



О КОМПАНИИ

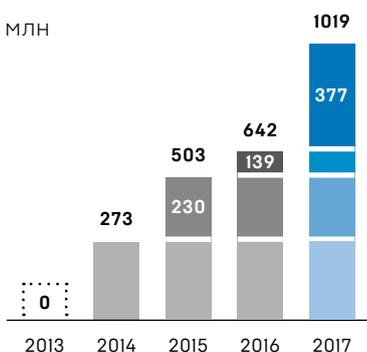
ОТЧЕТ/2017

ПОКАЗАТЕЛИ И СОБЫТИЯ 2017 ГОДА

ЦЕЛИ СТРАТЕГИИ 2017 ДОСТИГНУТЫ

СУЩЕСТВЕННЫЙ СТРУКТУРНЫЙ
ЭФФЕКТ ОТ СТРАТЕГИЧЕСКИХ
ИНИЦИАТИВ*

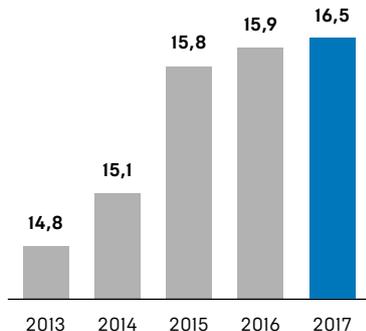
\$ млн



РЕКОРДНЫЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

НЕПРЕРЫВНЫЙ РОСТ
ОБЪЕМОВ ПРОДАЖ

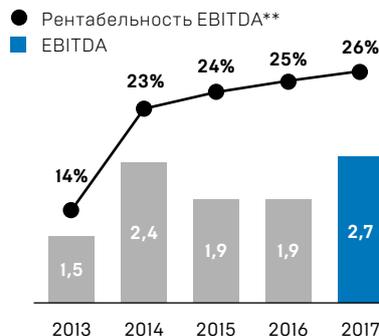
млн т



РОСТ ПРИБЫЛЬНОСТИ БИЗНЕСА

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЙ
РОСТ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ

\$ млрд



102%

достижение цели
по Стратегии 2017.

70%

из них за счет инициатив
менеджмента (подробнее —
см. Результаты Стратегии 2017).

90%

доменных мощностей
оснащены технологией ПУТ.

4^{-й}

год подряд рост
рентабельности по EBITDA.

* С учетом NBH.

** См. Глоссарий на стр 46.

КЛЮЧЕВАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Рекордные операционные результаты

НЛМК в 2017 г. достиг рекордных операционных результатов: производство стали выросло до 17,1 млн т, продажи увеличились до 16,5 млн т.

Устойчивые финансовые результаты и снижение долга

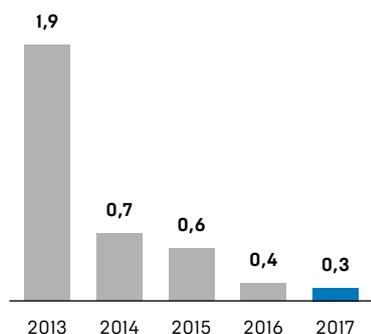
Рентабельность бизнеса составила 26%, демонстрируя улучшение четвертый год подряд. Комфортная долговая нагрузка ниже целевого уровня.

Успешная реализация Стратегии 2017

Цель Стратегии 2017 в \$1 млрд годового уровня экономии достигнута. Структурный годовой эффект на EBITDA составил \$1019 млн. Около \$740 млн (более 70%) достигнуто за счет реализации программ операционной эффективности.

УКРЕПЛЕНИЕ ФИНАНСОВОГО ПОЛОЖЕНИЯ

НИЗКАЯ ДОЛГОВАЯ НАГРУЗКА (ЧИСТЫЙ ДОЛГ / EBITDA)



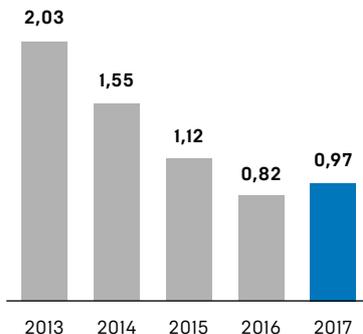
В сентябре 2017 г. был размещен выпуск 7-летних еврооблигаций на сумму

\$500 млн

с купоном 4,0% и погашением в сентябре 2024 г. Эта сумма была использована для снижения краткосрочного долга.

ВЫСОКИЕ СТАНДАРТЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

СНИЖЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ТРАВМАТИЗМА НА 53% К УРОВНЮ 2013 г. (LTIFR*, Группа НЛМК)



НЛМК стал лауреатом всероссийского конкурса «100 лучших организаций России. Экология и экологический менеджмент» и удостоен золотой медали.

УЛУЧШЕНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

РОСТ КОЛИЧЕСТВА НЕЗАВИСИМЫХ ЧЛЕНОВ В СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ**



В мае 2017 г. Индексный провайдер MSCI включил акции НЛМК в индексы MSCI Emerging Markets и MSCI Russia.

[→ подробнее](#)



ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА

ОЛЕГ БАГРИН,
Президент (председатель Правления) НЛМК*

Уважаемые господа!

Изменения успешны только тогда, когда у команды есть общая цель. Стремление к лидерству, сотрудничество, поддержка становятся общими ценностями. Тогда команда начинает работать как единый организм, а компания — как одна технологическая цепочка от Алтая до США.

Следование этой идеологии позволило нам стать единой командой и доказать самим себе, что мы способны решать задачи любой сложности.

В 2017 году Группа НЛМК продолжила последовательное улучшение операционных и финансовых показателей — продажи НЛМК выросли до рекордных за историю Компании 16,5 млн т; рентабельность бизнеса составила 26%, демонстрируя улучшение пятый год подряд. Показатель EBITDA** в 2017 году вырос на 37% г/г, до \$2,7 млрд, что стало лучшим результатом с 2009 года. Высокое кредитное качество и успешность бизнес-модели Группы были высоко оценены международными рейтинговыми агентствами — за последние 18 месяцев кредитные рейтинги НЛМК были повышены S&P и Moody's. В настоящее время Компания имеет кредитный рейтинг инвестиционного уровня от всех трех международных рейтинговых агентств.

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.

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

Условия деятельности

В 2017 году рынок стали показал подъем после непростого 2016 года. Впервые за несколько лет выросло потребление стали в России. Снижение экспорта стали из Китая и рост спроса в основных для Компании регионах способствовали росту цен на металлопродукцию и, как следствие, на основное металлургическое сырье.

Стратегия 2017 в действии

Ключевым фактором улучшения финансовых показателей стала успешная реализация Стратегии 2017. Нам удалось решить важнейшие задачи этой пятилетки: восстановление эффективности бизнеса, достижение 100-процентной самообеспеченности Группы железорудным сырьем, снижение травматизма. Показатели говорят сами за себя. По сравнению с 2012 годом производство стали выросло на 2 млн т, себестоимость сократилась на 25%, рентабельность бизнеса удвоилась, долговая нагрузка снизилась до минимума, уровень травматизма упал на 50%. Прибыль Компании в 2017 году находится на

Группа НЛМК показала рекордные результаты продаж относительно 2013 г., значительно превышающие темпы роста рынка.

Масштаб бизнеса НЛМК, а также качество нашей стратегии и команды позволят нам воспользоваться всеми существующими возможностями для развития и создания стоимости для акционеров.

* Олег Багрин занимал должность Президента (председателя Правления) НЛМК до 12 марта 2018 года.

** См. Глоссарий на стр. 46.

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



Успешная реализация Стратегии 2017 создала прочную базу для следующего стратегического цикла — Стратегии 2022.

максимальном уровне с 2008 года. Накопленный эффект всех проектов Стратегии 2017 по итогам прошлого года превысил \$1 млрд, около 70% которого дали программы операционной эффективности. Это успех, который основан не на конъюнктурных или временных факторах, а на структурных изменениях процессов. Всего было реализовано более 3000 проектов операционных улучшений — рост за пять лет в 12 раз. Около \$200 млн будут получены в 2018 году как результат недавно завершенных инвестиционных проектов, таких как фабрика окомкования Стойленского ГОКа и технология ПУТ ДЦ-2 Липецкой площадки.

ГРУППА НЛМК УКРЕПИЛА ЛИДЕРСТВО, УСПЕШНО ЗАВЕРШИВ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ЦИКЛ. ЭФФЕКТ ВСЕХ ПРОЕКТОВ СТРАТЕГИИ 2017 ПО ИТОГАМ ГОДА ПРЕВЫСИЛ \$1 МЛРД.

Взгляд в будущее

В 2018 году стартует новый пятилетний цикл развития. Технологическая платформа, качество команды, масштаб бизнеса НЛМК, а главное — редкий для нашей отрасли потенциал роста и эффективности, которыми обладает Компания, открывают множество возможностей. После успешного завершения предыдущего стратегического цикла наша команда не только имеет право, но и обязана ставить перед собой более амбициозные цели.

Одна команда

В общем деле реализации стратегических целей важен вклад не только отдельных людей, но прежде всего команд, из которых состоит наша большая международная Компания. Я очень благодарен моей команде за этот вклад, а самое главное — за ваше неравнодушие, за возможность многое переосмыслить и пожертвовать какими-то, может быть, ложными принципами и убеждениями. Готовность к этому переосмыслению, готовность меняться — это то, за что я вам очень благодарен. Самый главный итог этой Стратегии — он не про прошлое, а про будущее, нам удалось создать лучшую в металлургической отрасли команду без диссидентов и скептиков, которая будет уверенно и спокойно двигаться вперед. Это главный итог Стратегии.

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.

+11%

РОСТ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ
ЕВТДА ДО

26%

РОСТ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ
ТРУДА С БАЗЫ 2013 г.

+27%

ЭФФЕКТ
ОТ РЕАЛИЗАЦИИ
СТРАТЕГИИ 2017

+\$1 МЛРД

СНИЖЕНИЕ УРОВНЯ
ТРАВМАТИЗМА (LTIFR*)
С 2013 г.

-53%

→ Подробнее на странице 31
«Результаты Стратегии 2017»

* LTIFR (англ.) — Lost Time Injury Frequency Rate. См. Глоссарий на стр. 46.

ПРОФИЛЬ НЛМК

Группа НЛМК — вертикально интегрированная металлургическая компания, крупнейший в России и один из самых эффективных в мире производителей стальной продукции.

>17 МЛН Т
В ГОД

**ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ
МОЩНОСТИ**

0,35x

**СООТНОШЕНИЕ
ЧИСТОГО ДОЛГА
И EBITDA**

Устойчивое финансовое положение благодаря взвешенной финансовой политике и росту положительного свободного денежного потока

98%

**ЗАГРУЗКА
СТАЛЕПЛАВИЛЬНЫХ
МОЩНОСТЕЙ**

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

23%

**РОССИЙСКОГО
ПРОИЗВОДСТВА
СТАЛИ**

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

\$250

**СЕБЕСТОИМОСТЬ
ТОННЫ
СЛЯБОВ**

В топ-3 самых низкозатратных производителей стали в мире

**КАЧЕСТВЕННАЯ
ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ**

53% 76%

Самообеспеченность в электроэнергии

Самообеспеченность в металлоломе

92% 86%

Самообеспеченность в ЖР-концентрате

Самообеспеченность в ЖР-окатышах, >100% в коксе

**26% РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ
ЕБИТДА**

Устойчивый рост рентабельности в течение последних лет за счет последовательной реализации Стратегии 2017. Среднемировое значение не превышает 15%

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 – 0,97 (российские активы – 0,51) при лучших практиках 0,6
- Удельные выбросы в атмосферу – 20,5 кг/т при лучших практиках 18,9 кг/т

Производственные активы НЛМК расположены в России, Европе и США. Мощности по производству стали Компании превышают 17 млн т в год.

* LTIFR (англ.) – Lost Time Injury Frequency Rate. См. Глоссарий на стр. 46.

ПРОДУКЦИЯ

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

ПОКАЗАТЕЛИ

НЛМК демонстрирует наиболее конкурентоспособную себестоимость среди мировых производителей, а прибыльность Компании — одна из наиболее высоких в отрасли. Выручка Компании за 2017 г. составила \$10,065 млрд, показатель EBITDA — \$2,655 млрд. Соотношение Net Debt/ EBITDA на 31 декабря 2017 года составляет 0,35. Компания имеет кредитный рейтинг инвестиционного уровня от S&P, Moody's и Fitch.

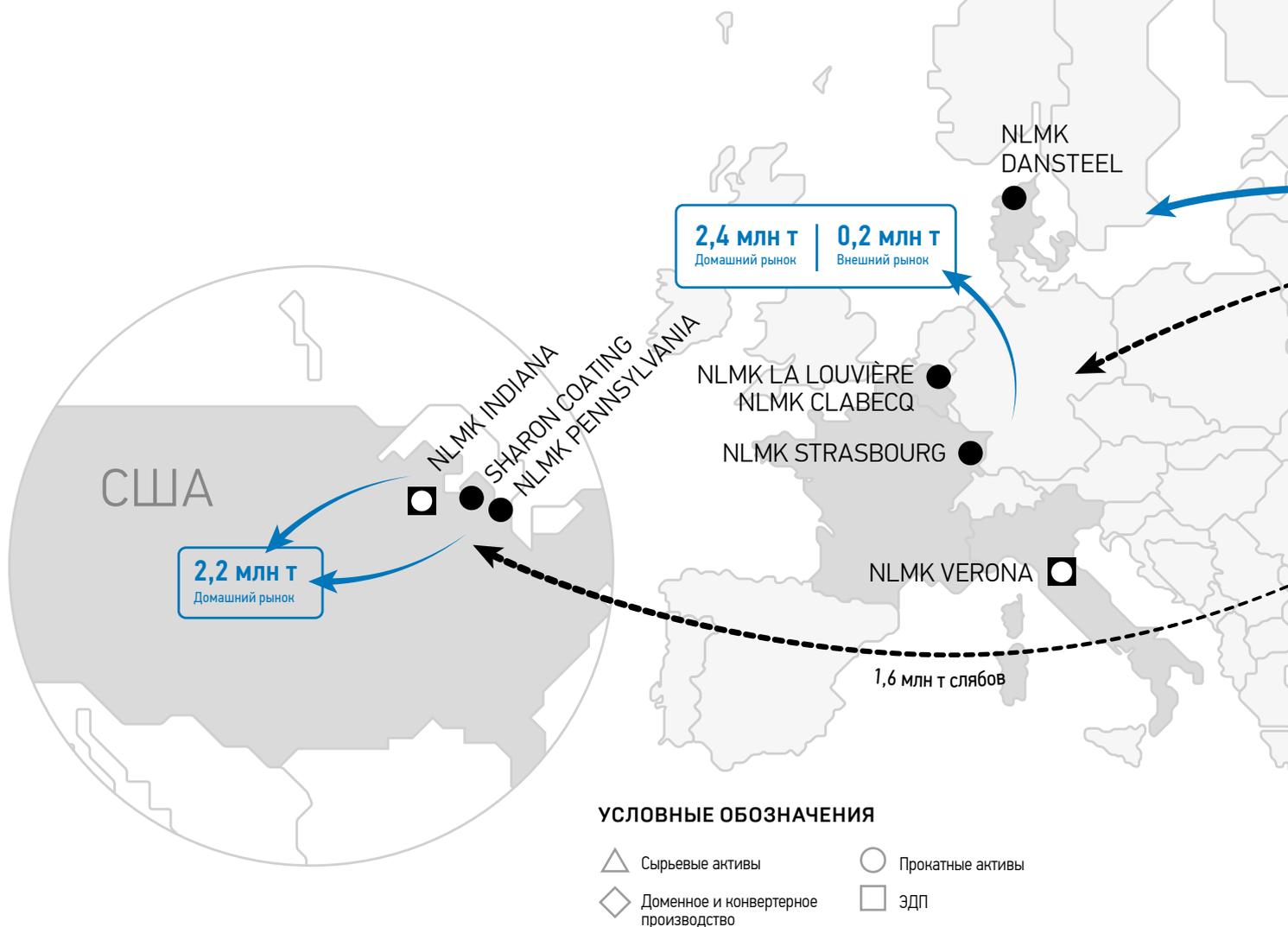
АКЦИИ

Обыкновенные акции ПАО «НЛМК», free-float которых составляет 16%, торгуются на Московской фондовой бирже (тикер «NLMK»), глобальные депозитарные акции — на Лондонской фондовой бирже (тикер «NLMK:LI»). Акционерный капитал Компании разделен на 5 993 227 240 обыкновенных акций номинальной стоимостью 1 российский рубль.

