



# **Стратегия 2025**

Ноябрь 2015

---

# I. Стратегические достижения ММК

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ДОСТИЖЕНИЯ ГРУППЫ ММК

## 1 Органический рост

- Пуск толстолистого стана 5000
- Пуск стана 2000 холодной прокатки
- Пуск линий цинкования в комплексе х/п ЛПЦ-11

## 2 Развитие внутреннего рынка

- Увеличение поставок на рынок РФ в 2 раза
- Сбалансированные продажи по отраслям и клиентам

## 3 Усиление в ключевых сегментах

- Рост продаж производителям труб в 2,5 раза
- Рост продаж в строительство в 2,3 раза

## 4 Надёжное ресурсное обеспечение

- Полный контроль над поставками лома
- Стабильное обеспечение собственным угольным концентратом
- Максимизация использования собственного ЖРС

## 5 Снижение долговой нагрузки

- Чистый долг/ЕБИТДА снизился до 0,6
- Достигнут рациональный уровень капвложений
- Обеспечена высокая ликвидность в кризис

# СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЧЕСКОГО РОСТА ПРИНЕСЛА РЕЗУЛЬТАТЫ

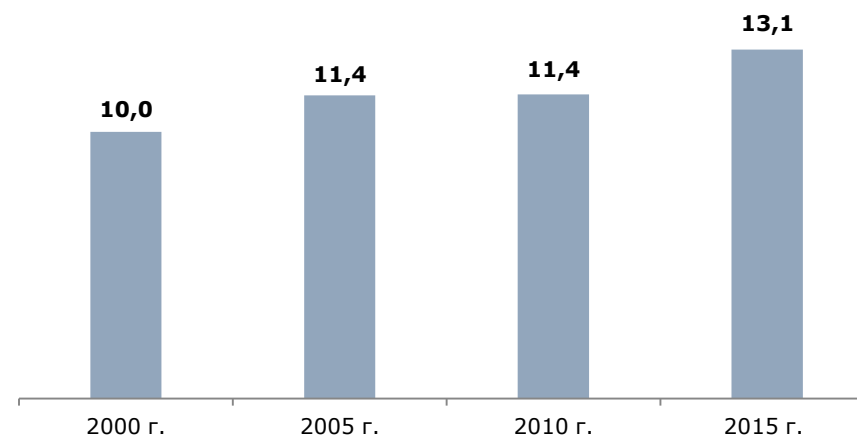
## Инвестиции в сталеплавильные мощности

Радикально обновлены мощности:

- Полный переход на непрерывную разливку
- Запуск современных электропечей вместо мартенов
- Ввод комплекса внепечной обработки стали

## Производство стали Группой ОАО «ММК»

млн. т



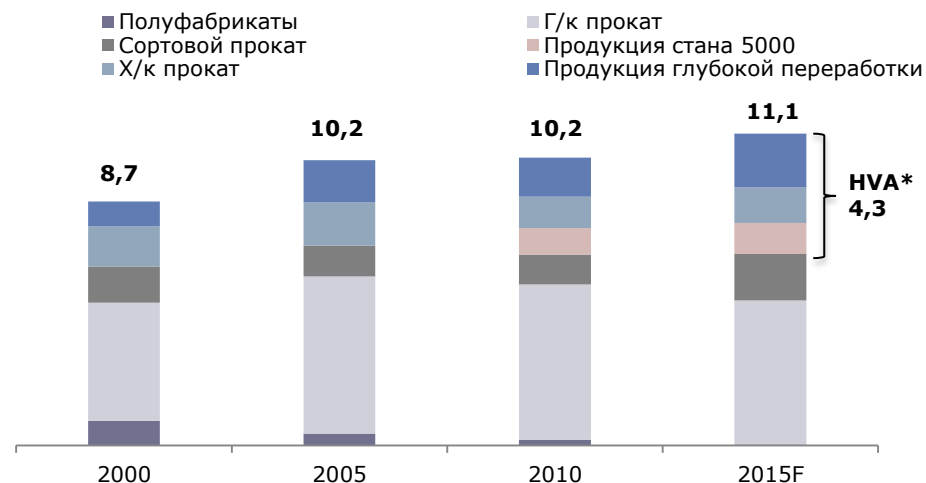
## Инвестиции в прокатные мощности

Построены и загружены современные мощности:

