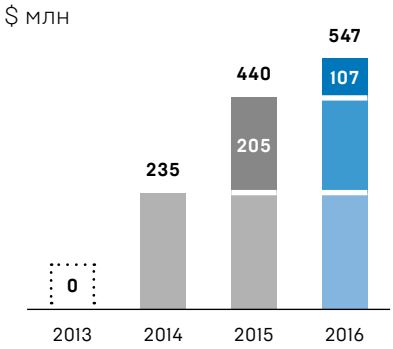
О КОМПАНИИ

ОТЧЕТ/**2016**

2016 ГОД: СОБЫТИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ

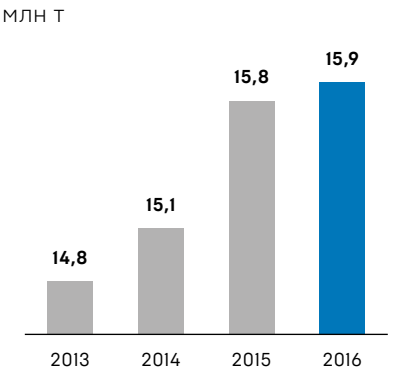
УСПЕШНАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ 2017*

СУЩЕСТВЕННЫЙ СТРУКТУРНЫЙ ЭФФЕКТ ОТ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ



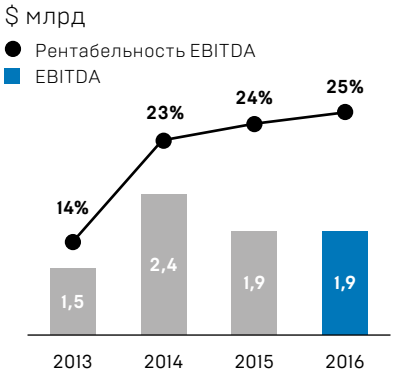
РЕКОРДНЫЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

НЕПРЕРЫВНЫЙ РОСТ ОБЪЕМОВ ПРОДАЖ



РОСТ ПРИБЫЛЬНОСТИ БИЗНЕСА

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЙ РОСТ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ



до 100% выросла самообеспеченность Группы в окатышах.

6 млн т окатышей в год — мощность фабрики окомкования на Стойленском ГОКе, запущенной в ноябре 2016 г.

Рост производительности основного оборудования. **на 7%**

В октябре 2016 г. после планового капитального ремонта мощность доменной печи № 6 выросла на 7%. **до 3,1 млн т в год**

2016 PLATTS GLOBAL METALS AWARDS

В мае 2016 г. Группа НЛМК победила в престижном конкурсе 2016 Platts Global Metals Awards в номинации «Лидер стальной индустрии» (Industry Leadership Awards — Steel).

ИНФОРМАЦИОННЫЕ МАТЕРИАЛЫ:

- Стратегия в действии, стр. 27
- Ключевые показатели деятельности, стр. 32

* С учетом NBH.

КЛЮЧЕВАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Рекордные операционные результаты

НЛМК в 2016 г. достиг рекордных операционных результатов: производство стали выросло до 16,6 млн т, продажи увеличились до 15,9 млн т.

Устойчивые финансовые результаты и снижение долга

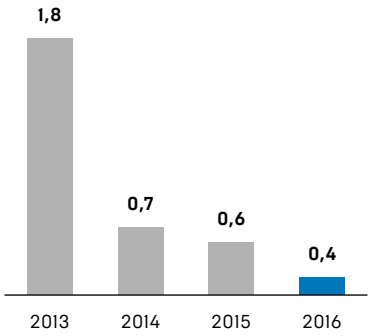
Рост рентабельности EBITDA третий год подряд до 25% на слабом рынке, в значительной степени за счет эффекта от реализации Стратегии 2017. Комфортная долговая нагрузка ниже целевого уровня.

Рост количества независимых директоров

Большинство в Совете директоров НЛМК составляют независимые директора. 2 комитета из 3 возглавляются независимыми директорами.

УКРЕПЛЕНИЕ ФИНАНСОВОГО ПОЛОЖЕНИЯ

НИЗКАЯ ДОЛГОВАЯ НАГРУЗКА (ЧИСТЫЙ ДОЛГ / EBITDA)



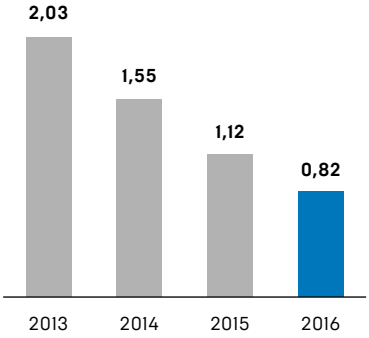
В июне 2016 г. был размещен выпуск 7-летних еврооблигаций на сумму

$700 млн

с купоном 4,5% и погашением в июне 2023 г. Эта сумма была использована для снижения краткосрочного долга.

ПОВЫШЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОЕ СНИЖЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ТРАВМАТИЗМА (LTIFR, Группа НЛМК)

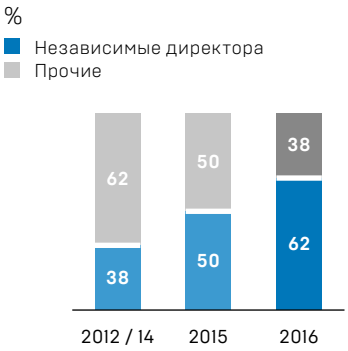


ОТВЕТСТВЕННОЕ ЛИДЕРСТВО

По итогам 2016 г. Группа НЛМК отмечена среди лидирующих в рейтинге крупнейших национальных компаний, проводимом РСПП, по индексам «Ответственность и Открытость» и «Вектор устойчивого развития».

УЛУЧШЕНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

РОСТ КОЛИЧЕСТВА НЕЗАВИСИМЫХ ЧЛЕНОВ В СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ*



ЭФФЕКТИВНОЕ КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

В июне 2016 г. акционеры избрали 5 независимых членов Совета директоров, что составляет абсолютное большинство.

→ подробнее

* Без учета Председателя Совета директоров.

ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА

ОЛЕГ БАГРИН,
Президент (председатель Правления) НЛМК

Уважаемые господа!

В 2016 году наша компания вновь показала выдающиеся результаты — производство и продажи достигли исторического максимума, долговая нагрузка снизилась до минимума, а рентабельность продолжила трехлетний рост. При этом мы достигли одного из лучших в мировой металлургии показателей по безопасности труда и снизили воздействие на окружающую среду.

Условия деятельности

→ *подробнее на стр. 36 «Обзор рынка»*

2016 год оказался непростым. Мы встретили его с минимальными за 12 лет ценами на нашу продукцию, а закончили кратным ростом стоимости ключевых видов металлургического сырья.

Беспрецедентный экспорт стали из Китая и ослабление спроса в ряде регионов привели к ужесточению протекционизма и усилению локализации спроса и предложения стальной продукции.

Лидерство НЛМК

→ *подробнее на стр. 38 «Анализ деятельности»*

Вертикальная интеграция, контроль издержек, диверсификация продаж и гибкая бизнес-модель позволяют НЛМК расти по всей цепочке создания стоимости и добиваться высоких операционных и финансовых результатов.

Рентабельность по EBITDA компании достигла 25% при среднеотраслевом уровне около 10%. Рост свободного денежного потока и, как следствие, увеличение уровня ликвидности повысили финансовую устойчивость, о чем свидетельствует один из самых высоких уровней кредитного качества в отрасли в соответствии с рейтингами международных агентств.

НЛМК без ущерба для финансирования масштабной инвестиционной программы смог значительно увеличить дивидендные выплаты акционерам.

Успехи компании были отмечены экспертным сообществом. В 2016 году международное агентство S&P Global Platts официально признало НЛМК мировым «Лидером стальной индустрии» (Industry Leadership Awards — Steel).

Стратегия 2017 в действии

→ *подробнее на стр. 27 «Стратегия в действии»*

За четыре года компания реализовала более сотни инвестиционных проектов и около 2500 проектов операционной эффективности, чистый положительный эффект которых составил $547 млн. Около 70% этой суммы было получено за счет роста операционной эффективности и благодаря полезным инициативам сотрудников.

В 2016 году международное агентство S&P Global Platts официально признало НЛМК мировым «Лидером стальной индустрии» (Industry Leadership Awards — Steel).

Рост результатов НЛМК по всей цепочке создания стоимости.

Вертикальная интеграция, контроль издержек, диверсификация продаж и гибкая бизнес-модель

2017 год будет ключевым для НЛМК как с точки зрения реализации Стратегии 2017, так и с позиции дальнейшего развития.

Постоянное вовлечение сотрудников в процесс непрерывных улучшений не только положительно сказывается на экономике производства сегодня, но и формирует корпоративную культуру, которая станет основой долгосрочного роста и устойчивого лидерства НЛМК в будущем.

В 2016 году компания укрепила позиции на своих домашних рынках в России, Европе и США. Негативная динамика спроса не помешала российским и американским предприятиям НЛМК заметно нарастить поставки готового проката в России и США. В свою очередь, европейские активы компании вышли в прибыль благодаря опережающему рынок росту продаж готового проката.

ГЛАВНЫМ СОБЫТИЕМ ГОДА В РОССИЙСКОЙ МЕТАЛЛУРГИИ СТАЛ ЗАПУСК ФАБРИКИ ОКОМКОВАНИЯ НА СТОЙЛЕНСКОМ ГОКЕ, ОДНОЙ ИЗ КРУПНЕЙШИХ И САМЫХ СОВРЕМЕННЫХ В ЕВРОПЕ.

Собственное производство железорудных окатышей позволит уже в 2017 году отказаться от приобретения дорогостоящего сырья на рынке и тем самым принесет Группе около $150 млн эффекта.

Взгляд в будущее

Мы рассчитываем, что положительный эффект реализуемых компаниями НЛМК инвестиционных проектов в следующие два года составит около $300 млн.

Дополнительно более $150 млн компания планирует получить от реализации программ повышения операционной эффективности.

Группа НЛМК приступила к разработке новой стратегической программы — Стратегии 2022. Обсуждается несколько сценариев развития, но уже ясно, что оно будет базироваться на операционной эффективности, прибыльном росте и инновациях.

Одна команда

Сбалансированная стратегия развития, высокая эффективность, профессионализм и вовлеченность сотрудников позволяют НЛМК с уверенностью смотреть в будущее.

Мы гордимся успехами компании и в полной мере осознаем, что они стали возможны благодаря вкладу всей нашей международной команды, объединенной единой целью лидерства НЛМК.

Я выражаю свою искреннюю признательность акционерам, клиентам, поставщикам и подрядчикам НЛМК. Я благодарю сотрудников дивизионов и предприятий компании за добросовестный труд, который позволяет НЛМК реализовывать свой потенциал и быть признанным лидером мировой стальной отрасли.

РОСТ ПРОДАЖ С 2013 г.
+7%

РОСТ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ EBITDA ДО
25%

РОСТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА С БАЗЫ 2013 г.
+22%

ЭФФЕКТ ОТ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ 2017
+$547 МЛН

СНИЖЕНИЕ УРОВНЯ ТРАВМАТИЗМА (LTIFR*) С 2013 г.
-60%

→ подробнее на стр. 27 «Стратегия в действии»

*LTIFR (англ.) — Lost Time Injury Frequency Rate.

ПРОФИЛЬ НЛМК

Группа НЛМК — лидирующий международный производитель высококачественной стальной продукции с вертикально-интегрированной моделью бизнеса.

17 млн т в год
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ

0,4x
СООТНОШЕНИЕ ЧИСТОГО ДОЛГА И EBITDA

Устойчивое финансовое положение благодаря взвешенной финансовой политике и стабильному генерированию свободного денежного потока

100%
ЗАГРУЗКА СТАЛЕПЛАВИЛЬНЫХ МОЩНОСТЕЙ

100% загрузка мощностей на ключевой площадке при общемировом уровне около 70%

22%
РОССИЙСКОГО ПРОИЗВОДСТВА СТАЛИ

№ 1 в России и ТОП-20 в мире по производству стали

$194
СЕБЕСТОИМОСТЬ ТОННЫ СЛЯБОВ

Самый низкозатратный производитель стали в мире

КАЧЕСТВЕННАЯ ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ

55%
Самообеспеченность в электроэнергии

75%
Самообеспеченность в металлоломе

90%
Самообеспеченность в ЖР-концентрате

100%
Самообеспеченность в ЖР-окатышах и коксе

25% РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ EBITDA

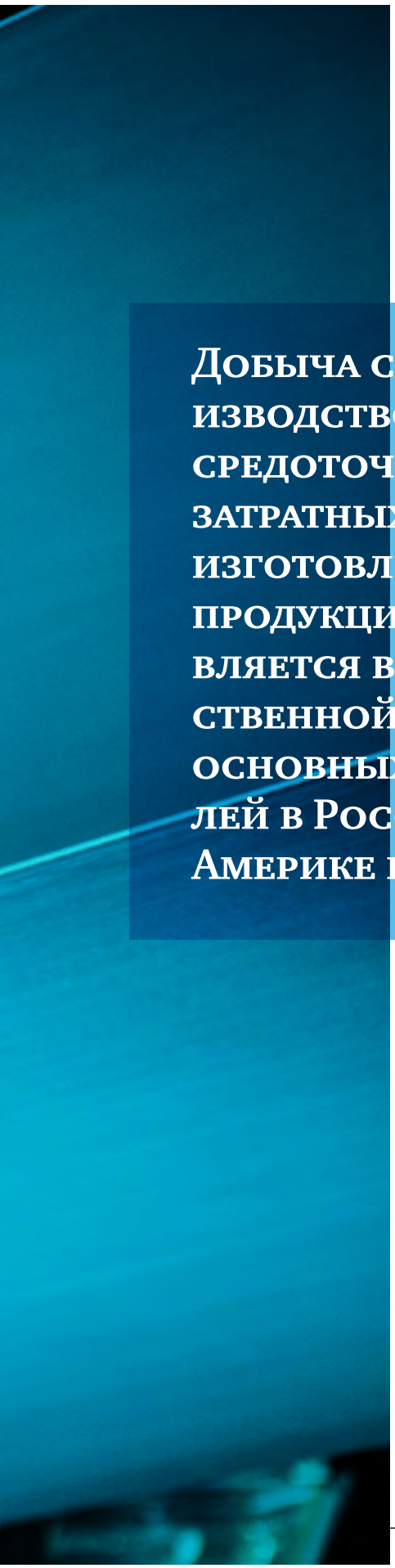
Устойчивый рост рентабельности в течение последних лет на фоне нестабильного рынка благодаря реализации Стратегии 2017

ВЫСОКИЕ СТАНДАРТЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Благодаря существенным усилиям компании в области устойчивого развития ключевые коэффициенты соответствуют или близки к лучшим мировым практикам для металлургических компаний:

- *LTIFR* для Группы — 0,82 (российские активы — 0,34) при лучших практиках 0,6;*
- *Удельные выбросы в атмосферу — 20,8 кг/т при лучших практиках 18,9 кг/т.*

*LTIFR (англ.) — Lost Time Injury Frequency Rate.



