят в 2020 г., и пройти аккредитацию по устойчивому развитию.

Поставщикам предлагается один раз в год заполнить анкету, по которой отслеживается динамика в реализации стратегии устойчивого развития.

Анкета предполагает оценку зрелости компаний по ключевым направлениям ESG. Средний балл аккредитованных поставщиков – 73 балла из 93, что показывает, что основная часть компаний находится на среднем уровне зрелости.

В 2022 г. компания запустила обновлённый инструмент аккредитации по устойчивому развитию для поставщиков на электронной торговой площадке B2B.

Решение об обновлении аккредитации связано с актуализацией подходов в области устойчивого развития на российском рынке и рядом параметров, выявленных в результате анализа анкет:

- наличием нейтральных ответов;
- отсутствием подтверждающих документов по ряду вопросов;
- наличием вопросов общего характера, отсутствием разделения поставщиков по масштабу бизнеса.

Новый подход к оценке направлен на более детальное рассмотрение поставщиков с точки зрения формирования ответственных цепочек поставок и индивидуальный подход к разным категориям поставщиков.

Процедура оценки поставщиков представляет собой две анкеты для крупного и малого бизнеса, в основе которых заложена система рейтингования потенциальных контрагентов. Получение высокого уровня оценки по любому из параметров требует предоставления подтверждающих документов. По итогам анкетирования контрагентам присваивается рейтинговый балл.

В обновлённой аккредитации вопросы разделены на восемь блоков: соблюдение трудовых прав, соблюдение прав человека, обеспечение охраны труда и промышленной безопасности, охрана окружающей среды, противодействие коррупции, деловая этика, взаимодействие с заинтересованными сторонами и отчётность в области устойчивого развития.

Такой подход позволяет получить детальную информацию о приверженности поставщиков принципам, которые являются приоритетными в рамках стратегии развития закупочной политики компании «Металлоинвест».

Благодаря реализации аккредитации поставщиков по устойчивому развитию будет сформирована база ответственных поставщиков в категории крупный бизнес и малый и средний бизнес (МСП).

### Результаты

На данный момент оценено более 2,8 тыс. поставщиков. Среди действующих поставщиков это составляет 44% от общего числа закупок.

Анализ показал, что в 2022 г. поставщики, имеющие высокий балл по устойчивому развитию, имеют и высокие показатели качества работы, в том числе показатель обеспеченности OTIF (On-Time In-Full). Кроме того, эти компании лучше готовы перестраиваться в ответ на современные вызовы и запросы Металлоинвеста.

В развитие проекта в 2023 г. компания планирует провести исследование корреляции уровня зрелости в области устойчивого развития и качества работы поставщиков.

## ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ПРОГРАММА

Одна из ключевых ценностей корпоративной культуры Металлоинвеста – Забота. Её важнейшим проявлением является



активная работа компании в области сохранения окружающей среды. Минимизация техногенного воздействия производства на экосистему имеет приоритетное значение при планировании и принятии любых решений.

Разработанная в 2019 г. Экологическая программа Металлоинвеста устанавливает амбициозные цели, включая в себя конкретные мероприятия по снижению воздействия предприятия на окружающую среду, эффективному использованию природных ресурсов, достижению лидерских позиций в мировой металлургии в области экологической эффективности производственных процессов:

### Ключевые направления программы:

- «Чистый воздух»;
- «Чистая земля»;
- «Чистая вода»;
- «Зелёная» металлургия, внедрение НДТ;
- НИОКР по снижению негативного воздействия на окружающую среду;
- экологический менеджмент;
- экологический мониторинг;
- экологическое просвещение;
- взаимодействие с заинтересованными сторонами, в том числе сотрудничество в области сохранения биоразнообразия.

### Целевые установки программы:

- снижение выбросов всех предприятий компании в атмосферный воздух суммарно на 7%;
- полный переход Михайловского ГОКа и ОЭМК на замкнутую систему оборотного водоснабжения – исключение сбросов сточных вод в водные объекты;
- поэтапный переход Лебединского ГОКа на замкнутую систему оборотного водоснабжения – снижение сбросов в водные объекты на 17%;
- 100%-ная переработка технологических отходов и материалов ОЭМК;
- снижение на 32% объёмов образования вскрыши на Лебединском и Михайловском ГОКах в результате строительства конвейерных комплексов.

В процессе разработки Экологической программы был проведён анализ экологических рисков предприятий компании на основе расчёта интегральной количественной оценки возможных рисков, связанных с потенциальным негативным воздействием на окружающую среду.

Для расчёта интегральной оценки экологического риска реализован комплексный подход, учитывающий ряд критериев, в том числе потенциальное негативное воздействие на заинтересованные стороны при нереализации экологического проекта, применимые к деятельности предприятий компании обязательства, прогнозируемая вероятность риска.

Металлоинвест стремится к тому, чтобы осознание важности экологической ответственности разделяли все сотрудники



компании. В целях обеспечения экологической безопасности и формирования экологически ответственного поведения в компании в 2021 г. разработаны и утверждены экологические требования, обязательные для всех сотрудников и сторонних организаций. Они предусматривают запрет на осуществление действий, направленных на загрязнение, причинение ущерба и вреда окружающей среде.