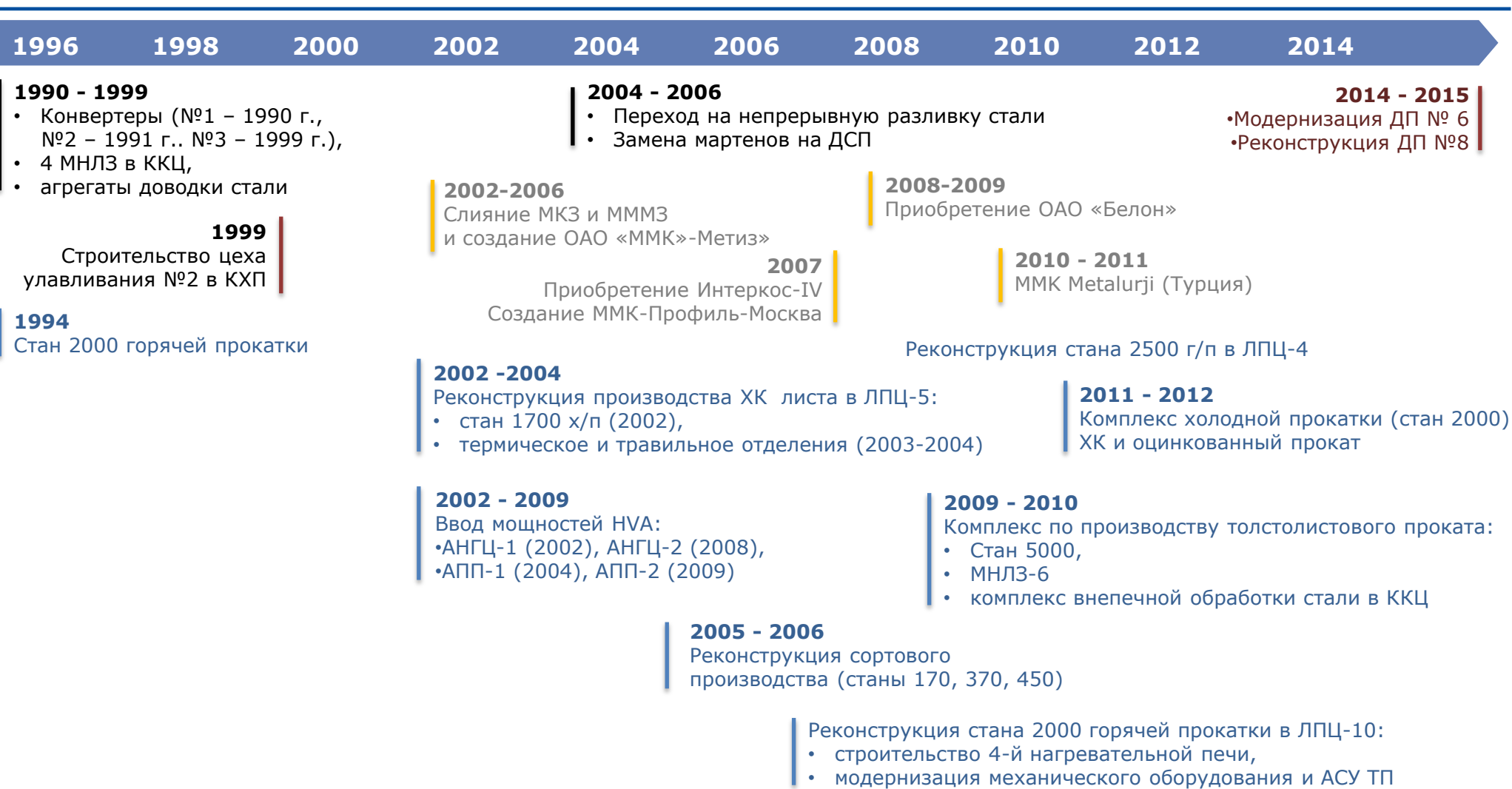
- Комплекс стана «5000» толстолистового проката
- Комплекс стана «2000» холодного проката
- Четыре агрегата горячего оцинкования
- Два агрегата нанесения полимерных покрытий
- Три сортовых стана «170», «370» и «450»


## Структура продаж товарной продукции ОАО «ММК»


млн. т





# КЛЮЧЕВЫЕ ВЕХИ РАЗВИТИЯ ММК



 Модернизация мощностей агло-коксо-доменного производства

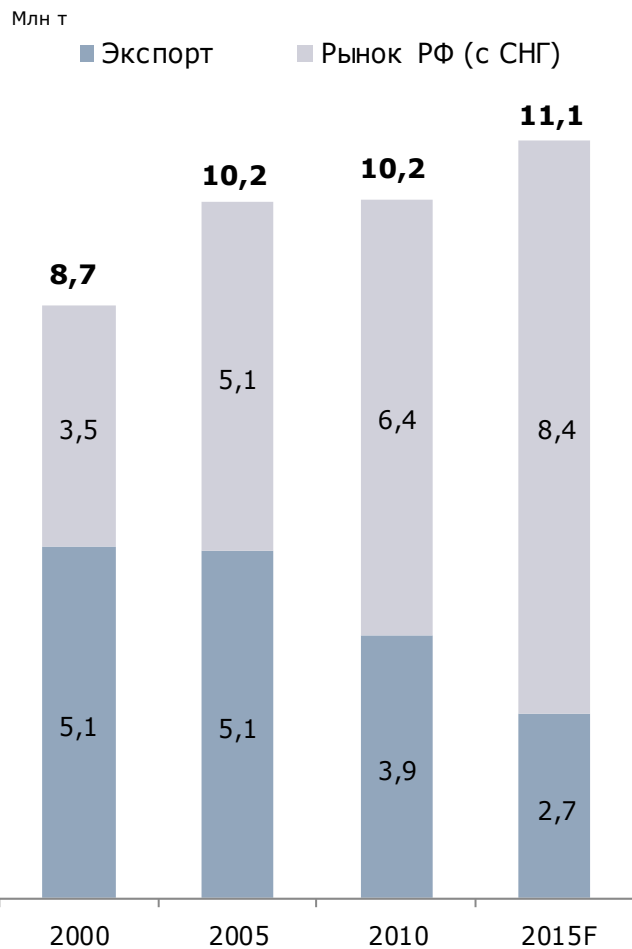
 Модернизация и увеличение сталеплавильных мощностей

