



# ДЕНЬ АНАЛИТИКА И ИНВЕСТОРА ММК



**МАГНИТОГОРСКИЙ  
МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ  
КОМБИНАТ**

15 НОЯБРЯ 2019 Г.  
ЛОНДОН

# СОДЕРЖАНИЕ



День инвестора и аналитика

15 ноября 2019 г., Лондон

2

НОВОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

3

ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

7

ОБЗОР РЫНКОВ

14

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ 2016-2025

19

ОБЗОР ФИНАНСОВОГО ПОЛОЖЕНИЯ ГРУППЫ ММК

32

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ РЕМАРКИ

39



## Морган Р.Т.

Независимый член Совета директоров,  
Председатель Комитета по охране труда,  
промышленной безопасности, экологии

НОВОСТИ КОРПОРАТИВНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ



## Комитет по аудиту

- Улучшение внутренней и внешней отчетности
- Сокращение сроков подготовки отчетности
- Управление рисками
- Дивидендная политика

Все члены комитета – независимые директора (вкл. председателя)



## Комитет по ОТ, ПБ и экологии

NEW

- Улучшение показателей безопасности труда
- Начало подготовки ESG отчетности и соответствие лучшим практикам

2 из 4 членов независимые директора (вкл. председателя)



## Комитет по кадрам и вознаграждению

- Профессиональное развитие персонала
- Разработка KPI для топ-менеджмента

2 из 3 членов независимые директора (вкл. председателя)



## Комитет по стратегическому планированию

- Непрерывный контроль CAPEX программ
- Улучшение клиентского сервиса

В состав в т.ч. входят неисполнительные и независимые директора

## Операционная эффективность и сокращение затрат

- Оптимизация производственных и логистических процессов и издержек
- Реорганизация и рационализация численности персонала
- Приоритизация цифровых инициатив

## Дифференциация бренда

- Постоянное совершенствование сервиса для клиентов
- Повышение лояльности потребителей и поставщиков
- Повышение узнаваемости бренда MMK

## Высокие стандарты корпоративного управления

- Защита прав и интересов миноритарных акционеров
- Фокус на TSR и ESG
- Пересмотр инвестиционного портфеля для достижения наиболее высоких IRR проектов
- Взаимодействие и уважение всех вовлеченных сторон
- Своевременное и прозрачное раскрытие информации
- Создание нового Комитета Совета директоров по охране труда, промышленной безопасности, экологии

NEW

## Эффективное управление рисками

- Постоянное совершенствование практики управления рисками
- Проведение независимой оценки работы Совета директоров и постановка новых целей

## Развитие человеческого капитала

- Привлечение лучших кадров
- Совершенствование системы мотивации персонала
- Постоянное развитие персонала, совместно с профильным университетом региона
- R&D центр



## Экологическая область:

- Сокращение воздействия на окружающую среду
- Управление экологическими рисками
- Эффективное использование ресурсов

## Экономическая область:

- Устойчивая экономическая результативность
- Сокращение оборотного капитала за счет улучшения цепочки поставок
- Содействие развитию бизнеса в регионах присутствия
- Внедрение лучших практик ведения бизнеса, в т.ч. прозрачность в заключении договоров

## Устойчивый бизнес = Успешный бизнес



## Социальная область и безопасность производства:

- Высокий приоритет внедрению передовых методов охраны труда
- Внимание преобразованию культуры безопасности с помощью новейших доступных инструментов
- Отслеживание социально-экономического воздействия
- Тесное сотрудничество с ключевыми заинтересованными сторонами в регионах присутствия

## Цели на 2020 г.

1. Подготовка отчета об устойчивом развитии

2. Получение рейтинга ESG от ведущих международных агентств



РАШНИКОВ В.Ф.

Председатель Совета директоров

ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ  
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



Лидирующие позиции по производству металлопродукции в России с фокусом на продукцию HVA



№1 производитель продукции HVA в России



17,5%

Доля рынка в РФ в 2018 году

Высококачественная база активов с одними из самых низких затрат на производство в мире



Q1

Первая четверть на глобальной кривой издержек



\$408/т

C1 издержки (себестоимость производства г/к рулона)

Устойчивые высокие маржинальность и генерация денежного потока



25-30%

Маржа EBITDA в 2015-2019 гг.



>\$4 млрд

Чистый денежный поток в 2015-2019 гг.

Консервативная финансовая политика и высокий кредитный рейтинг



(0,04x)

Чистый долг/EBITDA за 9 мес. 2019 г.