НАША КОМАНДА

Направленная на непрерывное развитие корпоративная культура, объединяющая более 53 тыс. профессионалов своего дела в разных регионах, служит надежным фундаментом для дальнейшего роста.

ГЕОГРАФИЯ АКТИВОВ И ПРОДАЖ

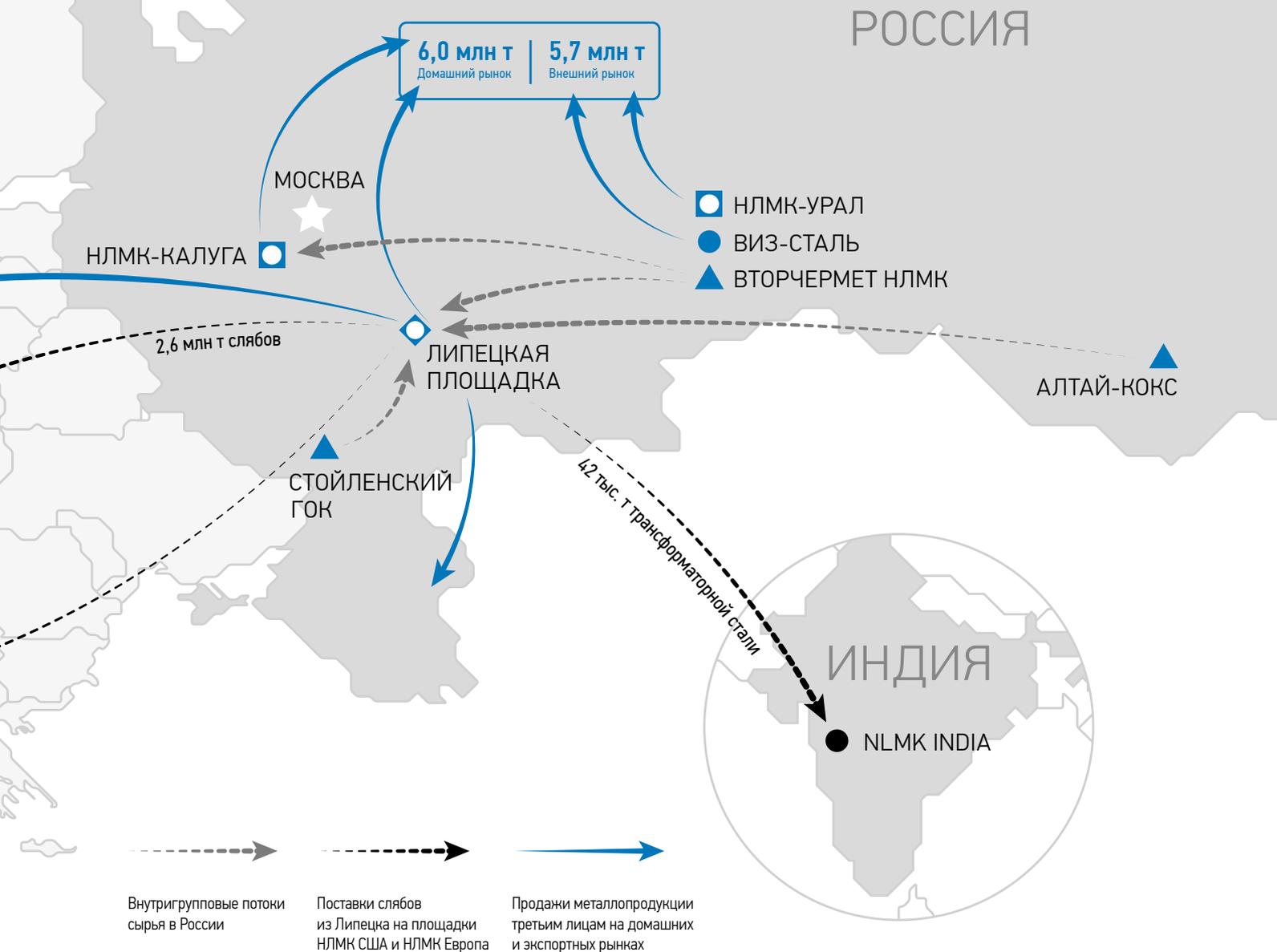


СТРУКТУРА ПРОДАЖ МЕТАЛЛОПРОДУКЦИИ ПО РЕГИОНАМ

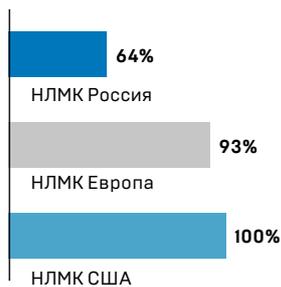


СТРУКТУРА ПРОДАЖ МЕТАЛЛОПРОДУКЦИИ ПО РЫНКАМ

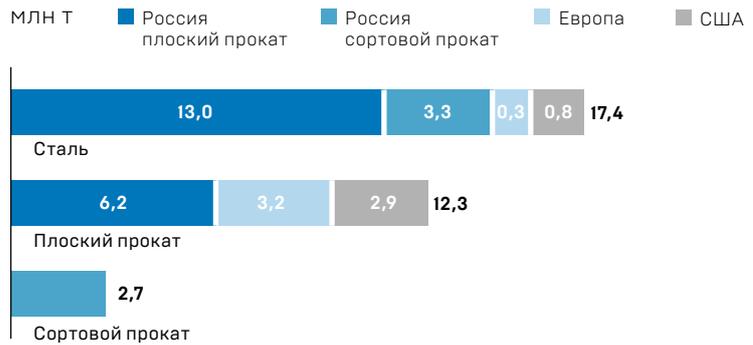




ДОЛЯ ПРОДАЖ ГОТОВОГО ПРОКАТА НА ДОМАШНИХ РЫНКАХ



ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ НЛМК



ЧТО МЫ ПРОИЗВОДИМ И ПРОДАЕМ



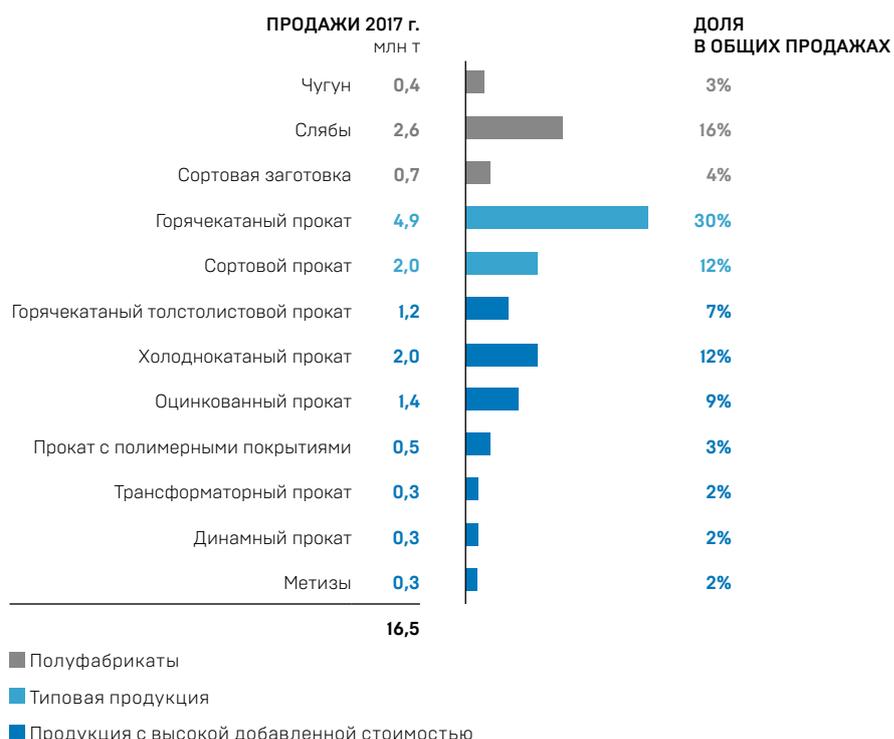
В 2017 г. продажи металлопродукции НЛМК — 16,5 млн т.

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 НВН)



НАША ПРОДУКЦИЯ

	 СТАЛЬНЫЕ ПОЛУФАБРИКАТЫ	 ТОЛСТЫЙ ЛИСТ	 ГОРЯЧЕКАТАНЫЙ ПРОКАТ	 ХОЛОДНОКАТАНЫЙ ПРОКАТ
ПРОДУКТЫ	<p>Стальные полуфабрикаты для дальнейшей переработки в плоский (слябы) и сортовой (сортовая заготовка) прокат.</p> <p>Широкий ряд типовых и нишевых полупродуктов с особым химическим составом стали, физическими свойствами и типоразмерами.</p>	<p>Стальная плоская продукция. Выпускаются как типовые продукты, так и нишевый толстый лист, обладающий высокой износостойкостью и прочностью.</p> <p>Производится на европейских активах Группы НЛМК из полуфабрикатов Липецкой площадки.</p>	<p>Стальная плоская продукция, прошедшая стадию горячей прокатки. Выпускается широкий ряд продукции в листах и рулонах с различными эксплуатационными свойствами.</p>	<p>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.</p>
ДОЛЯ В ПРОДАЖАХ НЛМК	23%	7%	30%	12%
ПОТРЕБИТЕЛИ	Металлургия и трубный сектор.	Производство грузовых автомобилей, погрузочной техники, строительство офшорных 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, изготовление 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*	<i>мировой рынок</i> 23%	<i>европейский рынок</i> 9%	<i>российский рынок</i> 12%	<i>российский рынок</i> 31%

* 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 23% глобального рынка слэбов, 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.

12%

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

Липецкая площадка
NLMK Strasbourg
Sharon Coating

российский рынок

21%

оцинкованный прокат

21%

прокат с полимерными покрытиями



ЭЛЕКТРОТЕХНИЧЕСКИЙ ПРОКАТ

НЛМК производит 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.

3%

Производство электрических машин, трансформаторов, энергетическое машиностроение, приборостроение.

Липецкая площадка
ВИЗ-Сталь

российский рынок

74%

динамный прокат

ок. 100%

трансформаторный прокат



СОРТОВОЙ ПРОКАТ

НЛМК производит арматуру в бунтах и мотках, катанку, фасонный прокат.

12%

Строительство.

НЛМК-Урал
НЛМК-Калуга

российский рынок

18%

арматура



МЕТИЗЫ

НЛМК производит широкий ряд метизов в низкоуглеродистом сегменте. Компания выпускает проволоку и производные изделия, в том числе с различными покрытиями и обработкой поверхности, гвозди, крепежные изделия.

2%

Строительство, машиностроение.

НЛМК-Метиз

российский рынок

20%

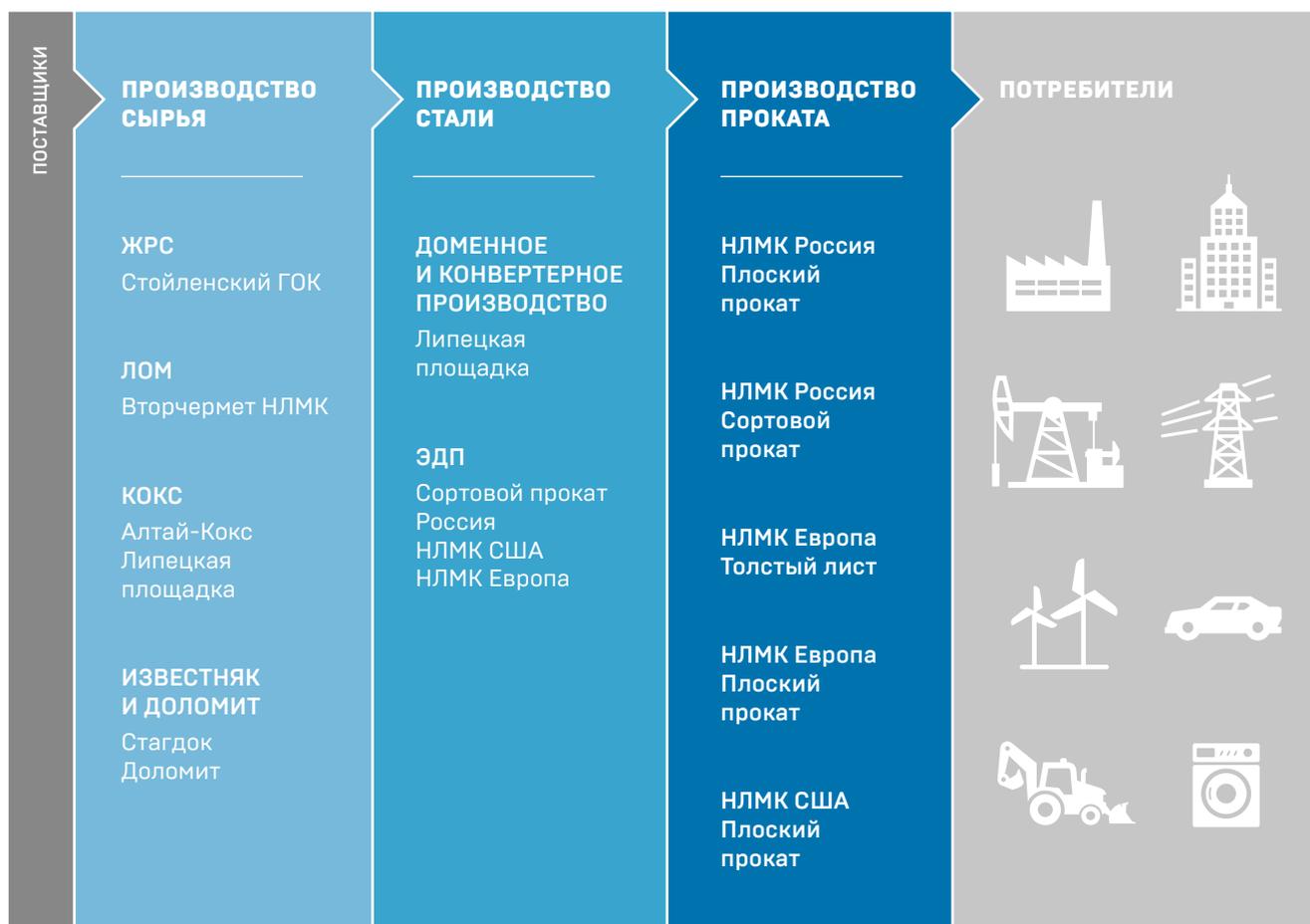
метизы

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ НЛМК

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

ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

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





ДОБЫЧА И ПЕРЕРАБОТКА СЫРЬЯ (UPSTREAM)

Ресурсная база мирового класса, современные технологии добычи и переработки, оптимальные процессы и высокий профессионализм сотрудников обеспечивают статус одного из самых низкокзатратных производителей стали в мире.