 Приобретения и строительство новых активов

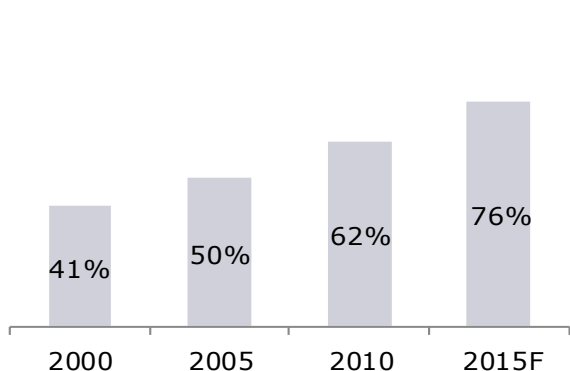
 Модернизация и ввод новых прокатных мощностей

# ММК УВЕЛИЧИЛ ПОСТАВКИ НА ВНУТРЕННИЙ РЫНОК, НАРАСТИВ ОБЪЕМЫ ПРЕМИАЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ, В Т.Ч. В КЛЮЧЕВЫЕ ОТРАСЛИ

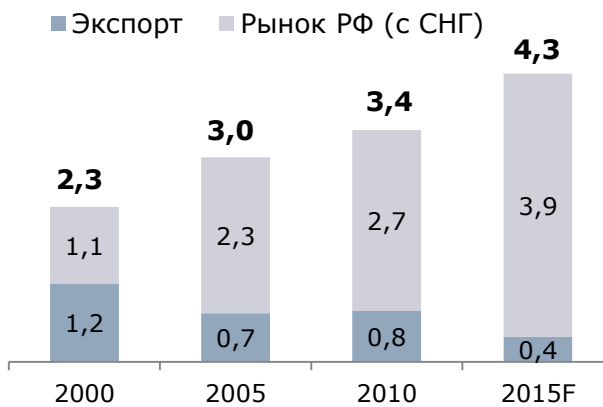
## ММК поднял продажи на внутренний рынок в 2 раза



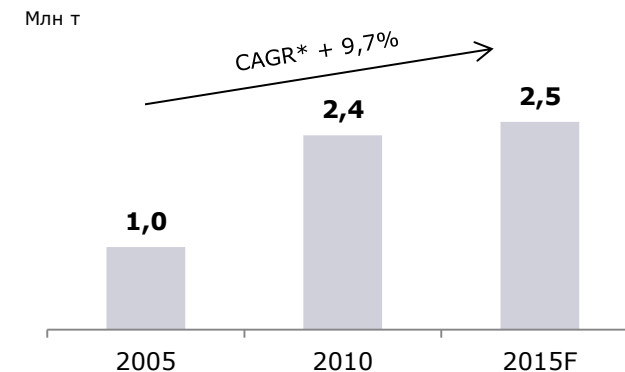
## ММК повысил поставки на внутренний рынок до 76%...



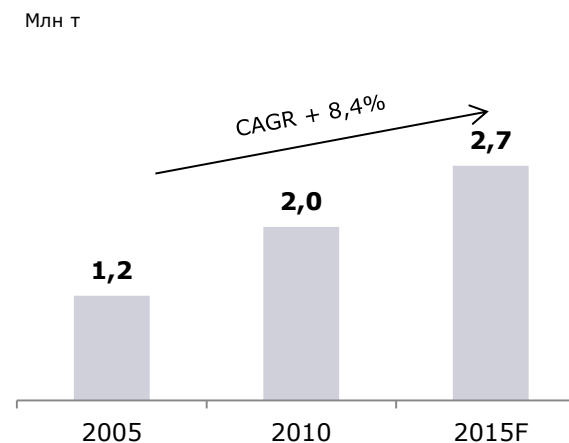
## ... увеличив продажи продукции с высокой добавленной стоимостью HVA



