

**НОВОСТИ**

МЕТАЛЛОИНВЕСТ

№ 4 19 ФЕВРАЛЯ 2021 ГОДА, ПЯТНИЦА

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ВЫПУСК

ГЕНЕРАЛЬНАЯ ЛИНИЯ

СТРАТЕГИЯ качественных изменений

Металлоинвест представил Стратегию качественных изменений, рассчитанную до 2032 года.

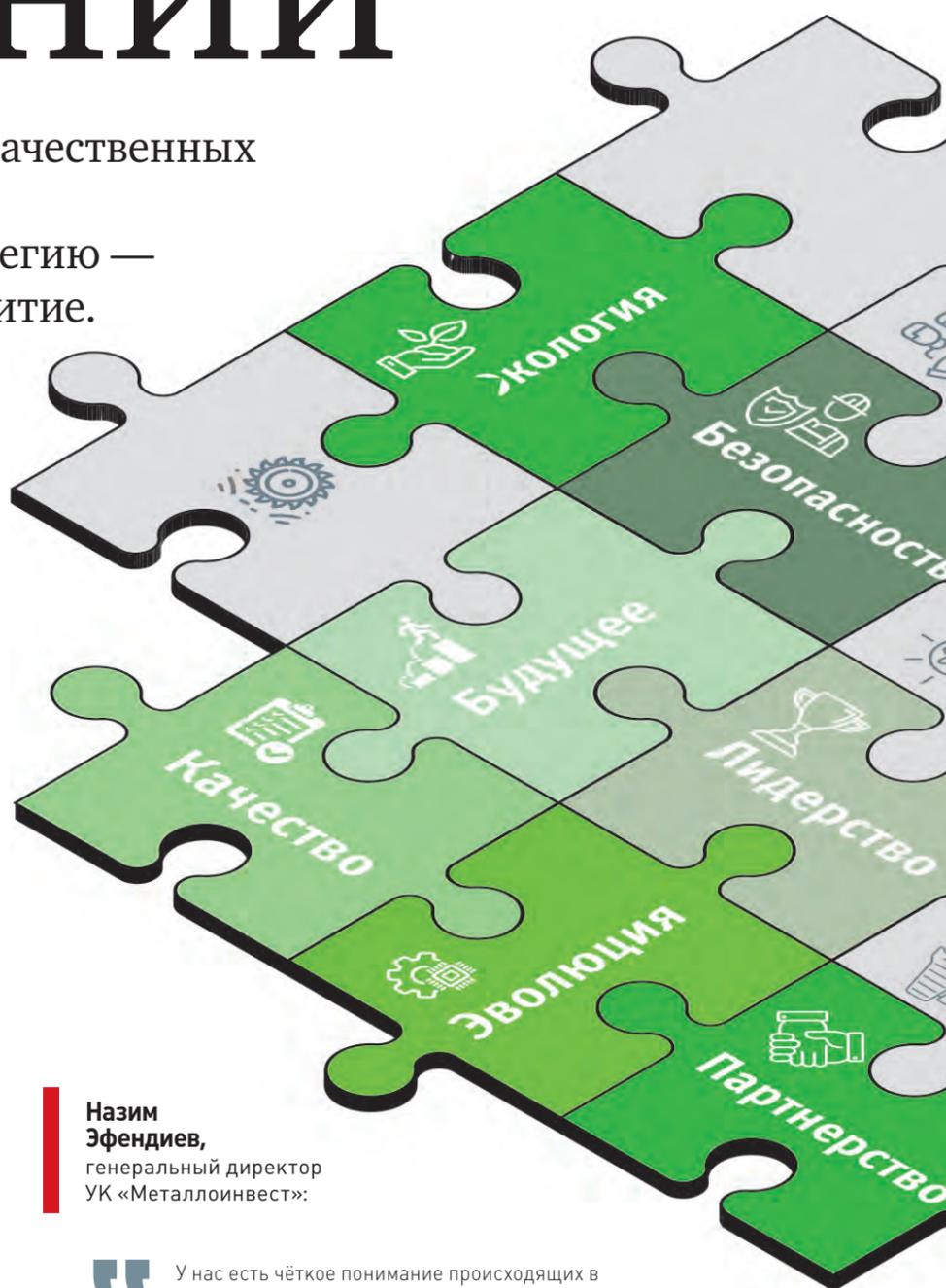
Базовые принципы, заложенные в Стратегию — Качество, Экология, Партнёрство и Развитие.

