

# УПРАВЛІНСЬКИЙ ФРОНТ

Попри війну в Україні, робота керівних органів Групи залишалась стійкою. Метінвест продовжував дотримуватися найкращих міжнародних практик та засад верховенства права. Водночас відбулися зміни в командах вищого керівництва, враховуючи необхідність відповідати вимогам часу. Крім того, система антикризового управління Групи відіграла вирішальну роль у підтриманні стабільної діяльності в умовах викликів війни.

У 2022 році засади ділової етики та комплаєнсу Метінвесту залишалися орієнтованими на захист інтересів зацікавлених сторін.

Відповідно до основних принципів корпоративного управління, Група подала позови до Європейського суду з прав людини, вимагаючи відшкодування збитків, завданих її підприємствам в результаті агресії росії проти України.



al.sho.art

## КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ

# ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ПРИНЦИПИ

Попри війну в Україні засади корпоративного управління Metinvest залишилися стійкими. Група продовжила дотримуватися найкращих міжнародних практик та основних принципів у цій сфері.

### СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Система корпоративного управління Metinvest базується на визнаних фундаментальних засадах, що допомогли Групі пройти 2022 рік.

### ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ

Основними принципами корпоративного управління Групи є спеціалізація, вертикальна інтеграція, єдине стратегічне управління, централізація, зростання, інвестиції, впровадження найкращих світових практик, синтез традицій та інновацій, лідерство та відданість справі.

### СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Структура корпоративного управління Metinvest B.V. побудована відповідно до вимог законодавства Нідерландів. До її складу входять Загальні збори акціонерів, Наглядова Рада та Рада Директорів. На рівні Групи менеджмент підтримує операційну діяльність.

### АКЦІОНЕРИ

Детальна інформація про акціонерів Metinvest B.V. наведена в Примітках 1 та 17 до зведеної консолідованої фінансової звітності за МСФЗ за 2022 рік.

### СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ METINVEST B.V.

GRI 2-9



**ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ АКЦІОНЕРІВ**

Загальні збори акціонерів, відповідно до законодавства Нідерландів та Статуту Metinvest B.V., наділені повноваженнями ухвалювати рішення щодо таких питань (перелік не є вичерпним): випуск акцій; виключення або обмеження щодо переважних прав; придбання акцій у капіталі Metinvest B.V. та передача акцій, що належать Metinvest B.V.; зменшення статутного капіталу; визначення розміру винагороди Директорів; затвердження річної звітності; розподіл прибутку; внесення змін до Статуту; затвердження значних правочинів на суму понад US\$500 млн; затвердження злиття і поглинання Групою; припинення діяльності та ліквідація Metinvest B.V.

У 2022 році проведено 29 засідань, на яких обговорено та ухвалено рішення акціонерів щодо широкого кола питань, що містили, проте не обмежувалися наступними: фінансова звітність, ліквідація та створення підприємств Групи та значні правочини.

**НАГЛЯДОВА РАДА**

Наглядова Рада складається з 10 членів:

- сім членів класу «А», яких призначають акціонери класу «А» та класу «С»
- три члени класу «В», яких призначають акціонери класу «В»

**GRI 2-10**

Членів Наглядової Ради призначають на необмежений термін, якщо інше не зазначено в рішенні щодо такого призначення.

Будь-якого члена Наглядової Ради може будь-коли відсторонити від виконання обов'язків або звільнити той самий орган, що уповноважений його призначати.

Тимчасове усунення може бути продовжено один або кілька разів, але загалом не може тривати понад три місяці. Якщо в кінці періоду не ухвалено рішення щодо припинення тимчасового усунення або звільнення, тимчасове усунення припиняється.

**GRI 2-12; 2-13**

До обов'язків Наглядової Ради належить контроль за діяльністю Ради Директорів та загальним перебігом справ у Metinvest B.V. та в Групі загалом, зокрема щодо питань сталого розвитку. Наглядова Рада затверджує та оновлює корпоративні цінності, стратегії, політики, а також цілі,

пов'язані з економічними, екологічними та соціальними аспектами діяльності Групи.

Наглядова Рада також допомагає Раді Директорів, надаючи рекомендації. Функціонування Наглядової Ради підтримують чотири комітети: Комітет зі стратегії та інвестицій, Комітет з аудиту та фінансів, Комітет із призначень і компенсацій та Комітет із промислової безпеки, охорони праці та екології.

Питання, що мають бути затверджені або ратифіковані відповідним рішенням Наглядової Ради, зокрема містять: стратегічні цілі Групи; річну інвестиційну

**СКЛАД НАГЛЯДОВОЇ РАДИ ТА ЇЇ КОМІТЕТІВ СТАНОМ НА ЗІ ГРУДНЯ 2022 РОКУ****GRI 2-9**

Члени	Статус	Клас членства	Комітет зі стратегії та інвестицій	Комітет з аудиту та фінансів	Комітет із призначень і компенсацій	Комітет із промислової безпеки, охорони праці та екології
<b>Олег Попов</b>	Голова	A	Ч		Г	
<b>Олексій Пертін</b>	Заступник Голови	B	Г		Ч	
<b>Кристіан Норвал</b>	Член	A	Ч	Г		Ч
<b>Йохан Бастін</b>	Член	A	Ч	Ч		
<b>Дамір Ахметов</b>	Член	A	Ч			
<b>Грегорі Мейсон</b>	Член	B	Ч			Г
<b>Михайло Новинський</b>	Член	B	Ч	Ч		
<b>Ярослав Сімонов</b>	Член	A		Ч	Ч	
<b>Маргарита Поважна</b>	Членкиня	A				Ч
<b>Сергій Зузак</b>	Член	A	Ч			Ч

Ч Член

Г Голова

програму Групи; щорічний бізнес-план Групи; призначення на рівні топ-менеджменту, затвердження системи його винагороди та ключових показників ефективності (КПЕ), а також рішення про річні бонуси; призначення незалежного зовнішнього аудитора; затвердження річної консолідованої фінансової звітності Metinvest B.V. і рекомендації акціонерам щодо затвердження фінансової звітності Metinvest B.V. і всіх процесів злиття і поглинання Групи; затвердження інвестиційних проєктів із бюджетом понад US\$20 млн (до US\$500 млн); значних правочинів на суму понад US\$100 млн (до US\$500 млн); зовнішнього фінансування на суму понад US\$30 млн, якщо вони внесені до річної програми фінансування, затвердженої Наглядовою Радою; і будь-яких фінансових операцій незалежно від суми, якщо вони не внесені до програми фінансування; затвердження річного плану діяльності Наглядової Ради та положень про комітети Наглядової Ради.

У 2022 році Наглядова Рада провела 19 засідань, на яких обговорила та ухвалила рішення з широкого кола питань, зокрема: щодо питань воєнного часу; щорічного бізнес-планування; фінансової звітності; річного звіту; призначення незалежного зовнішнього аудитора; значних правочинів; ліквідації та створення компаній Групи та інших корпоративних подій.

#### GRI 2-17

Для Наглядової Ради проводяться спеціальні стратегічні сесії, спрямовані на підвищення її спроможності успішно розв'язувати суттєві питання, зокрема щодо сталого розвитку. У 2022 році для Наглядової Ради було проведено стратегічну сесію щодо її ролі в наданні допомоги менеджменту в умовах війни.

#### КОМІТЕТ ІЗ ПРИЗНАЧЕНЬ І КОМПЕНСАЦІЙ

Комітет із призначень і компенсацій відповідає за надання Наглядовій Раді рекомендацій щодо звільнення та призначення на керівні посади в Metinvest; КПЕ та річні бонуси менеджменту; а також системи мотивації, оцінювання, винагороди та планування наступництва.

У 2022 році Комітет із призначень і компенсацій провів три засідання, на яких, зокрема, обговорили такі питання: оцінювання роботи менеджменту; зміни в організаційній структурі керівної компанії, а також призначення.

#### КОМІТЕТ ІЗ ПРОМИСЛОВОЇ БЕЗПЕКИ, ОХОРОНИ ПРАЦІ ТА ЕКОЛОГІЇ

Комітет надає підтримку менеджменту у впровадженні та дотриманні Групою найвищих стандартів культури у сфері охорони здоров'я, праці та довкілля. Комітет забезпечує нагляд від імені Наглядової Ради за стратегією, політикою, системами, засобами контролю та принципами охорони здоров'я, безпеки та захисту довкілля.