## Продажи в трубную отрасль выросли в 2,5 раза

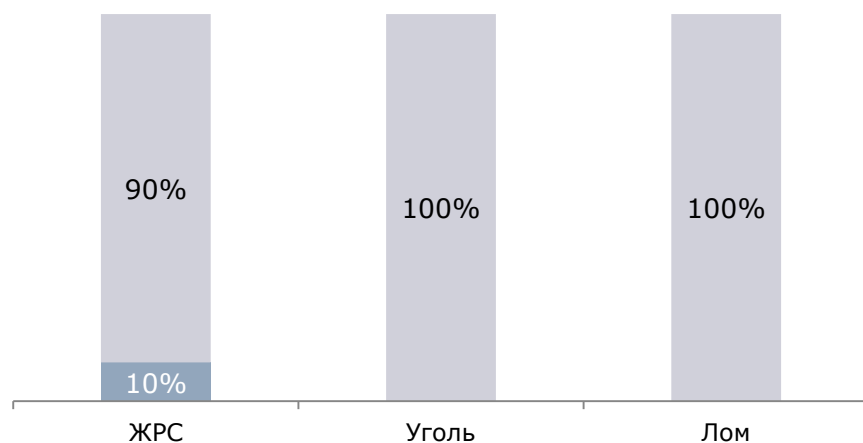


## Продажи в строительную отрасль выросли в 2,3 раза

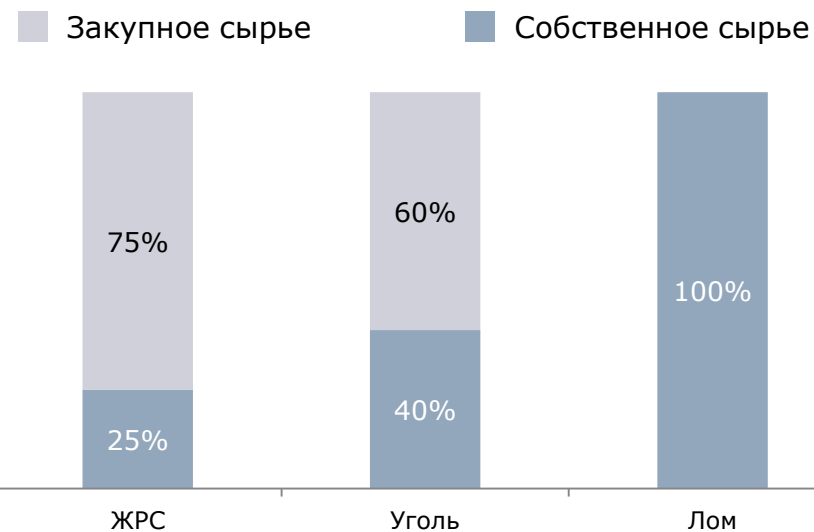


# ММК СУЩЕСТВЕННО ПОВЫСИЛ УРОВЕНЬ ОБЕСПЕЧЕННОСТИ КЛЮЧЕВЫМИ СЫРЬЕВЫМИ РЕСУРСАМИ

Уровень самообеспеченности 2007, %



Уровень самообеспеченности 2014, %



## В последние 5 лет компанией был достигнут прогресс за счёт:

- Поглощения 100% доли в ломосборочной компании «Профит» в июне 2009
- Увеличения доли в угольной компании «Белон» до 83% в октябре 2009 и до 95% в сентябре 2013
- Роста собственного производства железорудного сырья (добыча руды и переработка шламов)

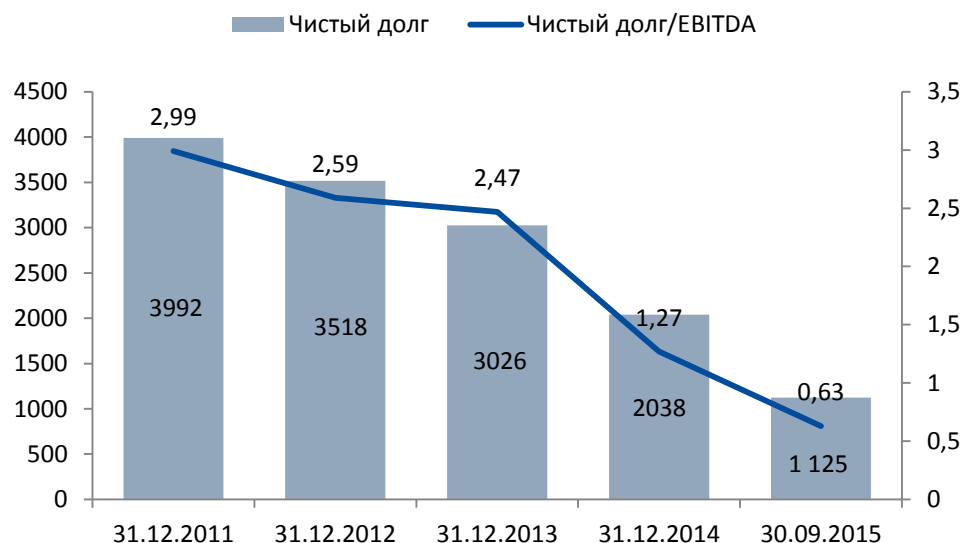
# ДОЛГОВАЯ НАГРУЗКА СУЩЕСТВЕННО СНИЖЕНА ПРИ ОДНОВРЕМЕННОМ УВЕЛИЧЕНИИ ЛИКВИДНОСТИ