Это непростой путь, подразумевающий огромную ответственность перед нынешним и будущими поколениями. Решить успешно столь амбициозные задачи можно

лишь на основе доверия, единодушия и понимания каждым сотрудником стратегии развития компании, разработанной с учётом главных тенденций, существующих в горно-металлургической отрасли.



▲ Назим Эфендиев подчеркнул: принципиально важно, чтобы люди понимали, в каких рыночных условиях развивается компания, как видит своё будущее, какие цели перед собой ставит



Назим Эфендиев,
генеральный директор
УК «Металлоинвест»:

У нас есть чёткое понимание происходящих в мире процессов, наших сильных сторон и направлений развития. МиссияMetalloinvestа — быть основной эволюцией современной металлургии для будущих поколений. Мы видим нашу компанию мировым лидером в производстве высококачественной железорудной, металлизированной и стальной продукции, создающим ответственную металлургию будущего на основе открытого партнёрства. ПродукцияMetalloinvestа лежит в основе движения металлургической отрасли в сторону внедрения «зелёных» технологий и снижения углеродного следа.

▶ Смотрите запись онлайн-презентации по ссылке:



ГЕНЕРАЛЬНАЯ ЛИНИЯ



▲ Андрей Угаров, первый заместитель генерального директора — директор по производству УК «Металлоинвест»: «Мы делаем ставку на продукцию высоких переделов»

Стратегия качественных изменений

Ирина Милохина

Глобальные тренды развития

При формировании Стратегии были проанализированы все изменения, определяющие экономику регионов и стран, а также процессы, влияющие не только на сегодняшнюю деятельность компаний, но и на то, какие вызовы будут стоять перед бизнесом в будущем, отметил директор по стратегии, слияниям и поглощениям УК «Металлоинвест» Юрий Гаврилов. По мнению специалистов, определяющими на ближайшие 15-20 лет станут три основных тренда: деглобализация, декарбонизация и цифровизация.

— На сегодняшний день в мире существует избыток мощностей, возникают защитные меры регионального характера, которые влияют на торговые взаимоотношения, — подчеркнул Юрий Гаврилов. — За последние несколько лет общее количество торговых ограничений по стали и стальной продукции увеличилось в несколько раз, следовательно, нам необходимо быть намного более эффективными, быстрее реагировать на происходящие изменения и предлагать нашим клиентам конкурентоспособную продукцию, соответствующую самым высоким требованиям по качеству.

Новая Стратегия предусматривает ряд возможностей и для декарбонизации. Один из путей —

внедрение новейших технологий производства горячепрокатного и прямовосстановленного железа с целью снижения «углеродного следа» и выбросов CO₂.

— Определяющим для нашего развития останется цифровизация, — продолжил Юрий Гаврилов. — Используя цифровые технологии, мы сможем обрабатывать огромное количество данных и управлять нашими предприятиями более гибко и эффективно. Металлоинвест оказался подготовленным к этому вызову, потому что совсем недавно в компании была запущена система ERP на базе SAP, мы создали единую цифровую платформу по всем нашим предприятиям, которую можем использовать для дальнейшего развития.

Металлоинвест сегодня

На сегодняшний день предприятия компании ежегодно реализуют внешним потребителям 8 миллионов тонн концентрата и аглоруды, около 16 миллионов тонн окатышей различного качества, около 4,5 миллиона тонн ГБЖ и металлизированных окатышей, более 4,5 миллиона тонн стальной продукции и более 1 миллиона тонн чугуна.