У 2022 році Комітет із промислової безпеки, охорони праці та екології провів чотири засідання, на яких, зокрема, обговорили такі питання (перелік не є вичерпним): гуманітарна допомога; створення реабілітаційних центрів; показники у сфері охорони здоров'я та праці, зокрема аудити, розслідування інцидентів виробничого травматизму, програму «Безпечне робоче місце», цілі; екологічна безпека та відвідування підприємств поза межами України.

#### КОМІТЕТ ЗІ СТРАТЕГІЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙ

Ключовою зоною відповідальності комітету є огляд та надання рекомендацій Наглядовій Раді щодо стратегічних цілей Групи, пов'язаних із поточними та новими бізнес-напрямами, інвестиціями, операціями зі злиття та поглинання. При комітеті функціонує Технологічний підкомітет, який надає консультації та допомагає менеджменту розробляти та реалізовувати технологічну стратегію.

У 2022 році засідання Комітету зі стратегії та інвестицій не проводились. У зв'язку з військовим вторгненням росії, з лютого 2022 року Наглядова Рада вирішила розглядати всі стратегічні питання самостійно в повному складі.

Упродовж звітного періоду Технологічний підкомітет провів три засідання, на яких, зокрема, обговорили такі питання: загальна програма капітальних інвестицій та окремі проєкти та питання щодо викидів CO<sub>2</sub>.

#### КОМІТЕТ З АУДИТУ ТА ФІНАНСІВ

Комітет з аудиту та фінансів відповідає за забезпечення постійного нагляду за всіма аспектами фінансової та аудиторської діяльності Metinvest у інтересах акціонерів та від імені Наглядової Ради. Основні обов'язки комітету містять нагляд за виконанням бюджету, складанням фінансової звітності, управлінням ризиками, внутрішніми механізмами контролю, функцією внутрішнього аудиту та оцінюванням зовнішнього аудитора. Дирекція з внутрішнього аудиту допомагає комітету в його діяльності.

У 2022 році Комітет з аудиту та фінансів провів сім засідань, на яких, зокрема, обговорили такі питання: оновлена інформація про діяльність Групи та вплив ситуації в Україні на фінансову звітність; питання звітності внутрішнього аудиту; вибір зовнішнього аудитора на 2022 фінансовий рік; фінансова звітність за 12 місяців, що завершилися 31 грудня 2021 року, і за шість місяців, що завершилися 30 червня 2022 року; звіт за 2021 рік; Програма комплаєнсу; управління відповідальністю; управління робочим капіталом; податки та ризики; можливості та розкриття інформації, пов'язані зі зміною клімату.

**РАДА ДИРЕКТОРІВ**

До складу Ради Директорів входять два Директори: Директор А призначається на спільних зборах власників акцій класу «А» та класу «С», Директор В – зборами власників акцій класу «В».

Відповідно до законодавства Нідерландів Рада Директорів управляє Metinvest B.V. та відповідає за розв'язання економічних, екологічних та соціальних питань, окрім тих, що належать до компетенції Загальних зборів акціонерів та Наглядової Ради.

Згідно зі Статутом Раду Директорів представляє лише її повний склад – Директор А та Директор В, які діють спільно. Виконуючи свої обов'язки, Директори повинні діяти в інтересах Metinvest B.V. та її діяльності. Статут Metinvest B.V. не визначає строку повноважень членів Ради Директорів.

У 2022 році змін у складі Ради Директорів не відбулося. Станом на 1 липня 2023 року Юрій Риженков є Директором А та Генеральним директором, а Еліза Дезіре ден Антреккер є Директором В.

**МЕНЕДЖМЕНТ**

Менеджмент здійснює нагляд, координацію та управління поточною діяльністю Metinvestу, а також відповідає за реалізацію стратегічних рішень Наглядової Ради та її комітетів щодо широкого переліку питань, зокрема економічних, екологічних та соціальних.

**ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ВИНАГОРОДА МЕНЕДЖМЕНТУ**

GRI 2-18; 2-19

Наглядова Рада щороку встановлює командні цілі для менеджменту, а також персональні цілі для Генерального директора, який розподіляє їх серед менеджменту відповідно до їхніх посадових функцій за умови затвердження Наглядовою Радою.

Ці цілі внесені до карти показників КПЕ, де кожна має свою вагу залежно від здатності менеджера вплинути на її досягнення. Після завершення року Наглядова Рада проводить щорічне оцінювання ефективності діяльності представників менеджменту відповідно до їхньої самостійної оцінки.

Контракти з членами менеджменту не передбачають виплати пенсій чи інших пільг після припинення роботи в Metinvestі.

Додаткова інформація наведена в Примітці 27 до зведеної консолідованої фінансової звітності за МСФЗ за 2022 рік.

**СТРАХУВАННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДИРЕКТОРІВ І ПОСАДОВИХ ОСІБ**

Metinvest здійснює міжнародне страхування відповідальності директорів і посадових осіб для усіх підприємств, поновлюючи його щороку. Цей вид страхування покриває відповідальність кожного, кого призначено директором і/або посадовою особою підприємства Групи, зокрема, але не обмежуючись, представників Наглядової Ради, Ради Директорів і менеджменту.

Страхування відповідальності директорів і посадових осіб забезпечує покриття фінансових збитків і юридичних витрат, що виникають унаслідок претензій, що висуваються директорам і/або посадовцям у зв'язку з фактичною або можливою протиправною дією, здійсненою під час перебування на посаді. Основні напрями покриття містять відповідальність менеджменту, страхування перед претензіями, спеціальний захист щодо ексцеденту для директорів, відповідальність за цінні папери й додаткове розширення страхового захисту.

Metinvest співпрацює з глобальними страховими брокерами для організації покриття відповідальності директорів і посадових осіб, яке надається авторитетними міжнародними страховиками.

## НАГЛЯДОВА РАДА

## РАЦІОНАЛЬНИЙ НАГЛЯД

У 2022 році Наглядова Рада Метінвесту, що складалася з представників із різних країн світу, забезпечувала експертне та надійне управління.

GRI 2-9

**ОЛЕГ ПОПОВ**

Голова та член класу «А»  
Строк повноважень: вісім років

Олега Попова призначено членом Наглядової Ради класу «А» 14 липня 2014 року. Він став Головою Ради 11 серпня 2018 року. Він очолює Комітет із призначень і компенсацій та є членом Комітету зі стратегії та інвестицій.

Олег обіймає посади Директора та Генерального директора SCM Holdings Limited (Кіпр) із листопада 2018 року. Він також є членом наглядових рад декількох компаній групи System Capital Management в Україні та холдингових компаній Групи DTEK у Нідерландах. З 2001 по 2006 рік Олег обіймав посаду операційного директора System Capital Management, а з 2006 року по лютий 2022 року – Генерального директора компанії.

Олег закінчив Донецький політехнічний інститут у 1991 році й Донецький державний університет у 1996 році.

**ОЛЕКСІЙ ПЕРТІН**

Заступник Голови та член класу «В»  
Строк повноважень: вісім років

Олексія Пертіна призначено членом Наглядової Ради класу «В» 14 липня 2014 року. Він очолює Комітет зі стратегії та інвестицій та є членом Комітету з призначень і компенсацій. Олексій відповідає за такі напрями: стратегічний розвиток, ефективність виробництва, продаж та управління інвестиційними проектами. Із серпня 2021 року він очолює Наглядову Раду Smart-Holding (Україна). До цього він обіймав посаду Генерального директора з 2008 по 2014 рік і з 2015 по 2021 рік, а також очолював Наглядову Раду компанії з 2014 по 2015 рік. Свою трудову діяльність Олексій розпочав у 1995 році на Череповецькому металургійному комбінаті. Потім продовжував роботу в групі Северсталь, обіймаючи різні посади, зокрема посаду Генерального директора Іжорського трубного заводу та заступника Генерального директора групи Северсталь з розвитку бізнесу.