## Достижения консервативной финансовой политики ОАО «ММК»:

- Отношение ОБЩИЙ ДОЛГ/ЕБИТДА  $\leq 2x$
- Уровень капитальных затрат не превышает ЕБИТДА
- Программа капитальных вложений актуализируется дважды в год, позволяя контролировать их уровень
- Поддержание ликвидности в пределах, соответствующих 3-месячной потребности компании в оборотных средствах

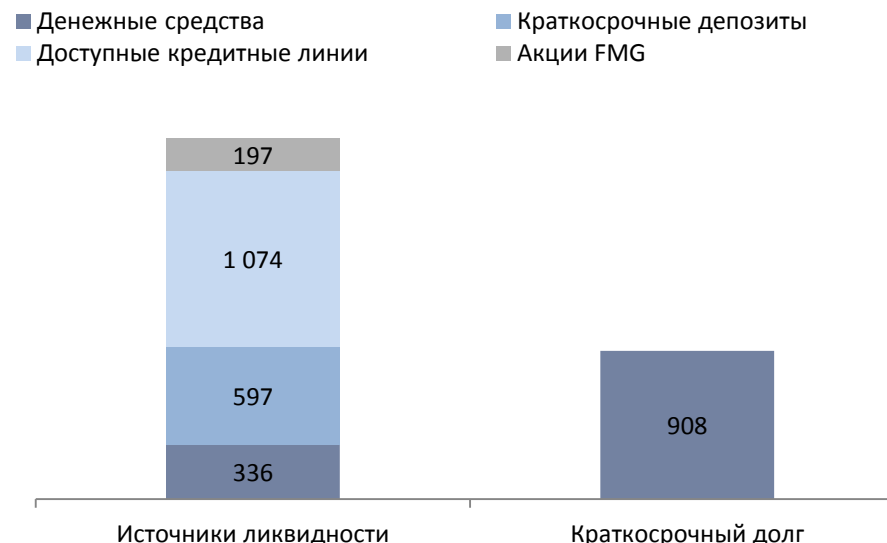
## Существенное снижение долга

Млн. долл. США



## Достаточная ликвидность

Млн. долл. США по состоянию на 30.09.15





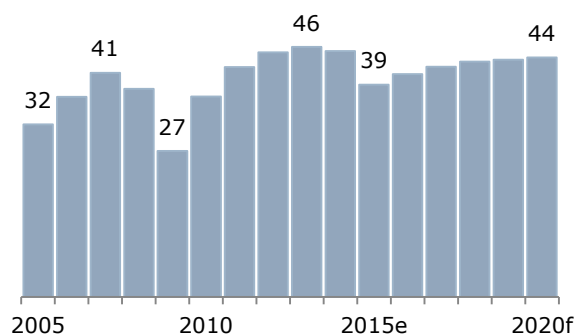
---

## II. Рыночные тенденции

# ЗАДАЧА РОССИЙСКИХ МЕТАЛЛУРГОВ – СОХРАНИТЬ ОБЪЁМЫ ПРОИЗВОДСТВА. РОСТА В БУДУЩЕМ ЖДАТЬ НЕ ПРИХОДИТСЯ

**Потребление проката в РФ к 2020г. не восстановится до уровня 2013 г.**

Млн. т



**Потребление российской продукции поддерживается за счёт сокращения импорта**

Млн. т



**Объём производства стального проката в России может балансироваться экспортными отгрузками**

Млн. т



Источник: *Металл-Курьер, ММК, НП «Русская сталь»*

Экономический кризис привёл к спаду потребления стального проката в РФ

Ожидаемые низкие темпы роста экономики обуславливают стагнацию или очень медленное восстановление спроса

Это длительное снижение спроса не даст российским металлургам возможности наращивать объёмы производства, как раньше

Девальвация рубля привела к резкому сокращению импорта стали в РФ

За счёт снижения импортных поставок потребление отечественного проката может стабилизироваться

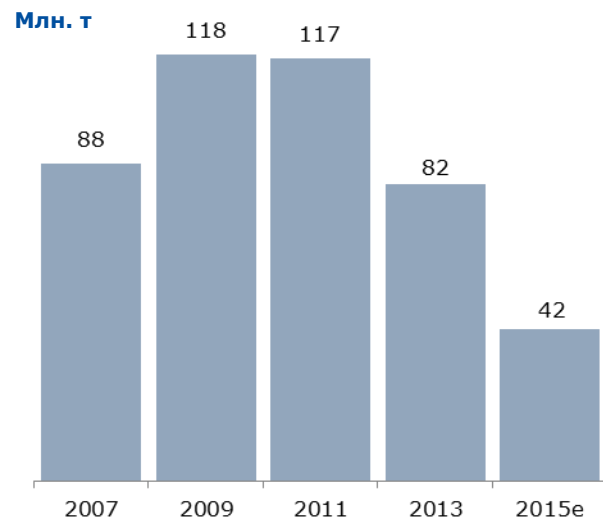
При этом роста отгрузок на внутренний рынок не ожидается