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.

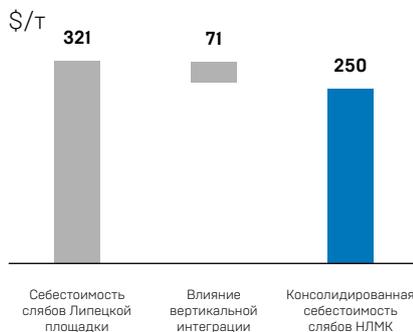
➤ ПРОИЗВОДСТВО ЖЕЛЕЗНОЙ РУДЫ

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 \$12/т.

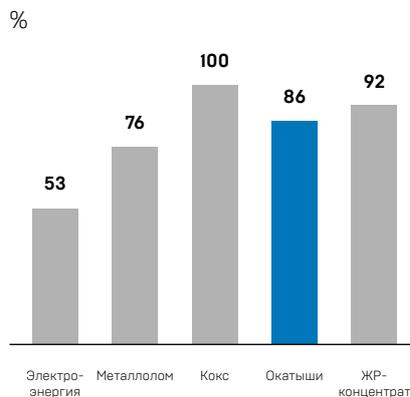
➤ ЛОМОЗАГОТОВИТЕЛЬНАЯ СЕТЬ НЛМК

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

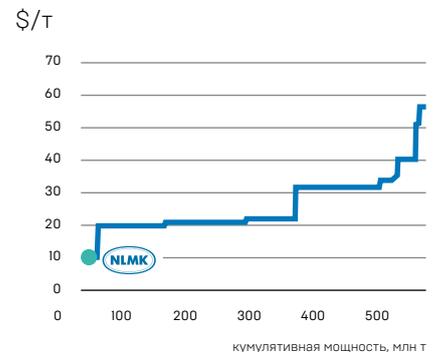
ЭФФЕКТ ВЕРТИКАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ НА СНИЖЕНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ 1 Т СТАЛИ В 2017 г.



ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ РЕСУРСАМИ



СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА ЖЕЛЕЗОРУДНОГО КОНЦЕНТРАТА В 2017 г.*



ФАКТЫ 2017 г.

17,1 МЛН Т

ПРОИЗВОДСТВО ЖРС,
В ТОМ ЧИСЛЕ
6 МЛН Т ОКАТЫШЕЙ

6,9 МЛН Т

ПРОИЗВОДСТВО КОКСА
БОЛЕЕ 100%
ОТ ПОТРЕБНОСТЕЙ
ЛИПЕЦКОЙ ПЛОЩАДКИ

\$12

СЕБЕСТОИМОСТЬ
ТОННЫ
ЖР-КОНЦЕНТРАТА

РАЗВИТИЕ 2017 Г.

ФАБРИКА ОКМКОВАНИЯ ВЫШЛА
НА ПРОЕКТНУЮ МОЩНОСТЬ

6 МЛН Т
В ГОД

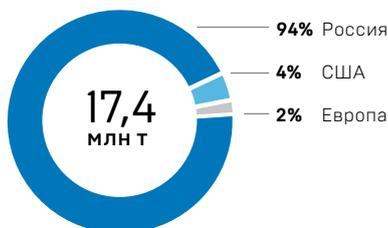
ПРОИЗВОДСТВО СТАЛИ (MIDSTREAM)

Современное оборудование и отлаженные бизнес-процессы позволяют производить качественную и низкокзатратную стальную продукцию. Мощности Группы НЛМК по производству стали превышают 17 млн т в год, 95% стали НЛМК производится в России.

СТРУКТУРА ПРОИЗВОДСТВА СТАЛИ НЛМК



СТРУКТУРА СТАЛЕПЛАВИЛЬНЫХ МОЩНОСТЕЙ



ПРЕИМУЩЕСТВА НЛМК

ЛИДЕРСТВО ПО ЗАТРАТАМ

НЛМК — один из самых низкокзатратных производителей стали в мире, и за последние пять лет Компания сумела укрепить свое лидерство — разрыв по уровню себестоимости стали НЛМК и средних значений по отрасли вырос с 25 до 36%. Высокая загрузка мощностей благодаря уникальной бизнес-модели, эффективная вертикальная интеграция и модернизированные производственные мощности обеспечивают НЛМК устойчивое лидерство по себестоимости. Себестоимость производства стали на Липецкой площадке в 2017 г. составила \$250/т при средних затратах по отрасли в \$390/т.

БАЛАНС ПЕРЕРАБОТКИ И ПРОДАЖ

77% стали НЛМК перерабатывается в готовую продукцию, 23% — продается потребителям в виде полуфабрикатов. Производство как плоского, так и сортового проката, а также сложившаяся репутация надежного поставщика обеспечивают стабильный спрос на продукцию Группы.

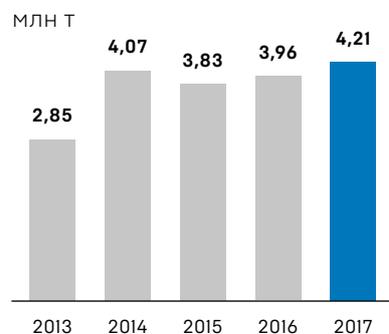
ВЫСОКАЯ ЗАГРУЗКА МОЩНОСТЕЙ

Широкий ассортимент продукции и присутствие прокатных активов в регионах потребления — в России, Европе и США — позволяют поддерживать высокий уровень загрузки мощностей, который составляет 98% вне зависимости от цикла.

ОПТИМАЛЬНАЯ ЛОГИСТИКА

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

ПОСТАВКИ СЛЯБОВ НА ДОЧЕРНИЕ КОМПАНИИ И СОВМЕСТНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ



ФАКТЫ 2017 Г.

17,1 МЛН Т
(С НВН)

ПРОИЗВОДСТВО СТАЛИ

98%

ЗАГРУЗКА
СТАЛЕПЛАВИЛЬНЫХ
МОЩНОСТЕЙ
ПО ГРУППЕ НЛМК

\$250

СЕБЕСТОИМОСТЬ
ТОННЫ СЛЯБОВ
ЛИПЕЦКАЯ
ПЛОЩАДКА

РАЗВИТИЕ 2017 Г.

90%

ДОМЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ
ОСНАЩЕНЫ ТЕХНОЛОГИЕЙ
ВДУВАНИЯ ПУТ. ЗАВЕРШЕНЫ
ГАРАНТИЙНЫЕ ИСПЫТАНИЯ
УСТАНОВОК ВДУВАНИЯ ПУТ В ДП
№6 И «РОССИЯНКА»

ПРОИЗВОДСТВО ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ (DOWNSTREAM)

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 составляют 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.

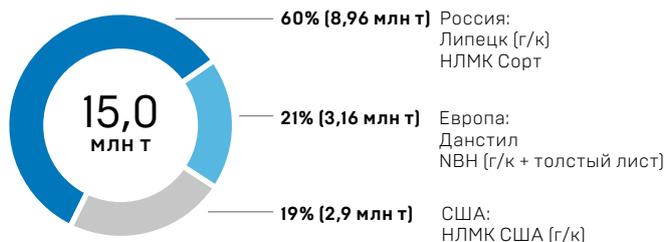
➤ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ПРОДАЖ

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



СТРУКТУРА ПРОКАТНЫХ МОЩНОСТЕЙ



ФАКТЫ 2017 г.

12,8

МЛН Т
(С NVH)
ПРОИЗВОДСТВО
ГОТОВОГО ПРОКАТА

+11%

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

82%

ПЛОСКИЙ ПРОКАТ

18%

СОРТОВАЯ
ПРОДУКЦИЯ

РАЗВИТИЕ 2017 г.

НЛМК США: SHARON COATING ВОЗОБНОВИЛ РАБОТУ ВТОРОЙ ЛИНИИ ГОРЯЧЕГО ОЦИНКОВАНИЯ МОЩНОСТЬЮ ОКОЛО 226 ТЫС. Т В ГОД. С ЗАПУСКОМ ВТОРОЙ ЛИНИИ ДЕЙСТВУЮЩИЕ МОЩНОСТИ SHARON COATING УВЕЛИЧИЛИСЬ НА 43%

226

ТЫС. Т
В ГОД

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 американских Великих озер.

Все наши предприятия в разных регионах имеют общие ценности и работают на единые цели и результат.

НЛМК РОССИЯ

ГОРНАЯ ДОБЫЧА

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПЛОЩАДКИ:

Стойленский ГОК
Доломит
Стагдок

ФУНКЦИОНАЛ:

Обеспечение сырьем металлургического производства Группы

ПРОДУКЦИЯ:

Железорудный концентрат, окатыши, аглоруда, известняк, доломит

ПОТРЕБИТЕЛИ:

ВНУТРЕННИЕ: Липецкая площадка Группы

ВНЕШНИЕ: металлургические компании, дорожное строительство, сельское хозяйство

ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА:

7,0 ТЫС. ЧЕЛ.

ПРОИЗВОДСТВО:

ЖРС
17,1 МЛН Т
(0% г/г)

ФЛЮСЫ
6,3 МЛН Т
(-1% г/г)

ВЫРУЧКА:

\$ 944 МЛН
(+58% г/г)

ЕВИТДА:

\$ 642 МЛН
(+102% г/г)

ИНВЕСТИЦИИ:

\$ 116 МЛН
(-47% г/г)

СТОЙЛЕНСКИЙ ГОК ЗАВЕРШИЛ ВТОРОЙ ЭТАП ВНЕДРЕНИЯ ПРЕСС-ВАЛКОВОГО ИЗМЕЛЬЧЕНИЯ РУДЫ (HPGR). ДАННЫЙ ПРОЕКТ ФАБРИКИ ОБОГАЩЕНИЯ ДОБАВИТ ОКОЛО 1,8 МЛН Т МОЩНОСТЕЙ И ВМЕСТЕ С ДРУГИМИ МЕРОПРИЯТИЯМИ ПОЗВОЛИТ В 2018 Г. УВЕЛИЧИТЬ ПРОИЗВОДСТВО ДО 17,4 МЛН Т ЖЕЛЕЗОРУДНОГО КОНЦЕНТРАТА.

ПРОДАЖИ:

ЖЕЛЕЗОРУДНЫЙ КОНЦЕНТРАТ: 9,6 МЛН Т

ОКАТЫШИ: 6 МЛН Т

АГЛОРУДА: 1,5 МЛН Т

ИЗВЕСТНЯК: 3,7 МЛН Т
(78% на Липецкую площадку)

ДОЛОМИТ: 2,3 МЛН Т
(73% 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 СЛЯБОВ КОМПАНИЯМ ГРУППЫ:

ПОСТАВКИ НА НЛМК США:

1,6 млн т (+25% г/г)

ПОСТАВКИ НА НЛМК ЕВРОПА:

2,6 млн т (-2% г/г)

ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА:

30,5 ТЫС.
ЧЕЛ.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ:

СТАЛЬ
13,0 МЛН Т

ПЛОСКИЙ
ПРОКАТ
6,2 МЛН Т

ПРОИЗВОДСТВО:

КОКС: 6,9 млн т [0% г/г]

ЧУГУН: 12,8 млн т [+1% г/г]

СТАЛЬ: 13,2 млн т [+2% г/г]

ТОВАРНЫЕ
ПОЛУФАБРИКАТЫ:
6,7 млн т [+3% г/г]

ГОТОВЫЙ ПРОКАТ:
5,9 млн т [+1% г/г]

ОБЩАЯ ВЫРУЧКА:

\$7659 МЛН
(+37% г/г)

ЕВТДА:

\$1722 МЛН
(+28% г/г)

ИНВЕСТИЦИИ:

\$422 МЛН
(+40% 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
УВЕЛИЧИЛИСЬ НА 4% Г/Г,
ДО 5,8 МЛН Т, ДОЛЯ В ОБЩИХ
ПРОДАЖАХ ТРЕТЬИМ ЛИЦАМ
СОСТАВИЛА 66%.