У 1994 році Олексій закінчив факультет загальнотехнічних дисциплін Череповецького державного університету, у 2001 році – Санкт-Петербурзький технічний університет за програмою фінансового менеджменту. Пізніше він здобув ступінь у сфері управління фінансами Інституту професійних управлінців та диплом ACCA з бухгалтерського обліку та фінансів, а також здобув ступінь магістра управління бізнесом у Бізнес-школі Ньюкасла Нортумбрійського університету (Велика Британія).

**ЯРОСЛАВ СІМОНОВ**

Член класу «А»  
Строк повноважень: вісім років

Ярослава Сімонова призначено членом Наглядової Ради класу «А» 14 липня 2014 року. Він є членом Комітету з аудиту та фінансів і Комітету з призначень і компенсацій. До сфери його компетенції входять юридичні питання, комплаєнс, а також корпоративне управління.

З лютого 2022 року Ярослав є членом Наглядової Ради Систем Кепітал Менеджмент (Україна). Із серпня 2017 року по січень 2022 року він обіймав посаду директора з правового забезпечення Систем Кепітал Менеджмент. З 2008 по 2017 рік він був заступником директора юридичної фірми Воропаєв і партнери. Раніше Ярослав працював у The Silecky Firm (афілійований із Squire Sanders and Dempsey) і Ренесанс Капітал (Україна).

Ярослав закінчив юридичний факультет Київського національного університету імені Тараса Шевченка, а також здобув ступінь магістра права в Центральноєвропейському університеті в Будапешті (Угорщина) за напрямом «Міжнародне господарче право».

**ЙОХАН БАСТІН**

Член класу «А»  
Строк повноважень: чотири роки

Йохана Бастіна призначено членом Наглядової Ради класу «А» 1 серпня 2018 року. Він є членом Комітету з аудиту та фінансів і Комітету зі стратегії та інвестицій. До сфери його компетенції входять відносини з інвесторами та інвестиційна стратегія.

Йохан очолює наглядові ради DTEK Renewables International і D.Trading, а також є невиконавчим директором Private Infrastructure Development Group. Раніше він обіймав посади Генерального директора CapAsia (Сінгапур), керівного директора Darby Private Equity (дочірньої компанії Franklin Templeton Investments) і декілька керівних посад в Європейському банку реконструкції та розвитку в Лондоні (Велика Британія).

Йохан здобув ступінь магістра з міського планування в Eindhoven University of Technology (Нідерланди), а також ступінь доктора наук із регіонального планування в Université de Montréal (Канада). Він також пройшов навчання за програмою MBA в McGill University в Монреалі (Канада).

**КРИСТІАН НОРВАЛ****Член класу «А»****Строк повноважень: вісім років**

Кристіана Норвала призначено членом Наглядової Ради класу «А» 14 липня 2014 року. Він очолює Комітет з аудиту та фінансів, обіймає посади члена Комітету зі стратегії та інвестицій та члена Комітету з промислової безпеки, охорони праці та екології. Він відповідає за питання, що пов'язані з його експертизою в галузі, впровадженням найкращих практик управління та виробництва, а також міжнародними відносинами.

Значну частину своєї кар'єри Кристіан присвятив створенню компанії, яка нині відома як ВНР, на посаді керівника корпоративних фінансів. Він відповідав за більшу частину транзакцій, пов'язаних зі створенням ВНР Billiton, включно з первинним розміщенням цінних паперів Billiton Plc на біржі в 1997 році. Він також обіймав посаду Генерального директора та Президента Sual International Group, провідного виробника алюмінію та глинозему.

Кристіан має ступінь BCom (із відзнакою) від Rand Afrikaans University в Йоганнесбурзі (Південна Африка), а також є дипломованим бухгалтером. Він є членом Інституту сертифікованих бухгалтерів Південної Африки, а також Інституту сертифікованих бухгалтерів Англії та Уельсу.

**ГРЕГОРІ МЕЙСОН****Член класу «В»****Строк повноважень: вісім років**

Грегорі Мейсона призначено членом Наглядової Ради класу «В» 14 липня 2014 року. Він очолює Комітет із промислової безпеки, охорони праці та екології та є членом Комітету зі стратегії та інвестицій. Він також очолює Технологічний підкомітет. У своїй діяльності Грегорі застосовує свій досвід зі стратегічного й операційного управління та відповідає за технологічні інновації та впровадження практик безперервного вдосконалення.

У 2014-2015 роках Грегорі був членом Наглядової Ради Smart-Holding (Україна). Раніше він обіймав посаду Генерального директора Severstal International і відповідав за діяльність у Північній Америці та Європі. До цього він обіймав різні посади в металургійних компаніях і консалтингових фірмах, пройшов шлях від інжинірингу й операційного управління до вищих керівних посад.

Грегорі – ліцензований професійний інженер у США. Він здобув ступінь магістра в Санкт-Петербурзькому державному морському технічному університеті в 1975 році у сфері електротехніки.

**МИХАЙЛО НОВИНСЬКИЙ****Член класу «В»****Строк повноважень: п'ять років**

Михайла Новинського призначено членом Наглядової Ради класу «В» 29 вересня 2017 року. Він є членом Комітету зі стратегії та інвестицій та Комітету з аудиту та фінансів. Він відповідає за визначення стратегії та розроблення програм розвитку бізнесу, оцінювання їхнього виробничого та інноваційного потенціалу, координування розроблення та реалізації перспективних бізнес-проектів.

Михайло обіймає посаду директора з розвитку Smart-Holding (Україна) з листопада 2018 року та члена Наглядової Ради компанії із серпня 2021 року. Свою кар'єру він розпочав у 2013 році на посаді керівника проектів і програм із матеріального та нематеріального виробництва в департаменті бізнес-контролінгу та інформації Smart-Holding. Потім він обіймав у компанії різні керівні посади, зокрема посади керівника департаменту управління проектами, члена Наглядової Ради та радника Генерального директора.

У 2008 році Михайло закінчив Санкт-Петербурзький державний університет у сфері управління бізнесом. Він також має ступінь магістра у сфері фінансів й управління University of St Andrews (Велика Британія).



### ДАМІР АХМЕТОВ

Член класу «А»

Строк повноважень: вісім років

Даміра Ахметова призначено членом Наглядової Ради класу «А» 14 липня 2014 року. Він є членом Комітету зі стратегії та інвестицій. До сфери його компетенції входять питання стратегії, корпоративного розвитку, управління та ефективності виробництва.

З 2013 року по жовтень 2020 року він працював у компанії SCM Advisors (UK) Limited, що керує венчурною діяльністю SCM, а останнім часом – на посаді її Голови. Дамір також є членом наглядових рад декількох холдингових компаній Групи DTEK.

Дамір має ступені бакалавра у сфері бізнес-досліджень (2009 рік) і магістра у сфері фінансів (2010 рік) від школи бізнесу Cass Business School (City University London). Він також є сертифікованим фінансовим аналітиком (Інститут CFA, 2017 рік).

### МАРГАРИТА ПОВАЖНА

Член класу «А»

Строк повноважень: один рік

Маргариту Поважну призначено членом Наглядової Ради класу «А» 25 квітня 2022 року. Вона є членкинею Комітету з промислової безпеки, охорони праці та екології. Вона відповідає за напрями фінансів, інвестиційної стратегії та корпоративного розвитку.

З лютого 2022 року Маргарита є членкинею Наглядової Ради Систем Кепітал Менеджмент (Україна). Вона також входить до наглядових рад багатьох компаній SCM. З вересня 2015 року Маргарита обіймає посаду фінансової директорки System Capital Management Limited (Кіпр). У березні 2003 року вона призначена головною бухгалтеркою System Capital Management, а з вересня 2009 року по січень 2022 року обіймала посаду фінансової директорки компанії. Професійний досвід Маргарити також охоплює роботу на таких українських підприємствах, як Скандик Юг і Артемівський завод шампанських вин (1996-2003 роки).

У 1995 році Маргарита закінчила Донецький державний комерційний інститут за спеціальністю «Менеджмент у виробничій сфері». Вона має ступінь кандидата наук із державного управління та диплом АССА у сфері міжнародної фінансової звітності.