У Металлоинвеста имеются хорошие возможности для сохранения и укрепления своих позиций, выхода на новые рынки сбыта. По мнению заместителя генерального директора — коммерческого директора УК «Металлоинвест» Олега Крестина, эти возможности

ПРИОРИТЕТЫ



основываются на экологической безопасности.

— Единственный путь для металлургов в будущем — отказаться от выбросов или уменьшить выбросы CO₂ и быть углеродно нейтральными, то есть перейти от доменного производства к электросталеплавильному, — отметил он. — Металлоинвест как лидер сырья для электродуговых печей, лидер по производству ГБЖ в этом случае получает новые возможности и новые импульсы к развитию. Таким образом, мы собираемся упрочить нашу позицию на рынке. Все наши возможности содержатся в двух направлениях — качество продукции и объемы производства. Они будут залогом реализации Стратегии нашей компании.

ТОЧКА ЗРЕНИЯ

Антон Захаров,
управляющий директор
Михайловского ГОКа
им. А. В. Варичева:

Понимание каждым сотрудником стратегических задач компании, её приоритетов и ценностей — необходимое условие успешного развития и достижения поставленных целей. Такой открытый диалог позволяет каждому из нас осознать себя частью большой и дружной команды, которая основывает свою деятельность на важных принципах как с точки зрения ведения бизнеса, так и ответственности компании перед своими сотрудниками и жителями территорий присутствия. В Стратегии качественных изменений существенная роль отводится проектам Михайловского ГОКа, направленным на повышение качества железорудной продукции, снижение себестоимости и рост эффективности производства. Мы продолжаем возведение второй очереди дробильно-конвейерного комплекса в карьере, нового корпуса дообогачения концентрата. На базе МГОКа планируется строительство комплекса по производству горячепрокатного железа. Реализация этих направлений позволит нам выйти на уровень лучших мировых стандартов по качеству продукции, откроет новую эру в развитии предприятия.

> 560

млн долларов прогнозируются капзатраты компании в 2021 году, при этом на долю проектов развития придётся 70 процентов.

1,5-2,5

млрд рублей составляет ежегодный эффект действующей в компании системы постоянных операционных улучшений.

Стратегия в два этапа

Реализация Стратегии качественных изменений планируется в два этапа. Первый — до 2026 года — оптимизация товарного баланса. Цель — повышение маржинальности и обеспечение устойчивого сбыта на высокодоходных рынках за счёт достижения соответствия производственных возможностей максимальным требованиям рынка. Планируется довести качество железорудного сырья до уровня лучших мировых стандартов, увеличить производство окатышей, горячебрикетированного и прямовосстановленного железа (ГБЖ/ПВЖ), расширить присутствие на нишевых рынках стальной продукции.

Второй этап — глобальное лидерство — рассчитан до 2032 года. Цель — укрепление ведущих позиций в производстве высококачественной железорудной, металлургической и стальной продукции с использованием «зелёных» технологий. Предстоит провести масштабные исследовательские работы для поиска оптимальных решений по использованию водорода в горно-металлургическом производстве; производству ГБЖ/ПВЖ из концентрата, минуя стадию производства окатышей; реализации возможных стратегических альянсов с производителями «зелёной» высококачественной стали из ГБЖ/ПВЖ.

Представляя новую Стратегию качественных изменений, генеральный директор УК «Металлоинвест» Назим Эфендиев подчеркнул: принципиально важно, чтобы люди понимали, в каких рыночных условиях развивается компания, как видит своё будущее, какие цели перед собой ставит. Стратегия будет успешна только в том случае, если все работники будут разделять её цели, станут командой единомышленников.