Доля экспортных поставок с российских предприятий устойчиво сокращалась до 2013 года

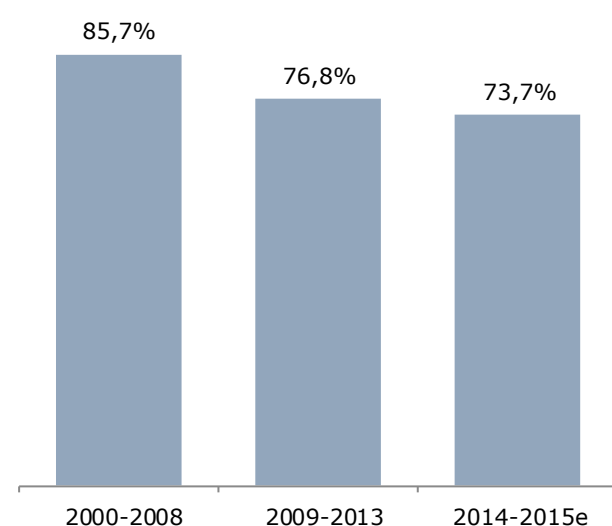
Вероятно некоторое увеличение доли экспорта стали из РФ, что даёт шанс сохранить уровень производства

# ИЗБЫТОК МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ МОЩНОСТЕЙ В МИРЕ ПЕРЕОРИЕНТИРУЕТ ИНВЕСТИЦИИ ОТ ОБЪЁМОВ К ЭФФЕКТИВНОСТИ

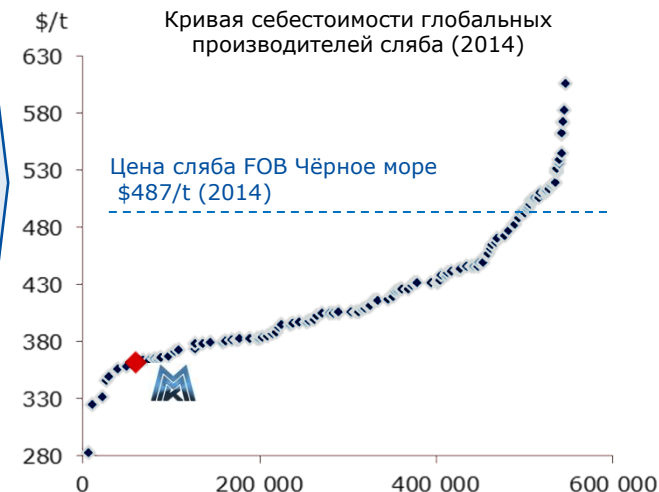
## Ввод новых металлургических мощностей снизился



## Загрузка металлургических мощностей в мире беспрецедентно низка



## ММК является одним из наиболее низкозатратных производителей



Источник: Worldsteel

Источник: WSD

Сейчас в мире накоплено около 700 млн. т избыточных мощностей

Ввод новых мощностей постепенно снижается, прежде всего в Китае и Евросоюзе

Новые мощности строятся в регионах нетто-импортёрах, что угнетает международную торговлю и повышает давление на существующих производителей

Избыточность мощностей снижает цены и прибыльность компаний

Низкий уровень загрузки снижает инвестиционную привлекательность отрасли

Вместо увеличения объёмов инвестиции направляются в эффективность и модернизацию

Конкурентное преимущество в мире – у низкозатратных компаний

ММК является одним из глобальных лидеров низкозатратного производства

ММК продолжит дальше повышать эффективность производства для удержания конкурентной позиции

---

## **III. Приоритетные направления стратегии Группы ОАО «ММК»**

# СТРАТЕГИЯ ГРУППЫ ОАО «ММК» ДО 2025 ГОДА

## Миссия Группы ОАО «ММК»

Быть надёжным поставщиком высококачественной металлопродукции, удовлетворяющей потребностям российских клиентов для целей развития компании до уровня мирового лидера по эффективности, создания высокой добавленной стоимости для акционеров и улучшения качества жизни наших сотрудников и людей в местах расположения активов компании.

## Стратегическая цель

Стать лидером среди металлургических компаний мира с сопоставимым объемом производства по показателю совокупной доходности акционеров.

## Приоритетные направления

**Создание стоимости для акционеров**

Укрепление позиций на приоритетных рынках

Повышение операционной и функциональной эффективности

Повышение инвестиционной привлекательности

**Устойчивое развитие**

Безопасное производство

Развитие профессионального персонала

Социальная стратегия

**Устойчивое создание стоимости**

# ПОРТФЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ ММК

## Приоритетные направления

- 1 **Укрепление позиций на приоритетных рынках**
- 2 **Повышение операционной и функциональной эффективности**
- 3 **Повышение инвестиционной привлекательности**
- 4 **Безопасное производство**
- 5 **Развитие профессионального персонала**
- 6 **Социальная стратегия**