### СЕРГІЙ ЗУЗАК

Член класу «А»

Строк повноважень: менше одного року

Сергія Зузака призначено членом Наглядової Ради класу «А» 18 липня 2022 року. Він є членом Комітету зі стратегії та інвестицій і Комітету з промислової безпеки, охорони праці та екології. Він здійснює нагляд за стратегічним розвитком і консультує менеджмент щодо оцінювання інвестиційних проєктів.

З лютого 2022 року Сергій є членом Наглядової Ради System Capital Management (Україна). Він також є членом наглядових рад багатьох компаній SCM. Сергій приєднався до System Capital Management у 2010 році, де він обіймав посаду інвестиційного директора з 2018 року по лютий 2022 року, а раніше обіймав посади директора з розвитку агробізнесу та директора з розвитку бізнесу. До цього Сергій працював в інвестиційному банку Creditanstalt Investment Bank, компаніях Western NIS Enterprise Fund і Horizon Capital.

Сергій закінчив Києво-Могилянську академію за спеціальністю «Економічна теорія і підприємництво».

Примітка: строк повноважень у повних роках вказаний станом на 1 липня 2023 року.





## МЕНЕДЖМЕНТ

## СПРАВЖНЄ ЛІДЕРСТВО

Основний склад менеджменту Метінвесту залишився таким, як був представлений у Річному звіті за 2020 рік, із кількома стратегічними змінами. Зокрема, впродовж та після звітного періоду відбулося зміцнення команди шляхом призначень двох досвідчених професіоналів на посади Операційного директора та Директора зі сталого розвитку та взаємодії з персоналом, а також створення нової посади Комерційного директора, яку обійняв досвідчений Директор із продажів. Далі представлено біографії Генерального директора та новопризначених членів команди.

## ЮРІЙ РИЖЕНКОВ

Генеральний директор  
Строк повноважень: дев'ять років

Юрія Риженкова призначено Генеральним директором ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» у грудні 2013 року.

До цього він обіймав керівні посади в DTEK, зокрема посади Операційного директора та члена виконавчої команди з 2010 року по 2013 рік та фінансового директора з 2007 по 2010 рік. До DTEK він працював заступником фінансового директора та фінансовим директором ISTIL Group (Донецьк і Лондон), у фінансових підрозділах ЗАТ «Мініметалургійний завод «ІСТІЛ»» (Україна) та Донецького металургійного заводу.

Юрій отримав дипломи з міжнародної економіки Донецького національного технічного університету (Україна) та з управління бізнесом King's College (Велика Британія). Він також має ступінь MBA London Business School (Велика Британія).

Примітка: строк повноважень у повних роках вказаний станом на 1 липня 2023 року.

## ОЛЕКСАНДР МИРОНЕНКО

Операційний директор  
Строк повноважень: один рік

Олександр Мироненко обіймає посаду Операційного директора з липня 2022 року.

З 2019 по 2022 рік він працював на посаді генерального директора Запоріжсталі (Україна). Олександр розпочав свій шлях у Групі ще з 2007 року від експерта з планування виробництва та продажу Promet Steel (Болгарія) до директора з виробництва Операційної дирекції Метінвесту. До цього працював у Смарт-Холдингу (Україна) на посаді начальника відділу моніторингу та аналізу ринків металів та залізородної сировини.

У 2005 році Олександр закінчив Київський політехнічний інститут (Україна) за фахом «Обробка металів за спеціальними технологіями». Він також завершив управлінські програми від IMD (Швейцарія) та Wharton School Пенсільванського університету (США).

## НОВІ ПРИЗНАЧЕННЯ

## ТЕТЯНА ПЕТРУК

Директор зі сталого розвитку та взаємодії з персоналом  
Строк повноважень: менше одного року

Тетяна Петрук приєдналася до Метінвесту в травні 2023 року.

Упродовж попередніх дев'яти років Тетяна очолювала дирекцію з управління персоналом та організаційного розвитку Укртелекому. У 2011-2014 роках працювала заступником виконавчого директора з управління персоналом та системної підтримки в Naftna Industrija Srbija. До цього, з 2003 по 2011 рік, була HR-директором у ТНК-ВР Україна.

Тетяна здобула ступінь магістра в Інституті іноземних мов (Україна). Має диплом Університету Шеффілда (Велика Британія) та професійну сертифікацію Global Remuneration Professional від WorldatWork Association (США). Тетяна також навчалася в Українській Академії Корпоративного Управління (UCGA) за програмою, розробленою спільно з INSEAD (Франція).

## ДМИТРО НІКОЛАЄНКО

Комерційний директор  
Строк повноважень: менше одного року

Дмитра Ніколаєнка призначено Комерційним директором у серпні 2022 року. З 2011 року він обіймав посаду Директора з продажів Метінвесту.

У 2007-2010 роках Дмитро очолював збутову дочірню компанію Групи Метінвест-СМЦ (Україна), з 2003 по 2007 рік – її попередницю SM Lemar (Україна), та з 1996 по 2003 рік – Енергосталь (Україна).

Дмитро здобув ступінь магістра економіки в Києво-Могилянській академії (Україна), ступінь магістра ділового адміністрування в Міжнародному інституті (Україна) та завершив численні управлінські програми від IMD (Швейцарія), INSEAD (Франція) та Wharton School Пенсільванського університету (США).

## ДІЛОВА ЕТИКА ТА КОМПЛАЄНС

# ГОЛОВНІ ПРИНЦИПИ

Метінвест прагне послуговуватися найкращими практиками з ділової етики та комплаєнсу. Це визначає підхід Групи до виконання своїх зобов'язань.

### КОДЕКС ЕТИКИ

GRI 2-23; 2-24; 2-25; 3-3

Кодекс етики Метінвесту є основою етичного ведення бізнесу. Відносини Групи із зацікавленими сторонами ґрунтуються на таких принципах: життя, здоров'я та довкілля, клієнтоорієнтованість, професіоналізм, лідерство та командна робота. Кодекс також закріплює основні права та потреби людини, такі як свобода думки та віросповідання, здоров'я та безпека, гідна робота, недискримінація, доступ до здорового довкілля, соціальна відповідальність та конфіденційність. Група на власному прикладі демонструє їх дотримання, а також організовує навчальні та комунікаційні кампанії з підвищення поінформованості щодо Кодексу етики.

До повномасштабного вторгнення в лютому 2022 року Метінвест проводив регулярні тренінги з Кодексу етики та тестування співробітників, щоб оцінити, наскільки добре вони його розуміють. Пізніше Група призупинила обов'язкове навчання працівників. Плани Метінвесту на 2022 рік зі створення нових навчальних онлайн-матеріалів, проведення очних семінарів і комунікаційних кампаній для подальшого просування принципів комплаєнсу призупинено на час війни. Водночас на Каметсталі, що увійшла до складу Групи в другій половині 2021 року, протягом звітного періоду організовано навчання з Кодексу етики, в якому взяли участь близько 2 500 співробітників.

Крім того, визнаючи важливість прозорих комерційних відносин, Метінвест розробив Кодекс ділового партнерства, що встановлює чіткі стандарти відповідності принципам сталого розвитку та бізнес-вимогам, якими керуються як наявні, так і потенційні постачальники. Докладніше про Кодекс ділового партнерства – на сторінці 62.