Добыча сырья и производство стали сосредоточены в низкозатратных регионах, изготовление готовой продукции осуществляется в непосредственной близости от основных потребителей в России, Северной Америке и странах ЕС.

ПРОДУКЦИЯ

Металлопродукция Группы НЛМК используется в различных отраслях, от строительства и машиностроения до энергетического оборудования и оффшорных ветровых установок.

ПОКАЗАТЕЛИ

НЛМК демонстрирует наиболее конкурентоспособную себестоимость среди мировых производителей, а прибыльность компании — одна из наиболее высоких в отрасли.

АКЦИИ

Обыкновенные акции ПАО «НЛМК», free-float которых составляет 16%, торгуются на Московской Бирже (тикер «NLMK»), глобальные депозитарные акции — на Лондонской фондовой бирже (тикер «NLMK:LI»).

ГЛОБАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО

Группа НЛМК признана мировым «Лидером стальной индустрии» (Industry Leadership Awards — Steel) в престижном конкурсе, который проводит ведущее международное отраслевое и аналитическое издание S&P Global Platts.

НАША КОМАНДА

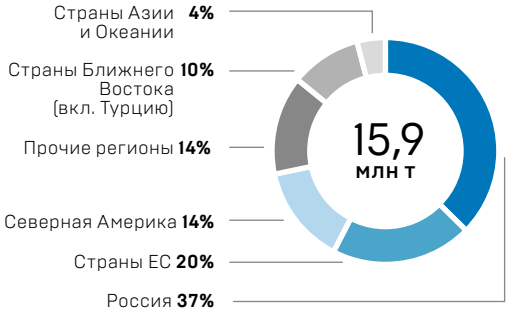
Направленная на непрерывное развитие корпоративная культура, объединяющая более 54 тыс. профессионалов своего дела в разных регионах, служит надежным фундаментом для дальнейшего роста.

ГЕОГРАФИЯ
АКТИВОВ И ПРОДАЖ

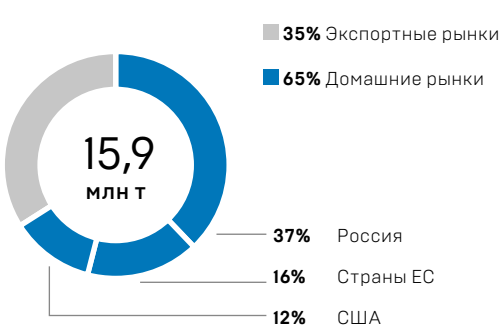
УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ

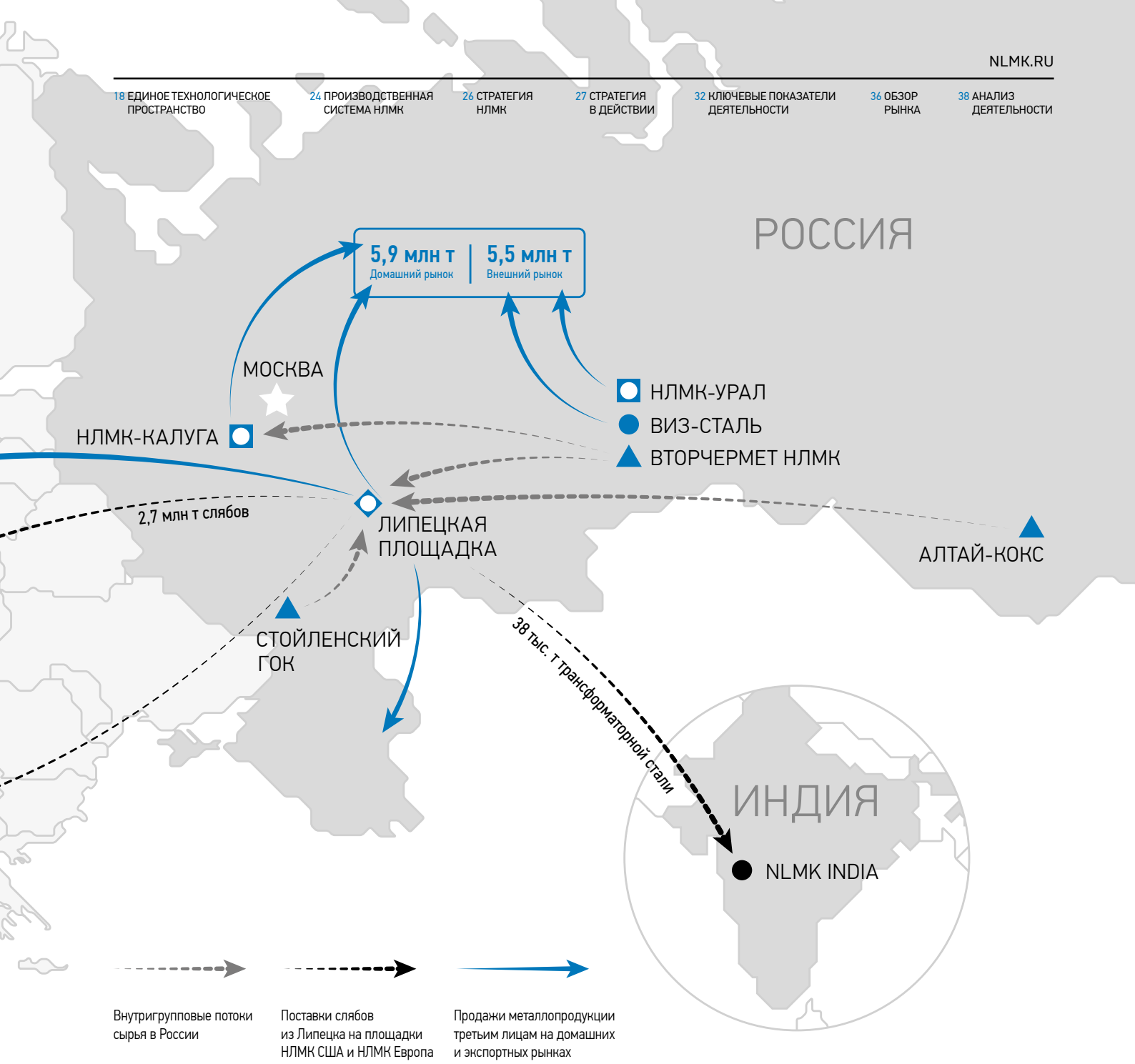
- Сырьевые активы
- Прокатные активы
- Доменное и конвертерное производство
- ЭДП

СТРУКТУРА ПРОДАЖ МЕТАЛЛОПРОДУКЦИИ ПО РЕГИОНАМ

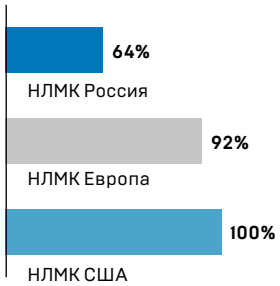


СТРУКТУРА ПРОДАЖ МЕТАЛЛОПРОДУКЦИИ ПО РЫНКАМ

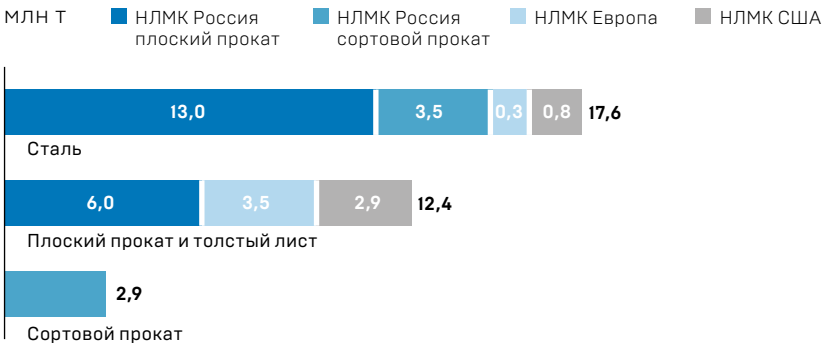




ДОЛЯ ПРОДАЖ ГОТОВОГО ПРОКАТА НА ДОМАШНИХ РЫНКАХ

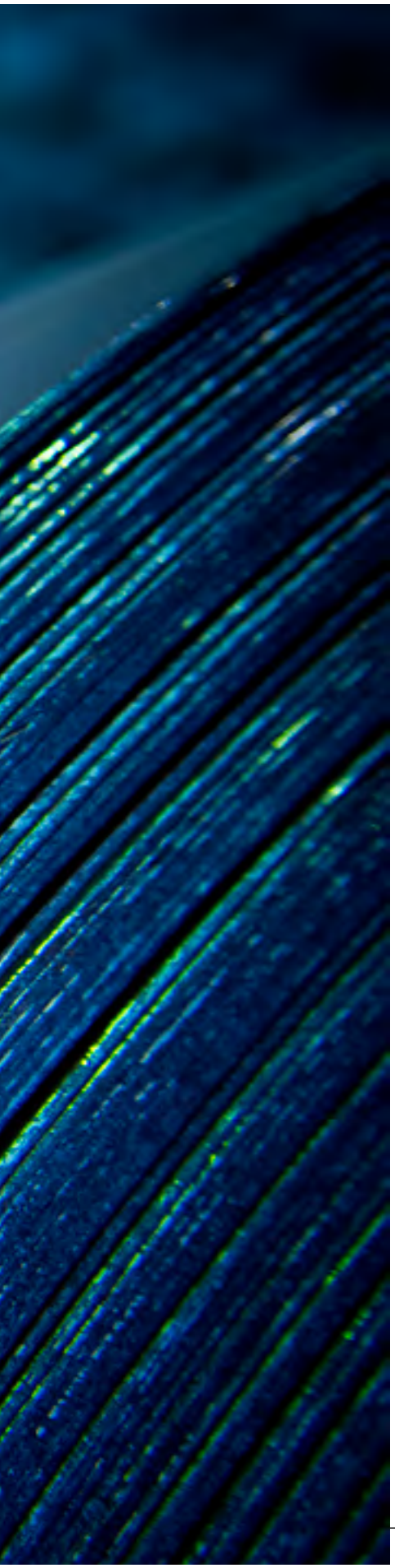


ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ НЛМК



НЛМК 2016

ЧТО МЫ ПРОИЗВОДИМ И ПРОДАЕМ

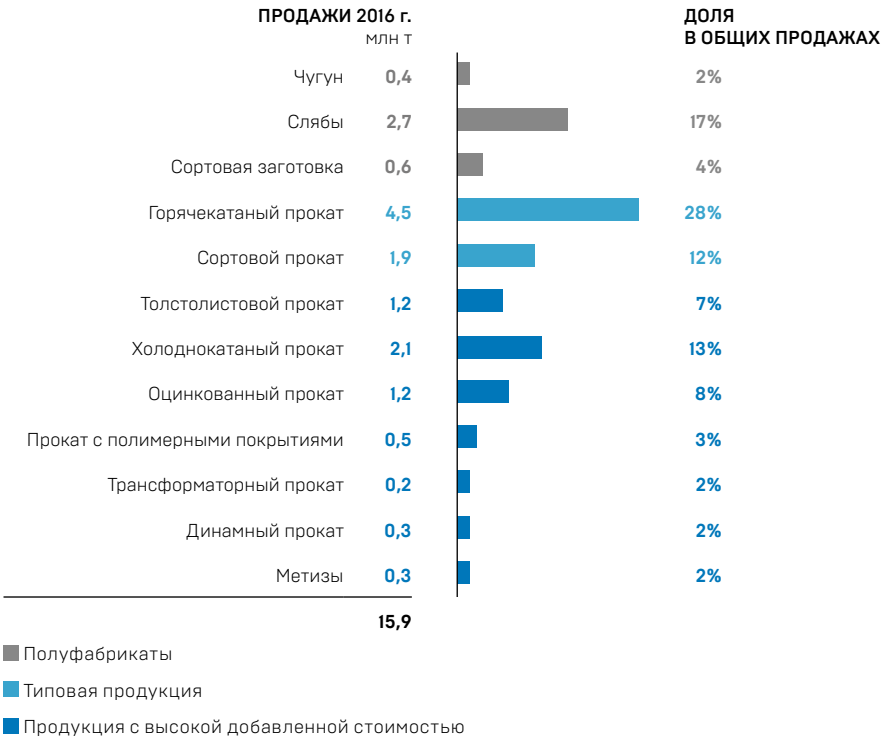


В 2016 г. продажи металлопродукции НЛМК составили 15,9 млн т.

НЛМК — ВЕДУЩИЙ ПОСТАВЩИК ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННОЙ СТАЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ НА КЛЮЧЕВЫХ РЫНКАХ СБЫТА

Продуктовый ряд НЛМК сбалансирован, в него входят как полуфабрикаты, так и продукция глубокой переработки, в том числе нишевые продукты. Около 80% выпускаемой металлопродукции составляет плоский прокат, 20% — сортовой прокат для строительства.

ПРОДАЖИ НЛМК СТОРОННИМ ПОТРЕБИТЕЛЯМ (С УЧЕТОМ NBH)



НАША ПРОДУКЦИЯ

	СТАЛЬНЫЕ ПОЛУФАБРИКАТЫ	ТОЛСТЫЙ ЛИСТ	ГОРЯЧЕКАТАНЫЙ ПРОКАТ	ХОЛОДНОКАТАНЫЙ ПРОКАТ
ПРОДУКТЫ	Стальные полуфабрикаты для дальнейшей переработки в плоский (слябы) и сортовой (сортовая заготовка) прокат. Широкий ряд типовых и нишевых полупродуктов с особым химическим составом стали, физическими свойствами и типоразмерами.	Стальная плоская продукция. Выпускаются как типовые продукты, так и нишевый толстый лист, обладающий высокой износостойкостью и прочностью. Производится на европейских активах Группы НЛМК из полуфабрикатов Липецкой площадки.	Стальная плоская продукция, прошедшая стадию горячей прокатки. Выпускается широкий ряд продукции в листах и рулонах с различными эксплуатационными свойствами.	Стальная плоская продукция, прошедшая стадию холодной прокатки. Выпускается широкий ряд продуктов в листах и рулонах с различными эксплуатационными свойствами, в том числе нишевые продукты, обладающие высокими показателями пластичности.
ДОЛЯ В ПРОДАЖАХ НЛМК	**21%**	**7%**	**28%**	**13%**
ПОТРЕБИТЕЛИ	Металлургия и трубный сектор.	Производство грузовых автомобилей, погрузочной техники, строительство оффшорных ветряных генераторов, буровых установок, судостроение, производство труб, котлов, резервуаров, работающих в агрессивной внешней среде (давление, температура, нагрузки и др.).	Трубная отрасль, металлоконструкции, судостроение, машиностроение, производство сосудов, работающих под высоким давлением, производство желтой техники, коммерческое, жилое и инфраструктурное строительство.	Автопром, машиностроение, трубная отрасль, производство желтой и белой техники, коммерческое, жилое и инфраструктурное строительство.
ПЛОЩАДКИ	Липецкая площадка НЛМК-Калуга	NLMK Dansteel NLMK Clabecq NLMK Verona	Липецкая площадка NLMK La Louvière NLMK Indiana NLMK Pennsylvania	Липецкая площадка NLMK La Louvière NLMK Pennsylvania
ДОЛИ НА РЫНКАХ*	*глобальный рынок* **12%** *слябы*	*европейский рынок* **15%**	*российский рынок* **11%**	*российский рынок* **27%**

* Доли НЛМК в видимом потреблении.

КЛЮЧЕВАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Сбалансированный портфель продукции

Портфель НЛМК включает как полуфабрикаты и готовый прокат со стандартными свойствами, так и уникальные продукты.

Клиенты на домашних рынках

Наши основные потребители на всех рынках — строительный сектор и машиностроение, включая автомобилестроение, ветроэнергетику, судостроение и производителей желтой техники в Европе. В России мы также поставляем продукцию трубному сектору.

Позиции НЛМК на глобальном рынке

НЛМК входит в топ-20 крупнейших производителей стали в мире. Продукция компании поставляется в 70 стран. НЛМК занимает около 12% глобального рынка слябов, а также является одним из крупнейших производителей электротехнического проката в мире.

ПРОКАТ С ПОКРЫТИЯМИ

Прокат с цинковым и полимерным покрытиями изготавливается из горячекатаного и холоднокатаного проката.

Выпускается в рулонах, ленте и листах.

11%

Автопром, производство белой и желтой техники, строительство, отделочные материалы.

Липецкая площадка
NLMK Strasbourg
Sharon Coating

российский рынок
20%
оцинкованный прокат

24%
прокат с полимерными покрытиями

ЭЛЕКТРОТЕХНИЧЕСКИЙ ПРОКАТ

Динамный (изотропный) и трансформаторный (анизотропный) электротехнический прокат. Производится как типовая продукция с рядовыми свойствами, так и уникальная сталь с высокой магнитной проницаемостью (ВПС).

Выпускается в рулонах, ленте и листах.

4%

Производство электрических машин, трансформаторов, энергетическое машиностроение, приборостроение.

Липецкая площадка
ВИЗ-Сталь

российский рынок
76%
динамный прокат

ок. 100%
трансформаторный прокат

СОРТОВОЙ ПРОКАТ

Арматура в бунтах и мотках, катанка, фасонный прокат.

12%

Строительство.

НЛМК-Урал
НЛМК-Калуга

российский рынок
20%
арматура

МЕТИЗЫ

Широкий ряд метизов в низкоуглеродистом сегменте. Проволока и производные изделия, в том числе с различными покрытиями и обработкой поверхности, гвозди, крепежные изделия.

2%

Строительство, машиностроение.

НЛМК-Метиз

российский рынок
21%
метизы

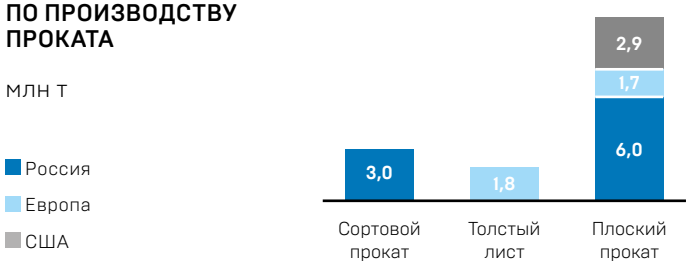
БИЗНЕС-МОДЕЛЬ НЛМК

Гибкая и сбалансированная бизнес-модель позволяет НЛМК оставаться лидером отрасли.

ПРОИЗВОДСТВО ПРОКАТА

МОЩНОСТИ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ПРОКАТА

млн т

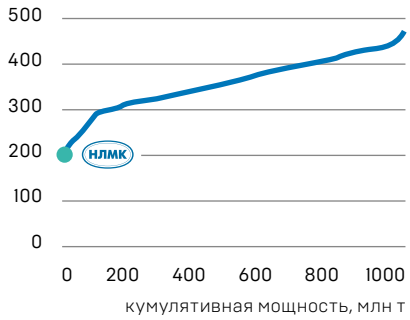


Производство широкого ряда стальных продуктов вблизи конечного потребителя из собственных полуфабрикатов

ПРОИЗВОДСТВО СТАЛИ

ЗАТРАТЫ НА ПРОИЗВОДСТВО СТАЛИ В МИРЕ В 2016 г.* (интегрированное производство)

$/т

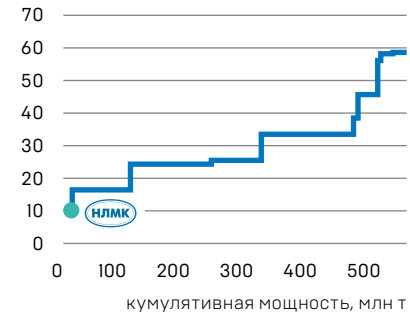


Качественная и низкозатратная сталь производится из собственного сырья на современном оборудовании

ДОБЫЧА И ПЕРЕРАБОТКА СЫРЬЯ

СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА ЖЕЛЕЗОРУДНОГО КОНЦЕНТРАТА В 2016 г.**

$/т



Один из самых низкозатратных производителей железорудного сырья в мире

* Источник: World Steel Dynamics.
** Источник: Bloomberg.

ДОБЫЧА И ПЕРЕРАБОТКА СЫРЬЯ

Ресурсная база мирового класса, современные технологии добычи и переработки, оптимальные процессы и высокий профессионализм сотрудников обеспечивают мировое лидерство по затратам.

До 100% производимого сырья используется в следующем переделе — в металлургическом производстве.

ПРЕИМУЩЕСТВА НЛМК

↗ СОБСТВЕННАЯ ГЕНЕРАЦИЯ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ

в основном из попутных газов доменного и коксового производств.

↗ ПРОИЗВОДСТВО СОБСТВЕННОГО КОКСА

гарантирует высокое качество коксохимической продукции, что обеспечивает максимальную эффективность последующих переделов.

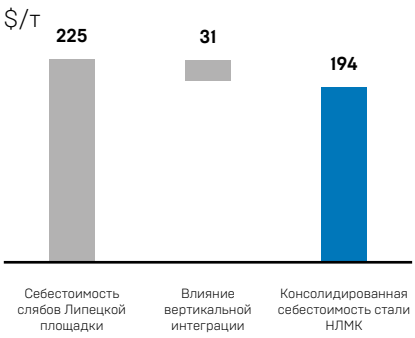
↗ ПРОИЗВОДСТВО ЖЕЛЕЗНОЙ РУДЫ

Стойленский ГОК один из самых эффективных производителей железорудного сырья в мире, расположен в 250 км от основной производственной площадки в Липецке. Запасы руды — более 5 млрд т, себестоимость концентрата — около $10/т.

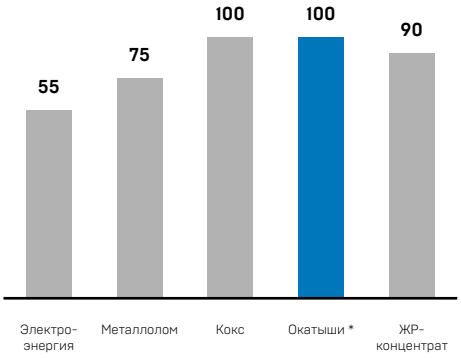
↗ ЛОМОЗАГОТОВИТЕЛЬНАЯ СЕТЬ НЛМК

крупнейшая в России, обеспечивает стабильные поставки лома на российские сталеплавильные активы Группы.

ЭФФЕКТ ВЕРТИКАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ НА СНИЖЕНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ 1 т СТАЛИ В 2016 г.



ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ РЕСУРСАМИ



ЗАПАСЫ РУДЫ ОКОЛО 5 МЛРД Т

ФАКТЫ 2016 г.

17,2 МЛН Т
ПРОИЗВОДСТВО ЖРС, В ТОМ ЧИСЛЕ 0,2 МЛН Т ОКАТЫШИ

6,9 МЛН Т
ПРОИЗВОДСТВО КОКСА БОЛЕЕ 100% ОТ ПОТРЕБНОСТЕЙ ЛИПЕЦКОЙ ПЛОЩАДКИ

$10
СЕБЕСТОИМОСТЬ ТОННЫ ЖР-КОНЦЕНТРАТА

РАЗВИТИЕ 2016 г.

ЗАПУСК ФАБРИКИ ОКОМКОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ МОЩНОСТЬЮ **6 МЛН Т В ГОД**

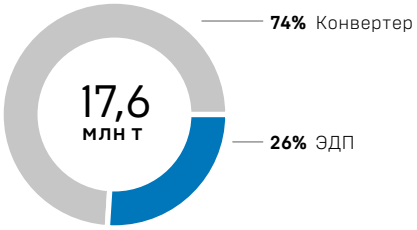
ВНЕДРЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРЕСС-ВАЛКОВОГО ИЗМЕЛЬЧЕНИЯ РУДЫ НА СГОК — УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВА КОНЦЕНТРАТА НА 1 МЛН Т

* После выхода на полную мощность фабрики окомкования.

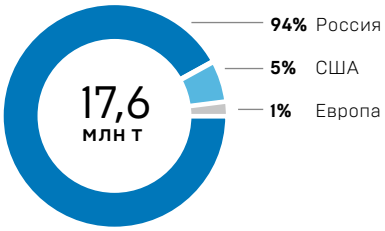
ПРОИЗВОДСТВО СТАЛИ

Современное оборудование и отлаженные бизнес-процессы позволяют производить качественный и низкозатратный продукт. Мощности Группы НЛМК по производству стали превышают 17 млн т в год, 95% стали НЛМК производится в России.

СТРУКТУРА СТАЛЕПЛАВИЛЬНЫХ МОЩНОСТЕЙ НЛМК (ПО ТИПУ)



СТРУКТУРА СТАЛЕПЛАВИЛЬНЫХ МОЩНОСТЕЙ НЛМК (ПО РЕГИОНАМ)



ПРЕИМУЩЕСТВА НЛМК

↗ ЛИДЕРСТВО ПО ЗАТРАТАМ

НЛМК является одним из мировых лидеров по затратам. Уникальная бизнес-модель, а также эффективная вертикальная интеграция обеспечивает НЛМК устойчивое лидерство по себестоимости. Себестоимость производства стали на Липецкой площадке в 2016 г. составила $194/т при средних затратах по отрасли в $340/т.

↗ БАЛАНС ПЕРЕРАБОТКИ И ПРОДАЖ

71% стали НЛМК перерабатывается в готовую продукцию, 29% продается потребителям в виде полуфабрикатов. Производство как плоского, так и сортового проката, а также сложившаяся репутация надежного поставщика обеспечивают стабильный спрос на продукцию Группы.

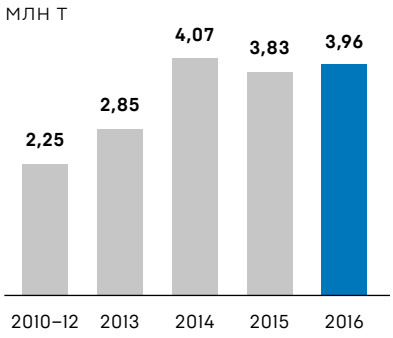
↗ ВЫСОКАЯ ЗАГРУЗКА МОЩНОСТЕЙ

Широкий ассортимент продукции и диверсифицированная география продаж позволяют поддерживать высокий уровень загрузки мощностей. Загрузка Липецкой площадки (80% от сталеплавильных мощностей Группы) в 2016 г. составила 100% вне зависимости от цикла, общая загрузка по Группе — 95%.

↗ ОПТИМАЛЬНАЯ ЛОГИСТИКА

Производство в регионах с развитой инфраструктурой и вблизи источников сырья сокращает логистические издержки и риски.

ПОСТАВКА СЛЯБОВ НА ДОЧЕРНИЕ И ЗАВИСИМЫЕ КОМПАНИИ



ФАКТЫ 2016 г.

16,6 МЛН Т (С NBH)
ПРОИЗВОДСТВО СТАЛИ

95%
ЗАГРУЗКА СТАЛЕПЛАВИЛЬНЫХ МОЩНОСТЕЙ ПО ГРУППЕ НЛМК

$194
СЕБЕСТОИМОСТЬ ТОННЫ СЛЯБОВ
ЛИПЕЦКАЯ ПЛОЩАДКА

РАЗВИТИЕ 2016 г.

ПЛАНОВЫЙ КАПИТАЛЬНЫЙ РЕМОНТ ДП-6 НА ЛИПЕЦКОЙ ПЛОЩАДКЕ УВЕЛИЧИЛ ЕЕ ПРОИЗВОДСТВЕННУЮ МОЩНОСТЬ НА 7%

ДО 3,1 МЛН Т

ПРОИЗВОДСТВО ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ

Готовая продукция производится на стратегических рынках компании, в России, странах ЕС и США, в непосредственной близости от конечного потребителя. Общие мощности по производству готовой продукции превышают 15 млн т, на собственных прокатных активах перерабатывается до 90% всей производимой стали.

Потребности в полуфабрикатах до 100% закрываются поставками с основной производственной платформы в Липецке.

ПРЕИМУЩЕСТВА НЛМК

↗ ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО

Собственное сырье для производства проката гарантирует стабильно высокое качество проката и оперативность исполнения заказа. Продукция компании сертифицирована по международным стандартам.

↗ СБАЛАНСИРОВАННЫЙ ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ

Широкий спектр продукции — от типовых видов горячекатаного проката до уникальных марок электротехнических сталей и других нишевых продуктов — позволяет диверсифицировать продажи по сегментам и снижает зависимость объема продаж от изменений спроса в отдельных отраслях.

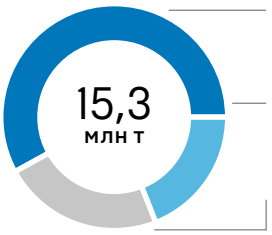
↗ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ПРОДАЖ

Широкая география поставок и гибкая политика сбыта обеспечивают глобальное присутствие и позволяют оперативно перенаправлять продажи на наиболее перспективные рынки, сохраняя полную загрузку всей производственной цепочки компании.

↗ ОПТИМАЛЬНАЯ ГЕОГРАФИЯ ПРОИЗВОДСТВА

Расположение прокатных активов НЛМК на стратегических рынках, 65% продукции продается в регионах ее производства. Это обеспечивает удовлетворение самых высоких требований клиентов по срокам поставок и быструю реакцию на локальные изменения спроса.

СТРУКТУРА ПРОКАТНЫХ МОЩНОСТЕЙ НЛМК (ПЛОСКИЙ ПРОКАТ)



58% (8,9 млн т) Россия:
Липецк (г/к)
НЛМК Сорт

23% (3,5 млн т) Европа:
Данстил
NBH (г/к + толстый лист)

19% (2,9 млн т) США:
НЛМК США (г/к)

ФАКТЫ 2016 г.