— Самое важное для стабильности и устойчивости компании — это безопасность и здоровье наших сотрудников. Это приоритет номер один. И я объявляю 2021-й Годом промышленной безопасности и охраны труда, — сказал Назим Тофикович. — Экологический аспект подразумевает не только уменьшение выбросов предприятий, но и реализацию мероприятий, улучшающих экологическую обстановку в конкретном регионе. Увеличение производства горячебрикетированного железа, модернизация установок металлургии для увеличения производства металлургических окатышей — всё это соответствует мировым трендам. Ведь каждая дополнительная тонна ГБЖ — это



▲ Юрий Гаврилов, директор по стратегии, слияниям и поглощениям УК «Металлоинвест»: «Нам необходимо быть намного более эффективными, быстрее реагировать на происходящие изменения и предлагать нашим клиентам конкурентоспособную продукцию»



▲ Наталья Грызанова, директор по инвестициям УК «Металлоинвест», подчеркнула, что предстоит реализовать крупный блок инвестиционных проектов, нацеленных на решение стратегических целей по качеству, производительности и снижению воздействия на окружающую среду

не только устойчивый продукт с точки зрения продаж, но и наш вклад в снижение выбросов CO₂ в атмосферу как при производстве этого продукта, так и при его дальнейшей эксплуатации.

Назим Эфендиев обратил внимание на то, что сегодня определяющим фактором на рынке являются уже не объёмы, а высокое качество продукции. Современная металлургия — это, прежде всего, премиальное качество железорудного сырья и стали. Такие требования рынка являются необходимым

условием для сохранения стратегической конкурентоспособности компании. Планируется использовать современные, проверенные и проработанные технологические решения для развития производства: конвейерные системы в карьерах, флотационное дообогащение концентрата, увеличение мощностей по производству окатышей и ГБЖ, модернизация доменного и сталеплавильного производств металлургических комбинатов. Например, пуск в эксплуатацию комплекса

дообогащения на Михайловском ГОКе позволит выпускать премиальные окатыши, которые могут применяться при производстве прямовосстановленного и горячебрикетированного железа. А строительство новой установки ГБЖ мощностью более 2 миллионов тонн на МГОКе позволит довести общий объём ПВЖ и ГБЖ в компании до 10 миллионов тонн. На ОЭМК и Уральской Стали планируется развивать и расширять производство специальных марок стали.

Приоритеты в производственной сфере

Производство — основа бизнеса. И Стратегия качественных изменений скажется на всех ключевых областях деятельности компании.

Основными приоритетами производственной деятельности Металлоинвеста являются: безопасный труд, качество выпускаемой продукции, снижение себестоимости и обеспечение роста объёмов производства.

— Мы делаем ставку на продукцию высоких переделов, — отметил в своём выступлении первый заместитель генерального директора — директор по производству УК «Металлоинвест» Андрей Угаров. — На каждом комбинате разработаны программы по повышению качества продукции, реконструкции существующих мощностей и создания новых производств. В ближайшие три года мы планируем вложить большой объём средств в объекты на всех предприятиях компании.

Из основных мероприятий по снижению себестоимости Андрей Угаров назвал масштабную программу трансформации ремонтных служб ТОиР. За счёт повышения надёжности оборудования, повышения производительности труда и эффективности ремонтов ожидается получить 4,6 млрд рублей. Система постоянных операционных улучшений, которая с 2014 года действует в компании, даёт ежегодный эффект от 1,5 до 2,5 млрд рублей.

Эффективность и скорость внедрения новых разработок планируется повысить за счёт создания R&D центра в партнёрстве с МИСиС. Основным приоритетом отдаётся разработкам, направленным на развитие и внедрение водородных технологий, дальнейшее повышение качества продукции, снижение себестоимости, улучшение экологии, снижение воздействия на окружающую среду, зелёным технологиям.

Инвестиции в развитие

Чтобы реализовывать все масштабные проекты, необходимо направить усилия на приоритетные направления. В первую очередь это рост маржинальности продаж, повышение операционной и управленческой эффективности и обеспечение устойчивого развития.

Стратегия предполагает рост инвестиций в развитие производства высококачественной продукции. В 2021-2023 годах Металлоинвест планирует значительно нарастить объём капзатрат по сравнению с уровнем 2019-2020 годов, который составил около 450 млн долларов.