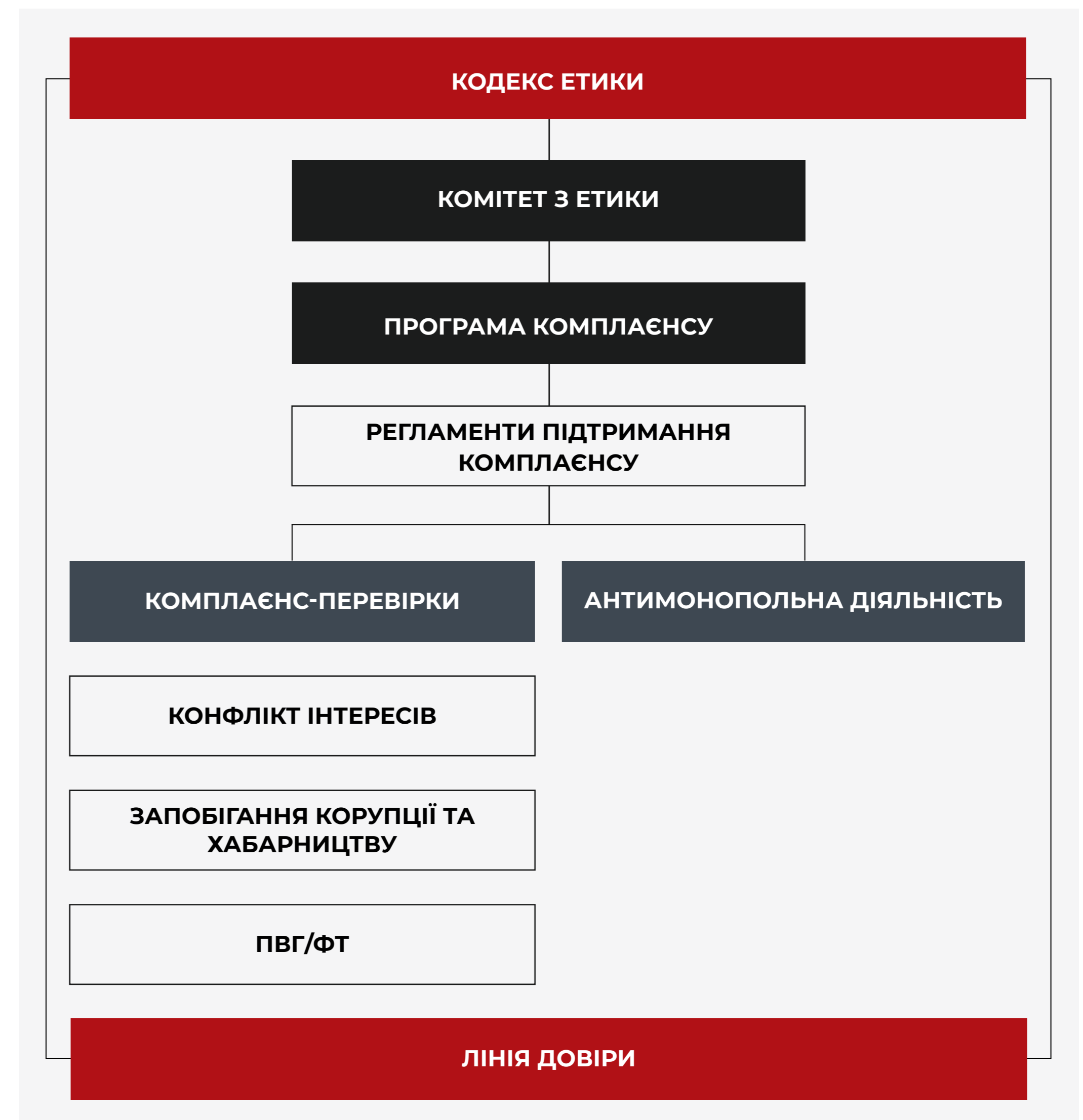
### КОМІТЕТ З ЕТИКИ

Комітет Метінвесту з етики очолює Генеральний директор. До його складу також входять представники менеджменту. Комітет збирається щокварталу для обговорення реалізації Програми комплаєнсу в Групі, ухвалення рішень щодо конфлікту інтересів та розгляду звернень на Лінію довіри.

Крім того, про перебіг виконання Програми комплаєнсу звітують щоквартально на засіданнях Комітету з аудиту та фінансів Наглядової Ради та щороку на засіданні Наглядової Ради.

Запровадження воєнного стану в Україні на початку 2022 року вплинуло на формат та обсяг питань, які розглядає Комітет з етики. Члени комітету обговорювали такі теми, як конфлікти інтересів, ризики санкцій, звіти щодо Лінії довіри, затвердження та моніторинг посад із високим ступенем ризику.

### СИСТЕМА ПРОГРАМ ТА ІНСТРУМЕНТІВ У СФЕРІ ДІЛОВОЇ ЕТИКИ



## ПРОГРАМА КОМПЛАЄНСУ

Програма комплаєнсу сприяє просуванню чесної ділової практики, а також слугує антикорупційним механізмом. Комітет з етики щоквартально відстежує перебіг реалізації програми, зокрема шляхом оцінювання підходу до антикорупційного управління.

Деякі проекти в межах Програми комплаєнсу у 2022 році було призупинено, а основна увага протягом звітного періоду приділялася перевірці дотримання санкцій щодо контрагентів та їх комплаєнсу.

Група реалізувала кілька нових ініціатив у цій сфері. Наприклад, запустила модуль комплаєнс-перевірки постачальників у системі SAP CRM для підприємств Групи в ЄС. Також Metinvest інтегрував SAP MDG OpenDataBot для автоматичного відстеження та блокування певних контрагентів. На підприємстві Metinvest Polska запроваджено контроль за санкціями контрагентів у SAP MDG, а також заплановано впровадження SAP CRM у 2023 році.

## ЛІНІЯ ДОВІРИ

GRI 2-26

Metinvest використовує Лінію довіри, засновану SCM, одним з акціонерів Групи, для підвищення прозорості та відповідальності. Вона дає змогу зацікавленим сторонам анонімно

**На Лінію довіри можна звернутися за такими каналами:**

Безплатний номер телефону для дзвінків на території України: **0 800 60 07 77**

Міжнародний номер телефону:  
**+38 044 224 72 32**

Email: [trustline@scm.com.ua](mailto:trustline@scm.com.ua)

Сайт: [www.scm.com.cy/trust-line](http://www.scm.com.cy/trust-line)

повідомляти про порушення закону, ділової поведінки та корпоративної етики, а також про недотримання стандартів і принципів Кодексу етики. Крім того, працівники та місцеві громади можуть повідомити на Лінію довіри про свої занепокоєння, зокрема щодо екології та безпеки.

Лінія довіри працює цілодобово та має уповноваженого представника. Інформація надходить різними каналами, включно з електронною поштою та текстовими повідомленнями. Їх можна надсилати будь-якою робочою мовою Групи. Дирекція з внутрішнього аудиту здійснює регулярний нагляд за діяльністю Лінії довіри та звітує перед Комітетом з аудиту та фінансів, а також Наглядовою Радою.

У 2022 році на Лінію довіри надійшло 392 звернення, 113 з яких підтвердилися, проти 784 та 238 відповідно у 2021 році. Найчастіше повідомлялося про порушення внутрішніх процедур і контрактних зобов'язань, а також про кадрові та інші питання. Зменшення кількості звернень пов'язано з тимчасовою втратою операційного контролю над підприємствами в Маріуполі та уповільненням ділової активності від початку війни в Україні.

Процедура маршрутизації, розгляду та закриття звернень, що надходять на Лінію довіри Metinvestу, визначає вимоги щодо проведення розслідувань та відповідальні підрозділи, формат і зміст звернень, а також передбачає моніторинг виконання коригувальних заходів.

У 2022 році час розгляду повідомлень, отриманих на Лінію довіри, скоротився на 30% проти попереднього року.

## КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ

GRI 2-15

Metinvest визнає, що співробітники мають власні інтереси, та заохочує їхній розвиток, особливо якщо ці інтереси приносять користь суспільству. Водночас Група вважає, що співробітники мають уникати конфлікту між власними інтересами та інтересами Групи.

Процедура декларування конфлікту інтересів Metinvestу вимагає від співробітників вчасно інформувати свого безпосереднього керівника та юридичний підрозділ про будь-який реальний чи потенційний конфлікт інтересів. Крім того, працівники, які обіймають керівні посади, зобов'язані подавати декларації, що підтверджують відсутність або наявності конфлікту інтересів. Група вимагає подавати початкову (після вступу на посаду керівника), поточну (у разі виникнення реального чи потенційного конфлікту протягом року) та щорічну декларацію (один раз на рік, незалежно від наявності конфлікту).

У 2022 році щорічні декларації подали 84% співробітників проти 95% у 2021 році. Крім того, було подано 35 форм розкриття конфлікту інтересів проти 114 торік.