12,2 МЛН Т (С NBH)
ПРОИЗВОДСТВО ГОТОВОГО ПРОКАТА

+8%
РОСТ ПРОДАЖ НА ДОМАШНИХ РЫНКАХ К 2013 г.
ПРОДАЖИ ОСУЩЕСТВЛЯЛИСЬ В БОЛЕЕ 70 СТРАН МИРА

82%
ПЛОСКИЙ ПРОКАТ

18%
СОРТОВАЯ ПРОДУКЦИЯ

РАЗВИТИЕ 2016 г.

ЛИПЕЦКАЯ ПЛОЩАДКА: РЕКОНСТРУКЦИЯ АГРЕГАТА ГОРЯЧЕГО ЦИНКОВАНИЯ №1 УВЕЛИЧИЛА ОБЩИЕ МОЩНОСТИ ПО ДАННОМУ ВИДУ ПРОДУКЦИИ НА 11%

ДО 1,25 МЛН Т

ЕДИНОЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ПРОСТРАНСТВО НЛМК

За последние 10 лет НЛМК трансформировался из локального производителя стали в глобальную горно-металлургическую компанию, которая контролирует все стадии производства, от добычи сырья до продажи стальной продукции высоких переделов конечному потребителю.

Группа НЛМК — это единое технологическое пространство от российского Урала до Великих Озер. Все наши предприятия в разных регионах имеют общие ценности и работают на единую цель и результат.

Все наши предприятия в разных регионах имеют общие ценности и работают на единую цель и результат.

ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

До 100% потребностей в ресурсах удовлетворяются за счет предыдущего звена цепочки.

НЛМК РОССИЯ

ГОРНАЯ ДОБЫЧА

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПЛОЩАДКИ:
Стойленский ГОК
Доломит
Стагдок

ФУНКЦИОНАЛ:
Обеспечение сырьем металлургического производства Группы

ПРОДУКЦИЯ:
Железорудный концентрат, окатыши, аглоруда, известняк, доломит

ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА:
7,1 ТЫС. ЧЕЛ.

ПРОИЗВОДСТВО:
ЖРС
17,2 МЛН Т (+1% г/г)
ФЛЮСЫ
6,3 МЛН Т (–9% г/г)

ВЫРУЧКА:
$ 597 МЛН (+1% г/г)

EBITDA:
$ 318 МЛН (+7% г/г)

ИНВЕСТИЦИИ:
$ 218 МЛН (–23% г/г)

ПОТРЕБИТЕЛИ:
ВНУТРЕННИЕ: Липецкая площадка Группы
ВНЕШНИЕ: металлургические компании, дорожное строительство, сельское хозяйство

В НОЯБРЕ 2016 г. НА СТОЙЛЕНСКОМ ГОК БЫЛА ЗАПУЩЕНА ФАБРИКА ОКОМКОВАНИЯ МОЩНОСТЬЮ 6 МЛН Т, КОТОРАЯ ОБЕСПЕЧИТ 100% ПОТРЕБНОСТИ ГРУППЫ НЛМК В ОКАТЫШАХ.

ПРОДАЖИ:
ЖЕЛЕЗОРУДНЫЙ КОНЦЕНТРАТ 15,4 млн т
(в т. ч. 74% на Липецкую площадку)
ОКАТЫШИ 0,24 млн т
(100% на Липецкую площадку)
АГЛОРУДА 1,6 млн т
(78% на Липецкую площадку)
ИЗВЕСТНЯК 2,2 млн т
(80% на Липецкую площадку)
ДОЛОМИТ 3,6 млн т
(75% на Липецкую площадку)

ПЛОСКИЙ ПРОКАТ РОССИЯ

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПЛОЩАДКИ:
НЛМК (Липецкая площадка)
ВИЗ-Сталь
Алтай-Кокс

ФУНКЦИОНАЛ:
Производство стали, включая полуфабрикаты для зарубежных дивизионов, и плоского проката

ПРОДУКЦИЯ:
Кокс, чугун, слябы, горячекатаный прокат, холоднокатаный прокат, оцинкованный прокат, прокат с полимерными покрытиями, динамная и трансформаторная сталь

ПРОДАЖИ КОМПАНИЯМ ГРУППЫ:
ПОСТАВКИ НА НЛМК США: 1,3 млн т (+4% г/г)
ПОСТАВКИ НА НЛМК ЕВРОПА: 2,7 млн т (+4% г/г)

ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА:
34,8 ТЫС. ЧЕЛ.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ:
СТАЛЬ
13,0 МЛН Т
ПЛОСКИЙ ПРОКАТ
6,0 МЛН Т

ПРОИЗВОДСТВО:
КОКС: 6,9 млн т (+1% г/г)
ЧУГУН: 12,7 млн т (–1% г/г)
СТАЛЬ: 13,0 млн т (+1% г/г)
ТОВАРНЫЕ ПОЛУФАБРИКАТЫ: 6,6 млн т (–2% г/г)
ГОТОВЫЙ ПРОКАТ: 5,8 млн т (+2% г/г)

ОБЩАЯ ВЫРУЧКА:
$ 5 586 МЛН (-8% г/г)

EBITDA:
$ 1 342 МЛН (-15% г/г)

ИНВЕСТИЦИИ:
$ 301 МЛН (+13% г/г)

ЗАГРУЗКА СТАЛЕПЛАВИЛЬНЫХ МОЩНОСТЕЙ: **100%**

ПОТРЕБИТЕЛИ:
ВНУТРЕННИЕ: зарубежные прокатные дивизионы
ВНЕШНИЕ: строительство, производство труб, автопром, машиностроение, производство белой и желтой техники, приборостроение, энергетика и др. отрасли

ПРОДАЖИ ГОТОВОГО ПРОКАТА ВНЕШНИМ ПОТРЕБИТЕЛЯМ УВЕЛИЧИЛИСЬ НА 3% г/г ДО 5,7 млн т, ДОЛЯ В ОБЩИХ ПРОДАЖАХ СОСТАВИЛА 66% (+6 п.п. г/г).

ПРОДАЖИ ВНЕШНИМ ПОТРЕБИТЕЛЯМ:
ТОВАРНЫЙ ЧУГУН: 0,4 млн т (–44% г/г)
СЛЯБЫ: 2,6 млн т (–13% г/г)
ГОРЯЧЕКАТАНЫЙ ПРОКАТ: 2,6 млн т (+3% г/г)
ХОЛОДНОКАТАНЫЙ ПРОКАТ: 1,5 млн т (+2% г/г)
ОЦИНКОВАННЫЙ ПРОКАТ: 0,6 млн т (–5% г/г)
ПРОКАТ С ПОЛИМЕРНЫМИ ПОКРЫТИЯМИ: 0,5 млн т (+23% г/г)
ДИНАМНЫЙ ПРОКАТ: 0,3 млн т (+11% г/г)
ТРАНСФОРМАТОРНАЯ СТАЛЬ: 0,2 млн т (–11% г/г)

ГЕОГРАФИЯ ВНЕШНИХ ПОСТАВОК:
Россия (51% продаж), Европейский Союз, Северная Америка, Ближний Восток, Латинская Америка, страны СНГ

СОРТОВОЙ ПРОКАТ РОССИЯ

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПЛОЩАДКИ:

Ломозаготовительные площадки
Вторчермет НЛМК
НЛМК-Урал
НЛМК-Калуга
НЛМК-Метиз

ФУНКЦИОНАЛ:

Переработка металлолома для российских сталеплавильных мощности Группы

Производство сортовой продукции и метизов

ПРОДУКЦИЯ:

Металлолом, сортовая заготовка, арматура, катанка, фасонный прокат, метизы

ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА:

9,0 ТЫС. ЧЕЛ.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ:

СТАЛЬ
3,5 МЛН Т

СОРТОВОЙ ПРОКАТ
2,9 МЛН Т

ЗАГРУЗКА СТАЛЕПЛАВИЛЬНЫХ МОЩНОСТЕЙ:

82%

ВЫРУЧКА:

$1293 МЛН (+12% г/г)

EBITDA:

$138 МЛН (+181% г/г)

ИНВЕСТИЦИИ:

$16 МЛН (–35% г/г)

ПОТРЕБИТЕЛИ:

строительство, машиностроение

ГЕОГРАФИЯ ВНЕШНИХ ПОСТАВОК:

Россия (59% продаж), Европейский Союз, Северная Африка

БЛАГОДАРЯ РАСШИРЕНИЮ ГЕОГРАФИИ ПОСТАВОК ОБЩИЙ ОБЪЕМ ПРОДАЖ СТАЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ ДИВИЗИОНА УВЕЛИЧИЛСЯ НА 18% г/г ДО 2,8 млн т.

ПРОИЗВОДСТВО:

ПЕРЕРАБОТКА МЕТАЛЛОЛОМА: 2,1 млн т (–6% г/г)

СТАЛЬ: 2,9 млн т (+14% г/г)

СОРТОВОЙ ПРОКАТ: 1,9 млн т (+1% г/г)

МЕТИЗЫ: 0,3 млн т (–5% г/г)

ПРОДАЖИ ВНЕШНИМ ПОТРЕБИТЕЛЯМ:

СОРТОВАЯ ЗАГОТОВКА: 0,6 млн т (+114% г/г)

СОРТОВОЙ ПРОКАТ: 1,9 млн т (+6% г/г)

МЕТИЗЫ: 0,3 млн т (–4% г/г)

НЛМК США

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПЛОЩАДКИ:

NLMK Pennsylvania
NLMK Indiana
Sharon Coating

ФУНКЦИОНАЛ:

Производство плоского проката из полуфабрикатов Липецкой площадки и собственного производства

ПРОДУКЦИЯ:

Горячекатаный прокат, холоднокатаный прокат, оцинкованный прокат

ГЕОГРАФИЯ ПОСТАВОК:

100% продаж в США

ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА:

1,0 ТЫС. ЧЕЛ.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ:

СТАЛЬ
0,8 МЛН Т

ПЛОСКИЙ ПРОКАТ
2,9 МЛН Т

ВЫРУЧКА:

$1162 МЛН (+6% г/г)

EBITDA:

$178 МЛН (+291% г/г)

ИНВЕСТИЦИИ:

$19 МЛН (–2% г/г)

ЗАГРУЗКА СТАЛЕПЛАВИЛЬНЫХ МОЩНОСТЕЙ: 73%

ДИВИЗИОН УВЕЛИЧИЛ ПРОДАЖИ НА 5%, НЕСМОТРЯ НА СНИЖЕНИЕ ПОТРЕБЛЕНИЯ СТАЛИ НА АМЕРИКАНСКОМ РЫНКЕ НА 5%.

ПРОИЗВОДСТВО:

СТАЛЬ: 0,6 млн т (+23% г/г)
ПЛОСКИЙ ПРОКАТ: 1,8 млн т (+2% г/г)

ПРОДАЖИ

ГОРЯЧЕКАТАНЫЙ ПРОКАТ: 0,9 млн т (+1% г/г)
ХОЛОДНОКАТАНЫЙ ПРОКАТ: 0,5 млн т (+10% г/г)
ОЦИНКОВАННЫЙ ПРОКАТ: 0,4 млн т (+10% г/г)

ПОТРЕБИТЕЛИ:

строительство, производство труб, автопром, машиностроение, производство белой и желтой техники

НЛМК ЕВРОПА

ДИВИЗИОН НЛМК ЕВРОПА ПЛОСКИЙ ПРОКАТ

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПЛОЩАДКИ:
NLMK La Louvière*
NLMK Strasbourg*

ФУНКЦИОНАЛ:
Производство плоского проката из полуфабрикатов Липецкой площадки

ПРОДУКЦИЯ:
Горячекатаный прокат, холоднокатаный прокат, оцинкованный прокат, прокат с полимерными покрытиями

ПРОИЗВОДСТВО:
ПЛОСКИЙ ПРОКАТ:
1,3 млн т (+4% г/г)

ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА:
0,9 ТЫС. ЧЕЛ.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ:
ПЛОСКИЙ ПРОКАТ
1,7 МЛН Т

ЗАГРУЗКА ПРОКАТНЫХ МОЩНОСТЕЙ:
84%

НА ФОНЕ УСТОЙЧИВОГО СПРОСА НА NLMK LA LOUVIER ПОСЛЕ КОНСЕРВАЦИИ БЫЛА ВВЕДЕНА В ЭКСПЛУАТАЦИЮ ВТОРАЯ ЛИНИЯ ХОЛОДНОЙ ПРОКАТКИ МОЩНОСТЬЮ 150 тыс. т.

ПРОДАЖИ:
ГОРЯЧЕКАТАНЫЙ ПРОКАТ: 1,0 млн т (+12% г/г)
ХОЛОДНОКАТАНЫЙ ПРОКАТ: 0,1 млн т (+17% г/г)
ОЦИНКОВАННЫЙ ПРОКАТ: 0,3 млн т (–16% г/г)
ПРОКАТ С ПОЛИМЕРНЫМИ ПОКРЫТИЯМИ: 0,1 млн т (+8% г/г)

ПОТРЕБИТЕЛИ:
строительство, производство труб, автопром, машиностроение, производство белой и желтой техники

ГЕОГРАФИЯ ПОСТАВОК:
92% продаж в странах Европейского Союза

ДИВИЗИОН НЛМК ЕВРОПА ТОЛСТЫЙ ЛИСТ

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПЛОЩАДКИ:
NLMK Dansteel
NLMK Clabecq*
NLMK Verona*

ФУНКЦИОНАЛ:
Производство толстолистового проката из полуфабрикатов Липецкой площадки и собственного производства

ПРОДУКЦИЯ:
Стальные нишевые полуфабрикаты, толстый лист, включая Quard и Quend

ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА:
1,2 ТЫС. ЧЕЛ.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ:

СТАЛЬ
0,2 МЛН Т

ТОЛСТЫЙ ЛИСТ
1,8 МЛН Т

ЗАГРУЗКА ПРОКАТНЫХ МОЩНОСТЕЙ:
87%

ПРОДАЖИ НИШЕВОГО ТОЛСТОГО ЛИСТА МАРОК QUARD И QUEND В 2016 г. БЫЛИ УВЕЛИЧЕНЫ НА 25% г/г ДО 89 тыс. т, А ИХ ДОЛЯ В ПРОДАЖАХ УВЕЛИЧИЛАСЬ ДО 23% (+2 п.п. г/г).

ПРОДАЖИ:
ТОЛСТЫЙ ЛИСТ: 1,2 млн т (+12% г/г)

ГЕОГРАФИЯ ПОСТАВОК:
92% продаж в странах Европейского Союза

ПОТРЕБИТЕЛИ:
Производство грузовых автомобилей, погрузочной техники, строительство оффшорных ветряных генераторов, буровых установок, судостроение, производство труб, котлов, резервуаров, работающих в агрессивной внешней среде

ПРОИЗВОДСТВО:
СТАЛЬ: 0,2 млн т (+5% г/г)
ТОЛСТЫЙ ЛИСТ: 1,2 млн т (+8% г/г)

* Компании входят в состав NLMK Belgium Holdings.