ПРОДАЖИ ВНЕШНИМ ПОТРЕБИТЕЛЯМ:

ТОВАРНЫЙ ЧУГУН: 0,4 млн т (+18% г/г)

СЛЯБЫ: 2,5 млн т [-4% г/г]

ГОРЯЧЕКАТАНЫЙ ПРОКАТ:
2,7 млн т [+2% г/г]

ХОЛОДНОКАТАНЫЙ ПРОКАТ:
1,4 млн т [-2% г/г]

ОЦИНКОВАННЫЙ ПРОКАТ:
0,7 млн т [+15% г/г]

ПРОКАТ С ПОЛИМЕРНЫМИ
ПОКРЫТИЯМИ: 0,4 млн т [-12% г/г]

ДИНАМНЫЙ ПРОКАТ: 0,3 млн т [+5% г/г]

ТРАНСФОРМАТОРНАЯ
СТАЛЬ: 0,3 млн т [+5% г/г]

ГЕОГРАФИЯ ВНЕШНИХ ПОСТАВОК:

Россия (51% продаж), Турция, Латинская
Америка, Европейский Союз, Северная
Америка, Ближний Восток, страны СНГ



СОРТОВОЙ ПРОКАТ РОССИЯ

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПЛОЩАДКИ:

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

ФУНКЦИОНАЛ:

Переработка металлолома для российских сталеплавильных мощностей Группы
Производство сортовой продукции и метизов

ПРОДУКЦИЯ:

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

ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА:

8,9 ТЫС. ЧЕЛ.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ:

СТАЛЬ
3,3 МЛН Т

СОРТОВОЙ ПРОКАТ
2,7 МЛН Т

ЗАГРУЗКА СТАЛЕПЛАВИЛЬНЫХ МОЩНОСТЕЙ:

92%

ВЫРУЧКА:

\$ 1794 МЛН (+39% г/г)

ЕБИТДА:

\$ 152 МЛН (+10% г/г)

ИНВЕСТИЦИИ:

\$ 22 МЛН (+38% г/г)

ПОТРЕБИТЕЛИ:

Строительство, машиностроение

БЛАГОДАРЯ РАСШИРЕНИЮ ГЕОГРАФИИ ПОСТАВОК ОБЩИЙ ОБЪЕМ ПРОДАЖ КАТАНКИ УВЕЛИЧИЛСЯ НА 60% Г/Г, ДО 0,3 МЛН Т. ОБЩИЙ ОБЪЕМ ПРОДАЖ СОРТОВОГО ПРОКАТА И ЗАГОТОВКИ УВЕЛИЧИЛСЯ ДО 3 МЛН Т, НА 6% Г/Г.

ПРОИЗВОДСТВО:

ПЕРЕРАБОТКА МЕТАЛЛОЛОМА: 2,3 млн т (+11% г/г)

СТАЛЬ: 3,0 млн т (+5% г/г)

СОРТОВОЙ ПРОКАТ: 1,9 млн т (+2% г/г)

МЕТИЗЫ: 0,3 млн т (+4% г/г)

ПРОДАЖИ ВНЕШНИМ ПОТРЕБИТЕЛЯМ:

СОРТОВАЯ ЗАГОТОВКА: 0,7 млн т (+12% г/г)

СОРТОВОЙ ПРОКАТ: 2,0 млн т (+4% г/г)

МЕТИЗЫ: 0,3 млн т (+4% г/г)

ГЕОГРАФИЯ ВНЕШНИХ ПОСТАВОК:

Россия (54% продаж), Европейский Союз, Северная Африка



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:

1,1 ТЫС.
ЧЕЛ.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ:

СТАЛЬ
0,8 МЛН Т

**ПЛОСКИЙ
ПРОКАТ**
2,9 МЛН Т

ВЫРУЧКА:

\$1670 МЛН
(+44% г/г)

ЕБИТДА:

\$197 МЛН
(+11% г/г)

ИНВЕСТИЦИИ:

\$28 МЛН
(+47% г/г)

ЗАГРУЗКА СТАЛЕПЛАВИЛЬНЫХ МОЩНОСТЕЙ:

81%

**ДИВИЗИОН УВЕЛИЧИЛ ПРОДАЖИ
ПРОКАТА НА 21% ПРИ РОСТЕ ПОТРЕБИ-
ТЕЛЬСКОЙ АКТИВНОСТИ НА АМЕРИ-
КАНСКОМ РЫНКЕ.**

ПРОИЗВОДСТВО:

СТАЛЬ: 0,6 млн т (+11% г/г)
ПЛОСКИЙ ПРОКАТ: 2,2 млн т (+21% г/г)

ПРОДАЖИ:

ГОРЯЧЕКАТАНЫЙ ПРОКАТ: 1,2 млн т (+31% г/г)
ХОЛОДНОКАТАНЫЙ ПРОКАТ:
0,5 млн т (-9% г/г)
ОЦИНКОВАННЫЙ ПРОКАТ: 0,5 млн т (+40% 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:

1,4 млн т (+6% г/г)

ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА:

0,9 ТЫС. ЧЕЛ.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ:

ПЛОСКИЙ ПРОКАТ
1,7 МЛН Т

ЗАГРУЗКА ПРОКАТНЫХ МОЩНОСТЕЙ:

80%

РЕНО МОРЕТТИ (RENAUD MORETTI) БЫЛ НАЗНАЧЕН ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ (CEO) ДИВИЗИОНА НЛМК ЕВРОПА ПЛОСКИЙ ПРОКАТ. В 2006 Г. ОН СТАЛ РУКОВОДИТЕЛЕМ РЕМОНТНОЙ СЛУЖБЫ НА ЗАВОДЕ LA LOUVIERE, КОТОРЫЙ В ТО ВРЕМЯ ПРИНАДЛЕЖАЛ СОВМЕСТНОМУ ПРЕДПРИЯТИЮ НЛМК И DUFERCO. ПОЗЖЕ РУКОВОДИЛ РАБОТОЙ СТАНА ХОЛОДНОЙ ПРОКАТКИ И БЫЛ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ NLMK LA LOUVIERE.

ПРОДАЖИ:

ГОРЯЧЕКАТАНЫЙ ПРОКАТ: 1,0 млн т (+2% г/г)
ХОЛОДНОКАТАНЫЙ ПРОКАТ: 0,05 млн т (-14% г/г)
ОЦИНКОВАННЫЙ ПРОКАТ: 0,2 млн т (-15% г/г)
ПРОКАТ С ПОЛИМЕРНЫМИ ПОКРЫТИЯМИ: 0,1 млн т (+3% г/г)

ПОТРЕБИТЕЛИ:

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

ГЕОГРАФИЯ ПОСТАВОК:

93% 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**
1,5 МЛН Т

ЗАГРУЗКА ПРОКАТНЫХ МОЩНОСТЕЙ:

78%

**ПРОДАЖИ НИШЕВОГО ТОЛСТОГО ЛИСТА МАРОК QUARD И QUEND В 2017 Г.
УВЕЛИЧИЛИСЬ НА 14% Г/Г, ДО 101 ТЫС. Т.**

ПРОДАЖИ:

ТОЛСТЫЙ ЛИСТ: 1,2 млн т (-1% г/г)

ГЕОГРАФИЯ ПОСТАВОК:

93% продаж в странах Европейского Союза

ПОТРЕБИТЕЛИ:

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

ПРОИЗВОДСТВО:

СТАЛЬ: 0,2 млн т (+11% г/г)

ТОЛСТЫЙ ЛИСТ: 1,2 млн т (-3% г/г)

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 оптимизации бизнес-процессов и инструментов с целью максимального использования ресурсов и устранения потерь.

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.

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. В дальнейшем появилось больше инструментов бережливого производства, которые Компании нужно было максимально применять для решения бизнес-задач и получения максимальной выгоды.

ТЕХНИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

- Система целеполагания, среднесрочный потенциал и краткосрочные цели.
- Система ключевых показателей эффективности.
- Инструменты производственной системы: инструменты измерения, 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.

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.

Новый этап Производственной системы

Стартовал новый этап развития ПС — вовлечение сотрудников Компании в процесс постоянных улучшений. Первые результаты принес пилотный проект на НЛМК-Калуга.

Развитие в 2017 г.

Ключевые принципы нового этапа развития Производственной системы НЛМК:

1. Потенциал улучшений есть всегда. Даже если уже много сделано в части операционной эффективности, всегда есть что еще можно улучшить в технологиях и процессах.
2. Открытость персонала. Это наша ценность, которая приносит нам возможность сохранять свои позиции на рынке. Знание о проблемах позволяет нам их быстро решать и получать эффекты от этого.

3. Сотрудник разделяет принципы ПС НЛМК. Каждый сотрудник должен разделять наши взгляды на систему управления и Производственную систему.
4. Вовлеченность и ответственность. Каждый сотрудник имеет право знать о целях и основных приоритетах Компании. Каждый знает, как он своей текущей деятельностью влияет на результаты Компании, имеет свое поле ответственности за решение проблем.



«Для нас важно не только получить финансовый результат, но и построить систему командной работы на площадках и выстроить партнерские отношения производственной площадки с функцией операционной эффективности. Только в таком случае Производственная система перестанет быть набором проектов и станет системой. Наша цель на следующий стратегический цикл — активность и вовлеченность людей: от каждого сотрудника должна быть как минимум одна идея. И тогда через пять лет мы увидим совершенно другую Компанию с кардинально изменившейся культурой производства».

ТАТЬЯНА АВЕРЧЕНКОВА,

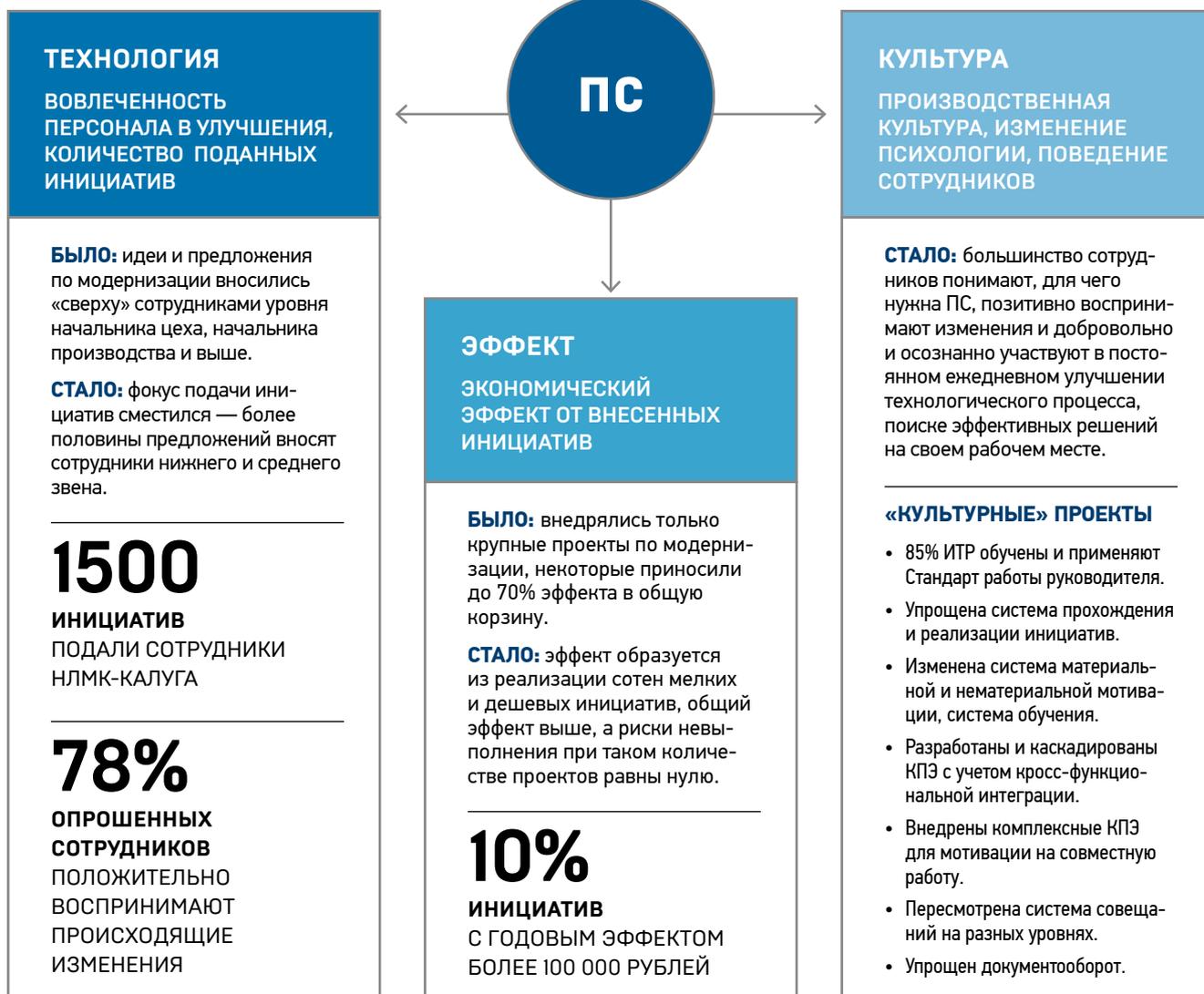
Вице-президент по операционной эффективности



В отчетном году Производственная система НЛМК вступила в 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

и охватил самые разные аспекты деятельности: технологии, ремонты, логистику, охрану труда. В 2017 г. проект уже принес результаты: по итогам работы Производственной системы на НЛМК-Калуга в 2017 г. было принято более 1500 инициатив (при том, что на заводе работает 1218 человек).

РЕЗУЛЬТАТ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ НЛМК-КАЛУГА



Также в 2017 г. Производственная система перешла на новый этап трансформации на Липецкой площадке в цехах аглодоменного производства и на СГОКе. На этапе технической диагностики команда проекта Липецкой площадки разработала более 200 мероприятий с экономическим эффектом полного года на сумму свыше 2 млрд рублей. На конец 2017 г. реализовано 29 мероприятий, остальные будут реализованы

в 2018 г. Одновременно планируется старт проекта в сталеплавильном производстве.

Планы на 2018 г.

В 2018-м третья волна проекта по развитию Производственной системы НЛМК стартует на НЛМК-Урал, НЛМК-Метиз и НЛМК-Урал Сервис.

Последовательное развитие Производственной системы НЛМК охватит

все предприятия Группы и сформирует культуру вовлеченности, командной работы. В результате Компания выйдет на новый уровень развития. Это будет коллектив единомышленников, с готовностью и желанием решающий любые задачи.

Мы стремимся сделать принципы, заложенные в фундаменте Производственной системы, основным элементом корпоративной культуры. Это тот ключевой фактор,

который сохранит конкурентоспособность Компании, усилит наши позиции на рынке. Это позволит не только раскрыть внутренний потенциал Компании, но и доба-

вить дополнительную стоимость абсолютно всем заинтересованным сторонам: наши сотрудники будут заинтересованы в результатах деятельности и непрерывного разви-

тия, местные сообщества и государство будут уверены в устойчивости бизнеса, а акционеры получат стабильный возврат в виде дивидендов.