## БОРОТЬБА ЗА ОСНОВНІ ЦІННОСТІ

Керуючись принципом законності та справедливості, Metinvest продовжує боротьбу за свої основні цінності. Так, Група звернулася за правовим захистом до Європейського суду з прав людини (ЄСПЛ). Метою є отримання компенсації за шкоду, заподіяну активам Групи під час російської агресії проти України. Позовні вимоги стосуються порушення росією прав Metinvestу, передбачених статтею 1 Протоколу 1 до Європейської конвенції з прав людини. Зокрема, це заподіяння значних збитків та руйнування активам Групи, позбавлення контролю, а в багатьох випадках – і права власності на активи, а також позбавлення можливості вести діяльність та отримувати дохід.

Близько 300 співробітників Групи працюють над оцінюванням завданої шкоди насамперед маріупольським підприємствам. Вже підтверджено близько 1 500 окремих випадків. Крім того, Metinvest ініціював десятки кримінальних проваджень і зібрав понад 100 публікацій у місцевих і міжнародних ЗМІ, в яких повідомлялося про пошкодження майна Групи. Юридична стратегія щодо цього питання узгоджувалася з SCM. Попри складний і тривалий процес подання позовів, наміри Metinvestу досягти справедливості залишаються непохитними. Група вважає, що ці позови мають як процесуальну, так і моральну цінність. Враховуючи колосальні руйнування та порушення прав людини з боку росії, Metinvest вважає, що міжнародно-правову процедуру стягнення збитків, заподіяних державою-агресором, буде розроблено за домовленістю між країнами «Великої сімки» (G7) та іншими країнами, що розділяють базові цінності прав людини на міжнародного права.

## ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ТА ХАБАРНИЦТВУ

GRI 205-1; 205-2; 205-3

Метінвест веде діяльність, дотримуючись вимог чинного антикорупційного та антимонопольного законодавства. Стратегія Групи щодо управління ризиком корупції та шахрайства містить чіткі критерії оцінювання та визначення, а також проведення моніторингу цього ризику.

Метінвест вживає антикорупційних заходів на різних рівнях. Група підвищує обізнаність співробітників щодо протидії корупції та проводить обов'язкові перевірки постачальників і клієнтів. Особливо ретельно перевіряються угоди з представниками державного сектору та програми фінансування соціальних проєктів.

Усі внутрішні та зовнішні кандидати на керівні посади та посади з високим рівнем ризику проходять обов'язкову внутрішню перевірку на благонадійність. Колишні державні службовці та політики перевіряються більш детально. У 2022 році було проведено 74 перевірки кандидатів на посади з високим рівнем ризику проти 172 перевірок торік.

У 2022 році не зареєстровано й не підтверджено жодного випадку корупційних порушень за участю державних службовців. Водночас зафіксовано 26 випадків, пов'язаних із шахрайством та отриманням хабарів від контрагентів за лобіювання їхніх інтересів. Група вжила відповідних дисциплінарних заходів щодо залучених сторін.

## ПРОТИДІЯ ВІДМИВАННЮ ГРОШЕЙ ТА ФІНАНСУВАННЮ ТЕРОРИЗМУ

Процедура Метінвесту з протидії відмиванню грошей та фінансуванню тероризму (ПВГ/ФТ) вимагає ретельної обов'язкової перевірки всіх контрагентів щодо належної обачності, зокрема з питань санкцій, тероризму, відмивання грошей, корупції та інших сфер інтересів. Крім того, для всіх контрагентів, зареєстрованих у системі SAP, діє автоматична перевірка на санкції. У 2022 році Метінвест ретельно перевіряв понад 7 000 транзакцій щодо потенційних порушень економічних санкцій та вимог законодавства у сфері ПВГ/ФТ. Протягом звітного періоду Група заблокувала 4 450 контрагентів у системі SAP, більшість з яких були з росії та білорусі.

## АНТИМОНОПОЛЬНИЙ КОМПЛАЄНС

GRI 206-1

Кодекс етики Метінвесту визнає необхідність чесної конкуренції та дотримання законодавства про конкуренцію в країнах, де Група веде діяльність. На найбільші підприємства Групи поширюється дія антимонопольної політики. Метінвест має окрему функцію з дотримання антимонопольного законодавства, до складу якої входить юридична команда, що здійснює нагляд за запитамі та зверненнями відповідних державних органів. Вона також надає експертні консультації та роз'яснення щодо потенційних антимонопольних ризиків.

Крім того, Група проводить щорічне навчання, що допомагає керівникам виявляти та запобігати діям, які можуть розцінюватися як порушення антимонопольного законодавства.

У 2022 році на Метінвест не накладалося жодних штрафів та/або санкцій за антиконкурентні дії чи порушення антимонопольного законодавства.

## СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

GRI 2-16; 403-2

Система антикризового управління Метінвесту відіграє важливу роль у підтриманні операційної стабільності в складних умовах. Керуючись Політикою забезпечення безпеки бізнесу, що востаннє оновлювалася у 2022 році, система передбачає єдиний підхід до управління безпекою в Групі, мінімізуючи вплив ризиків безпеки на підприємства та захищаючи працівників і матеріальні ресурси.

Метінвест здійснює постійний моніторинг військової, соціально-політичної ситуації та факторів, які можуть вплинути на бізнес-процеси Групи. На підприємствах проводиться комплексне оцінювання ризиків та аудит. Ці перевірки дають змогу виявляти потенційні ризики, оцінювати їхній вплив на бізнес-процеси та ефективність реагування, а також впроваджувати відповідні превентивні заходи. Метінвест класифікує такі ситуації як оперативні чи стратегічні залежно від потенційних наслідків.

Ефективне реагування забезпечує антикризовий штаб Групи, який очолює Генеральний директор. У разі настання кризової ситуації в Метінвесті діє цілодобова гаряча лінія. Канал інформації поширюється на Генерального директора Метінвесту, а в разі потреби – на членів Наглядової Ради та акціонерів. Оперативне сповіщення дає змогу вживати рішучих заходів для пом'якшення можливих загроз.

У лютому 2022 року, після початку повномасштабної війни, Метінвест ініціював роботу антикризового штабу, щоб зберегти життя людей та підтримувати роботу підприємств в умовах воєнного стану. Штаб займався питаннями евакуації персоналу, надання гуманітарної допомоги, а також забезпечення житлом і працевлаштування людей, які переїхали на підконтрольну Україні територію.

Група також облаштувала укриття для захисту співробітників і ресурсів. Метінвест вжив додаткових заходів для убезпечення працівників, включно із закупівлею потрібних матеріалів та обладнання. На деяких підприємствах Групи створено добровільні пожежні бригади, які допомагають боротися з пожежами, що виникають внаслідок артилерійських обстрілів.

## УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГОМ ПОСТАЧАННЯ

# ОПЕРАТИВНІСТЬ ТА СТІЙКІСТЬ

2022 рік докорінно змінив логістичні маршрути Metinvestу. Група була змушена переорієнтувати експорт продукції та відповідно скоригувати ланцюг постачання.

### ПІДХІД ТА АДАПТАЦІЯ

GRI 2-6; 3-3

Управління постачанням Metinvestу ґрунтується на відповідальному підході та дотриманні чинного законодавства. Ланцюг постачання Групи охоплює процеси придбання сировини, товарів та послуг, виробництва, маркетингу та збуту. Система управління закупівлями Групи контролює вибір постачальників, адміністрування контрактів, моніторинг відвантаження та нагляд за якістю продукції.

У 2022 році Metinvest стикнувся з умовами роботи під час воєнного стану, що призвело до змін у ланцюгу постачання. Блокада та окупація українських морських портів, обмежена пропускна спроможність західних прикордонних залізничних переходів зменшили експортні можливості. Пошкодження енергетичної інфраструктури спричинило періодичні відключення електроенергії по всій Україні та вплинуло на діяльність Групи.

Одним зі способів адаптації Metinvestу до нових умов стала реорганізація частини функцій закупівель і логістики, що перейшли під операційний контроль нової Комерційної дирекції на чолі з її керівником. Дирекція об'єднує функції

продажів, закупівель і логістики та управляє стратегічними закупівлями, зокрема сировини, палива та електроенергії. Закупівлі інших ключових продуктів контролює Операційна дирекція на чолі з її керівником. Інші дирекції відповідають за закупівлю продукції та послуг, пов'язаних із їхніми функціями.