Baa2

Moody's

BBB-

Standard & Poor's  
Fitch Ratings

Фокус на общей доходности акционеров



Дивидендная политика привязанная к чистому денежному потоку



>10%

Дивидендная доходность за последние 5 лет



## Совокупная доходность акционеров (TSR) за последние 5 лет

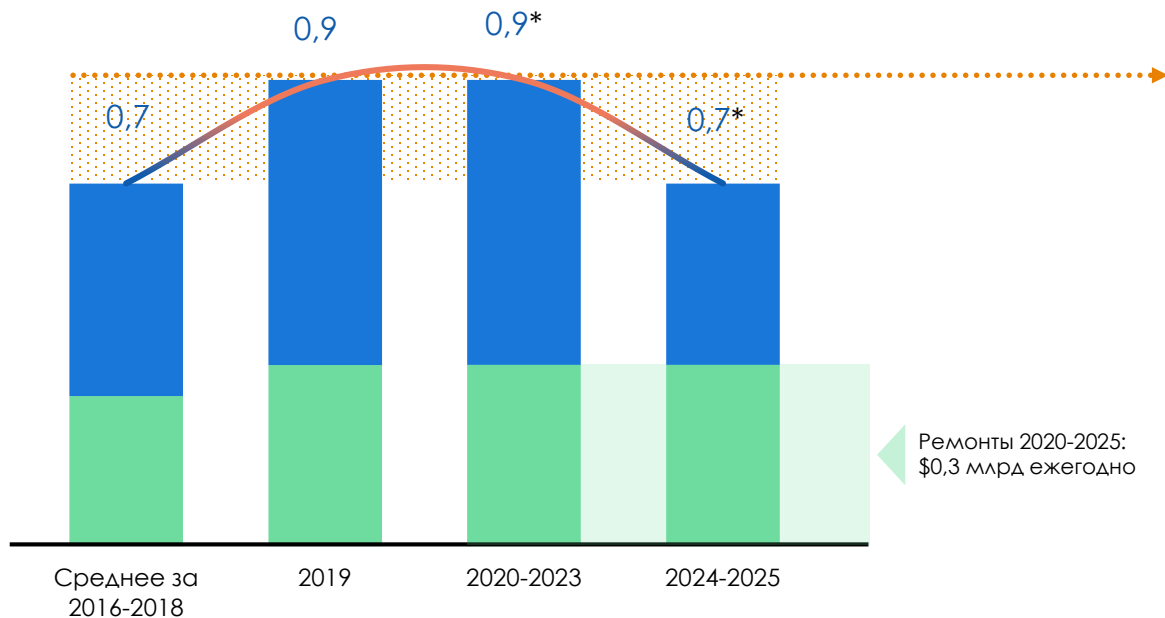


Источник: Bloomberg, Reuters на 8 ноября 2019 г.

<sup>1</sup> Россия включает Северсталь, НЛМК, Евраз.  
<sup>2</sup> Северная Америка включает Nucor, US Steel, Steel Dynamics, AK Steel and Commercial Metals.  
<sup>3</sup> Латинская Америка Gerdau, CSN, Usiminas, CAP и Ternium.

<sup>4</sup> Азия включает POSCO, Tata Steel, Jindal, JSW Steel, Baosteel и Nippon Steel & Sumitomo Metal Corporation.  
<sup>5</sup> Европа включает ArcelorMittal, ThyssenKrupp, Voestalpine, Edermir и SSAB.