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ТРЕТЬЕЙ ВОЛНЫ ПРОЕКТА



УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА

более 3000 сотрудников НЛМК-Урал, НЛМК-Метиз и НЛМК-Урал Сервис



НАПРАВЛЕНИЯ

культура, технологии, логистика, энергетика, ремонты, ОТПБ



ГЕОГРАФИЯ

Нижние Серги, Ревда, Березовский



ПРОЕКТНАЯ ГРУППА

более 60 работников НЛМК-Урал, НЛМК-Метиз, НЛМК-Урал Сервис, ВИЗ-Сталь

ОБУЧЕНИЕ КОМАНДЫ

СЕРЕДИНА ИЮЛЯ



ОБУЧЕНИЕ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ

43

ЧЕЛОВЕКА

РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ

(ТЕХНИЧЕСКАЯ И КУЛЬТУРНАЯ ДИАГНОСТИКА)

ИЮЛЬ-АВГУСТ



ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНТЕРВЬЮ ПО КУЛЬТУРЕ ПРОИЗВОДСТВА

220

ЧЕЛОВЕК



СТАРТОВЫЕ ВСТРЕЧИ

1380

ЧЕЛОВЕК



АНКЕТИРОВАНИЕ ПО КУЛЬТУРЕ ПРОИЗВОДСТВА

1900

ЧЕЛОВЕК

АВГУСТ-СЕНТЯБРЬ



«ЗЕРКАЛЬНЫЕ СЕССИИ», РЕЗУЛЬТАТЫ ПЕРВОЙ РАБОТЫ

1380

ЧЕЛОВЕК



ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ

2600

ЧЕЛОВЕК

ВСТРАИВАНИЕ ПС НЛМК

В ЕЖЕДНЕВНУЮ РАБОТУ

ОКТАБРЬ-ФЕВРАЛЬ



НАСТАВНИЧЕСТВО И ЛИНЕЙНЫЕ ОБХОДЫ



ВОВЛЕЧЕНИЕ В РАБОТУ ПО ВЫЯВЛЕНИЮ И УСТРАНЕНИЮ ПОТЕРЬ



ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ КОЛЛЕГАМ И ПОДЧИНЕННЫМ

1200

ЧЕЛОВЕК

ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ



«В металлургических компаниях традиционно делалась ставка на объемы производства. Но теперь необходимо перенести фокус на запросы потребителя. В последние десятилетия многие мировые металлургические компании осознали это, пройдя через критические изменения. Конкуренция между производителями стали обострилась до предела. Вырваться вперед можно, лишь предлагая продукцию более высокого качества, отвечающую требованиям потребителей.

Требования к исследованиям постоянно меняются вместе с рынком. Работа НИОКР не сводится к возведению красивого современного здания где-нибудь в Липецке или в Бельгии, чтобы потом с гордостью показывать его гостям. Подразделение НИОКР должно органично вписываться в компанию и вносить реальный вклад в ее финансовый успех.

Мы должны обеспечивать такие решения в области стальной продукции, которые будут способствовать успеху бизнеса наших клиентов. Именно таков традиционный подход НЛМК».

БРУНО ЧАРЛЬЗ ДЕ КУМАН,

Вице-президент по исследованиям и разработкам

НЛМК реализует комплексный подход к управлению инновациями. Мы последовательно развиваем свой продуктовый ряд, оптимизируем производственные и вспомогательные процессы для повышения эффективности, осваиваем новые технологии для роста производительности нашего оборудования, используем современные цифровые решения для оптимизации затрат.

В традиционной металлургии сформировался стандартный подход к исследованиям. Упор делался на производство, на ключевые технологии: доменные печи, выплавку стали, прокатку и т.п. На протяжении многих десятилетий этот подход двигал сталелитейную промышленность вперед, но одновременно зарождалось и другое направление — создание новых материалов. Для того чтобы Группа НЛМК продолжала создавать оптимальные решения для самых разных областей применения, необходимы инновации. Для этого мало развивать и совершенствовать имеющиеся решения — нужно что-то абсолютно новое, нужны материалы, которые станут залогом революции в отрасли, необходимо создавать новые продукты с уникальными характеристиками, совершенствовать процессы и внедрять эффективные цифровые решения.

R&D

В 2017 г. в Группе НЛМК было создано новое направление исследований и разработок, которое будет осуществлять поддержку Группы в проектах НИОКР на корпоратив-

ном уровне. Вице-президентом данного направления назначен Бруно Чарльз Де Куман (Dr. Bruno Charles De Cooman).

Первоочередные направления для исследований и разработок:

- высокотехнологичные покрытия «цинк-алюминий-магний» (ЦАМ). Эти сплавы обладают невероятной коррозионной стойкостью, их можно использовать в строительной и автомобильной промышленности;
- разработка новых марок стали повышенной прочности для автопрома.

BIG DATA

В 2017 г. в Компании была создана дирекция по анализу данных и моделированию, основными задачами которой стало сокращение производственных издержек и повышение эффективности производственных и бизнес-процессов Компании с помощью методов современной аналитики, машинного обучения и алгоритмов оптимизации.

Для решения этих задач нужны подробные и точные данные по различным производственным процессам. Для типовой задачи речь идет о терабайтах данных, собранных за период в несколько лет. Полный объем данных, который предстоит накапливать и обрабатывать по всей Группе, исчисляется петабайтами.

В ближайшее время запланировано реализовать около десяти проектов в сфере больших данных. Ожидаемый экономический эффект этих проектов, по предварительным расчетам, составил около 3 млрд рублей.

На должность директора по анализу данных и моделированию назначен Анджей Аршавский.

ПРИМЕРЫ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

НЛМК внедряет инновационные решения, разработанные своими силами или с привлечением интеллектуального потенциала сторонних научно-исследовательских организаций.

ЛАБОРАТОРИЯ ИННОВАЦИЙ В ПАРТНЕРСТВЕ С SAP

В рамках партнерства Группа НЛМК и компания SAP создали первую в российской металлургии лабораторию совместных инноваций.

Специалисты Группы НЛМК совместно с разработчиками и исследователями SAP создают новые разработки в сфере интернета вещей, машинного

обучения, прогнозной аналитики и планирования производства.

В рамках этого сотрудничества был разработан прототип системы 3D-позиционирования сотрудников в условиях производственного объекта — агрегата непрерывного горячего цинкования №1 Липецкой площадки Группы НЛМК. Система позволяет в режиме реального времени получать и анализировать информацию об изменении режимов работы оборудования и перемещениях сотрудников. События, которые фиксируются и накапливаются в базе данных, позволяют проводить анализ действий персонала, необходимый для решений в области охраны здоровья, промышленной безопасности, управления персоналом и подрядными организациями. Система позволит предупреждать о рисках в области безопасности и охраны труда и заблаговременно устранять их. В настоящее время прорабатывается перевод системы в промышленную эксплуатацию.

ПРЕСС-ВАЛКИ ВЫСОКОГО ДАВЛЕНИЯ НА СТОЙЛЕНСКОМ ГОКЕ

Стойленский ГОК первым среди предприятий горнорудной промышленности России внедрил технологию измельчения железной руды при помощи пресс-валков высокого давления (ПВВД).

Проект стартовал в декабре 2013 г. На выходе с этапа мелкого дробления перед каждой из четырех секций измельчения и обогащения установлено по два пресс-валка производительностью 650 т/час.

В 4-м квартале 2017 г. завершены пуско-наладочные работы, оборудование передано в эксплуатацию.

Суть модернизации заключается в добавлении дополнительной стадии измельчения в действующую технологическую цепочку. ПВВД установили в дополнение к имеющимся конусным дробилкам и шаровым мельницам на секциях обогатительной фабрики комбината. Это позволило повысить энергоэффективность, снизить крупность дробленой руды и увеличить производительность шаровых мельниц.

Результаты эксплуатации нового оборудования показали, что технология является очень перспективной. Ее внедрение позволило повысить производственную мощность каждой модернизированной секции фабрики на 13% без дополнительных инвестиционных затрат, связанных со строительством новых производственных корпусов:

- увеличена производительность труда на 30%;
- в результате реализации проекта было создано 80 новых рабочих мест;
- увеличена мощность предприятия по производству железорудного концентрата: + 2,0 млн т в год; по добыче кварцитов: + 5 млн т в год;
- экономия на электроэнергии ~\$1 млн в год;
- проект окупился менее чем за три года.

СТРАТЕГИЯ 2017

ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ СТРАТЕГИИ 2017

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

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

Повышение 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.

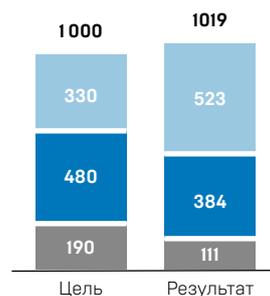


ИНФОРМАЦИОННЫЕ МАТЕРИАЛЫ:

- [Результаты Стратегии 2017, СТР. 31](#)
- [Объявление Стратегии 2017 — февраль 2014 г. \[PDF\]](#)
- [Раздел «Стратегия» корпоративного сайта](#)
- [Презентация результатов Стратегии 2017](#)

ЭФФЕКТ ОТ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ 2017 НА ПОКАЗАТЕЛЬ EBITDA

\$ млн



- 1 Лидерство по эффективности производства
- 2 Ресурсная база мирового класса
- 3 Лидерство на стратегических рынках

РЕЗУЛЬТАТЫ СТРАТЕГИИ 2017

ОТЧЕТ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ О РЕЗУЛЬТАТАХ РАЗВИТИЯ ПО ПРИОРИТЕТНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

«Группа НЛМК успешно завершила этот стратегический цикл. За этот период мы укрепили лидерство НЛМК как одной из самых эффективных сталелитейных компаний мира».

«Накопленный эффект всех проектов Стратегии 2017 по итогам прошлого года превысил \$1 млрд, более 70% которого дали программы операционной эффективности. Это успех, который основан не на конъюнктурных или ценовых факторах, а на структурной трансформации Группы. За последние пять лет было реализовано более 100 инвестиционных проектов и более 3000 проектов операционных улучшений.

Мы нарастили производство стали до рекордного уровня и одновременно увеличили рентабельность. Снижение долговой нагрузки и структурное увеличение рентабельности создали основу для повышения дивидендных выплат. Это стало возможным благодаря слаженной работе всей команды Группы НЛМК, всех 55 тысяч чело-

век, работавших над одной общей целью в 12 часовых поясах. Могу с уверенностью сказать, что одним из важнейших достижений этого цикла стало формирование единого слаженного организма Компании.

Сегодня Группа НЛМК восстановила лидерство по рыночной стоимости среди компаний российской металлургии, и я благодарен акционерам за доверие.

В 2018 г. стартует новый пятилетний цикл развития. Технологическая платформа, качество команды, масштаб бизнеса НЛМК, а главное — редкий для нашей отрасли потенциал роста и эффективности, которыми обладает Компания, открывают множество новых возможностей».

ОЛЕГ БАГРИН,
Президент (председатель Правления) НЛМК

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ 2017

**ЦЕЛЬ СТРАТЕГИИ 2017 В \$1 МЛРД
ГОДОВОГО УРОВНЯ ЭКОНОМИИ
ДОСТИГНУТА*:**

**СТРУКТУРНЫЙ ГОДОВОЙ ЭФФЕКТ
НА EBITDA** СОСТАВИЛ \$1 019 МЛН.**

**ОКОЛО \$740 МЛН (БОЛЕЕ 70%)
ДОСТИГНУТО ЗА СЧЕТ РЕАЛИЗАЦИИ
ПРОГРАММ ОПЕРАЦИОННОЙ
ЭФФЕКТИВНОСТИ.**

**КОМПАНИЯ ОЖИДАЕТ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ
ЭФФЕКТ В РАЗМЕРЕ ОКОЛО \$160 МЛН В 2018 Г. ЗА СЧЕТ
НЕДАВНО ЗАВЕРШЕННЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ
ПРОЕКТОВ.**

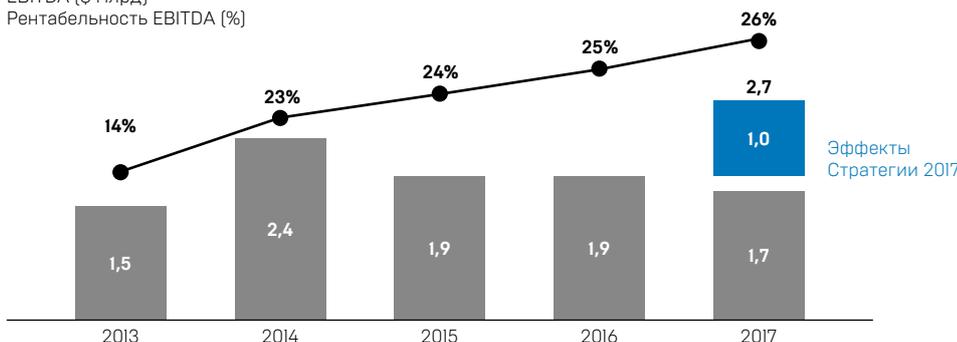
**ДОСТИГНУТА ПОЛНАЯ САМООБЕСПЕЧЕННОСТЬ
ЖРС И ОКАТЫШАМИ ПРИ ПОЛОЖИТЕЛЬНОМ
НРУ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ.**

**ДИНАМИКА ПРОДАЖ ВСЕХ ДИВИЗИОНОВ
ГРУППЫ ОПЕРЕДИЛА РОСТ НА СООТВЕТСТВУЮЩИХ
РЫНКАХ.**

СТРУКТУРНЫЙ РОСТ ПРИБЫЛЬНОСТИ

EBITDA (\$ млрд)

Рентабельность EBITDA (%)



* Показатели Группы НЛМК представлены с учетом NBH за период 2014-2017 гг.

** См. Глоссарий на стр. 46.

1 ЛИДЕРСТВО ПО ЭФФЕКТИВНОСТИ

Цель: снижение себестоимости и повышение производительности

Рост операционной эффективности — это непрерывный процесс, в который вовлечены все передель и уровни производства. За последние четыре года реализовано более 3000 проектов повышения эффективности с нулевым или минимальным уровнем инвестиций.

Структурный эффект на EBITDA составил \$523 млн в год, или 158% от заявленной цели. Снизилась себестоимость производства, и выросла производительность:

- сохранение лидерства по издержкам: в 2017 г. себестоимость производства 1 т стали снизилась на 12% с уровня 2013 г. (в постоянных ценах). Это позволило укрепить лидерство НЛМК в мире

как самого низкокзатратного производителя стали: разрыв между НЛМК и средним уровнем себестоимости расширился с 25% в 2013 г. до 36% в 2017 г.;

- увеличение производительности: производство стали выросло на 0,8 млн т (+6%), производство горячекатаного проката выросло на 0,5 млн т (+9%) в год с уровня 2013 г. за счет использования лучших практик;
- повышение эффективности вспомогательных функций (энергетика, логистика, закупки) на базе развертывания Производственной системы НЛМК создало дополнительную экономию в размере \$228 млн.

СТРУКТУРНЫЙ ЭФФЕКТ НА EBITDA СОСТАВИЛ \$523 МЛН В ГОД, ИЛИ 158% ОТ ЗАЯВЛЕННОЙ ЦЕЛИ.