Водночас організаційна структура на рівні підприємств не змінилася. Кожне підприємство має службу планування та аналізу, а також функції закупівель, постачання та складування. Відділи закупівель на залізничних підприємствах Групи інтегровані до спільного сервісного центру з 2021 року для координації щоденних операцій.

Крім того, Metinvest проводить аудити, спрямовані на моніторинг та оцінювання ефективності роботи у цій сфері. У 2022 році Дирекція з внутрішнього аудиту перевірила дочірні компанії Групи в Італії, Болгарії та Великій Британії, щоб проаналізувати їхній контроль за закупівлями. Результати засвідчили сталий підхід до управління процесом закупівель. Також були надані рекомендації щодо подальшого вдосконалення.

### ПРАКТИКА ЗАКУПІВЕЛЬ

GRI 3-3; 205-2

За допомогою Кодексу ділового партнерства Група прагне будувати справедливі комерційні відносини, встановлюючи чіткі стандарти дотримання сталих практик і вимог бізнесу, якими мають керуватися як наявні, так і потенційні постачальники. Ключовими принципами Кодексу ділового партнерства є повага та націленість на співпрацю, охорона праці та промислова безпека, охорона довкілля, конфіденційність, дотримання законодавства та Кодексу етики, а також соціальна відповідальність.

Внутрішні процедури у цій сфері регулює Політика закупівель Metinvestу та Регламент з управління закупівлями. Політика ґрунтується на таких принципах: етичне ведення бізнесу, вільна конкуренція між постачальниками, прозорість інформації, партнерство, економічна доцільність та ефективність, пріоритезація прямих виробників. Крім того, Регламент з управління закупівлями визначає вимоги до перевірки постачальників, права та обов'язки учасників тендеру, а також правила ведення бізнесу.

Також у січні 2022 року ухвалено Процедуру закупівлі матеріально-технічних ресурсів. Вона спрямована на посилення нагляду за плануванням, закупівлею та постачанням матеріалів, зокрема в умовах ведення діяльності під час війни.

**ВИБІР ПОСТАЧАЛЬНИКІВ**

GRI 2-24; 308-1; 308-2; 414-1; 414-2

Метінвест дотримується принципів сталого розвитку під час управління ланцюгом постачання й очікує того самого від своїх постачальників і ділових партнерів. Кодекс етики та Кодекс ділового партнерства окреслюють очікування Групи щодо дотримання норм охорони здоров'я, безпеки та захисту довкілля, а також її політику нульової толерантності до насильства на робочому місці, примусової праці та дискримінації.

Метінвест також очікує від своїх постачальників дотримання всіх чинних законів, зокрема щодо дитячої праці, прожиткового мінімуму, максимального робочого часу, свободи об'єднань і права на колективні договори для своїх працівників.

Для забезпечення справедливого та прозорого процесу закупівель Тендерний комітет, до складу якого входять щонайменше три члени з різних відділів, оцінює отримані пропозиції на основі затверджених критеріїв, таких як ціна, якість, умови постачання та оплати. Метінвест заздалегідь публікує інформацію про значні наступні тендери на своєму вебсайті. Крім того, Група застосовує цифрові рішення SAP Ariba, що дають змогу ефективно та безпечно обмінюватися інформацією з учасниками торгів.

Метінвест прагне створювати довгострокові партнерські відносини з постачальниками та діловими партнерами, водночас забезпечуючи найвищі стандарти етичної поведінки.

У Групі діють передконтрактні та передкваліфікаційні процедури для аналізу потенційних ризиків партнерства. Метінвест також перевіряє постачальників послуг, пов'язаних із небезпечними роботами, на відповідність вимогам щодо охорони здоров'я та безпеки, а також наявність у них потрібної кваліфікації та ліцензій.

Метінвест залишає за собою право дискваліфікувати постачальників на певний термін або безстроково в разі недобросовісного ведення бізнесу. Критерії дискваліфікації публікуються на корпоративному вебсайті. Група повідомляє контрагентів про причини та умови їхньої дискваліфікації, щоб забезпечити зворотний зв'язок та за потреби дати їм можливість покращити своє корпоративне управління.

У 2022 році Група провела понад 8 000 передконтрактних оцінювань та понад 4 000 передкваліфікаційних перевірок. Унаслідок цього відібрано близько 375 нових постачальників і дискваліфіковано понад 100 кандидатів.

Крім того, Група перевіряє постачальників та їхню продукцію для усунення або зниження ризиків корупції та недотримання міжнародних зобов'язань і санкцій. Ті, хто не пройшов перевірку на відповідність вимогам, не можуть брати участь у процесі закупівлі.

**УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ**

Логістику Групи забезпечує Метінвест-Шіппінг, що відповідає за всі вантажоперевезення – від залізничних до морських операцій. Стратегічні рішення координує менеджмент. У 2022 році Метінвест реорганізував логістичну функцію для роботи у складі нової Комерційної дирекції. Ця зміна мала на меті забезпечити ефективне управління, покращити комунікацію та допомогти переорієнтуватися на нові ринки. Діяльність Групи у сфері логістики, як і раніше, ґрунтується на таких основних пріоритетах: оптимізація витрат, управління ризиками, співпраця з ключовими гравцями ринку, а також розвиток внутрішніх сервісів і компетенцій.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну призвело до блокади головних морських портів країни. Частина парку напіввагонів і спеціалізованих вагонів Групи заблокували на тимчасово окупованій території. Спроможності залізничного сполучення із західними країнами не вистачало для заміни морських перевезень. Переорієнтація українського експорту на західні прикордонні переходи також спричинила обмеження залізничної інфраструктури.

Кілька суден з продукцією Метінвесту були заблоковані в українських портах. Зокрема, держава-агресор розкрадала товари в окупованому порту Маріуполя. У портах, які залишилися під контролем України, Метінвест проходив тривалий і складний процес розблокування. Він включав розвантаження та транспортування продукції залізницею до портів ЄС для подальшого відправлення клієнтам. Частина продукції досі залишається заблокованою у зв'язку з юридичними процедурами та іншими проблемами.

Попри ці виклики, Група прагне стабільно постачати продукцію клієнтам, а сировину – своїм виробничим підприємствам. У 2022 році для експорту продукції Метінвест організував нові логістичні маршрути через північні та південні порти ЄС. В Україні певні обсяги продукції були відвантажені через Ізмаїльський порт, який розташований на річці Дунай. Також було розширено кількість терміналів, доступних для перевалки вантажів у портах країн ЄС. Офіси продажу Групи в Польщі та Румунії також прийняли на роботу нових співробітників, відповідальних за логістику в Європі. Метінвест доклав зусиль, щоб зробити розширені транспортні маршрути доступнішими. Зокрема, було придбано спеціальне обладнання для перевалки чавуну в польських портах.

Протягом звітного періоду Метінвест реалізував кілька ініціатив, спрямованих на підвищення якості логістичних послуг. Метінвест-Шіппінг впровадив SAP для інтеграції своїх бізнес-процесів з іншими підприємствами Групи, створивши платформу, яка в майбутньому може поширитися на підприємства та клієнтів поза межами України. Інші проекти передбачали вдосконалення внутрішніх інструкцій та аудити для перевірки якості перевалкових послуг, оптимізації часу транспортування і забезпечення гарантій, що продукцію не забруднять



## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

## ГНУЧКИЙ ПІДХІД

У 2022 році Метінвест переглянув свої практики управління ризиками, щоб врахувати значні зміни, які відбулися у звітному періоді. Гнучкий підхід, що лежить в основі методології управління ризиками, вкотре підтвердив свою ефективність.

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ,  
ЩО ПОВ'ЯЗАНІ З ВІЙНОЮ**

Для розв'язання проблем, що виникли від початку повномасштабної війни, Метінвест дотримувався важливих стратегій управління ризиками, спрямованих на реагування на ризики першого рівня (ті, що неможливо контролювати) і протидію ризикам другого рівня (ті, що виникають у процесі діяльності).

