



## КОМПАНИЯ

# «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» //

## METALLOINVEST

«Металлоинвест» – мировой лидер в производстве горячебрикетированного железа, ведущий производитель и поставщик железорудной и металлizedанной продукции, один из региональных производителей высококачественной стали.

В составе компании ведущие горно-обогатительные предприятия России – Лебединский и Михайловский ГОКи, металлургические предприятия – Оскольский электрометаллургический комбинат и «Уральская Сталь», компания «УралМетКом», активы, обеспечивающие сервисное обслуживание и поставку сырьевых материалов.

Численность персонала – 45 тыс. чел.



**ВАРИЧЕВ  
АНДРЕЙ  
ВЛАДИМИРОВИЧ**  
Генеральный директор  
Управляющей компании

**ANDREY  
VARICHEV**  
CEO, Metalloinvest  
Management  
Company LLC

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

Metalloinvest comprises of leading iron ore production facilities in Russia – Lebedinsky GOK and Mikhailovsky GOK; steel mills – Oskol Elektrometallurgical Plant and Ural Steel; a ferrous scrap enterprise – Ural Scrap Company.

The number of employees is about 45 thousand people.

**М**иссия компании «Металлоинвест» – поддержка глобального технологического развития с ответственным подходом к окружающей среде, развитие сотрудников и общества путём высококачественного производства железорудной продукции и металлizedанного сырья.

Руководство «Металлоинвеста» рассматривает соответствие деятельности компании принципам устойчивого развития как один из ключевых факторов долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности. Компания стремится к обеспечению сбалансированности интересов бизнеса и общества и гармоничному управлению экономическим, экологическим и социальными аспектами своей деятельности.

Долгосрочная стратегия «Металлоинвеста» строится в соответствии с Целями устойчивого развития ООН и ориентирована на последовательное увеличение вклада компании в достижение этих целей.

### Ключевые приоритеты в области устойчивого развития

**Безопасность сотрудников:** непрерывный поиск и внедрение оптимальных решений в области безопасности сотрудников.

**Забота о сохранении качества окружающей среды:** снижение негативной нагрузки на окружающую среду в регионах присутствия в условиях расширяющегося производства и использование наилучших доступных технологий для повышения эффективности использования природных ресурсов.

**Обучение и развитие персонала:** поддержка профессионального и личностного роста сотрудников как залог повышения производственной эффективности, финансовой результативности и устойчивости бизнеса.

**Достойная оплата труда:** установление размера заработной платы сотрудников предприятий, который обеспечивает достойный уровень благосостояния и соответствие установленным в регионах присутствия компании стандартам качества жизни.

**Соблюдение прав человека:** фундаментальный принцип деятельности «Металлоинвеста», а также основа взаимоотношений со всеми заинтересованными сторонами. В своей деятельности «Металлоинвест» гарантирует соблюдение трудовых прав и прав человека, закреплённых в Конституции РФ, Трудовом кодексе РФ, конвенциях ООН и Международной организации труда (МОТ).

**Социальная поддержка персонала:** широкий спектр социальных льгот и поддержка всех сотрудников компании.

**Устойчивое развитие регионов присутствия:** инвестиции в программы, направленные на социально-экономическое развитие регионов и городов присутствия, повышение качества жизни населения и создание благоприятной социально-культурной среды.

Деятельность «Металлоинвеста» по реализации стратегии устойчивого развития осуществляется в тесном взаимодействии с бизнес-партнёрами, сотрудниками компании, администрациями регионов и городов присутствия, высшими и средними профессиональными учебными заведениями, общественными организациями и НКО, представителями экспертного сообщества и СМИ. Активно внедряются новые технологии, в том числе реализуется программа по цифровизации – трансформации бизнеса Industry 4.0, которая призвана вывести на новый уровень всю систему управления, тем самым увеличив конкурентные преимущества компании.

В «Металлоинвесте» действует Политика корпоративной социальной ответственности и благотворительности, которая определяет единые принципы и подходы компании в области КСО и благотворительности, способствует упорядочиванию, систематизации и унификации данной деятельности. В 2019 г. разработаны Политика компании в области устойчивого развития и Политика по правам человека, а также обновлён Кодекс корпоративной этики.