КОЛИЧЕСТВО ПРОЕКТОВ ПОВЫШЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ



РОСТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ОБОРУДОВАНИЯ ГРУППЫ НЛМК 2013–2017 гг.



ПРИМЕР УСПЕШНОГО РЕШЕНИЯ

90%
ДОМЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ
ОСНАЩЕНЫ
ТЕХНОЛОГИЕЙ ПУТ



НЛМК ВНЕДРИЛ РЕСУРСОБЕРЕГАЮЩУЮ ТЕХНОЛОГИЮ ВДУВАНИЯ ПУТ НА 90% ДОМЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ

Технология вдувания ПУТ предусматривает совместную подачу в доменную печь природного газа и угольной пыли, что сокращает расход кокса. Замещение дорогого сырья более дешевым аналогом (коксующегося угля энергетическим) уменьшает себестоимость выплавки чугуна примерно на 5%. При использовании ПУТ в доменном процессе потребление дорогостоящего кокса снижается на 30%, природного газа — в пределах 50%.

Реализация проекта в доменном цехе №2 прошла в два этапа. Начиная с мая 2017 г. технология была опробована на доменной печи №6, с июня — на доменной печи «Россиянка». Гарантийные испытания показали, что на двух доменных печах достигнуты показатели уровня вдувания ПУТ до 160 кг/т чугуна. Ранее ресурсосберегающую технологию применили на доменной печи №5 (2,7 млн т) и доменной печи №4 (1,8 млн т).

2 РЕСУРСНАЯ БАЗА МИРОВОГО КЛАССА

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

Структурный эффект на EBITDA составил \$384 млн в год:

- более 50% этого эффекта было достигнуто за счет выхода на проектную мощность новой фабрики окомкования (запущена в ноябре 2016 г.) и увеличения выпуска концентрата на Стойленском ГОКе;
- снижение потребления дорогостоящих ресурсов за счет внедрения новых технологий на Липецкой площадке: сокращение потребления энергии на 6%, коксующегося угля — на 14%, природного газа — на 26%.

В 2018 г. ожидается дополнительный переходящий эффект в объеме \$160 млн за счет реализуемых проектов Стратегии, в частности:

- НЛМК нарастит выпуск концентрата до 17,5 млн т/год;
- ожидается дальнейшее снижение расхода кокса на фоне выхода на проектные показатели установок вдувания пылеугольного топлива на основной производственной площадке в Липецке.

**СТРУКТУРНЫЙ ЭФФЕКТ
НА EBITDA ПО ИТОГАМ 2014–
2017 ГГ. СОСТАВИЛ \$384 МЛН
В ГОД.**

ПОТРЕБЛЕНИЕ РЕСУРСОВ НА ЛИПЕЦКОЙ ПЛОЩАДКЕ, 2017 г. К 2013 г.



* на тонну железосодержащих материалов в доменном производстве



ПРИМЕР УСПЕШНОГО РЕШЕНИЯ

**ВНЕДРЕНИЕ ПРЕСС-
ВАЛКОВОЙ ТЕХНОЛОГИИ
ИЗМЕЛЬЧЕНИЯ РУДЫ**

\$9 МЛН В ГОД
В ТЕКУЩИХ
ЦЕНАХ

ГРУППА НЛМК НА 0,8 МЛН Т УВЕЛИЧИЛА МОЩНОСТИ ПО ВЫПУСКУ ЖЕЛЕЗОРУДНОГО КОНЦЕНТРАТА

Группа НЛМК ввела в эксплуатацию еще четыре установки пресс-валкового измельчения руды, увеличив производительность обогатительной фабрики Стойленского ГОКа на 0,8 млн т железорудного концентрата, до 17,4 млн т в год. Таким образом, СГОК на 100% закрыл потребности доменного производства Группы в железорудном концентрате с содержанием железа выше 65%. Инвестиции составили 4,5 млрд рублей.

Новую для России технологию пресс-валкового измельчения руды (HPGR)* начали внедрять в 2016 г. Проект внедрения пресс-валков на четырех секциях фабрики обогащения в общей сложности добавит около 1,8 млн т мощностей и вместе с другими мероприятиями позволит к 2018 г. увеличить производство до 17,4 млн т железорудного концентрата.

3 ЛИДЕРСТВО НА СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЫНКАХ

Структурный эффект составил \$111 млн в год, или 58% от запланированного уровня. Недостижение целевого уровня обусловлено значительным ослаблением российского рынка стали в 2014–2016 гг., что было частично компенсировано:

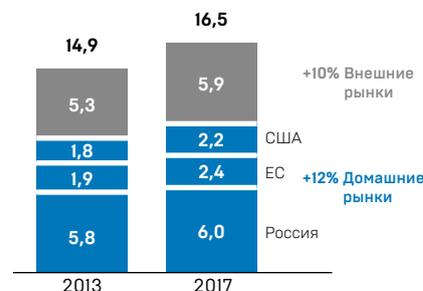
- в 2017 г. продажи достигли рекордных 16,5 млн т — рост четвертый год подряд, рост с 2013 г. составил 11%;
- продажи на «домашних» рынках — в России, ЕС и США — выросли на 12% с уровня 2013 г. и достигли 10,7 млн т. Динамика

продажи дивизионов Группы значительно опережает рост потребления стали на рынках присутствия. Доля продаж на «домашних» рынках в общих продажах по итогам 2017 г. выросла до 65%;

- продажи готовой продукции в структуре продаж выросли на 17% — с 10,9 млн т в 2013 г. до 12,8 млн т в 2017 г.

СТРУКТУРНЫЙ ЭФФЕКТ НА EBITDA СОСТАВИЛ \$111 МЛН В ГОД.

СТРУКТУРА ПРОДАЖ МЕТАЛЛОПРОДУКЦИИ

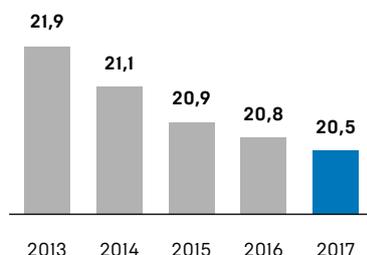


4 ЛИДЕРСТВО В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И БЕЗОПАСНОСТИ

Достижение лидерства в области устойчивого развития и безопасности является приоритетным направлением для группы НЛМК:

- уровень травматизма (показатель LTIFR*) снизился с уровня 2013 г. на 53%, до 0,97, в целом по Группе и на 41%, до 0,51, для российских активов;
- удельные выбросы в атмосферу сократились на 6% с уровня 2013 г., до 20,5 кг/т;
- производительность труда выросла на 29% с уровня 2013 г. за счет роста автоматизации производственных процессов на фоне роста выпуска.

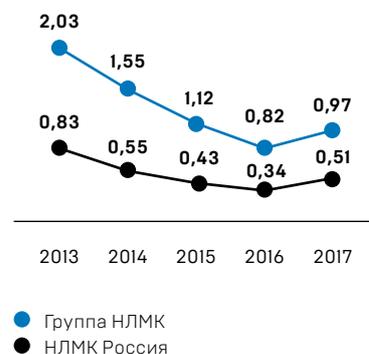
СНИЖЕНИЕ УДЕЛЬНЫХ ВЫБРОСОВ В АТМОСФЕРУ (российские активы НЛМК)



ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА ГРУППЫ НЛМК



ПОКАЗАТЕЛЬ ТРАВМАТИЗМА LTIFR*



* См. Глоссарий на стр. 46.

КЛЮЧЕВАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Эффект от реализации стратегии

Структурный годовой эффект на EBITDA составил \$1019 млн. Около \$740 млн (более 70%) достигнуто за счет реализации программ операционной эффективности.

Эффекты Стратегии в 2018 г.

Компания ожидает дополнительный эффект в размере около \$160 млн в 2018 г. за счет недавно завершенных инвестиционных проектов.

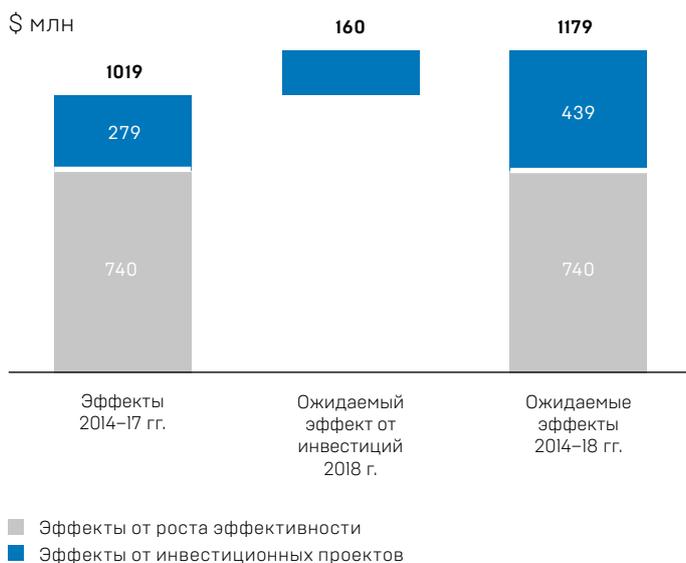
Определены основные направления Стратегии 2022

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

РЕЗУЛЬТАТЫ СТРАТЕГИИ 2017 В 2018 г.

Компания ожидает дополнительный эффект в размере около \$160 млн в 2018 г. за счет недавно завершенных инвестиционных проектов.

ОЖИДАЕМЫЕ ЭФФЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ 2017



СТРАТЕГИЯ 2022: ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

В 2018 г. будет представлена Стратегия 2022 — новый этап развития Компании, которая находится в процессе разработки.

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.

Новый важный элемент нового стратегического цикла — цифровые инновации. При этом цифровизация не цель сама по себе, а инструмент для реализации стратегических целей Компании. В Компании созданы несколько центров компетенции — лаборатория big data (анализ больших данных), совместная лаборатория с САП (центр инноваций).

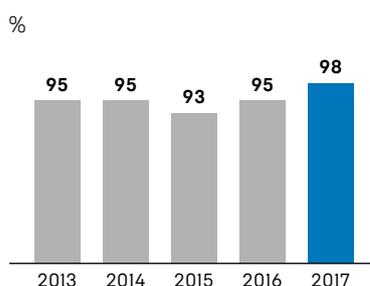
В новой Стратегии будет баланс проектов развития, финансовой стабильности и высокого уровня дивидендных выплат. Компания сохранит текущий уровень дивидендных выплат при консервативном уровне долга: чистый долг/ EBITDA в пределах 1,0–1,5.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

ЗАГРУЗКА СТАЛЕПЛАВИЛЬНЫХ МОЩНОСТЕЙ

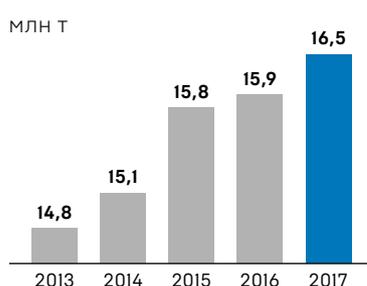
Коэффициент загрузки производственных мощностей по выпуску сырой стали.



План на 2017 г. выполнен

ОБЪЕМ ПРОДАЖ МЕТАЛЛОПРОДУКЦИИ

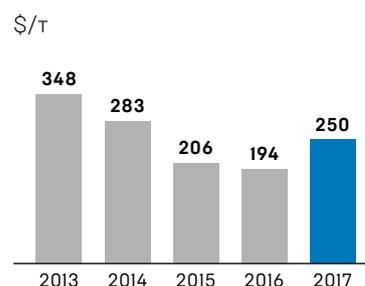
Общий объем продаж металлопродукции внешним потребителям всех активов Группы НЛМК.



Обеспечен рост продаж металлопродукции

СЕБЕСТОИМОСТЬ СЛЯБОВ

Консолидированные денежные затраты для производства слябов на Липецкой площадке.



Лидерство по себестоимости сохранено и усилено

КОММЕНТАРИИ 2017 г.

Благодаря управлению портфелем продаж и преимуществу низкокостратного производства НЛМК смог обеспечить высокую загрузку сталеплавильных мощностей.

Продажи в 2017 г. достигли рекордных 16,5 млн т (+3%) на фоне восстановления спроса на домашних рынках — в РФ, ЕС и США, а также увеличения спроса на внешних рынках.

Себестоимость тонны слябов на Липецкой площадке в 2017 г. выросла на 29%, до \$250/т, из-за существенного роста цен на основное сырье. Удалось сохранить лидерство по издержкам в условиях роста цен на сырье.

ТРЕНДЫ 2018 г.

В 2018 г. ЗАГРУЗКА СТАЛЕПЛАВИЛЬНЫХ МОЩНОСТЕЙ ВСЕХ ПЛОЩАДОК Группы НЛМК СОХРАНИТСЯ НА ВЫСОКОМ УРОВНЕ ПРИ СОХРАНЕНИИ УРОВНЯ ПРОИЗВОДСТВА.

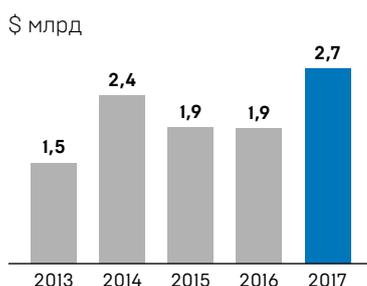
НЛМК ПЛАНИРУЕТ СОХРАНИТЬ ОБЪЕМЫ ПРОДАЖ НА УРОВНЕ 2017 г.

НА СЕБЕСТОИМОСТЬ СТАЛИ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ ОКАЖЕТ УВЕЛИЧЕНИЕ САМООБЕСПЕЧЕННОСТИ В ЖЕЛЕЗОРУДНОМ СЫРЬЕ.

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

ЕВИТДА

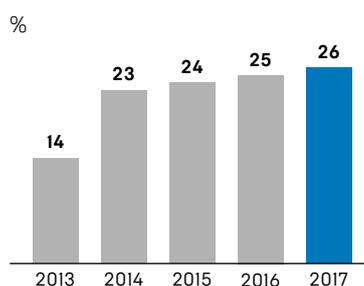
Показатель отражает прибыль до налогов, процентов и амортизации, полученную от основной деятельности Группы НЛМК.



План на 2017 г. перевыполнен на 40%

РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ЕВИТДА

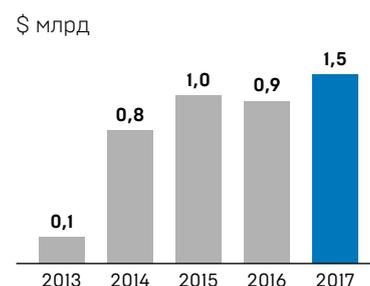
Показатель характеризует прибыльность деятельности компании до вычета процентов, налогов и амортизации.