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА НЛМК

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА НЛМК ОСНОВАНА НА ПРИНЦИПАХ:

- СБАЛАНСИРОВАННОСТЬ ЦЕЛЕЙ
- СИСТЕМНОЕ ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТА ЧЕРЕЗ УЛУЧШЕНИЕ ПРОЦЕССА
- ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОБЪЕКТИВНОСТЬ ИНФОРМАЦИИ, НЕПРЕРЫВНОСТЬ УЛУЧШЕНИЙ
- ВОВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА РАЗНОГО УРОВНЯ В СОВМЕСТНОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ
- ВНИМАНИЕ СО СТОРОНЫ РУКОВОДСТВА

Производственная система НЛМК — это подход к управлению бизнесом, основанный на совокупности процессов и инструментах их оптимизации с целью максимального использования существующих ресурсов и устранения потерь.

Формирование культуры постоянных улучшений

100% предприятий Группы охвачено Производственной системой НЛМК.

Ключевые элементы ПС НЛМК: набор инструментов бережливого производства, системы обучения, визуального управления эффективностью и контуры обратной связи. Ядро системы — сотрудники, их установки, модели поведения, восприятие и вовлеченность в происходящие процессы.

Группа НЛМК начала строить Производственную систему в 2009 г. Она разрабатывалась сотрудниками компании на основе передовых практик ведущих предприятий всего мира (Toyota, BMG): выбирались инструменты, подходящие для решения конкретных задач, и адаптировались к условиям Группы НЛМК или разрабатывались собственные. Основной задачей в этот период было развитие технической составляющей, то есть известных всем сегодня инструментов 6С, А3, контрольные карты, система инициатив и других.

За достаточно короткий срок Группе НЛМК удалось пройти часть пути по созданию и развитию собственной Производственной системы: стратегические цели определены, набор эффективных инструментов и система оптимизационных программ созданы.

Сегодня Производственная система НЛМК охватывает все предприятия Группы и действует на 42 переделах, обеспечивая онлайн-мониторинг 280 технических и финансовых показателей, из которых 95% находятся в пределах 10% от целевого уровня. Мы оперируем 11 инструментами повышения эффективности.

Однако при масштабировании Производственной системы НЛМК стало очевидно, что остаются области, которые требуют доработки и изменений.

Основная задача нового этапа — изменение подхода к управлению производством, вовлечение сотрудников всех уровней в процесс непрерывных улучшений за счет изменения образа мышления и поведения.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ МАТЕРИАЛЫ:

- Журнал «Компания НЛМК» №1, 2016, стр. 28
- Презентация Дня стратегии — март 2017 г.

КЛЮЧЕВАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Производственная система (ПС) НЛМК

Системное использование набора инструментов и практик по повышению эффективности производства и вовлечение персонала в процесс непрерывных улучшений.

Начальный этап внедрения ПС завершен

Определены стратегические цели, создан набор эффективных инструментов на основе лучших мировых практик, реализуется система оптимизационных программ.

Изменение корпоративной культуры

Основная задача ближайших периодов — изменение подхода к управлению производством, вовлечение сотрудников всех уровней в процесс непрерывных улучшений за счет изменения образа мышления и поведения.

ТЕХНИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

- Система целеполагания, среднесрочный потенциал и краткосрочные цели.
- Система ключевых показателей эффективности.
- Инструменты производственной системы: инструменты измерений, анализа, стандартизации, улучшений.

СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Управление эффективностью с помощью системы визуального управления эффективностью, построения контура обратной связи.

ПОТЕНЦИАЛ СОТРУДНИКОВ

Обучение и коучинг для быстрого и устойчивого внедрения новых способов работы, позволяющих людям лучше выполнять их работу.

ВНУТРЕННИЕ УСТАНОВКИ И ПОВЕДЕНИЕ

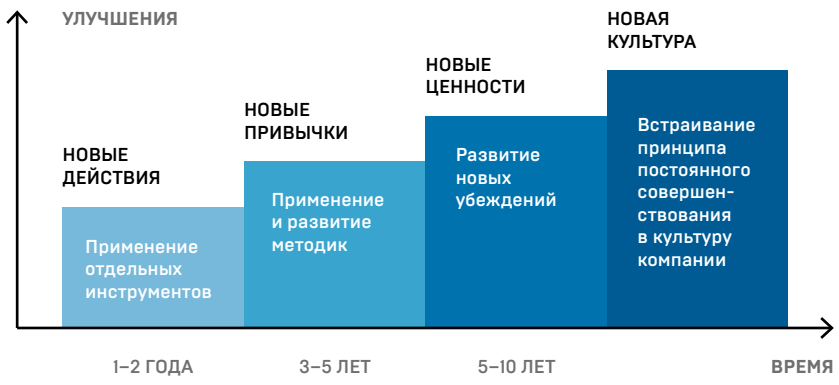
- Развитие производственной дисциплины и культуры за счет зарождения и укрепления особого поведения, способствующего продвижению и сохранению результатов трансформации.
- Вовлечение руководителей: ролевая модель поведения лидеров.

УСТОЙЧИВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

- Финансовые: создание большей ценности, повышение рентабельности.
- Производственные: повышение выработки при снижении затрат на эксплуатацию активов.
- Культурные: культура «устранения отклонения и дефектов», адаптированное обучение и передача лучших практик, соответствующее поведение.

Развитие в 2016 г.

В 2016 г. Производственная система НЛМК начала переход на новый этап развития — вовлечение каждого сотрудника компании в процесс постоянных улучшений. Он стартовал с пилотного проекта на НЛМК-Калуга совместно с одним из лидеров на рынке наукоемкой продукции — компанией DuPont. В ходе проекта команда специалистов НЛМК получит бесценный опыт по вовлечению персонала и дальнейшему масштабированию Производственной системы на другие компании Группы.



«Максимальное использование внутренних резервов НЛМК возможно в том случае, если вся деятельность компании будет построена как единый бизнес-процесс по достижению стратегических целей за счет оптимального использования материальных и интеллектуальных ресурсов компании. Именно поэтому ключевым оптимизационным процессом является внедрение и развитие Производственной системы НЛМК».

ТАТЬЯНА АВЕРЧЕНКОВА,
Вице-президент по операционной эффективности

СТРАТЕГИЯ НЛМК

ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ СТРАТЕГИИ 2017

- ЧИСТЫЙ ГОДОВОЙ ДОХОД В РАЗМЕРЕ $ 1,0 МЛРД К УРОВНЮ ПОКАЗАТЕЛЯ EBITDA 2013 г.
- ЗНАЧИТЕЛЬНОЕ СОКРАЩЕНИЕ ЕЖЕГОДНЫХ КАПИТАЛЬНЫХ ЗАТРАТ
- КОНСЕРВАТИВНАЯ ДОЛГОВАЯ НАГРУЗКА: ЦЕЛЕВОЕ СООТНОШЕНИЕ ЧИСТЫЙ ДОЛГ/EBITDA НА УРОВНЕ 1,0Х
- СТАБИЛЬНЫЙ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ СВОБОДНЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК
- ВЫПЛАТА ДИВИДЕНДОВ В СООТВЕТСТВИИ С ОБНОВЛЕННОЙ ДИВИДЕНДНОЙ ПОЛИТИКОЙ

ИНФОРМАЦИОННЫЕ МАТЕРИАЛЫ:

- «Стратегия в действии», стр. 27
- Объявление Стратегии 2017 — февраль 2014 г. (PDF)
- Раздел «Стратегия» корпоративного сайта
- Презентация Дня стратегии — март 2017 г.

Стратегия имеет модульную структуру, включающую ряд проектов, направленных на повышение операционной эффективности компании и существующих бизнес-процессов, а также самообеспеченности в стратегических ресурсах и достижение лидерства на стратегических рынках.

СТРАТЕГИЯ 2017 — ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ:

1 ЛИДЕРСТВО ПО ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА

Повышения эффективности производства за счет развития Производственной системы НЛМК и инвестиционных программ.

Целевой уровень чистого дохода по этому направлению — $ 330 млн в год к уровню 2013 г.

2 РЕСУРСНАЯ БАЗА МИРОВОГО КЛАССА

Повышение самообеспеченности ключевым сырьем и снижение потребления дорогостоящих видов ресурсов.

Целевой уровень чистого дохода по этому направлению — $ 480 млн в год к уровню 2013 г.

3 ЛИДЕРСТВО НА СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЫНКАХ

Рост доли продаж продукции с высокой добавленной стоимостью и продаж на домашних рынках, а также увеличение присутствия в привлекательных сегментах.

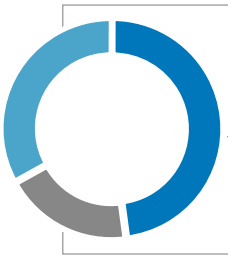
Целевой уровень чистого дохода по этому направлению — $ 190 млн в год к уровню 2013 г.

4 ЛИДЕРСТВО В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И БЕЗОПАСНОСТИ

Постоянная минимизация воздействия на окружающую среду; совершенствование производственных процессов и следование наивысшим стандартам в области охраны труда и промышленной безопасности; отраслевое лидерство по производительности труда, профессиональное развитие персонала.

ОЖИДАЕМЫЙ ЭФФЕКТ ОТ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ 2017 НА ПОКАЗАТЕЛЬ EBITDA

$ млн



330 Лидерство по эффективности производства

480 Ресурсная база мирового класса

190 Лидерство на стратегических рынках

СТРАТЕГИЯ В ДЕЙСТВИИ

ОТЧЕТ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ О РЕЗУЛЬТАТАХ РАЗВИТИЯ НЛМК ПО ПРИОРИТЕТНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

«Группа НЛМК продолжает последовательно реализовывать заявленную стратегию. Наша задача — укрепить лидерство НЛМК как одной из самых эффективных сталелитейных компаний мира и увеличить финансовый результат на $ 1 млрд в год — остается неизменной».

«За прошедшие три года мы достигли значительных результатов: несмотря на неблагоприятную рыночную конъюнктуру, фактический структурный эффект реализации стратегии на финансовый результат составляет $ 547 млн в год.

Мы нарастили производство стали до рекордного уровня и одновременно увеличили рентабельность бизнеса. Уровень долговой нагрузки НЛМК в несколько раз ниже, чем в среднем по сектору, а умеренный уровень инвестиций позволяет генерировать существенный свободный денежный поток.

Наши акционеры в полной мере разделяют с компанией достигнутые финансовые успехи, получая высокие и стабильные дивиденды.

В 2017 г. мы продолжим двигаться к намеченным целям. Параллельно мы будем разрабатывать новый этап стратегии, направленный на дальнейшее усиление конкурентных преимуществ компании и реализацию возможностей роста на базе созданной устойчивой бизнес-модели».

ОЛЕГ БАГРИН,
Президент (председатель Правления) НЛМК

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ 2017

ДОСТИГНУТЫЙ В ТЕЧЕНИЕ 2014–2016 гг. СТРУКТУРНЫЙ ЧИСТЫЙ ЭФФЕКТ НА EBITDA СОСТАВИЛ $547 МЛН В ГОД.

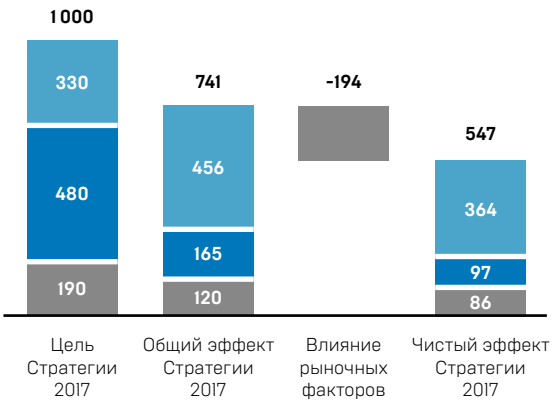
ЦЕЛЕВОЙ ПОКАЗАТЕЛЬ СТРАТЕГИИ 2017 — ДОСТИЖЕНИЕ ЧИСТОГО ЭФФЕКТА $1 МЛРД НА EBITDA К УРОВНЮ 2013 г. — ОСТАЕТСЯ НЕИЗМЕННЫМ. КОМПАНИЯ ПЛАНИРУЕТ ДОСТИЧЬ ЕГО В 2017–2018 гг.

РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ 2017 ЗА 2014–2016 гг.

1 Лидерство по эффективности производства

2 Ресурсная база мирового класса

3 Лидерство на стратегических рынках



1 ЛИДЕРСТВО ПО ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА

СТРУКТУРНЫЙ ЭФФЕКТ НА EBITDA СОСТАВИЛ $364 МЛН В ГОД ИЛИ 110% ОТ ЗАЯВЛЕННОЙ ЦЕЛИ.

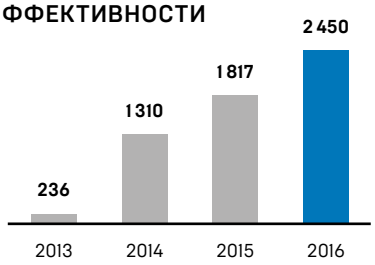
Цель: снижение себестоимости и повышение производительности

Рост операционной эффективности — это непрерывный процесс, в который вовлечены все переделы и уровни производства. За последние три года реализовано около 2,5 тыс. проектов повышения эффективности с нулевым или минимальным уровнем инвестиций.

Достигнуто существенное снижение себестоимости производства и рост производительности, в частности:

- Сохранение лидерства по издержкам: в 2016 г. себестоимость производства стали снизилась почти на 50% с уровня 2013 г. до $194 за тонну. Это на 43% ниже среднего уровня издержек по сектору.
- Увеличение производительности оборудования: с уровня 2013 г. общее производство чугуна по Группе НЛМК и горячекатаного проката на Липецкой площадке выросло на 1 млн т и 0,5 млн т в год, соответственно.

КОЛИЧЕСТВО ПРОЕКТОВ ПОВЫШЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ



СЕБЕСТОИМОСТЬ СТАЛИ

РОСТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ОБОРУДОВАНИЯ ГРУППЫ НЛМК 2013–2016 гг.

ПРИМЕР УСПЕШНОГО РЕШЕНИЯ

РЕМОНТ ПОЗВОЛЯЕТ ПОВЫСИТЬ МАКСИМАЛЬНУЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ДОМЕННОЙ ПЕЧИ НА 7%

НЛМК ПОВЫСИЛ НАДЕЖНОСТЬ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ДОМЕННОГО ПЕРЕДЕЛА

После планового капитального ремонта Группа НЛМК запустила в эксплуатацию доменную печь № 6 на Новолипецком металлургическом комбинате.

Ремонт позволяет обеспечить бесперебойную работу и высокое качество продукции доменной печи в долгосрочной перспективе, а также повысить ее максимальную производительность на 7% — с 2,9 млн т до 3,1 млн т в год.

Кроме этого, на доменной печи № 6 введена в строй новая система газоочистки, которая в пять раз повысила эффективность очистки доменного газа. Его давление будет использоваться на объекте «зеленой» энергетики — газовой утилизационной бескомпрессорной турбине мощностью 14 МВт.

2 РЕСУРСНАЯ БАЗА МИРОВОГО КЛАССА

СТРУКТУРНЫЙ ЭФФЕКТ НА EBITDA ПО ИТОГАМ 2014–2016 гг. СОСТАВИЛ $97 МЛН В ГОД ИЛИ 20% ОТ ЗАПЛАНИРОВАННОГО УРОВНЯ.