В умовах війни в Україні перед Метінвестом постала потреба оцінити нові ризики, одночасно розв'язуючи питання:

- безпеки та добробуту людей, які працюють на територіях, що постраждали від бойових дій
- гуманітарної допомоги місцевим громадам
- визначення оптимального рівня роботи виробничих потужностей
- адаптації логістичної моделі
- безперебійного постачання енергоносіїв
- контролю за фінансовими потоками

Хоча основні засади підходу до управління ризиками не змінилися, у 2022 році Метінвест зосередився на використанні наявних виробничих потужностей та забезпеченні доступу до ринків збуту, особливо з огляду на логістичні обмеження. Незважаючи на ці виклики, Група дотримувалася ризик-орієнтованого підходу щодо ухвалення рішень на всіх рівнях управління.

**ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ**

Головні принципи управління ризиками Метінвесту визначено в його Політиці з внутрішнього аудиту, що базується на вимогах стандарту ISO 31000:2018 «Управління ризиками». Внутрішні регламенти, якими керуються певні департаменти, також враховують аспекти управління ризиками, що характерні для їхніх бізнес-процесів. Це допомагає менеджменту ухвалювати рішення, використовуючи ризик-орієнтований підхід.

У своїй внутрішній класифікації Метінвест виділяє комерційні та некомерційні ризики. Комерційні ризики можна виміряти кількісно, вони прямо пов'язані з матеріальними та фінансовими потоками операційної діяльності, а також інвестиціями в матеріальні та нематеріальні активи. Некомерційні ризики прямо не пов'язані з матеріальними та фінансовими потоками операційної діяльності або з інвестиціями в матеріальні та нематеріальні активи та охоплюють ризики сталого розвитку.

Крім того, Група визначає основні ролі та відповідальні за управління ризиками департаменти. Дирекція з економіки та розвитку бізнес-систем відповідає за оцінювання і моніторинг комерційних ризиків. Дирекція з внутрішнього аудиту – за моніторинг некомерційних ризиків.

Метінвест визначає та оцінює ключові ризики, які прямо впливають на його виробничу діяльність і фінансові результати, враховує їх у своєму бізнес-плануванні та готує плани дій щодо їхньої мінімізації.

У межах комплексних заходів із мінімізації ризиків Група продовжує оцінювати комерційні ризики шляхом аналізу чутливості очікуваного або запланованого

показника EBITDA до різних факторів ризику. Такий підхід дає їй змогу адаптуватися та ефективно реагувати на мінливі ризики, пов'язані з війною.

Щоб ефективно мінімізувати некомерційні ризики, керівництво застосовує корпоративну шкалу, за допомогою якої оцінюється ймовірність настання і вплив таких ризиків.

**СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ**

GRI 2-12



## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Постійний моніторинг ризиків сталого розвитку є обов'язковою умовою для забезпечення ефективності підходу Групи в цьому напрямі. У таблиці, наведеній на цій сторінці, описані чинники, що спричиняють виникнення ризиків та перелік основних заходів щодо їхньої мінімізації.

## ОСНОВНІ РИЗИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЗАХОДИ ЩОДО ЇХНЬОЇ МІНІМІЗАЦІЇ У 2022 РОЦІ

РИЗИК ТА ЙОГО ОПИС	ЗАХОДИ З МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ
<b>Безпека праці</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Травматизм та смертельні випадки на робочому місці</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Програма «Безпечне робоче місце»</li> <li>Проекти, пов'язані з певними критичними факторами ризику в межах дорожньої карти з охорони праці</li> <li>Навчання та інструменти заохочення працівників у сфері охорони праці та промислової безпеки</li> <li>Оцінювання підрядників, залучених до виконання робіт підвищеної небезпеки</li> </ul>
<b>Довкілля</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Вплив діяльності Групи на довкілля, зокрема забруднення повітря, скидання стічних вод і утворення відходів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Заходи щодо запобігання та зменшення техногенного впливу внаслідок обстрілів об'єктів</li> <li>Моніторинг дотримання нормативних вимог</li> <li>Ініціативи з підвищення енергоефективності</li> <li>Лінія довіри для звернень з питань екології</li> <li>Технічні заходи зі зменшення впливу на довкілля</li> <li>Застосування принципу обережності під час планування інвестиційних проєктів</li> </ul>
<b>Зміна клімату</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Вплив на сталість бізнесу</li> <li>Законодавчі вимоги для прискорення переходу до низьковуглецевої економіки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Дотримання найкращих практик для розрахунку та розкриття даних про прямі та непрямі викиди парникових газів (ПГ)</li> <li>Аналіз кліматичного корпоративного управління та системи управління ризиками</li> <li>Аналіз та підготовка до тестового режиму СВАМ</li> </ul>
<b>Ділова етика та комплаєнс</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Шахрайство та корупція</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Дотримання Кодексу етики та Кодексу ділового партнерства</li> <li>Функціонування Лінії довіри та розслідування інцидентів</li> <li>Обов'язкова антикорупційна перевірка постачальників та клієнтів</li> <li>Проведення внутрішньої перевірки всіх кандидатів на керівні та високоризикові посади</li> </ul>
<b>Санкційні ризики</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Регламентовані штрафи та збої в операційній діяльності через недотримання вимог законодавства</li> <li>Шкода репутації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Моніторинг законодавчих змін в основних юрисдикціях</li> <li>Узгодження нових контрагентів із комплаєнс-функцією</li> <li>Виявлення та блокування операцій з контрагентами під санкціями/з високим ступенем ризику</li> </ul>
<b>Інформаційна безпека</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Збитки внаслідок витоку критичної інформації</li> <li>Зупинення роботи критичного обладнання або процесів через пошкодження інформаційних систем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Впровадження організаційних і технічних заходів для виявлення, категоризації, захисту та моніторингу безпеки конфіденційної інформації та персональних даних</li> <li>Аналіз захищеності ІТ-ресурсів</li> <li>Заходи для безпечної віддаленої роботи</li> <li>Навчання та перевірка навичок ІТ-користувачів щодо запобігання фішинговим атакам</li> </ul>



## ВНУТРІШНІЙ ТА ЗОВНІШНІЙ АУДИТ

# ЕФЕКТИВНИЙ КОНТРОЛЬ

У 2022 році функція внутрішнього аудиту Метінвесту була зосереджена насамперед на сервісних компаніях Групи, а також її підприємствах за межами України. Група призначає зовнішнього аудитора для перевірки та затвердження своєї фінансової звітності відповідно до найкращих практик.

### ВНУТРІШНІЙ АУДИТ

Дирекція з внутрішнього аудиту Метінвесту – це незалежна функція, створена для оцінювання діяльності Групи. Незалежність функції забезпечує її пряме підпорядкування Голові Комітету з аудиту та фінансів Наглядової Ради.

Щорічний план проведення внутрішнього аудиту розробляється з урахуванням ключових ризиків Метінвесту, стратегічних цілей, суттєвих питань, регулярних аудитів, запитів керівництва та пропозицій Комітету з аудиту та фінансів. Протягом 2022 року план оновлювався, щоб відобразити умови воєнного часу в Україні та зміни, що впливають як на підприємства Групи в Україні, так і поза її межами.

Керівництво Групи відповідає за вчасне розв'язання питань, які піднімаються функцією внутрішнього аудиту. Остання також відстежує рекомендації щодо заходів внутрішнього аудиту, узгоджених із керівництвом.

Упродовж року аудити були здебільшого зосереджені на сервісних компаніях Групи та її підприємствах за межами України. Функція також здійснювала нагляд за гуманітарними ініціативами Метінвесту, зокрема за запуском хабів у Польщі та Україні.

### ЗОВНІШНІЙ АУДИТ

З 2006 року Метінвест готує зведену консолідовану фінансову звітність відповідно до МСФЗ, ухвалених в ЄС, та залучає незалежного зовнішнього аудитора для її перевірки.

За 12 місяців, що завершилися 31 грудня 2022 року, компанія PwC провела зовнішній аудит і надала висновок щодо зведеної консолідованої фінансової звітності Групи, підготовленої за МСФЗ. Заходи, які передбачають незалежність зовнішнього аудитора та забезпечують високу якість послуг, базуються на підході, що потребує ротації партнера-підписанта звітності та отримання попереднього погодження щодо надання послуг, які не пов'язані з аудитом.