План на 2017 г. перевыполнен

ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ

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



Не применимо

КОММЕНТАРИИ 2017 г.

Высокая прибыль 2017 г. в значительной степени определена увеличением прибыльности продаж и эффектами реализации Стратегии 2017.

Увеличение рентабельности ЕВИТДА связано с увеличением ценовых спредов и структурным эффектом программы повышения операционной эффективности.

Рост чистой прибыли на 55% связан с ростом прибыли от основной деятельности.

ТРЕНДЫ 2018 г.

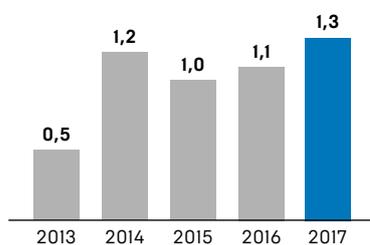
В 2018 г. мы ожидаем сохранения финансовых показателей на высоком уровне 2017 г.

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.

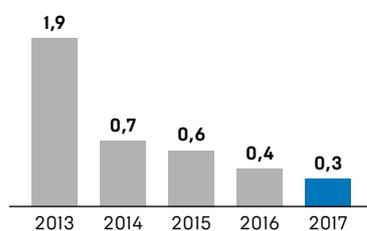
\$ млрд



Целевое значение — положительный денежный поток — выполнено

ЧИСТЫЙ ДОЛГ / EBITDA

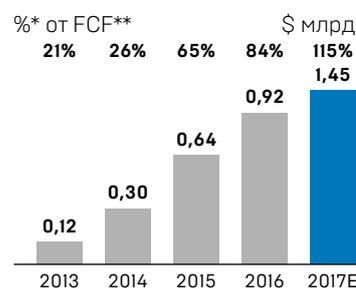
Соотношение финансовой задолженности, скорректированной на величину высоколиквидных активов, и EBITDA, характеризует долговую нагрузку компании. Является триггером для определения доли выплачиваемых дивидендов. Целевой показатель для НЛМК — 1,0.



Долговая нагрузка не превышает целевых значений

ДИВИДЕНДЫ

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



В рамках действующей дивидендной политики

КОММЕНТАРИИ 2017 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 на ~58%, до \$1,45 млрд.

ТРЕНДЫ 2018 г.

Структурный рост прибыльности, стабильный уровень инвестиций создают условия для положительного свободного денежного потока.

Не ожидается превышения целевого уровня долговой нагрузки в 1,0-1,5х.

Компания будет придерживаться дивидендной политики, избыточная ликвидность будет возвращена акционерам в виде дивидендов, которые выплачиваются на квартальной основе.

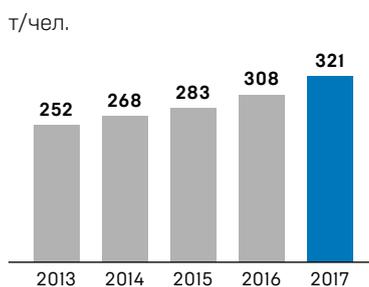
* Доля от свободного денежного потока (FCF).

** FCF — свободный денежный поток.

ПОКАЗАТЕЛИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

Производство сырой стали на одного сотрудника компании.



Рост производительности труда продолжается

LTIFR*

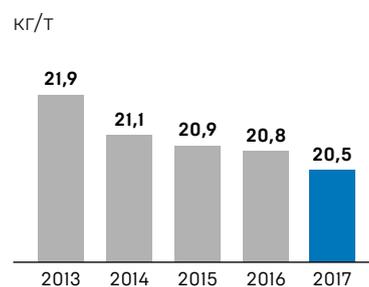
Коэффициент частоты травм с потерей трудоспособности по Группе НЛМК.



Показатели лучше среднемировых значений для отрасли

УДЕЛЬНЫЕ ВЫБРОСЫ В АТМОСФЕРУ

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



Показатель выбросов ниже уровня прошлого года

КОММЕНТАРИИ 2017 г.

Рост производительности труда в 2017 г. был обусловлен повышением эффективности операционной деятельности.

Благодаря усилиям менеджмента Группы НЛМК по повышению безопасности производства удалось обеспечить поддержание коэффициента LTIFR по Группе НЛМК ниже среднего значения для отрасли.

Благодаря экологическим инициативам, а также инвестициям в экологические проекты и повышению стандартов экологической безопасности НЛМК последовательно снижает выбросы в атмосферу.

ТРЕНДЫ 2018 г.

ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ И МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА ОБЕСПЕЧАТ УСЛОВИЯ ДЛЯ РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ.

КОМПАНИЯ СТАВИТ СЕБЕ ЦЕЛЬЮ ОБЕСПЕЧИТЬ СНИЖЕНИЕ КОЭФФИЦИЕНТА LTIFR ПО ГРУППЕ НЛМК ДО УРОВНЯ НЕ ВЫШЕ 0,85.

СНИЖЕНИЕ УДЕЛЬНЫХ ВЫБРОСОВ НА 0,1 КГ/Т СТАЛИ ОТ УРОВНЯ 2017 Г.

ОБЗОР РЫНКА

Мировое производство стали в 2017 г. выросло на 5%, до 1,69 млрд т, загрузка мощностей в мире в среднем была на уровне 71,8%, по оценкам Worldsteel Association.

РОСТ РЫНКА СТАЛИ В 2017 Г. ПОСЛЕ ЗАМЕДЛЕНИЯ ПОТРЕБЛЕНИЯ В 2015–2016 ГГ.

Выплавка стали в Китае (50% мирового производства) выросла на 5%, до 845 млн т. Видимый спрос в мире вырос на 5% г/г, до 1,587 млрд т, в Китае — на 8% г/г, до 737 млн т. Потребление в развитых странах выросло на 2,8%. В то же время экспорт из Китая сократился на 31% г/г,

до 76 млн т, что связано с восстановлением внутреннего спроса на сталь в Китае и реализацией плана по сокращению неэффективных сталеплавильных мощностей. По итогам 2016–2017 гг. в Китае было сокращено до 115 млн т сталеплавильных мощностей.

РЫНОК США

Производство стали в США в 2017 г. выросло на 4%, до 82 млн т, загрузка мощностей составила 74%.

Потребление стали выросло на 6% в 2017 г., до 98 млн т, на фоне роста спроса со стороны строительного сектора, автопрома и нефтегазового сектора. Импорт стальной продукции вырос на 15%, до 34 млн т, в то время как экспорт увеличился на 7%, до 9 млн т.

РЫНОК ЕС

Производство выросло на 4%, до 168 млн т.

Видимое потребление стали в ЕС в 2017 г. выросло на 3% г/г, до 162 млн т, за счет увеличения спроса со стороны строительной отрасли, машиностроения и трубного сектора. Импорт плоского и сортового проката сократился на 1%, до 26 млн т, экспорт сократился на 3%, до 23 млн т. Также наблюдалось оживление спроса со стороны клиентов «зеленой энергетики» — производителей ветряков и энергетического оборудования.

РОССИЙСКИЙ РЫНОК

Рост видимого потребления готовой стальной продукции по итогам 2017 г. составил 5% на фоне восстановления экономики.

Выпуск стали в России в 2017 г. увеличился на 1%, до 70,6 млн т, в то время как импорт металлопроката вырос на 47%, до 6,3 млн т, а экспорт — на 5%, до 14,4 млн т.

КЛЮЧЕВАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Производство стали в мире

Рост производства (+5%) до 1,69 млрд т (что выше пиковых значений 2014 г. – 1,66 млрд т). Загрузка сталеплавильных мощностей в мире выросла до 71,8%. Рост протекционизма продолжается.

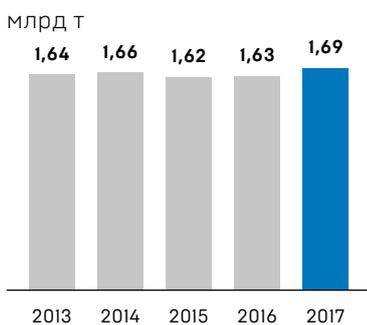
Региональная динамика

Увеличение спроса на домашних рынках группы (Россия, США и ЕС) продолжилось на фоне экономического роста.

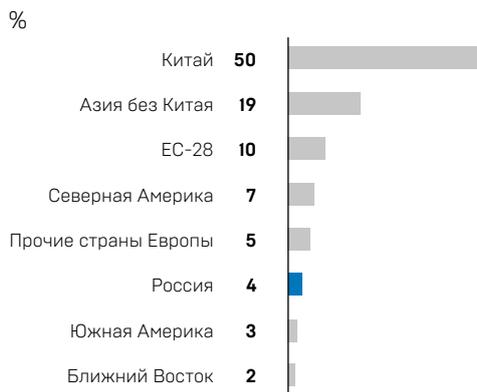
Замедление экспорта из Китая и ценовая динамика

Рост внутреннего спроса, торговых ограничений и действия по закрытию мощностей привели к снижению экспорта. Цены на сталь и сырье продолжили рост в 2017 г.

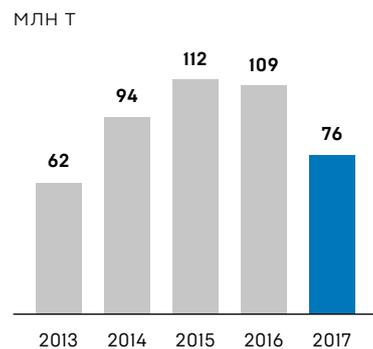
МИРОВОЕ ПРОИЗВОДСТВО СТАЛИ



СТРУКТУРА ПРОИЗВОДСТВА СТАЛИ ПО РЕГИОНАМ



ЭКСПОРТ ИЗ КИТАЯ



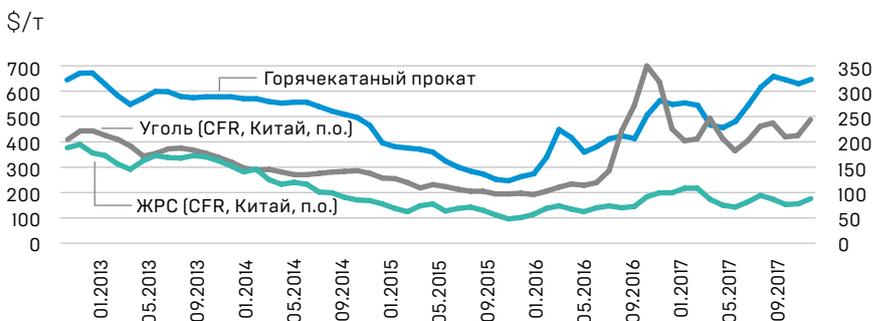
Источник: Bloomberg

ЦЕНОВАЯ ДИНАМИКА

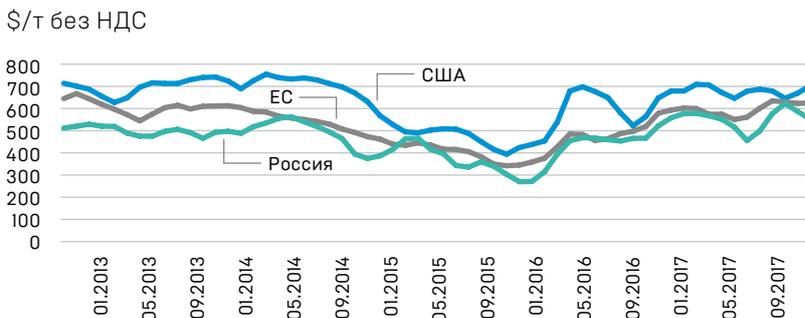
Средние мировые цены на уголь и руду выросли на 26% г/г и 22% г/г соответственно под влиянием роста мирового спроса на сталь и восстановления баланса предложения. Средние цены на металлопродукцию относительно 2016 г. выросли на 15–35% на фоне снижения экспортных поставок из Китая.

МИРОВЫЕ ЦЕНЫ

Источник: Metal Bulletin, SBB



ЦЕНЫ НА ГОРЯЧЕКАТАНЫЙ ПРОКАТ НА ВНУТРЕННИХ РЫНКАХ



ПОКАЗАТЕЛИ И СОБЫТИЯ 2017 ГОДА	ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА	ПРОФИЛЬ НЛМК	ГЕОГРАФИЯ АКТИВОВ И ПРОДАЖ	ЧТО МЫ ПРОИЗВОДИМ И ПРОДАЕМ	БИЗНЕС-МОДЕЛЬ НЛМК	ЕДИНОЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ПРОСТРАНСТВО НЛМК	ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА НЛМК
2	4	6	8	10	14	18	24

АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЛМК ЗА 2017 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, эффективная вертикальная интеграция и реализация оптимизационных программ позволяют поддерживать рост рентабельности.

Финансовая гибкость

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



«В 2017 г. Группа НЛМК продолжила последовательное улучшение операционных и финансовых показателей.

Ключевым фактором улучшения финансовых показателей стала успешная реализация Стратегии 2017, структурный эффект от проектов которой превысил \$1 млрд. При этом более половины эффектов Стратегии 2017 принесли проекты операционной эффективности, не требующие существенных инвестиций.

Высокое кредитное качество и успешность бизнес-модели Группы были высоко оценены международными рейтинговыми агентствами — за последние 18 месяцев кредитные рейтинги НЛМК были повышены S&P и Moody's. В настоящее время Компания имеет кредитный рейтинг инвестиционного уровня от всех трех международных рейтинговых агентств.

Высокий уровень свободного денежного потока, низкий уровень долговой нагрузки и консервативный уровень инвестиций позволяют Компании наращивать дивидендные выплаты. По итогам 9 месяцев 2017 года объявленные дивиденды составили около \$1,1 млрд».

СЕРГЕЙ КАРАТАЕВ,

и.о. Вице-президента по финансам Группы НЛМК

ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ГРУППЫ

Рост производства стали*: +3% г/г за счет роста производительности на Липецкой площадке и увеличения загрузки мощностей дивизионов Сортовой прокат РФ и НЛМК США. Загрузка сталеплавильных мощностей Группы выросла на 3 п.п., до 98%**.

Рост продаж***: +3% г/г за счет роста продаж как на домашних, так и экспортных рынках.

Структура продаж: рост продаж готового проката на +5% г/г, в основном за счет горячекатаного и оцинкованного проката. Доля готового проката в структуре продаж выросла до 65% (+1 п.п. г/г). Продажи полуфабрикатов сохранились на уровне прошлого года.