ТОЧКА ЗРЕНИЯ

Сергей Шишковец,
управляющий директор ОЭМК имени А. А. Угарова:

«Перед нашей компанией стоят амбициозные цели. Мы стремимся к высочайшему качеству продукции, использованию самых передовых технологий «зелёной» металлургии, которые позволят сэкономить окружающую среду для будущих поколений. Мы хотим сделать наше производство самым безопасным и максимально эффективно управлять всеми процессами. Лучшие мировые стандарты, глобальное лидерство во всём, ответственная металлургия — основа Стратегии качественных изменений Металлоинвеста. Успешное будущее компании невозможно без открытого диалога с партнёрами и работниками, без постоянного роста и развития каждого сотрудника. Чтобы достичь желаемого, важно всем осознавать себя частью большой команды, вместе двигаться вперёд.»

Олег Михайлов,
управляющий директор Лебединского ГОКа:

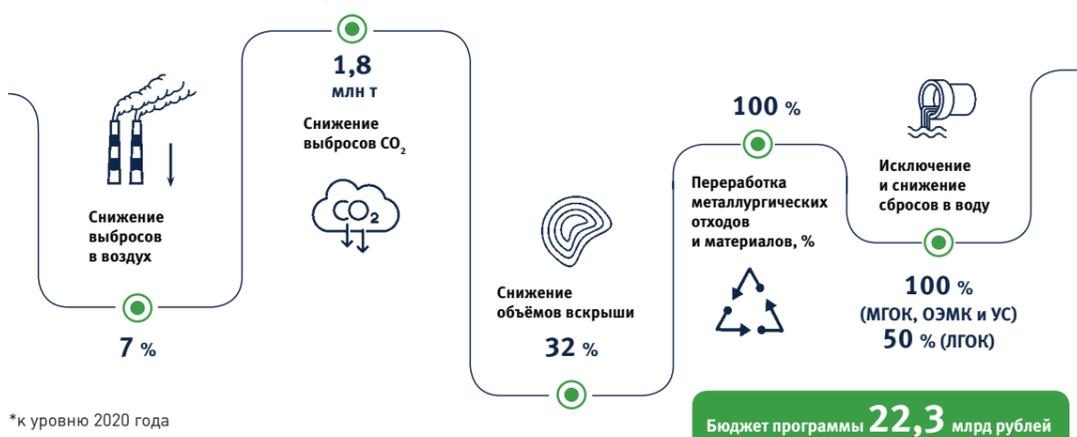
«Новая Стратегия это не взгляд, а уверенный и устойчивый курс на уровень важных изменений к исключительному качеству продукции, «зелёной» металлургии, настоящему партнёрству и постоянному развитию. У нас есть для этого ресурсы, необходимая энергия и большой потенциал. А главное, у нас есть люди, тысячи сотрудников, которые могут раскрыть и реализовать свои таланты. Назим Тофикович в ходе презентации обновлённой Стратегии отметил, что равнодушие — наш самый страшный враг, и я целиком разделяю эту мысль! Коллеги, будущее уже наступило — мы уже создаём ответственную металлургию. Будем едины в воплощении всех амбициозных целей, будем работать безопасно, разделять общие ценности и достигать вместе новых успехов в компании «Металлоинвест».»

Ильдар Исаков,
управляющий директор Уральской Стали:

«Основной Стратегии является глобальное лидерство в горно-металлургической отрасли как в экономическом и техническом отношении, так и в области устойчивого развития. Все процессы, происходящие в компании, должны соответствовать мировым требованиям и стандартам. Важно, чтобы наши работники понимали, разделяли это видение и могли реализовать свои навыки и способности для достижения общей цели. Уральская Сталь как часть Металлоинвеста имеет все ресурсы, необходимые для осуществления этих планов. Предложенные на ближайшее десятилетие стратегические приоритеты вселяют уверенность в завтрашнем дне, дают гарантию непрерывного развития для компании и каждого работника.»

ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ПРОГРАММА

Ключевые показатели к 2025 году*



*к уровню 2020 года

ГЕНЕРАЛЬНАЯ ЛИНИЯ

Стратегия качественных изменений

3

В 2021 году капазатраты прогнозируются на уровне свыше 560 млн долларов, при этом на долю проектов развития придётся 70 процентов капазатрат. Наталья Грызанова, директор по инвестициям УК «Металлоинвест», подчеркнула, что предстоит реализовать крупный блок инвестиционных проектов, нацеленных на решение стратегических целей по качеству, производительности и снижению воздействия на окружающую среду.