Цель: повышение самообеспеченности основными видами сырья и снижение потребления дорогостоящих ресурсов

- Уровень самообеспеченности железорудным сырьем вырос с 80% в 2013 г. до 90% в 2016 г. В ноябре 2016 г. была введена в эксплуатацию фабрика окомкования на Стойленском ГОКе. Производственная мощность фабрики — 6 млн т окатышей в год с возможностью увеличения производительности комплекса до 7,2 млн т.
- Снижение потребления дорогостоящих ресурсов к уровню 2013 г.: на ключевых производственных площадках снижено потребление всех видов ресурсов, от металлосодержащего сырья до природного газа.

В 2017–2018 гг. ожидается дополнительный эффект за счет реализованных и планируемых проектов Стратегии, в частности:

- Выход на полную мощность фабрики окомкования, планируемое производство окатышей в 2017 г. — 5,5 млн т.
- Для обеспечения потребностей фабрики окомкования в железорудном сырье к 2018 г. компания нарастит выпуск концентрата на 1,7 млн т/год до 16,6 млн т/год.
- Кроме того, реализуются проекты, нацеленные на снижение потребления дорогостоящих ресурсов, в том числе за счет применения более дешевых аналогов. Например, в 2017 г. планируется расширить применение технологии вдувания пылеугольного топлива в доменном производстве, увеличить производство собственной электроэнергии из вторичных энергоресурсов.

ПОТРЕБЛЕНИЕ РЕСУРСОВ В ПРОИЗВОДСТВЕ ПО РОССИЙСКИМ ПЛОЩАДКАМ НЛМК, 2016 К 2013 г.

ПРИМЕР УСПЕШНОГО РЕШЕНИЯ

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ ПРОЕКТА НА EBITDA ГРУППЫ СОСТАВЛЯЕТ ОКОЛО

$150 МЛН В ГОД ТЕКУЩИХ ЦЕНАХ

ВВЕДЕНА В ЭКСПЛУАТАЦИЮ ФАБРИКА ОКОМКОВАНИЯ НА СТОЙЛЕНСКОМ ГОКе

Запуск основного инвестиционного проекта Стратегии 2017 позволит Группе НЛМК значительно снизить стоимость сырья для доменного производства Липецкой площадки и, в конечном итоге, себестоимость стали.

Производственная мощность фабрики окомкования составляет 6 млн т окатышей в год. Оборудование позволяет при необходимости увеличить производительность комплекса на 20% до 7,2 млн т окатышей в год.

Высокотехнологичный комплекс построен за два года. Активная фаза реализации крупнейшего в регионе проекта с общим объемом инвестиций около $ 680 млн (34 млрд руб.) началась в 2014 г. и велась высокими темпами.

При проектировании фабрики были выбраны наилучшие доступные технологии и оборудование. Высокопроизводительный процесс обеспечивает крупнейшая в Европе конвейерная обжиговая машина (780 т окатышей в час).

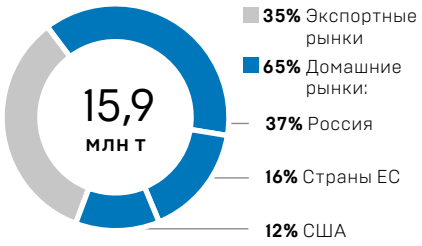
3 ЛИДЕРСТВО НА СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЫНКАХ

Цель: увеличение загрузки мощностей, рост продаж на ключевых рынках

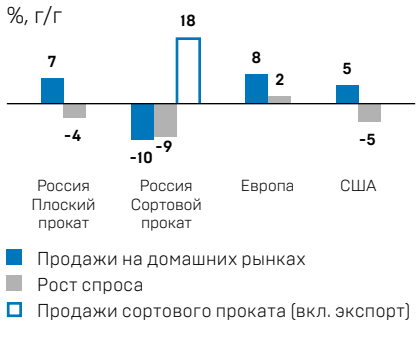
- В 2016 г. продажи достигли рекордных 15,9 млн т — рост третий год подряд, рост объемов реализации с 2013 г. составил 7%.
- Продажи на домашних рынках — в России, ЕС и США — выросли на 8% с уровня 2013 г. и достигли 10,3 млн т. Динамика продаж дивизионов Группы опережает рост потребления стали на рынках присутствия. Доля продаж на домашних рынках в общих продажах по итогам 2016 г. составила 65%.
- Поставки готовой продукции в структуре продаж выросли на 12% — с 10,9 млн т в 2013 г. до 12,2 млн т в 2016 г.

ДОСТИГНУТЫЙ ПО ИТОГАМ 2014–2016 гг. ЭФФЕКТ СОСТАВИЛ $86 МЛН В ГОД ИЛИ 45% ОТ ЗАПЛАНИРОВАННОГО УРОВНЯ.

СТРУКТУРА ПРОДАЖ МЕТАЛЛОПРОДУКЦИИ ЗА 2016 г.



РОСТ ПРОДАЖ НЛМК ПРОТИВ ДИНАМИКИ ДОМАШНИХ РЫНКОВ, 2016/2015



4 ЛИДЕРСТВО В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И БЕЗОПАСНОСТИ

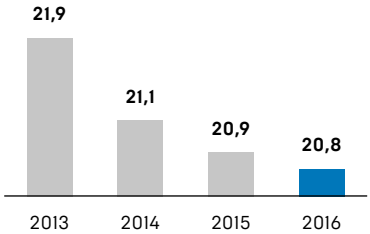
Цель: обеспечение безопасности производства, минимизация воздействия на окружающую среду, повышение производительности труда

Достижение лидерства в области устойчивого развития и безопасности является приоритетным направлением для Группы НЛМК.

- Уровень травматизма (показатель LTIFR*) снизился с уровня 2013 г. на 60% до 0,82 в целом по Группе и до 0,34 для российских активов.
- Удельные выбросы в атмосферу сократились на 5% с уровня 2013 г. до 20,8 кг/т.
- Производительность труда выросла на 22% с уровня 2013 г.

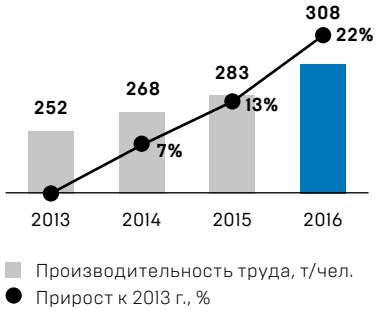
СНИЖЕНИЕ УДЕЛЬНЫХ ВЫБРОСОВ В АТМОСФЕРУ (российские активы НЛМК)

кг/т стали

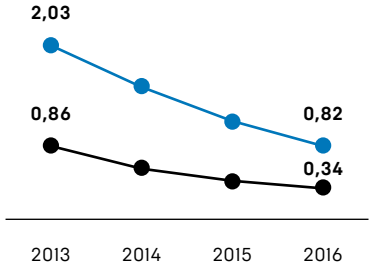


ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА ГРУППЫ НЛМК

т стали на чел.



ПОКАЗАТЕЛЬ ТРАВМАТИЗМА LTIFR*



*LTIFR (англ.) — Lost Time Injury Frequency Rate.

КЛЮЧЕВАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Эффект от реализации стратегии в 2014–2016 гг.

Структурный чистый эффект на EBITDA составил $547 млн в год или свыше ¼ от EBITDA 2016 г.

Целевой показатель в $1 млрд будет достигнут к концу 2018 г.

В 2017–2018 гг. компания получит дополнительный доход в размере $0,46 млрд за счет запуска инвестиционных проектов и реализации программы повышения эффективности.

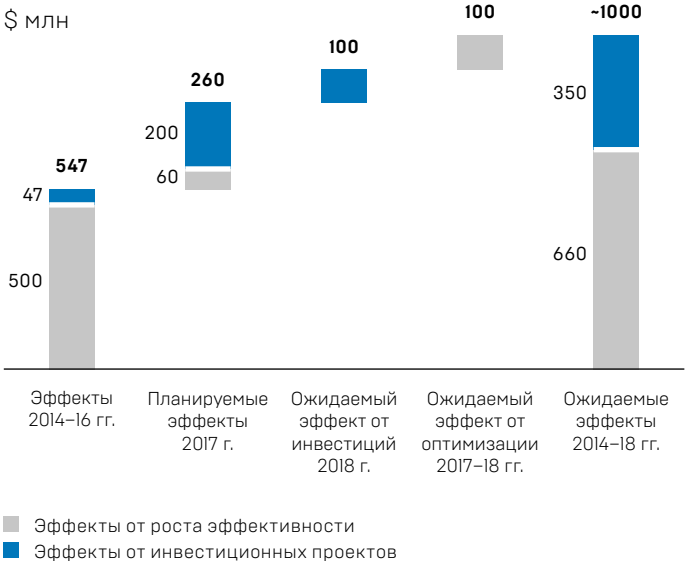
Определены основные направления Стратегии 2022

Комбинация проектов долгосрочного роста, дальнейшего повышения операционной эффективности и внедрения инновационных решений.

ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ СТРАТЕГИИ 2017 В 2017–2018 гг.

Менеджмент НЛМК уверен в том, что целевой эффект Стратегии 2017 — $1 млрд чистого эффекта — будет достигнут в 2017–2018 гг. за счет повышения отдачи от инвестиционных проектов и проектов по повышению операционной эффективности, в том числе в результате масштабирования Производственной системы НЛМК.

ОЖИДАЕМЫЕ ЭФФЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ 2017



СТРАТЕГИЯ 2022: ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

В настоящее время компания находится в процессе разработки нового этапа развития — Стратегии 2022, которая будет представлена в начале 2018 г.

Новый этап стратегии развития компании будет представлять собой комбинацию проектов долгосрочного роста, дальнейшего повышения операционной эффективности и внедрения инновационных решений. Компания также продолжит придерживаться высоких стандартов в области производственной безопасности и устойчивого развития.

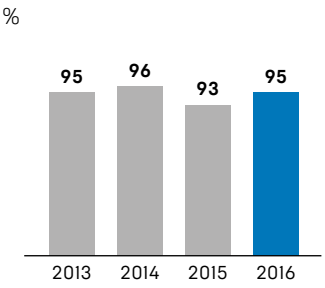
Стратегия 2022 будет сбалансированной — компания планирует сохранить баланс инвестиций в развитие, консервативной финансовой политики и высокого уровня доходности для акционеров НЛМК.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

ЗАГРУЗКА СТАЛЕПЛАВИЛЬНЫХ МОЩНОСТЕЙ

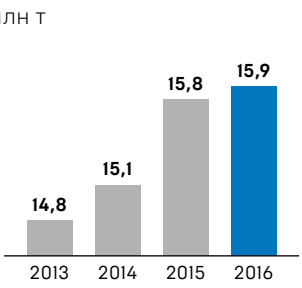
Коэффициент загрузки производственных мощностей по выпуску сырой стали.



План на 2016 г. выполнен.

ОБЪЕМ ПРОДАЖ МЕТАЛЛОПРОДУКЦИИ

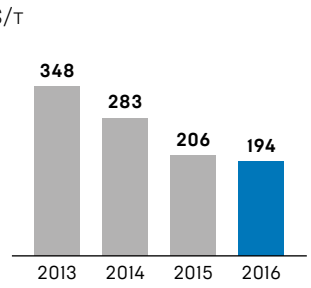
Общий объем продаж металлопродукции внешним потребителям всех активов Группы НЛМК.



План на 2016 г. перевыполнен.

СЕБЕСТОИМОСТЬ СЛЯБОВ

Консолидированные денежные затраты для производства слябов на Липецкой площадке.



План по снижению себестоимости в части эффекта от действий компании выполнен.

КОММЕНТАРИИ 2016 г.

Благодаря сбалансированному портфелю продаж и преимуществу низкозатратного производства НЛМК смог обеспечить высокую загрузку сталеплавильных мощностей.

Продажи в 2016 г. достигли рекордных 15,93 млн т (+1%) за счет роста поставок продукции глубокой переработки и сильной позиции на домашних рынках (рынках локального производства).

Себестоимость тонны слябов на Липецкой площадке в 2016 г. снизилась на 5% до $194/т во многом благодаря реализации программы повышения операционной эффективности.

ТРЕНДЫ 2017 г.

Загрузка сталеплавильных мощностей всех площадок Группы НЛМК сохранится на высоком уровне.

НЛМК планирует сохранить объемы продаж на высоком уровне, ожидается дальнейший рост доли поставок готовой продукции.

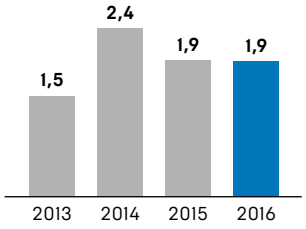
На себестоимость стали положительный эффект окажет запуск фабрики окомкования, которая позволит снизить сырьевые затраты.

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

EBITDA

Показатель отражает прибыль до налогов, процентов и амортизации, полученную от основной деятельности Группы НЛМК.

$ млрд

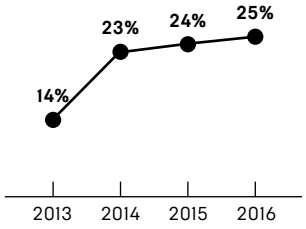


План на 2016 г. перевыполнен более чем на 20%.

РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ EBITDA

Показатель характеризует прибыльность деятельности компании до вычета процентов, налогов и амортизации.

%

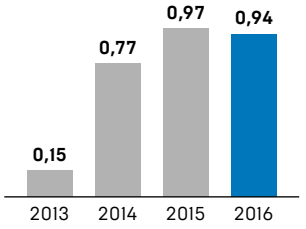


План на 2016 г. перевыполнен.

ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ

Показатель характеризует прибыль компании после учета всех доходов и расходов. Является одной из составляющих, определяющих дивидендные выплаты.

$ млрд



КОММЕНТАРИИ 2016 г.

Высокая прибыль 2016 г. в значительной степени определена эффектом от реализации Стратегии 2017, который компенсировал влияние рыночных факторов.

Увеличение рентабельности EBITDA даже на сложном рынке связано со структурным эффектом программы повышения операционной эффективности и оптимизации портфеля продаж.

Снижение чистой прибыли на 3% в значительной степени связано с влиянием на финансовые показатели изменения обменных курсов и эффектом от разовых операций 2015 г.

ТРЕНДЫ 2017 г.

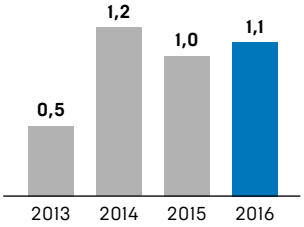
Мы ожидаем существенный структурный эффект от реализации инвестиционных и оптимизационных проектов Стратегии 2017, что окажет положительное влияние на прибыльность НЛМК.

ФИНАНСОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ

СВОБОДНЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК

Чистый денежный поток после инвестиций и выплаты процентов — денежные средства, которые может направить компания на укрепление ликвидности, погашение обязательств, выплату дивидендов или другие корпоративные нужды.