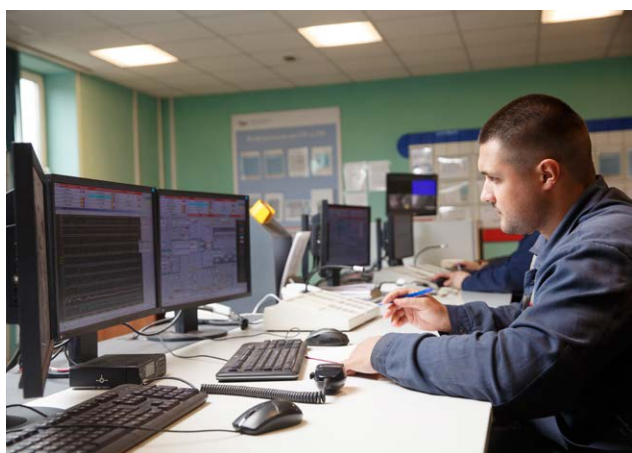
## Основные корпоративные цели, задачи, программы по достижению ЦУР 8 «Достойная работа и экономический рост»

### ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КОМПАНИИ

- Повысить эффективность производства за счёт внедрения стратегических комплексных программ, цифровой трансформации и оптимизации бизнес-процессов, повысить продуктивность деятельности сотрудников и уровня их благополучия за счёт их обучения и развития
- Обеспечить реализацию ответственной кадровой политики, построенной на принципах равенства и отсутствия дискриминации
- Поощрять активное участие всех людей в социальной, экономической и политической жизни независимо от их возраста, пола, расы, этнической принадлежности, происхождения, религии и экономического или иного статуса
- Стимулировать и поощрять эффективное партнёрство между государственными организациями, между государственным и частным секторами и между организациями гражданского общества, опираясь на опыт и стратегии использования ресурсов партнёров

### ПРОГРАММЫ, ПРОЕКТЫ, МЕРОПРИЯТИЯ

- Программы по модернизации производственных мощностей и внедрению технологических решений, позволяющих значительно повысить эффективность расходования ресурсов и производительность труда
- Программы цифровой трансформации – масштабной инициативы по автоматизации основных бизнес-процессов, позволяющих нарастить эффективность и безопасность производства и одновременно снизить экологические риски
- Программы внутрикорпоративного тренерства по воспитанию лидеров в области охраны труда и промышленной безопасности
- Индивидуальные годовые программы развития для молодых специалистов с целью комплексного развития навыков, необходимых для осуществления профессиональной деятельности
- Программы обмена опытом в области охраны труда и промышленной безопасности среди предприятий «Металлоинвеста» и сторонних компаний для внедрения лучших практик
- Внешние социальные программы, направленные на подготовку кадров для производства, сохранения здоровья работников и членов их семей и других жителей региона, и проекты по развитию социального предпринимательства и созданию новых рабочих мест



### КОМПЛЕКСНАЯ ПРОГРАММА ТРАНСФОРМАЦИИ INDUSTRY 4.0

Программа разработана и реализуется в компании с 2017 г. А с 2019 г. цифровая трансформация стала одним из фокусов обновлённой стратегии «Металлоинвеста» на период до 2023 г. Реализация программы рассчитана на 6,5–7 лет. Бюджет составляет более 6 млрд руб. Основная цель – обеспечить глубинные, системные и последовательные изменения, которые позволят компании выйти на качественно новый уровень развития, повысят её эффективность, дадут рост производительности труда, конкурентоспособность и управляемость, увеличат гибкость и устойчивость к внешним воздействиям.

Суть Программы Industry 4.0 заключается в создании интегрированной системы управления, повышении эффективности и унификации бизнес-процессов, повышении точности планирования, сокращении затрат, обеспечении прозрачности учёта и повышении прибыльности, а также обеспечении своевременности принятия решений.

Программа состоит из следующих ключевых направлений (проектов):

- «Создание системы управления финансово-хозяйственной деятельностью Комбинатов» – внедрение единого ИТ-решения для комбинатов по управлению финансово-хозяйственной деятельностью;
- «Создание Многофункционального Общего Центра Обслуживания» (МФ ОЦО) – централизация обеспечивающих функций в отдельную организацию для предоставления услуг компании «Металлоинвест» на новом уровне по направлениям: бухгалтерский и налоговый учёт, казначейство, управление персоналом, закупки и ИТ;
- «Разработка методологии стратегических ключевых показателей эффективности (КПЭ)» (с 2017 г.) – обеспечение предпосылок для постоянного улучшения эффективности компании «Металлоинвест» и вовлечение руководящего состава в этот процесс. HR-функция также претерпевает изменения под влиянием цифровой трансформации.

В 2019 г. на базе мобильной платформы Viber создан HR-бот для сотрудников комбинатов компании. С его помощью сотрудники могут заказывать справки, смотреть свои расчётные листки, уточнять количество дней отпуска – что удобно, так как не у всех есть рабочие места, оборудованные компьютером. В настоящее время к платформе подключено 16 тыс. чел.