## CAPEX ММК (\$ млрд)



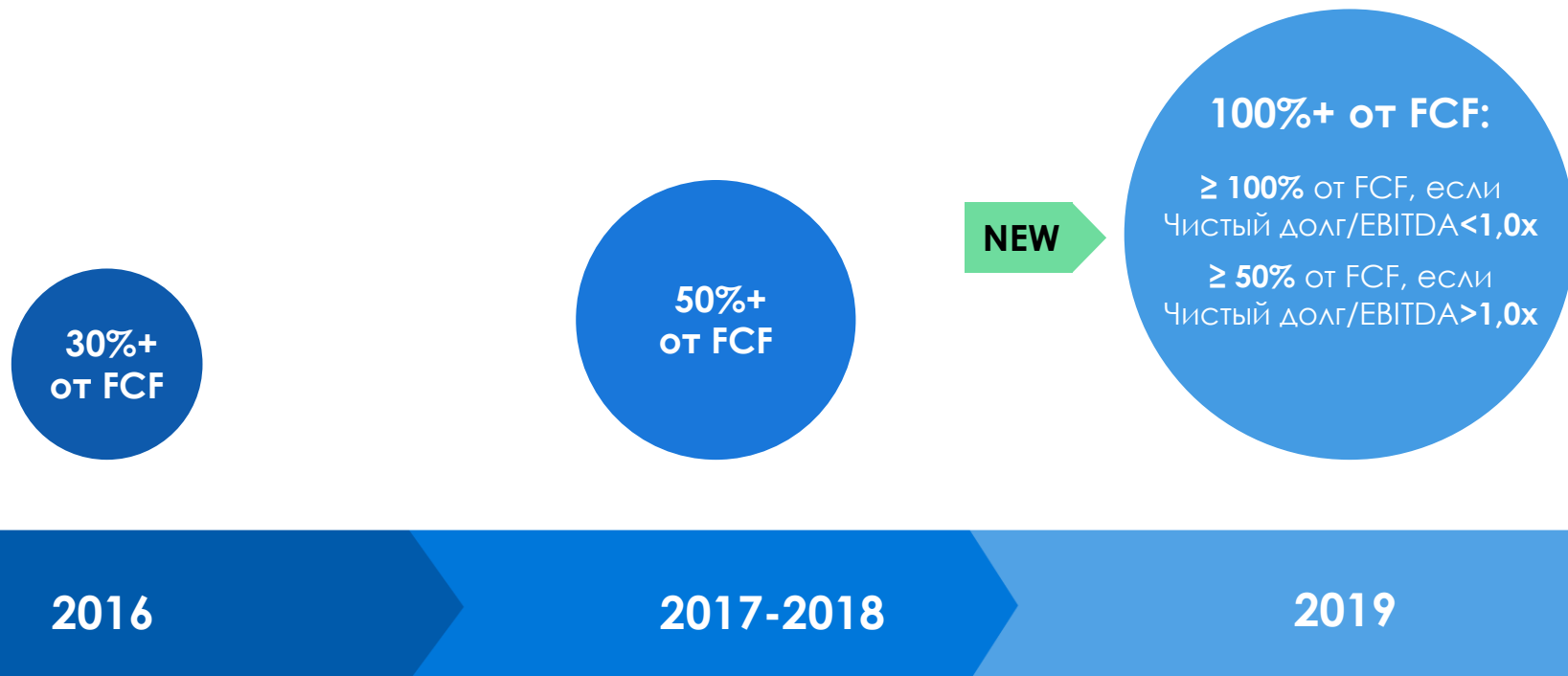
Источник: ММК

## Рациональные инвестиции:

1. Дополнительный CAPEX **не повлияет** на дивидендные выплаты
2. Строгий подход к отбору проектов, на основе DCF оценки и с учетом рисков
3. Гибкий подход к CAPEX при изменении рыночной конъюнктуры
4. Инвестиции не превышают значений операционной прибыли
5. IRR всех инвестиционных проектов – выше 20%

Рост объемов, улучшение структуры продукции	Дата ввода	CAPEX 2016-2025	EBITDA*	IRR
Новый агрегат оцинкования	2017	\$82 млн	\$85 млн	73%
Новые мощности по полимерному покрытию	2017	\$71 млн	\$92 млн	61%
Модернизация метизного производства	2019	\$63 млн	\$31 млн	32%
Переход на мономарку «Ж», модернизация обогатительной фабрики	2018-2019	\$40 млн	\$25 млн	50%
Реконструкция ст. 2500 г/п	2020	\$287 млн	\$103 млн	26%
Лидерство в затратах, экологическая эффективность				
Новый кислородный блок (№5)	2018	\$88 млн	\$18 млн	26%
Новая аглофабрика	2019	\$400 млн	\$47 млн**	23%
Новый комплекс КХП: коксовая батарея №12, цех улавливания и переработки химических продуктов, биохимическая установка	2021-2022	\$785 млн	\$54 млн**	24%
Новая доменная печь, новая паровая турбинная электростанция	2024	\$694 млн	\$119 млн	36%
Новый кислородный блок (№9)	2025	\$167 млн	\$51 млн	21%
Прочие проекты развития	2020-2025	\$202 млн	\$61 млн	>22%
Реализованные проекты	<b>Итого</b>	<b>\$2 879 млн</b>	<b>\$686 млн</b>	

\*Среднегодовой эффект на основе оценок в текущей макроэкономической ситуации  
\*\*Без учета эффекта от потери производства