Поддерживать осведомлённость о действующих экологических требованиях помогают диалоги по экологической безопасности, которые проводятся на всех предприятиях компании.

В 2020 г. разработан уникальный, не имеющий аналогов в отрасли электронный курс «Экологическая культура и этика», который направлен на формирование у сотрудников сознательно-го отношения к вопросам защиты природы и мотивацию вносить свой вклад в охрану окружающей среды.

## Цифровая трансформация

В 2020 г. была разработана и запущена в реализацию масштабная программа цифровой трансформации Металлоинвеста. Первым этапом в цифровой эволюции стала программа Industry 4.0. Основная задача – автоматизация бизнес-процессов компании. Второй этап – внедрение новейших технологий по управлению данными. С начала запуска программы реализовано более 200 проектов, финансовый эффект от которых составил более 3 млрд руб. (в 2021 г. – 1,47 млрд руб.; в 2022 г. – 1,68 млрд руб.).

Программа цифровой трансформации включает более 400 инициатив по четырём направлениям: «Цифровой карьер», «Цифровой актив», «Цифровой рабочий» и «Цифровой офис».

### ЦЕЛИ ПРОГРАММЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Операционная/ управленческая эффективность:	Маржинальность, качество продукции:	Партнёрства:	Устойчивое развитие:
– снижение себестоимости продукции на 10%	– повышение доли премиальной продукции на 20%	– удовлетворённость клиентов	– повышение вовлечённости персонала с помощью цифровых проектов
– скорость операционных процессов		– удовлетворённость партнёров	– безопасность персонала за счёт снижения травматизма на 90%
		– удовлетворённость сотрудников	

«Цифровой карьер». В рамках направления разработана Российская производственная платформа, которая позволяет управлять в режиме онлайн карьерами двух горнодобывающих предприятий – МГОКа и ЛГОКа. Данная система позволяет видеть данные о работниках на производстве, транспорте в карьере, производственных показателях. Всё это позволяет принимать решения в онлайн-режиме и непосредственно влиять на производство. Так, скорость принятия решения благодаря трансформации производства возросла в 30 раз.

«Цифровой актив» представлен двумя лабораториями.

*Первая* – «Лаборатория машинного зрения» нацелена на снижение ошибок и «человеческого» фактора на производстве. Благодаря работе данной лаборатории удалось достичь снижение нарушений в области безопасности на 90%.

*Вторая* – «Лаборатория VR-технологий в цехах» направлена на упрощение обучения при повышении квалификации в цехах. Так, сотрудники могут пройти сценарии для ремонтов оборудования (сценарии «ремонт БелАЗа», «ремонт редуктора», обучение работы на высоте) и сценарии работы в опасных зонах.

Кроме того, в компании была запущена программа операционной эффективности, основанная на цифровых технологиях. Например, использование систем цифровых советчиков на производстве позволило повысить производительность на 20%.

Всего более 30 инициатив программы решают задачи от оптимального использования энергоресурсов до оптимизации технологического процесса.

«Цифровой рабочий» включает более 30 сервисов для работников:

- единое мобильное приложение, позволяющее получать HR-сервисы нажатием одной кнопки (используют более 39 тыс. чел.);
- «охота на риски» и платформа промышленной безопасности, где каждый может сделать фото риска на производстве и получить отчёт об его устранении;
- бот-сервис по получению средств индивидуальной защиты для сотрудников (сократило время получения СИЗ с 1 часа до 7 минут);
- «умные часы» позволяют снимать время работы/простоя производственного персонала и оптимизировать маршруты работы, оптимальную загрузку бригад, время работы и отдыха.

«Цифровой офис». В рамках направления запущены новые технологии в работе офисных сотрудников:

- роботизация рутинных операций – более 40 сценариев роботов запущено в режиме 24/7, что позволило снизить численность персонала на данных направлениях на 25%;
- реализован масштабный проект в ГК «Металлоинвест» и дочерних обществах по быстрому финансовому закрытию, что позволяет оперативно принимать управленческие решения и планировать будущий период;
- достигнуты переходы на цифровое взаимодействие (цифровая подпись) с поставщиками – 80%, с клиентами – 90%. Весь документооборот группы переведён в цифровое информационное поле на 90%;
- разработаны дашборды (интерактивная аналитическая панель, графический интерфейс) для всех уровней управления в группе компаний от Совета директоров до уровня цеха, что позволяет в онлайн-режиме получать всю необходимую информацию с точки зрения развития бизнеса и принятия управленческих решений.

*Деятельность компании в области устойчивого развития не раз получала общественное признание.* Компания «Металлоинвест» в числе лидеров российского бизнеса и победитель в номинациях «За вклад в устойчивое развитие территорий», «За активное внедрение принципов социального партнёрства», «За обеспечение безопасности работников и популяризацию вакцинации от COVID-19 в трудовых коллективах» во всероссийском конкурсе, проводимом Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП). Признана лучшей в конкурсе People Investor – первое место в номинации «Развитие местных сообществ». В числе лидеров корпоративной благотворительности. Получила Национальную премию «зелёного» строительства и эксплуатации Green Office Awards и призёр в специальной номинации «Лучшая программа вовлечения сотрудников в экопрактики в офисе/здании».

Металлоинвест занимает лидирующие позиции в ESG-индексах и рейтингах по устойчивому развитию.