Дальнейшее развитие проекта будет осуществляться в направлениях внедрения функциональных процессов SRM, CRM, PPM и системы календарного планирования металлургического сегмента и оптимизации процессов интегрированного планирования. Запланированы внедрение горно-геологической информационной системы, программы развития MES и реализация комплексного проекта по управлению запасами и внутренней логистикой. Широкое применение при реализации Программы найдут технологии BigData, машинного обучения, цифрового моделирования, дополненной реальности, автономных машин, промышленный интернет вещей.



#### Ключевые результаты

- Проведено более 30 тыс. организационных изменений, в том числе изменения организационной структуры, процессов и регламентов.
- Административные расходы на ФОТ комбинатов уменьшились на 15%. Введена в промышленную эксплуатацию единая ERP-система на базе новейшего решения SAP S/4HANA, которая заменила более 100 управленческих и производственных систем и объединила 35 тыс. пользователей различных ИТ-сервисов.
- Проведена комплексная трансформация бизнес-процессов 18 функциональных направлений. 45 тыс. сотрудников компании переведены в оптимизированные структуры. Количество уровней управления в компании снизилось с 13 до 6–7.
- Повысилась производительность труда и уровень организации и условий труда на рабочих местах.

#### ПОДДЕРЖКА ЗДОРОВЬЯ РАБОТНИКОВ

На каждом предприятии компании функционирует от 8 до 12 здравпунктов, деятельность которых заключается в проведении предсменных медицинских осмотров, которые включают проверку пульса, давления, реакции зрачков и алкометрию. Особое значение такие осмотры имеют для обеспечения безопасности работников подвижного состава. С целью повышения точности результатов проверок и снижения фактора человеческой ошибки при диагностировании, а также оптимизации работы медицинского персонала компания «Металлоинвест» внедряет автоматизированную систему медосмотров на предприятиях.

Проект предусматривает внедрение информационно-советующей автоматизированной системы сменных медицинских осмотров (АСМО) на базе аппаратно-программных комплексов с целью улучшения качества проведения сменных медицинских осмотров, совершенствования системы контроля и управления рисками, связанными с человеческим фактором. Бюджет проекта составляет около 100 млн руб.

Ключевая задача – избежать критических ошибок на производстве, связанных с нарушениями психофизиологического состояния работников. Все данные аккумулируются централизованно на сервере, к которому имеют доступ главные врачи. На основании этих данных они формируют группы риска. На каждого работника устанавливается его индивидуальная норма.

В результате внедрения АСМО была выявлена прямая взаимосвязь между улучшением качества медосмотров и повышением производительности труда работников вследствие исключения внештатных ситуаций, связанных с резким ухудшением здоровья, а также минимизацией затрат, возникающих в связи с нарушением трудового процесса, а главное – сохранением здоровья и трудового возраста работников.

В 2019 г. появилось 103 автоматизированных комплекса предсменных и послесменных осмотров. Они работают в тестовом режиме. Автоматизированные комплексы позволяют увеличить годовое количество сменных осмотров без потери качества с 2,3 до 2,6 тыс. (на 13%).

#### Результаты

Окончательная реализация проекта позволит сократить время проведения сменных медосмотров на 1 работника

с 3 мин. 30 сек. до 1 мин. 30 сек., снизить объём ручного труда медицинского персонала, обеспечить допуск работника на рабочее место по результатам медосмотра и с учётом динамического анализа его физиологических норм и индивидуальных особенностей. Новая система позволит считывать не только физиологические параметры, но и «видеть» первые признаки заболевания, эмоциональное состояние человека, симптомы стресса и мн. др., вести электронный документооборот, снизить риск аварийных ситуаций на производстве.

## ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕМОНТНЫХ СЛУЖБ

В 2018 г. – начало реализации программы, направленной на создание жёсткого многоступенчатого контроля за оборудованием.

Надёжностно ориентированное обслуживание оборудования позволяет определить наиболее эффективную стратегию технического обслуживания и ремонта (ТОиР). Основной целью новых подходов в организации ремонтной деятельности является создание «активной среды» в коллективе предприятия, в основе которой лежит равнодушный подход всех сотрудников к производственным процессам, активное использование потенциала сотрудников, повышение производительности труда и профессиональных навыков и знаний, улучшение условий труда ремонтного персонала.