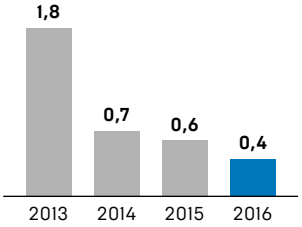
$ млрд



План на 2016 г. перевыполнен.

ЧИСТЫЙ ДОЛГ / EBITDA

Соотношение финансовой задолженности, скорректированной на величину высоколиквидных активов и EBITDA характеризует долговую нагрузку компании. Является триггером для определения доли выплачиваемых дивидендов. Целевой показатель для НЛМК — 1,0.

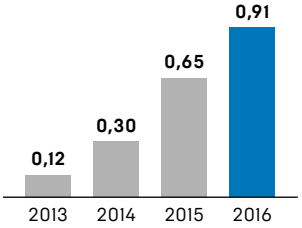


План на 2016 г. перевыполнен.

ДИВИДЕНДЫ

Денежные средства, выплачиваемые акционерам согласно действующей дивидендной политике исходя из текущего финансового положения и перспектив развития компании.

$ млрд



Выше целевого уровня дивидендной политики.

КОММЕНТАРИИ 2016 г.

Стабильно высокий свободный денежный поток обеспечен высокой прибылью, консервативными инвестициями и низкой стоимостью обслуживания долга.

Благодаря существенному свободному денежному потоку соотношение Чистый долг / EBITDA поддерживается на уровне ниже целевого значения Стратегии 2017.

Благодаря устойчивому финансовому положению и росту свободного денежного потока выплаты дивидендов выросли приблизительно на 50% до $ 0,9 млрд.

ТРЕНДЫ 2017 г.

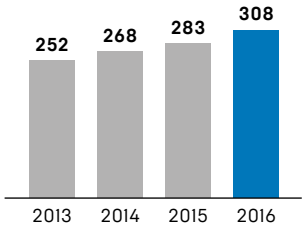
Прогнозируется положительный свободный денежный поток. Не ожидается превышения целевого уровня долговой нагрузки в 1,0x. Компания будет придерживаться дивидендной политики, избыточная ликвидность будет возвращена акционерам в виде дивидендов.

ПОКАЗАТЕЛИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

Производство сырой стали на одного сотрудника компании.

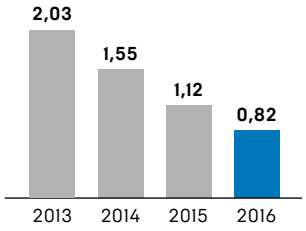
т/чел.



План на 2016 г. перевыполнен.

LTIFR

Коэффициент частоты травм с потерей трудоспособности по Группе НЛМК.

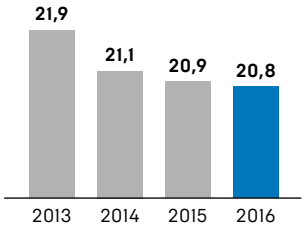


План на 2016 г. перевыполнен.

УДЕЛЬНЫЕ ВЫБРОСЫ В АТМОСФЕРУ

Выбросы в атмосферу всех типов (газы, пыль и др.) на тонну сырой стали.

кг/т



План на 2016 г. выполнен.

КОММЕНТАРИИ 2016 г.

Рост производительности труда в 2016 г. был обусловлен повышением эффективности операционной деятельности.

Благодаря усилиям менеджмента Группы НЛМК по повышению безопасности производства происходит последовательное снижение показателей производственного травматизма.

Благодаря существенным инвестициям в экологические проекты и повышению стандартов экологической безопасности НЛМК последовательно снижает выбросы в атмосферу.

ТРЕНДЫ 2017 г.

Ожидается дальнейший рост производительности труда Группы НЛМК.

Компания ставит себе целью последовательное снижение уровня производственного травматизма.

Снижение удельных выбросов на 0,1 кг/т стали от уровня 2016 г.

ОБЗОР РЫНКА

Мировое производство стали в 2016 г. выросло на 1% до 1,628 млрд т, загрузка мощностей в мире в среднем была на уровне 69,3% по оценкам Worldsteel association.

Восстановление рынка стали в 2016 г. после одного из самых масштабных падений цен за последние 10 лет

Выплавка стали в Китае, доля которого в мировом производстве составляет 50%, выросла на 1,6% до 807 млн т. Видимый спрос в мире вырос на 1,1% г/г до 1,516 млрд, в Китае — на 1,3% г/г до 681 млн т. Потребление в развитых странах осталось на уровне прошлого года. В то же время экспорт из Китая сократился на 3% г/г до 109 млн т. Однако рост торговых расследований на мировых рынках для поддержки национальных производителей продолжился в 2016 г.

РЫНОК США

Производство стали в США в 2016 г. сохранилось на уровне прошлого года.

Импорт стальной продукции снизился на 15% до 30 млн т, в то время как экспорт сократился на 7% до 8,5 млн т.

Потребление готовой стальной продукции сократилось на 4,7% в 2016 г. до 91,6 млн т на фоне сокращения уровня запасов у потребителей и торговых компаний, а также снижения спроса со стороны энергетического сектора.

РЫНОК ЕС

Выпуск стали в странах ЕС в 2016 г. сократился второй год подряд и составил 162 млн т, что на 2,3% меньше по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Видимое потребление стали в ЕС в 2016 г. выросло на 2,3% г/г до 157,4 млн т за счет положительной динамики в ключевых отраслях, кроме строительного сектора (–0,2%).

РОССИЙСКИЙ РЫНОК

Сокращение видимого потребления готовой стальной продукции по итогам 2016 г. составило 4% на фоне продолжающегося замедления экономики.

Выпуск стали в России в 2016 г. остался без изменений на уровне 70,8 млн т, сохранение производства было связано с ростом экспорта на 9% на фоне падения импорта металлопроката на 4%.

Цены на российском рынке восстанавливались вслед за мировыми котировками на протяжении 2016 г.

КЛЮЧЕВАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Производство стали в мире

Незначительное восстановление производства (+1%) до 1,63 млрд т (что ниже пиковых значений 2014 г. — 1,66 млрд т). Низкая загрузка сталеплавильных мощностей в мире — 69,3%. Рост протекционизма продолжается.

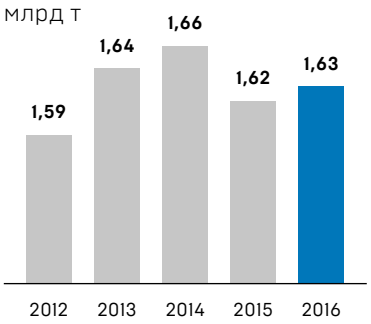
Региональная динамика

На рынках Европы и США наблюдается восстановление спроса. В России падение спроса замедлилось, уровень производства сохраняется на стабильном уровне.

Замедление экспорта из Китая и ценовая динамика

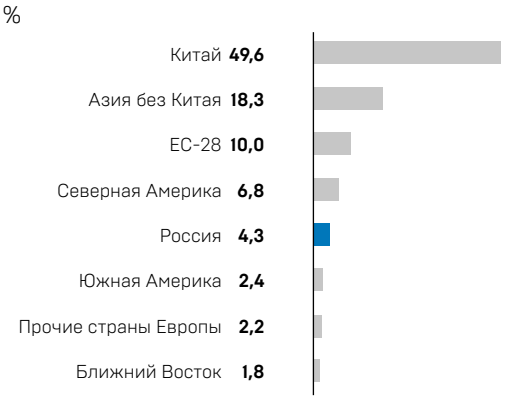
Стремительный рост экспорта из Китая, ставший причиной резкого падения цен в конце 2015 г., в 2016 г. прекратился. Цены на сталь и сырье в начале 2016 г. достигли рекордно низких уровней за последние 10 лет.

МИРОВОЕ ПРОИЗВОДСТВО СТАЛИ

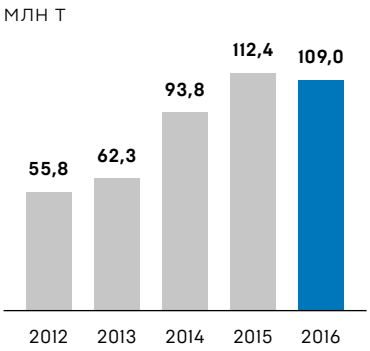


Доля России в мировом производстве стали в 2016 г. составила 4,3%.

СТРУКТУРА ПРОИЗВОДСТВА СТАЛИ ПО РЕГИОНАМ



ЭКСПОРТ ИЗ КИТАЯ



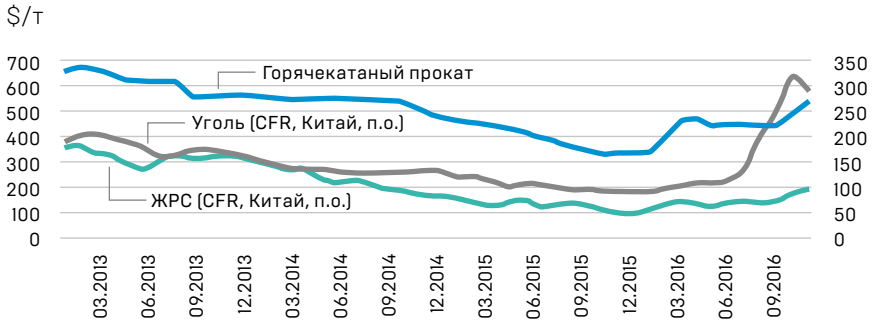
Источник: Bloomberg

ЦЕНОВАЯ ДИНАМИКА

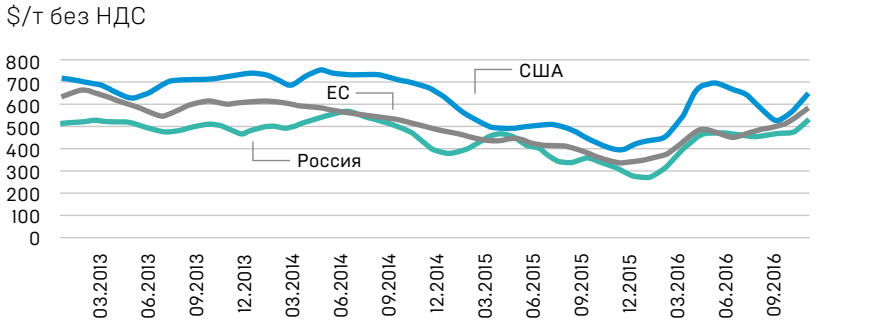
В 2016 г. цены на сырье и металлопродукцию восстановились с рекордных за последние 10 лет низких уровней конца 2015 — начала 2016 г. Цены на железорудный концентрат и уголь с начала года выросли в 2 и 2,5 раза, соответственно. Средние цены на металлопродукцию относительно 2015 г. изменились незначительно, при этом с начала года рост составил 60–90%, что главным образом связано с ростом цен на металлургическое сырье.

МИРОВЫЕ ЦЕНЫ

Источник: Metal Bulletin



ЦЕНЫ НА ГОРЯЧЕКАТАНЫЙ ПРОКАТ НА ВНУТРЕННИХ РЫНКАХ



2 2016 ГОД: СОБЫТИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ
4 ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА
6 ПРОФИЛЬ КОМПАНИИ
8 ГЕОГРАФИЯ АКТИВОВ И ПРОДАЖ
10 ЧТО МЫ ПРОИЗВОДИМ И ПРОДАЕМ
14 БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЛМК ЗА 2016 ГОД

КЛЮЧЕВАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Рекордные операционные показатели

Максимальные за всю историю производство и продажи благодаря уникальной бизнес-модели и качеству активов.

Устойчивый рост рентабельности бизнеса

Лидерство по затратам, расширение вертикальной интеграции и реализация оптимизационных программ позволяют повышать рентабельность даже на падающем рынке.

Финансовая гибкость

Рост рентабельности при низкой долговой нагрузке определяют высокую финансовую гибкость и обеспечивают высокий уровень доходности для акционеров.

«Бизнес-модель Компании, основанная на операционной эффективности, сырьевой базе мирового класса и лидерских позициях на целевых рынках сбыта, позволила достичь сильных операционных и финансовых результатов.

Близость к конечным потребителям на рынках присутствия и отлаженная цепочка поставок с российских активов обеспечили высокую загрузку мощностей и рост продаж до рекордного уровня 15,9 млн т.

Постепенное восстановление цен с низкого уровня начала года, а также рост производительности и эффективности производства явились основными факторами роста рентабельности EBITDA до 25%.

Рост прибыльности на фоне умеренного объема инвестиций стал источником свободного денежного потока на уровне $1,1 млрд и снижения чистого долга до $0,7 млрд. Укрепление финансового положения позволило НЛМК повысить дивидендные выплаты выше уровня, определенного в дивидендной политике».

ГРИГОРИЙ ФЕДОРИШИН,

Старший вице-президент — заместитель председателя Правления Группы НЛМК

ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ГРУППЫ

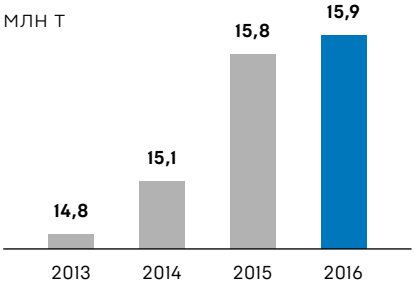
Производство стали: рекордный уровень выплавки 16,64 млн т (+4% г/г) — рост на всех площадках Группы НЛМК на фоне роста производительности оборудования.

Продажи в 2016 г. достигли рекордных 15,93 млн т (+1%). Рост связан с улучшением структуры продаж и сильными позициями на домашних рынках (рынках локального производства).

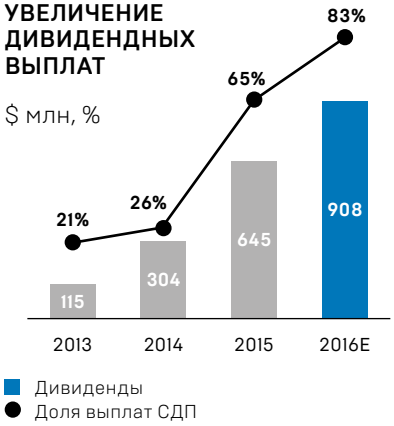
В 2016 г. 65% продаж осуществлялось на домашних рынках. Продажи на внешние рынки преимущественно представлены экспортом российской продукции на Ближний Восток и Турцию, в Европу и Латинскую Америку.