Продажи по регионам: продажи в России и США выросли на 1% г/г (до 6 млн т) и на 23% г/г (до 2,8 млн т) соответственно, на фоне роста спроса. Продажи в странах Ближнего Востока (вкл. Турцию) выросли на 40% г/г, что практиче-

НЕПРЕРЫВНЫЙ РОСТ ОБЪЕМОВ ПРОДАЖ

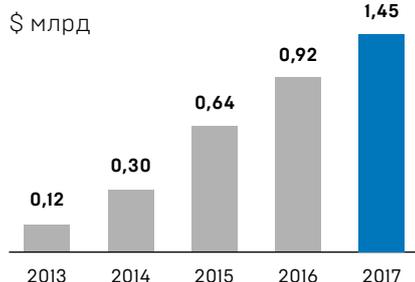


* Производство стали — с учетом показателей NVH.

** Без учета производственных мощностей, на которых ведутся плановые ремонтные работы.

*** Консолидированные продажи — без учета показателей NVH.

УВЕЛИЧЕНИЕ ДИВИДЕНДНЫХ ВЫПЛАТ

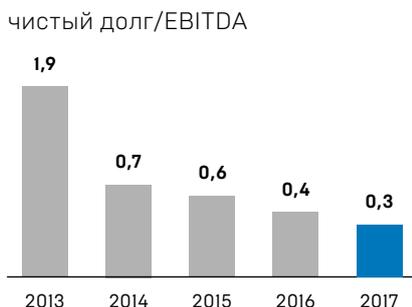


ски соответствует объему продаж на рынок США.

Продажи на домашних рынках выросли на 4%, до рекордных 10,7 млн т, на фоне роста спроса со стороны ключевых потребителей в России и США. Продажи в ЕС снизились на 3% г/г вследствие роста конкуренции с импортными поставками. Доля домашних продаж составила 65% (без изменений г/г).

Продажи на экспортных рынках выросли до 5,7 млн т (+3% г/г) за счет роста экспортных поставок полуфабрикатов.

СНИЖЕНИЕ ДОЛГОВОЙ НАГРУЗКИ



ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ГРУППЫ

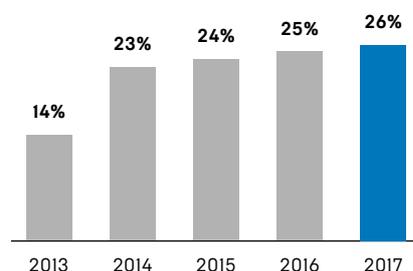
ВЫРУЧКА

Выручка выросла до \$10,1 млрд (+32% г/г) благодаря росту объемов продаж и средних цен реализации.

Доля выручки от продаж готовой продукции осталась без изменений г/г — на уровне 67%.

Доля выручки Группы (включая NBH) от продаж на домашних рынках не изменилась (69%).

ПОВЫШЕНИЕ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ EBITDA



ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ*

Операционная прибыль выросла на 37% г/г, до \$2 млрд, что связано с ростом объемов продаж и цен на металлопродукцию, а также влиянием эффектов реализации Стратегии 2017.

ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ

Рост чистой прибыли за 12 мес. 2017 г. на 55% г/г и за 4-й квартал на 20% г/г обусловлен ростом прибыли от основной деятельности.

СВОБОДНЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК

Свободный денежный поток вырос на 16%, до \$1,3 млрд, на фоне роста

<p>КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЗА 12 МЕС. 2017 г.</p> <p>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ ВЫРОСЛА НА 55% г/г до 1,45 млрд</p>	<p>ПРОДАЖИ МЕТАЛЛОПРОДУКЦИИ ВЫРОСЛИ ДО РЕКОРДНОГО УРОВНЯ</p> <p>16,5 млн т</p>	<p>ПОКАЗАТЕЛЬ EBITDA ВЫРОС</p> <p>до \$2,7 млрд</p> <p>(+37% г/г) на фоне увеличения прибыльности продаж и эффектов реализации Стратегии 2017</p>	<p>ВЫРУЧКА СОСТАВИЛА</p> <p>\$10,1 млрд</p> <p>(+32% г/г) на фоне роста средних цен на металлопродукцию, увеличения объемов и роста доли продаж готового проката</p>
<p>ПОКАЗАТЕЛЬ ЧИСТЫЙ ДОЛГ/ EBITDA** СНИЗИЛСЯ</p> <p>до 0,35x</p> <p>(0,39x в 2016 г.) на фоне увеличения прибыльности компании</p>	<p>СВОБОДНЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК УВЕЛИЧИЛСЯ</p> <p>на \$174 млн до \$1,27 млрд</p> <p>за счет роста операционного денежного потока (+12% г/г) и умеренного роста инвестиций (+6% г/г).</p>		

* Операционная прибыль до доли в результатах совместных предприятий, обесценения внеоборотных активов и убытка от выбытия основных средств.

** См. Глоссарий на стр. 46.

поступлений от операционной деятельности.

Рост операционного денежного потока на 12% г/г, до \$1,9 млрд, обусловлен увеличением прибыльности продаж.

Отток денежных средств на увеличение оборотного капитала составил \$380 млн (против высвобождения в \$37 млн годом ранее):

- рост цен: увеличение стоимости сырья и незавершенного производства привело к увеличению на \$221 млн;
- рост дебиторской задолженности за счет роста объема продаж;
- рост запасов слябов на площадках в Европе и США под рост спроса;
- факторы выше были частично нивелированы снижением запасов сырья, снижением запасов готовой продукции сегмента Сортовой прокат РФ благодаря переориентации продаж на экспорт, а также ростом кредиторской задолженности.

ИНВЕСТИЦИИ

Инвестиции Группы в 2017 г. выросли на 6%, до \$592 млн, что связано с началом работ по проекту реконструкции ДП-6 Липецкой площадки и ростом платежей подрядчикам по проекту строительства фабрики окомкования на Стойленском ГОКе.

ДИВИДЕНДЫ

В течение 2017 г. объем дивидендных выплат составил \$1283 млн.

Совет директоров рекомендовал акционерам утвердить дивиденды за 4-й квартал 2017 г. в размере 3,36 рубля на одну акцию. Дивидендная доходность* за 4-й квартал 2017 г. составит 9,1%.

Таким образом, с учетом ранее объявленных дивидендов за 1–3-й кварталы, дивиденды за 12 месяцев 2017 г. могут составить 14,04 рубля на акцию, что соответствует 100% чистой прибыли Группы НЛМК за 2017 г.

ДОЛГОВАЯ НАГРУЗКА

Общий долг увеличился на 1% г/г, до \$2,3 млрд, при этом структура долга изменилась в пользу увеличения доли долгосрочного долга до 83% по итогам 2017 г. (с 79% годом ранее). В сентябре Группа провела выкуп еврооблигаций на общую сумму \$317 млн, который был профинансирован новым выпуском 7-летних еврооблигаций на сумму \$500 млн. В октябре 2017 г. Компания погасила рублевые облигации на сумму 10 млрд рублей.

Чистый долг вырос на 21% г/г, до \$923 млн, за счет снижения денежных средств и их эквивалентов на балансе Компании, использованных для выплаты дивидендов. Показатель чистый долг/ЕБИТДА снизился до 0,35х по сравнению с 0,39х по итогам предыдущего года за счет увеличившейся прибыльности.

Финансовые гарантии по обязательствам NBH составили \$304 млн (+19% г/г), в том числе за счет укрепления курса евро к доллару США.

Снижение финансовых расходов на 17% г/г, до \$87 млн, связано со снижением средней ставки по долговому портфелю (с 4,2 до 3,8% в конце 2017 г.).

РЕЗУЛЬТАТЫ СЕГМЕНТОВ

Плоский прокат Россия

Показатель ЕБИТДА вырос на 28% г/г, до \$1,7 млрд, за счет расширения спредов между ценами на сталь и основное сырье и эффектов реализации Стратегии 2017. Рентабельность по ЕБИТДА составила 22%

(-2 п.п г/г) в результате опережающего роста цен сырья (главным образом коксующегося угля) и укрепления курса рубля.

Сортовой прокат Россия

Показатель ЕБИТДА увеличился на 10%, до \$152 млн. Более низкие темпы роста по сравнению с вырубкой связаны с сужением спредов из-за позднего начала строительного сезона в РФ и роста цен на лом. Рост цен на лом определил также и снижение рентабельности по ЕБИТДА на 3 п.п., до 8%.

Добыча и переработка сырья

Показатель ЕБИТДА вырос в 2 раза г/г, до \$0,64 млрд, благодаря росту средних цен и увеличению доли поставки окатышей.

НЛМК США

Показатель ЕБИТДА составил \$0,2 млрд (+11% г/г) на фоне роста продаж, эффект от которого частично компенсирован сужением спредов.

NLMK DanSteel и сеть продаж толстого листа

Показатель ЕБИТДА вырос до \$2 млн на фоне расширения ценового спреда между толстым листом и слябами.

Совместное предприятие (NBH)

Показатель ЕБИТДА: составил -\$24 млн, что связано в основном с сужением ценовых спредов между готовым прокатом и слябами.



ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДОКУМЕНТЫ:

- [Пресс-релиз по финансовым результатам за 12 мес. 2017](#)
- [Результаты за 5 лет на сайте](#)

* Дивидендная доходность рассчитывается как сумма дивидендов за период по курсу на конец отчетного периода, приведенная к годовому значению путем умножения суммы за квартал на 4 и поделенная на сумму рыночной капитализации компании на последний день соответствующего периода.

ГЛОССАРИЙ

ТЕХНОЛОГИЯ ПРЕСС-ВАЛКОВОГО ИЗМЕЛЬЧЕНИЯ РУДЫ

Технология дробления железной руды в процессе производства 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 и достигается значительная экономия ресурсов.

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 производства стали при сохранении показателей качества.

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 СГОКе в ноябре 2016 г.

ЕВИТДА

Показатель отражает прибыль до налогов, процентов и амортизации, полученную от основной деятельности Группы НЛМК. ЕВИТДА определяется как операционная прибыль до доли в чистых убытках ассоциированных и прочих компаний, учитываемых по методу долевого участия, обесценения, а также списания активов, скорректированная на амортизацию.

ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ

Показатель характеризует прибыль компании после учета всех доходов и расходов. Является одной из составляющих, определяющих дивидендные выплаты. Определяется как прибыль за период, приходящаяся на долю Акционеров ПАО «НЛМК»

СВОБОДНЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК

Чистый денежный поток после инвестиций и выплаты процентов — денежные средства, которые компания может направить на укрепление ликвидности, погаше-

ние обязательств, выплату дивидендов или другие корпоративные нужды. Свободный денежный поток определяется как чистые денежные средства от операционной деятельности плюс проценты полученные, за вычетом процентов уплаченных и капитальных вложений.

ЧИСТЫЙ ДОЛГ

Чистый долг определяется как сумма долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов за минусом денежных средств и их эквивалентов, а также краткосрочных депозитов по состоянию на конец периода.

ЧИСТЫЙ ДОЛГ/ЕВИТДА

Соотношение финансовой задолженности, скорректированной на величину высоколиквидных активов и ЕВИТДА характеризует долговую нагрузку компании. Является триггером для определения доли выплачиваемых дивидендов. Целевой показатель для НЛМК — 1,0. При расчете соотношения чистый долг/ЕВИТДА используется значение чистого долга на конец отчетного периода, показателя ЕВИТДА — за последние 12 месяцев.

ЭФФЕКТЫ ОТ ПОВЫШЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Структурное увеличение ЕВИТДА, 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 ЕВИТДА, связанное с реализацией инвестиционных проектов, например — эффект от снижения себестоимости после запуска фабрики окомкования на СГОКе.

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

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Выручка от реализации	11 699	6 140	8 351	11 729	12 157	10 818	10 396	8 008	7 636	10 065
Чистая прибыль**	2 279	215	1 255	1 358	596	145	773	967	935	1 450
ЕБИТДА	4 689	1 414	2 322	2 254	1 900	1 480	2 381	1 943	1 943	2 655
Рентабельность ЕБИТДА, %	40%	23%	28%	19%	16%	14%	23%	24%	25%	26%
Движение денежных средств от операционной деятельности	2 781	1 394	1 431	1 315	1 825	1 333	1 806	1 622	1 699	1 899
Инвестиции	1 934	1 121	1 463	2 048	1 453	756	563	595	559	592
Чистый долг	850	1 241	1 471	3 356	3 631	2 843	1 666	1 161	761	923
Свободный денежный поток	846	273	-32	-243	371	536	1 153	992	1 092	1 266
Дивиденды на акцию, \$	0,0786	0,0071	0,0632	0,0627	0,0193	0,0192	0,0507	0,1076	0,1535	—

ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ, тыс. т

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Производство стали	10 955	10 614	11 544	12 112	14 923	15 429	15 921	15 866	16 438	16 850
Производство стали с NBH	10 955	10 614	11 544	12 112	14 923	15 469	16 108	16 060	16 641	17 076
Общие продажи металлопродукции	10 261	10 600	11 730	12 840	15 184	14 831	15 147	15 829	15 925	16 469
Продажи готового проката	5 995	6 324	7 051	8 664	10 607	10 929	10 223	9 793	10 211	10 759
Продажи на домашних рынках	4 246	3 485	4 644	6 012	8 684	9 535	10 605	10 140	10 225	10 650

ПОКАЗАТЕЛИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Численность персонала Группы НЛМК, тыс. чел.	70,1	62,8	59,4	60	62,5	62,1	60,1	56,7	54	53,2
Производительность труда, т стали/чел., Липецкая площадка	249	269	308	329	406	420	437	463	482	502
LTIFR по российским активам Группы НЛМК	n/a	n/a	n/a	0,87	0,87	0,86	0,55	0,43	0,34	0,51
Удельные выбросы в атмосферу, кг/т стали	30,5	30,4	28,5	26,1	22,6	21,9	21,1	20,9	20,8	20,5

* 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».



О КОМПАНИИ

2017 год

В брошюре представлена информация о структуре Группы и ее бизнес-модели, о Стратегии Компании и ее показателях деятельности за последние 10 лет.

«Масштаб бизнеса НЛМК, а также качество нашей стратегии и команды позволят нам воспользоваться всеми существующими возможностями для развития и создания стоимости для акционеров».

Олег Багрин,
Президент Группы НЛМК*



НАША КОМАНДА

2017 год

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

«В общем деле реализации стратегических целей важен вклад не только отдельных людей, но прежде всего команд, из которых состоит наша большая международная Компания».

Олег Багрин,
Президент Группы НЛМК*



КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

2017 год

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

«В рамках реформы корпоративных действий в 2017 году Компанией была продолжена активная работа по совершенствованию процедур корпоративного управления».

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



ЭКОЛОГИЯ

2017 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.

«Наша цель – минимальный уровень воздействия на окружающую среду. И мы продолжим внедрять наилучшие доступные на сегодняшний день технологии».

Галина Христофорова,
Директор по экологии Группы НЛМК

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.



* Олег Багрин занимал должность Президента (председателя Правления) НЛМК до 12 марта 2018 года