Среди ключевых направлений инвестиций и развития — повышение качества ЖРС, предполагающее завершение строительства корпуса дообогащения концентрата на Михайловском ГОКе им. А. В. Варичева, внедрение технологий флотации концентрата на Михайловском и Лебединском ГОКах. Роста производства и повышения качества окатышей планируется достичь за счёт реконструкции обжиговых машин на МГОКе, ЛГОКе и ОЭМК, а увеличения производства и повышения качества ГБЖ/ПВЖ — за счёт строительства нового завода ГБЖ на территории МГОКа, реконструкции цехов ГБЖ № 1 и № 3 на ЛГОКе, реконструкции установки металлизации № 3 на ОЭМК.

Снижение себестоимости и повышение стабильности горно-рудного производства предполагает реализацию таких инвестиционных проектов, как завершение второго этапа строительства дробильно-конвейерного комплекса на МГОКе и строительство циклично-поточной технологии на ЛГОКе. Для развития нишевых продаж стали необходимо провести модернизацию доменных печей на УС, выполнить строительство дуговой сталеплавильной печи № 5 и агрегата комплексной обработки стали, а также модернизацию оборудования сортопрокатных цехов на ОЭМК. Всё это, по словам Натальи Грызановой, принесёт большую финансовую отдачу, а инвестиции в новое производство — это к тому же дополнительные рабочие места.

Год производственной безопасности

Ключевым производственным приоритетом Металлоинвеста являются безопасные и комфортные условия труда. 2021 год объявлен Годом производственной безопасности. Будут реализованы мероприятия по повышению культуры безопасного производства, программы по транспортной и газовой безопасности.

— Мы стратегически видим себя как самую безопасную компанию в горно-металлургическом сегменте. Для достижения этой цели необходимо менять подход к безопасности, менять наше собственное отношение. Каждый сотрудник должен осознавать



▲ Андрей Черепов, заместитель генерального директора по промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды УК «Металлоинвест»: «Каждый сотрудник должен осознавать ответственность за себя, за жизнь и здоровье своих коллег»

ответственность за себя, за жизнь и здоровье своих коллег, — отметил заместитель генерального директора по промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды Андрей Черепов.

Он отметил, что деятельность в этом направлении основана на трёх приоритетах: открытость, ответственность, обучение. Необходимо открыто говорить о проблемах, чтобы их решить, чувствовать ответственность за себя и своих работников, обучиться новым методам и новым инструментам, которые каждый сотрудник будет применять в работе. Намечено реализовать и две технические программы — по транспортной и газовой безопасности. В рамках одной из них уже в первом квартале нынешнего года будет закуплено более 2 тысяч индивидуальных газоанализаторов.

ИТ-трансформация и обратная связь

Мир сильно изменился, а значит, должны измениться и мы. Изменения происходят не только в обычной повседневной жизни, но и в бизнесе, где всё более

2021

год объявлен в компании Годом производственной безопасности. Будут реализованы мероприятия по повышению культуры безопасного производства, программы по транспортной и газовой безопасности.

широко применяются цифровые технологии. Это стало основной темой выступления директора по цифровой трансформации Металлоинвеста Юлии Шуткиной.

— Существует много технологий, которые могут освободить наше время, повысить эффективность работы, — отметила Юлия Шуткина. — Например, на Уральской Стали замеры объёмов угля на складе в 15 тысяч квадратных метров делали раньше за четыре дня, а сегодня на это уходит всего один час! Очень важно, чтобы мы искали возможности для использования цифровых технологий, которые будут помогать делать нашу работу проще, быстрее и производительнее.

В концепцию цифровой трансформации Металлоинвеста вошло 150 инициатив по четырём направлениям: цифровой карьер, цифровой актив, цифровой рабочий и цифровой офис. И все они так или иначе пересекаются с приоритетными направлениями Стратегии Металлоинвеста.