Продажи готового проката увеличились на 4% г/г до 10,21 млн т за счет роста продаж сортового проката на 5% г/г (в основном на экспортных направлениях) и роста поставок плоского проката (+4% г/г), преимущественно на домашних рынках

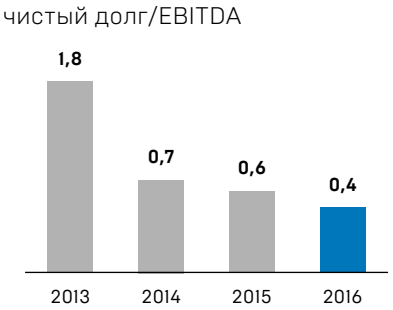
НЕПРЕРЫВНЫЙ РОСТ ОБЪЕМОВ ПРОДАЖ



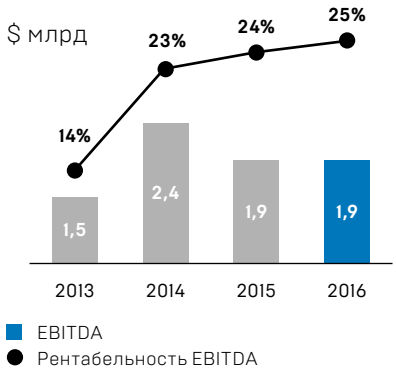
УВЕЛИЧЕНИЕ ДИВИДЕНДНЫХ ВЫПЛАТ



СНИЖЕНИЕ ДОЛГОВОЙ НАГРУЗКИ



ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЙ РОСТ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ



в России, Европе и США. Доля готовой продукции составила 64% (+2 п.п. г/г).

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ГРУППЫ

ВЫРУЧКА

Выручка за 2016 г. сократилась на 5% до $7 636 млн на фоне умеренного снижения средних цен реализации в 2016 г. относительно 2015 г. При этом в 2016 г. произошло улучшение структуры продаж — доля выручки от продаж готового проката увеличилась до 67% (+3 п.п. г/г).

70% выручки (без изменений г/г) пришлось на домашние рынки.

30% выручки получено от операций на внешних рынках, в том числе за поставки продукции в страны Ближнего Востока и Турцию — 8%, Юго-Восточную Азию — 4%.

ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ

Операционная прибыль* за 2016 г. увеличилась на 7% до $1 489 млн на фоне опережающего снижения затрат, которое компенсировало более низкие цены реализации.

СВОБОДНЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК

Свободный денежный поток вырос в 2016 г. на 9% г/г до $1 089 млн на фоне роста операционной прибыли и снижения инвестиций на 6%.

Операционный денежный поток за 2016 г. увеличился на 3% г/г до $1 695 млн с учетом снижения оборотного капитала на конец года на $34 млн: рост кредиторской задолженности полностью компенсировал рост запасов.

Инвестиции в 2016 г. снизились на 6% до $559 млн, в том числе инвестиции в поддержание составили $296 млн.

ДИВИДЕНДЫ

Отток денежных средств на выплату дивидендов в 2016 г. составил $583 млн, в него вошли выплаты по итогам 4 кв. 2015 г., а также дивиденды за 1–3 кв. 2016 г.

КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЗА 12 МЕС. 2016 г.

ПРОДАЖИ МЕТАЛЛОПРОДУКЦИИ ВЫРОСЛИ ДО РЕКОРДНОГО УРОВНЯ
15,9 МЛН Т

$1,94 МЛРД
ПОКАЗАТЕЛЬ EBITDA ОСТАЛСЯ НА УРОВНЕ

ВЫРУЧКА СОСТАВИЛА
$7,64 МЛРД
на фоне стабильных объемов продаж

ЧИСТЫЙ ДОЛГ СНИЗИЛСЯ
ДО $0,69 МЛРД

ОБЩАЯ СУММА ОБЪЯВЛЕННЫХ ДИВИДЕНДОВ ЗА 2016 г. СОСТАВИЛА**
₽9,22 /АКЦИЮ
или 83% от свободного денежного потока

РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ EBITDA УВЕЛИЧИЛАСЬ
ДО 25%
(24% в 2015 г.)

ИНВЕСТИЦИИ СНИЗИЛИСЬ ДО $559 МЛН
НА 6%

СООТНОШЕНИЕ «ЧИСТЫЙ ДОЛГ/ EBITDA» СНИЗИЛОСЬ
ДО 0,4X

* Операционная прибыль до доли в чистых убытках ассоциированных компаний и прочих компаний, учитываемых по методу долевого участия, обесценения, а также списания активов.

**Проект.

Совет директоров НЛМК на заседании 3 марта 2017 г. рекомендовал акционерам утвердить дивиденды по итогам 4 кв. 2016 г. в размере 3,38 руб. на акцию. Общая сумма рекомендованных дивидендов за 4 кв. 2016 г. составила $347 млн (по курсу на дату рекомендации), что с учетом выплаченных ранее дивидендов за 1–3 кв. 2016 г. составляет 83% от свободного денежного потока и 97% от чистой прибыли за 2016 г.

ДОЛГОВАЯ НАГРУЗКА

Общая долговая нагрузка сократилась на 15% до $2,27 млрд.

Краткосрочные обязательства составляют 21% долга и представлены рублевыми облигациями, целевыми инвестиционными кредитами и возобновляемыми кредитными линиями для финансирования оборотного капитала.

Чистый долг за 2016 г. снизился на 37% г/г до $0,69 млрд благодаря росту свободного денежного потока. Показатель «Чистый долг/EBITDA» на конец 2016 г. составил 0,4x (0,6x на конец 2015 г.).

Благодаря оптимизации долгового портфеля средний срок погашения обязательств был увеличен с 2,9 до 3,6 лет за счет следующих операций:

- В июне 2016 г. была объявлена оферта на выкуп находящихся в обращении еврооблигаций (7-летние бумаги с купоном 4,95% на сумму $500 млн со сроком погашения в 2019 г. и 5-летние бумаги с купоном 4,45% на сумму $800 млн со сроком погашения в 2018 г.). По итогам оферты инвесторами было предъявлено к выкупу ценных бумаг на сумму $571 млн. Финансирование выкупа в июле 2016 г. было осуществлено за счет нового выпуска 7-летних еврооблигаций на сумму $700 млн с купоном 4,5% и погашением в июне 2023 г.
- В 3 кв. 2016 г. за счет собственных средств были погашены рублевые облигации на сумму 15 млрд руб. ($232 млн).
- В 4 кв. 2016 г. было досрочно погашено $200 млн из $400 млн PXF (pre-export finance) кредита, привлеченного в 2015 г.

Процентные расходы в 2016 г. снизились до $104 млн (–13% г/г), в том числе $40 млн составили капитализированные процентные расходы, учтенные в составе инвестиций.

РЕЗУЛЬТАТЫ СЕГМЕНТОВ

Плоский прокат Россия

Показатель EBITDA снизился в 2016 г. на 15% до $1 342 млн на фоне уменьшения объемов продаж (–3%) и снижения выручки на 8%. Эти факторы были частично компенсированы эффектом от программ повышения эффективности и улучшением структуры реализации. Рентабельность EBITDA составила 24% (–2 п.п. г/г).

Сортовой прокат Россия

Показатель EBITDA за 2016 г. увеличился в 2,8 раза г/г до $138 млн, благодаря 18% росту объемов продаж, расширению спредов между ценами на сортовую продукцию и лом, а также эффекту программы повышения операционной эффективности. Рентабельность EBITDA в 2016 г. выросла до 11% (+7 п.п. г/г).

Добыча и переработка сырья

Показатель EBITDA в 2016 г. вырос до $318 млн (+7%) на фоне увеличения продаж до 17,3 млн т (+2%) и роста производительности по результатам реализации программы повышения операционной эффективности. Рентабельность EBITDA составила 53% (+3 п.п. г/г).

НЛМК США

Показатель EBITDA увеличился до $178 млн на фоне роста продаж до 1,9 млн т (+5%) и расширения спредов между ценами на слябы Липецкой площадки и готовую продукцию. Рентабельность составила 15% против -9% годом ранее.

NLMK DanSteel и сеть продаж толстого листа

Показатель EBITDA вышел в положительную область до $0,3 млн (+0,1% рентабельность по EBITDA) в результате роста продаж до 0,5 млн т (+11%) и реализации программы повышения операционной эффективности, что частично компенсировало снижение цен.

Результаты ассоциированной компании (NBH)

Расширение ценовых спредов, несмотря на снижение средних цен реализации, рост продаж до 2,2 млн т (+8%) и эффект от реализации оптимизационных программ, позволили достичь практически безубыточного уровня по показателю EBITDA в 2016 г. до (-) $2 млн против убытка (-) $92 млн в 2015 г.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ МАТЕРИАЛЫ:

- Пресс-релиз о финансовых результатах за 2016 г.
- Презентация День стратегии 2017
- Результаты за 5 лет

ГЛОССАРИЙ

ТЕХНОЛОГИЯ ПРЕСС-ВАЛКОВОГО ИЗМЕЛЬЧЕНИЯ РУДЫ

Новая для России технология дробления железной руды в процессе производства железорудного концентрата, имеющая более высокую производительность по сравнению с традиционными методами дробления. Под давлением в потоке руды между валками происходит процесс не только прямого дробления, но и разрушения минерально-кристаллической структуры сырья, благодаря чему последующие переделы Стойленского ГОКа получают гораздо более подготовленную руду для дальнейшего измельчения. В результате повышается их производительность и достигается значительная экономия ресурсов — дробящих броней, шаров, электроэнергии.

ТЕХНОЛОГИЯ ВДУВАНИЯ ПЫЛЕУГОЛЬНОГО ТОПЛИВА

Технология предусматривает совместную подачу в доменную печь природного газа и угольной пыли, в результате чего снижается расход дорогостоящих ресурсов. Замещение дорогого сырья (природного газа и кокса) более дешевым аналогом (смесь энергетического угля) позволяет уменьшить себестоимость выплавки чугуна и, соответственно, производства стали при сохранении показателей качества и эффективности.

ЖЕЛЕЗОРУДНЫЕ ОКАТЫШИ

Обогащенная железная руда в виде маленьких шариков для использования в сталеплавильных процессах. Содержание железа составляет около 65% (Fe). В НЛМК окатыши производятся на фабрике окомкования, запущенной на Стойленском ГОК в ноябре 2016 г.

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА НЛМК

Это подход к управлению бизнесом, основанный на совокупности процессов и инструментах их оптимизации, с целью максимального использования существующих ресурсов и устранения потерь.

ЭФФЕКТЫ ОТ ПОВЫШЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Структурное увеличение EBITDA, связанное с реализацией инициатив по увеличению производительности и/или сокращению себестоимости, в основном от улучшения бизнес-процессов, оптимизации технологий и т. д., не требующее инвестиций либо реализуемое с минимальными инвестициями.

ЭФФЕКТЫ ОТ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Структурное увеличение EBITDA, связанное с реализацией инвестиционных проектов, например, эффект от ожидаемого снижения себестоимости после запуска фабрики окомкования на Стойленском ГОК.

ДОМАШНИЕ РЫНКИ

Рынки локального производства металлопродукции, к примеру, российский рынок — домашний рынок для НЛМК Россия, Северная Америка — для НЛМК США, рынки стран ЕС — для НЛМК Европа.

LTIFR

(англ. Lost Time Injury Frequency Rate) — коэффициент частоты травм с потерей трудоспособности (LTIFR на 1 000 000 отработанных человеко-часов).

ПОКАЗАТЕЛИ ЗА 10 ЛЕТ

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ*, $ млн

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Выручка от реализации	7 719	11 699	6 140	8 351	11 729	12 157	10 818	10 396	8 008	**7 636**
Чистая прибыль**	2 247	2 279	215	1 255	1 315	596	145	773	967	**935,1**
EBITDA	3 412	4 689	1 414	2 322	2 254	1 900	1 480	2 381	1 948	**1 941**
Рентабельность EBITDA, %	44	40	23	28	19	16	14	23	24	**25**
Движение денежных средств от операционной деятельности	2 524	2 781	1 394	1 431	1 315	1 825	1 333	1 806	1 651	**1 695**
Инвестиции	958	1 934	1 121	1 463	2 048	1 453	756	563	595	**559**
Чистый долг	302	842	796	1 454	3 355	3 574	2 736	1 598	1 091	**689**
Свободный денежный поток	1 566	846	273	–32	–243	371	536	1 153	997	**1 089**
Дивиденды на акцию, $ (2016 г. — проект)	0,123	0,079	0,007	0,063	0,063	0,061	0,019	0,051	0,108	**0,152**

ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ, тыс. т

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Производство стали (без NBH)	10 840	10 955	10 614	11 544	11 968	14 923	15 429	15 921	15 866	**16 438**
Общие продажи металлопродукции	9 230	10 261	10 600	11 730	12 840	15 184	14 831	15 126	15 863	**15 925**
Продажи готового проката	5 280	5 995	6 324	7 051	8 664	10 607	10 929	10 223	9 793	**10 211**
Продажи на домашних рынках	3 353	4 246	3 485	4 644	6 012	8 684	9 537	10 605	10 173	**10 275**

ПОКАЗАТЕЛИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Численность персонала Группы НЛМК, тыс. чел.	60,2	70,1	62,8	59,4	60	62,5	62,1	60,1	56,7	**54,0**
Производительность труда, т стали/чел.	260	249	269	308	329	406	420	437	463	**482**
LTIFR по российским активам Группы НЛМК	н/д	н/д	н/д	н/д	0,87	0,87	0,86	0,55	0,43	**0,34**
Удельные выбросы в атмосферу, кг/т стали	37,0	30,5	30,4	28,5	26,1	22,6	21,9	21,1	20,9	**20,8**

* Финансовые показатели с 2013 г. представлены по МСФО, до 2013 г. — по US GAAP (в справочных целях).
** Прибыль за период, относящаяся к акционерам ПАО «НЛМК».

ОСТАЛЬНЫЕ БРОШЮРЫ СЕРИИ

НАША КОМАНДА

2016 год

Подробная информация о команде Группы НЛМК, о том, как мы развиваем наши таланты, политике в области охраны труда, экономическом вкладе в развитие местных сообществ и о многом другом.

«Мы гордимся успехами Компании и в полной мере осознаем, что они стали возможны благодаря вкладу всей нашей международной команды, объединенной единой целью лидерства НЛМК».

Олег Багрин,
Президент Группы НЛМК

ЭКОЛОГИЯ

2016 год

В брошюре мы рассказываем о том, как современные технологии, эффективные процессы и традиции бережного отношения к окружающей среде позволяют Компании сохранять лидирующие позиции по «экологичности» производства.

«Работая над снижением воздействия на окружающую среду, мы внедряем новые технологии и решения».

Галина Христофорова,
Директор по экологии
Группы НЛМК

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

2016 год

В брошюре мы показываем, как работает система корпоративного управления в НЛМК, как построен процесс постоянного совершенствования системы управления, а также о том, как Компания сумела достичь лидирующих позиций в области отношений с инвесторами.

«Мы стараемся следить за лучшими практиками во всех областях нашей деятельности. Вместе с этим мы знаем и помним, что в области корпоративного управления путь эволюционного развития намного более эффективен, чем революционные преобразования. Поэтому мы внимательно отслеживаем все изменения, происходящие вне Компании, и последовательно внедряем лучшие практики».

Станислав Шекшня,
Независимый директор,
Председатель Комитета
по кадрам, вознаграждениям
и социальной политике

СОСТАВИТЬ СВОЙ ОТЧЕТ

Создайте свою версию годового отчета на нашем сайте, выбрав при помощи флажков отдельные страницы или целые разделы. Нажмите «Собрать отчет», и Ваша версия годового отчета будет готова для скачивания в PDF.