



УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

РЕТЕЛЬНИЙ НАГЛЯД

У 2024 році підхід Метінвесту до управління ризиками допомагав реагувати на виклики, зумовлені триваючою війною. Це сприяло своєчасному прийняттю рішень і підтримувало гнучкість Групи в мінливому середовищі.

ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Структура управління ризиками Метінвесту ґрунтується на Політиці із внутрішнього аудиту, що базується на стратегічних принципах стандарту ISO 31000:2018 «Управління ризиками». Внутрішні регламенти, які регулюють діяльність певних департаментів, також враховують аспекти управління ризиками, що характерні для відповідних бізнес-процесів. Це забезпечує застосування принципу обачності менеджменту під час ухвалення важливих рішень.

Група виділяє дві основні групи ризиків: комерційні та некомерційні. Комерційні ризики можна виміряти кількісно, вони прямо пов'язані з матеріальними та фінансовими потоками операційної діяльності в короткостроковій і середньостроковій перспективі, а також інвестиціями в матеріальні й нематеріальні активи. До некомерційних ризиків належать усі інші ризики, що виходять за межі цієї класифікації.

Метінвест чітко визначає відповідальність за управління ризиками. Усі дирекції відповідають за оцінювання ризиків, пов'язаних з відповідною діяльністю. Дирекція з економіки та розвитку бізнес-системи відповідає за оцінювання й моніторинг комерційних ризиків. Дирекція з внутрішнього аудиту – за моніторинг некомерційних ризиків. Вона також презентує результати загальної оцінки ризиків Комітету з аудиту та фінансів Наглядової Ради.

Група систематично оцінює комерційні ризики, аналізуючи чутливість прогнозованого показника EBITDA до різних факторів ризику. Цей підхід забезпечує гнучкість та здатність оперативного реагування в умовах мінливих ризиків, особливо в контексті війни.

Для некомерційних ризиків кожна дирекція визначає та відстежує основні метрики, які дозволяють оцінювати рівень ризику в динаміці, забезпечуючи своєчасне прийняття управлінських рішень з урахуванням необхідних витрат.

Такий підхід до категоризації ризиків дає змогу керівництву глибше зрозуміти стан системи управління ризиками та пріорітизувати стратегічні цілі.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, ПОВ'ЯЗАНИМИ З ВІЙНОЮ

Під час третього року повномасштабної війни в Україні, Метінвест продовжував дотримуватися упорядкованої стратегії управління ризиками, спрямованої на реагування на ризики першого рівня (ті, що неможливо контролювати) та протидію ризикам другого рівня (ті, що виникають у процесі діяльності).

Підхід Групи до управління ризиками ґрунтувався на ризик-орієнтованому підході щодо ухвалення рішень на всіх рівнях. Протягом року Метінвест проводив регулярне оцінювання ризиків, пов'язаних з війною, щоб переконатися

в їхній актуальності та, за потреби, вдосконалити стратегії їх пом'якшення.

Основні питання, які впливали на процес управління ризиками Групи: забезпечення безпеки та добробуту персоналу, який працює на територіях, що постраждали від бойових дій: надання допомоги місцевим громадам; підтримання роботи основних підприємств та інфраструктури; оптимізація використання виробничих потужностей; адаптація логістичної моделі до мінливих умов; безперебійне постачання енергоносіїв.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Постійний моніторинг ризиків сталого розвитку, які належать до некомерційних ризиків, залишається критично важливою умовою для організації ефективного підходу Метінвесту до сталого розвитку. У таблиці, наведеній на наступній сторінці, описано кожний ризик та перелік основних заходів з їхньої мінімізації.

Підхід Метінвесту до управління ризиками, пов'язаними зі зміною клімату, представлено на сторінці 53.

СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

НАГЛЯДОВА РАДА ТА ЇЇ КОМІТЕТИ

Здійснює моніторинг впровадження й функціонування систем управління ризиками

ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДИРЕКТОР

Просуває філософію ризик-менеджменту в Групі

Визначає пріоритети системи ризик-менеджменту на підставі стратегії та цілей Метінвесту

МЕНЕДЖМЕНТ

- Дирекція з економіки та розвитку бізнес-системи
- Дирекція з внутрішнього аудиту
- Функціональний менеджмент



ОСНОВНІ РИЗИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЗАХОДИ ЩОДО ЇХНЬОЇ МІНІМІЗАЦІЇ У 2024 РОЦІ

РИЗИК ТА ЙОГО ОПИС	ЗАХОДИ З МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ	
ПЕРСОНАЛ • Дефіцит висококваліфікованої робочої сили	• Мотиваційні програми • Навчальні програми	• Програма реінтеграції ветеранів • Лінія довіри для для звернень щодо дефіциту робочої сили
БЕЗПЕКА ПРАЦІ • Травматизм та смертельні випадки на робочому місці	• Програма «Безпечне робоче місце» • Проєкти, пов'язані з певними критичними ризиками в межах дорожньої карти з охорони праці • Відповідне навчання та інструменти заохочення працівників	• Оцінювання підрядників, залучених до виконання робіт підвищеної небезпеки • Навчання персоналу щодо надзвичайних ситуацій, пов'язаних з війною в Україні • Лінія довіри для звернень щодо питань ОП і ПБ
ДОВКІЛЛЯ • Вплив діяльності Групи на довкілля, зокрема забруднення повітря, скидання стічних вод і утворення відходів	• Заходи запобігання та зменшення техногенного впливу від надзвичайних ситуацій, викликаних війною в Україні • Моніторинг дотримання нормативних вимог • Ініціативи з підвищення енергоефективності • Впровадження технічних заходів зі зменшення впливу на довкілля	• Збільшення споживання повторно використаної та переробленої води • Перероблення та повторне використання відходів виробництва • Застосування принципу обачності під час планування інвестиційних проєктів • Лінія довіри для звернень з питань екології
ЗМІНА КЛІМАТУ • Вплив на стійкість діяльності	• Посилення структури управління питаннями зміни клімату • Розробка комплексної системи управління кліматичними ризиками • Початкова оцінка фізичних та перехідних кліматичних ризиків і можливостей	• Вивчення потенціалу для будівництва нового заводу з виробництва зеленої сталі в Італії • Удосконалення практик розкриття інформації щодо кліматичних питань, зокрема узгодження звітності з рекомендаціями TCFD
ДІЛОВА ЕТИКА ТА КОМПЛАЄНС • Шахрайство та корупція • Конфлікти інтересів	• Дотримання Кодексу етики, Кодексу ділового партнерства та Політики у сфері прав людини • Обов'язкова антикорупційна перевірка постачальників та покупців	• Внутрішня перевірка всіх кандидатів на керівні та високоризикові посади • Адміністрування декларацій і відповідне навчання працівників • Лінія довіри для звернень з питань із розслідування інцидентів
САНКЦІЙНІ РИЗИКИ КОНТРАГЕНТІВ • Регламентовані штрафи та збої в операційній діяльності через недотримання вимог законодавства • Шкода репутації	• Обов'язкова перевірка постачальників і покупців, бізнес-операцій та договорів на наявність санкцій та комплаєнс-ризиків • Контроль за виконанням комплаєнс-рішень	• Поточний IT-контроль контрагентів • Навчання з комплаєнсу для співробітників • Лінія довіри для звернень щодо ризиків роботи з контрагентами
ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА • Збитки внаслідок витоку критичної інформації • Зупинення роботи критичного обладнання або процесів через пошкодження інформаційних систем	• Безперервний моніторинг інцидентів через центр кібербезпеки та оперативні заходи реагування для запобігання потенційним загрозам • Організаційні й технічні заходи щодо захисту персональних даних	• Аналіз захищеності IT-ресурсів • Заходи для безпечної віддаленої роботи • Навчання та перевірка навичок IT-користувачів для запобігання фішинговим атакам • Лінія довіри для звернень щодо інформаційної безпеки