## Портфель стратегических инициатив

- Продажи точно в срок
- Поставщик № 1 для самых требовательных клиентов автомобильной промышленности на внутреннем рынке
- Внедрение бережливого производства
- Снабжение точно в срок
- Совершенствование учета материальных потоков
- Разворачивание системы Big Data
- Концентрация на ключевом бизнесе
- Нетерпимость к нарушениям безопасности труда
- Вовлечение потенциала работников в повышение операционной эффективности ММК
- Персонализация управления ресурсами
- Решение проблемы моногорода
- Чистый город
- Укрепление здоровья работников

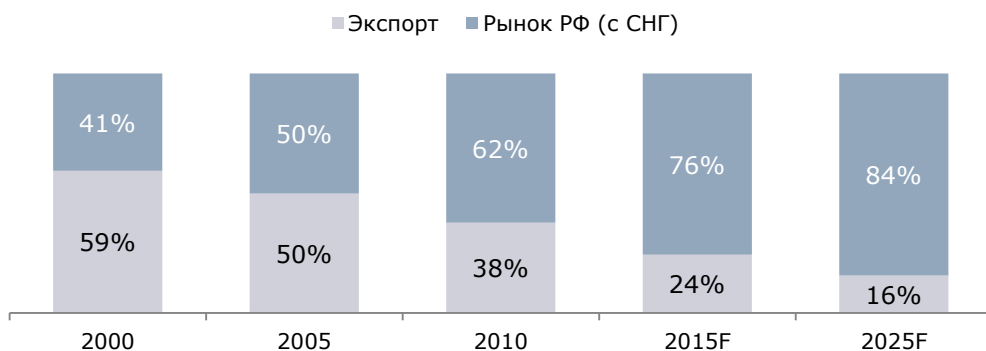
Реализация стратегических инициатив ставит целью ежегодное снижение себестоимости на 2-3%

# 1 УКРЕПЛЕНИЕ ПОЗИЦИЙ НА ПРИОРИТЕТНЫХ РЫНКАХ

## ЦЕЛЬ:

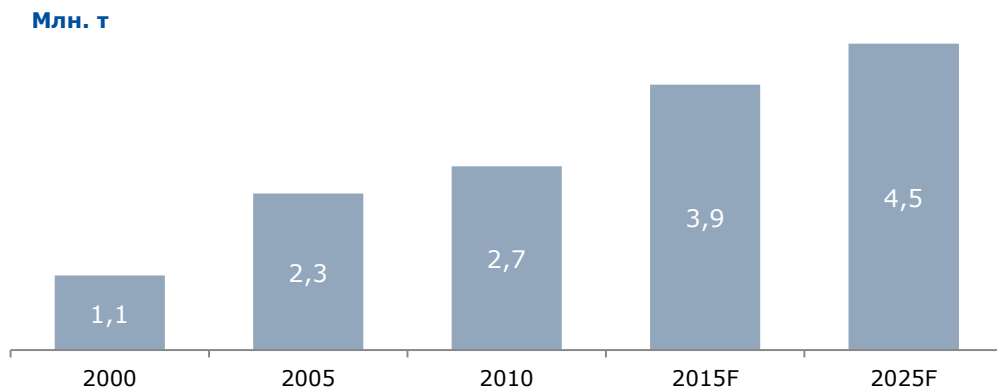
**Обеспечение максимальной доходности реализации металлопродукции ММК**

**ММК будет увеличивать долю на внутреннем рынке в структуре продаж...**



- Увеличение продаж на рынок РФ
- Рост реализации наиболее маржинальных видов продукции

**... и увеличит продажи HVA на внутреннем рынке**



- Автопроизводители: акцептация и сертификация продукции ММК
- Трубопроизводители: партнёрство и постоянное совершенствование качества
- Строительная отрасль: развитие сервиса и послепродажной поддержки

# 1 УКРЕПЛЕНИЕ ПОЗИЦИЙ НА ПРИОРИТЕТНЫХ РЫНКАХ

## Инициативы

Продажи  
точно в срок



Поставщик №1  
для самых  
требовательных  
клиентов  
автомобильной  
промышленности на  
внутреннем рынке



## Задачи

- Обеспечение поставок в срок +/- 3 дня
  - Строгое исполнение условий договоров
  - Внедрение сквозной системы оперативного календарного планирования
- 
- №1 для трех топ-производителей иностранных брендов
  - Совершенствование системы поддержки клиентов, управление претензиями как процесс
  - Расширение ассортимента качественной продукции
  - Развитие опережающего маркетинга
  - Улучшение IT инфраструктуры для клиентов



## 2

# ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ И ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

## Инициативы

Внедрение бережливого производства

Снабжение точно в срок

Совершенствование учета материальных потоков

Разворачивание системы Big Data

## Задачи

- Реализация проекта «Эксперт ОСК» в ТОиР
- Постановка системы «Lean» в производстве

- Обеспечение поставок в срок +/- 3 дня
- Снижение совокупной стоимости владения
- Минимизация складских запасов

- On-line карта местонахождения ресурсов и продукции
- Автоматический ввод данных движения материалов
- Полный весовой контроль материальных потоков