Нацеленность на результат, готовность к изменениям, уважение и партнёрство, забота о человеке и окружающей среде — основные ценности компании. Связующим элементом выступает открытый диалог. Только на его основе можно выстроить эффективное и долгосрочное взаимодействие со всеми заинтересованными в происходящих изменениях сторонами. Безусловным приоритетом для Металлоинвеста остаются интересы сотрудников компании и жителей городов и регионов присутствия.

— Нам важен открытый обмен мнениями, обратная связь. Это является частью большой работы по созданию команды единомышленников, частью корпоративной культуры компании, — отметила заместитель генерального директора по устойчивому развитию и корпоративным коммуникациям Металлоинвест Юлия Мазанова. — Сегодняшнее мероприятие, в ходе которого мы получаем вопросы на самые актуальные темы, — это очередной шаг в этом направлении.

Улучшение условий труда

Разработана и реализуется масштабная программа по ремонту непроизводственных помещений. Продолжится трансформация бизнес-процессов на основе цифровых технологий, будут внедряться новые подходы к оценке компетенций, подготовке кадрового резерва, новых методик обучения, развитию управленческих навыков.

Заместитель генерального директора по организационному развитию и управлению персоналом Андрей Бельшев подчеркнул, что



▲ Андрей Бельшев, заместитель генерального директора по организационному развитию и управлению персоналом УК «Металлоинвест»: «Реализация намеченных планов в срок и с максимальной эффективностью возможна только при наличии соответствующих знаний и умений, желания развиваться в профессиональном плане»

реализация намеченных планов в срок, качественно и с максимальной эффективностью, возможна только при наличии соответствующих знаний и умений, желания идти вперёд и развиваться в профессиональном плане. Он озвучил новую иерархию целей — корпоративные, операционные и индивидуальные. И, конечно, коснулся такой животрепещущей темы, как заработная плата.

— Повышение заработных плат зависит от целого ряда факторов: производственных и финансовых результатов компании, темпов инфляции, действий конкурентов и конкурентоспособности заработных плат по предприятиям в целом и по отдельным профессиям.

За последние три года среднемесячная заработная плата составила 23-27 процентов в зависимости от предприятия. Это выше, чем на СГОКе, ММК и на НЛМК. К примеру, на Михайловском ГОКе она выросла на 27 процентов, в то время как на Северстали —

2021

Повышение заработной платы будет поводится в два этапа, первый из которых произойдёт уже с 1 марта

на 26 процентов. В прошлом году Металлоинвест повышал доходы сотрудников дважды — по пять процентов. Средняя плата на комбинатах по итогам 2020 года выросла более чем на 12 процентов. В то время как другие горно-металлургические холдинги повышали заработную плату только один раз, и средний размер повышения составлял 4 процента.

В 2021 году повышение заработной платы будет поводится в два этапа, первый из которых произойдёт уже с 1 марта. Дополнительно в компании пересмотрели график выплат, сделав его более удобным для сотрудников: впервые премия по итогам работы года была выплачена в декабре.

Как отметил в своём выступлении Назим Эфендиев: «Перспективная задача, которую ставят акционеры — повышение заработной платы до уровня лучших стандартов в металлургической отрасли».

ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ И МЕРОПРИЯТИЯ В ОБЛАСТИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

1	2	3	4	5	6
Программа обучения по ОТИБ	Программа развития кадрового резерва «Лидеры 4.0»	Программа развития службы ремонтов	«Школа мастеров», 3 модуля	Комплексная программа развития профилей компетенций инвестиционной вертикали	Разработка и запуск полномасштабного дистанционного обучения по устойчивому развитию
2 200 участников	41 участник	650 участников	2 300 участников	120 участников	11 500 рсс

● Внедрение цифровых решений в области обучения и развития

● Бюджет на обучение с учётом программы для службы ТОиР увеличен на 87 %

● Программа развития стратегического партнёрства с МИСиС