### Цели программы

- Перевод предприятий на новые формы техобслуживания и ремонтов за счёт жёсткого многоступенчатого контроля состояния оборудования и мероприятий по повышению надёжности.
- Повышение прозрачности и эффективности ремонтных процессов с помощью сбора более достоверных данных о состоянии оборудования.
- Повышение культуры выполнения мероприятий по выявлению дефектов и устранению неисправностей, объективной оценке времени выполнения данных.
- Переход от реактивных (по факту выхода из строя) и плано-предупредительных ремонтов на обслуживание по фактическому состоянию, а затем – на предиктивное.

### Этапы реализации

Этап 1. Создание диагностического центра, который укомплектован новейшими приборами, позволяющими заблаговременно выявить дефекты оборудования и предотвратить поломку. На Михайловском и Лебединском ГОКах в 2019 г. внедрено «Мобильное ТОРО» – система обходов и осмотров техники с использованием мобильных устройств и специального приложения, которая позволяет быстро фиксировать различные отклонения от нормы и автоматически заносить в базу данных в онлайн-режиме, предоставляя больше времени для принятия решения о том, продолжать ли эксплуатацию агрегата или вывести его в ремонт.

Этап 2. Централизация ремонтных цехов в единые структурные подразделения по направлениям: ремонт электроэнергоснабжения, механического оборудования и производство запасных частей.

Этап 3. Обучение персонала. Комплексная программа развития ремонтного персонала «Факультет ремонтов» направлена на поддержку работников ремонтных служб с целью их адаптации к новым условиям организации труда и эффективному выполнению возложенных на них задач. Проводится обучение двум базовым инструментам «бережливого производства» – Системе 5 «С» (наведению, поддержанию и совершенствованию порядка на рабочем месте) и картографированию рабочего процесса.

Далее проводятся тренинги по индивидуальным планам и оценка эффективности участников факультета.

### Ключевые результаты

- Сформирована единая система нормативно-справочной информации по классификации единиц оборудования, стратегиям обслуживания, нормативам и технологическим инструкциям на проведение техобслуживания и ремонтов, что позволяет отслеживать затраты по каждому основному средству и виду его ремонта в разрезе полного перечня операций, выделены, закреплены и регламентированы следующие функции: надёжность, планирование, экспертиза, диагностика, исполнение.
- Проведена полная унификация структур ремонтных служб между всеми предприятиями компании, определена численность ремонтного персонала. Количество уровней управления от управляющего директора до рабочего снижено до 7, достигнуты нормы управляемости на уровне «мастер – рабочий» до целевых показателей 1:13–1:15.
- Внедрена базовая автоматизация процессов учёта и планирования мероприятий технического обслуживания и ремонта и произведено снижение затрат на эксплуатацию на 13%.
- Повысилась производительность труда и уровень организации и условий труда на рабочих местах.

Дальнейшая реализация предполагает: закрепление надёжностно ориентированного подхода в ремонтах и стабилизация работы службы в новой процессной модели, в том числе определение оптимального соотношения централизованного и децентрализованного персонала; проведение разработки нормативов трудозатрат на выполнение ремонтных операций и системы мотивации персонала, направленной на повышение надёжности работы оборудования при снижении затрат; разработка категорийных стратегий технического обслуживания и ремонта и внедрение необходимых систем мобильного ТОРО для учёта системы технического обслуживания и повышения контроля за техническим состоянием оборудования и производительностью персонала. ■

## Общественное признание

- Один из лидеров по индексам Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) в области устойчивого развития «Ответственность и открытость» и «Вектор устойчивого развития» (2015–2019 гг.).
- Победитель XII Всероссийского смотра-конкурса «Лидер природоохранной деятельности в России – 2017» (предприятия Группы: ОЭМК, МГОК и «Уральская Сталь»).
- Награда Министерства природных ресурсов и экологии России за строительство высокоэкологичных производственных объектов: производства ГБЖ-3 и полигона захоронения отходов на ОЭМК.
- «Серебряный» уровень Рейтинга корпоративной социальной ответственности международного агентства EcoVadis (2018 г.).
- 4-е место в Рейтинге открытости от Всемирного фонда дикой природы (WWF) и Национального рейтингового агентства (2019 г.).
- Награды X и XI Ежегодного международного конкурса «Лидеры корпоративной благотворительности» (2018–2019 гг.).
- Программа корпоративного волонтерства «Откликнись!» получила признание на Всероссийском конкурсе «Чемпионы добрых дел – 2018» в номинации «Местные сообщества».
- Лауреат ежегодной премии SAP Value Award в номинации «Лидер цифровой трансформации» (2017 г.).