- Всемерное моделирование и математическая оптимизация ключевых процессов

---

## 3 ПОВЫШЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

---

### Инициативы

Концентрация на  
ключевом бизнесе



### Задачи

- Упрощение структуры Группы, повышение прозрачности и управляемости через снижение количества юридических лиц
- Развитие системы управления обществами Группы
- Регулярный мониторинг профильных смежных бизнесов на предмет партнерского участия

**ЦЕЛИ:**

- Достичь лидирующих позиций среди российских компаний по ключевым показателям безопасности труда
- Ноль смертельных случаев на производстве

**Наши достижения:**

Коэффициент частоты несчастных случаев снизился на 10% от среднего уровня за 10 лет  
(количество случаев на 1000 чел./год)

**Принципы:**

- Безопасность повсеместна
- Применяем лучшие мировые практики
- Вовлекаем всех работников
- Делаем информацию открытой
- Непрерывно совершенствуемся

**Ключевые факторы успеха:**

- Безопасность – дело каждого (100% вовлечённость персонала)
- Личный пример и персональная ответственность руководителей
- PR и обучение работников, развитие компетенций
- Централизованный учёт мероприятий по охране труда
- Нетерпимость к нарушениям ТБ на всех уровнях

**Инициативы**

Вовлечение  
потенциала  
работников в  
повышение  
операционной  
эффективности ММК



Персонализация  
управления  
ресурсами

**Задачи**

- Внедрение системы оценки компетенций сотрудников
  - Настройка системы мотивации в привязке к корпоративным целям и уровню компетенций
  - Наделение полномочиями и расширение ответственности
  - Разворачивание системы реализации малобюджетных высокоэффективных проектов
- 
- Выделение микроМВЗ (мест возникновения затрат) во всех подразделениях
  - Оснащение микроМВЗ средствами измерения расхода контролируемых ресурсов
  - Определение ответственности и мотивации сотрудников за вверенные и подконтрольные ресурсы

## 6 СОЦИАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

### Инициативы

Решение проблемы моногорода



Чистый город



Укрепление здоровья работников



### Задачи

- Развитие бизнес-кооперации для создания новых сервисов и производств в Магнитогорске
- Разработка и реализация согласованной корпоративной политики взаимодействия с городом
- Вовлечение в определении приоритетов развития города в сферах урбанистики, образования, культуры
- Существенное сокращение экологической нагрузки за счет использования принципов наилучших доступных технологий и реализации комплекса природоохранных проектов с достижением КИЗА\* на уровне 5 в 2025 году
- Снижение заболеваемости работников ОАО «ММК» с уменьшением потерь рабочего времени

# ТОЧЕЧНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ ДЛЯ РОСТА ЭФФЕКТИВНОСТИ И СНИЖЕНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ

## Принципы реализации инвестиционной программы:

- Строгий подход к отбору проектов, на основе NPV оценки и с учетом рисков
- Равномерное распределение капитальных затрат по периоду, без «пиков»
- Инвестиции не превышают значений операционной прибыли
- Уровень Долг/EBITDA не превышает 2
- Выплата дивидендов на уровне не менее 20% чистой прибыли по МСФО

Капитальные вложения ОАО "ММК", млрд. долл. США



2015    2016    2017    2018    2019    2020    2021    2022    2023    2024    2025

**2016 - 2018** Кислородный блок

**2016 - 2018** Реконструкция Стана 2500 г.п.

**2015 - 2017**

Установка десульфурации чугуна

**2016 - 2019** Новая аглофабрика

**2015-2017**

Новый АНГЦ

**2018-2023** Новая доменная печь

**2018-2021** Новая коксовая батарея



Модернизация мощностей агло-коксо-доменного производства



Инфраструктурные, энергетические и экологические проекты



Модернизация и ввод новых прокатных мощностей

---

## РЕЗЮМЕ

---

Группа ОАО «ММК» успешно реализовала стратегию **органического роста** с созданием современных прокатных переделов, усилением позиций на внутреннем рынке и в ключевых отраслях при одновременном повышении обеспеченности производственного процесса собственными сырьевыми ресурсами.

Компания успешно **снизила долговую нагрузку** и повысила финансовую устойчивость.

На ближайшие десять лет **приоритетами станут** развитие работы с клиентами, повышение операционной и функциональной эффективности бизнеса. Мы уделяем значительное внимание дальнейшему росту устойчивости компании за счет повышения промышленной безопасности, развития персонала и укрепления партнерских отношений в регионе.

Для реализации данных задач разработан соответствующий **портфель стратегических инициатив**.

При реализации инвестиционной программы капиталовложения будут осуществляться в поддержание основных фондов с акцентом на обновление первых переделов, что позволит **дальше снижать себестоимость** при одновременном **росте качества продукции**. ММК тщательно соблюдает **критерии профильности, окупаемости и ликвидности**.

Компания продолжает реализовывать **консервативную финансовую политику** и ориентируется на **регулярный возврат доходности** акционерам.