## Максимизацию доходности для акционеров



Лидерство в продажах  
продукции HVA



Лидерство на внутреннем рынке



Удержание лидерства по  
продуктовому портфелю  
и сервису для клиентов



Высокая рентабельность  
по EBITDA



Постоянные продолжающиеся  
операционные улучшения



Эффективный CAPEX и M&A



Стабильный высокий FCF

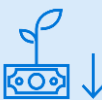


Низкий уровень долговой  
нагрузки

## Устойчивое развитие



Лидирующие позиции среди  
российских компаний по  
безопасности труда



Существенное снижение  
экологической нагрузки за  
счет использования  
наилучших доступных  
технологий



Эффективная команда  
менеджеров и постоянное  
развитие персонала

**Ведущий ESG рейтинг**  
(рейтинг устойчивого  
развития)  
**и Совокупная  
доходность  
акционеров**

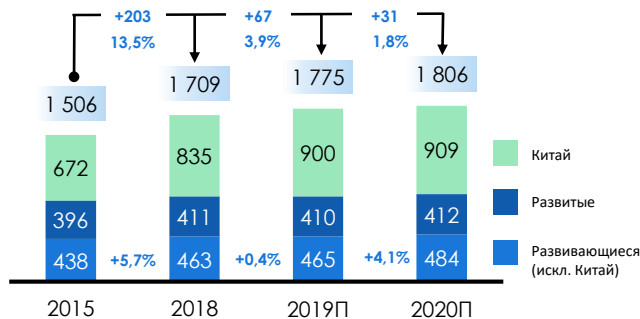


Шиляев П.В.

Генеральный директор

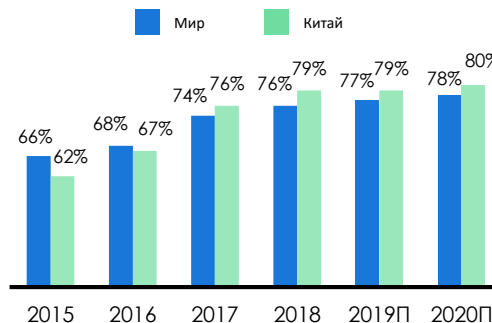
ОБЗОР РЫНКОВ

## Прогноз видимого потребления металлопродукции (млн т)



Источник: WorldSteel (октябрь 2019 г.), World Steel Dynamics (сентябрь 2019 г.)

## Загрузка сталелитейных мощностей в мире и в Китае



Источник: CRU, IHS Markit (октябрь 2019 г.)

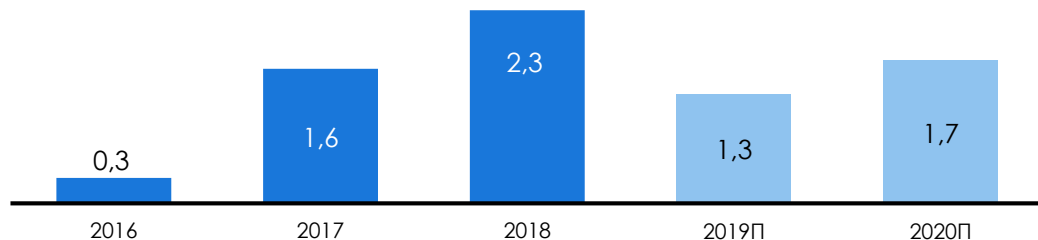
## Сталелитейные мощности и экспорт металлопродукции из Китая (млн т)



Источник: WorldSteel (октябрь 2019 г.), China General Administration of Customs, CRU

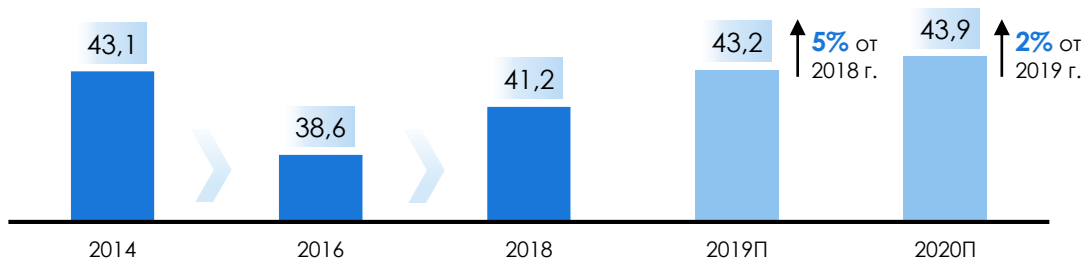
1. Ключевыми драйверами увеличения потребления металлопродукции будут страны ASEAN и Индия
2. Загрузка глобальных и китайских металлургических мощностей значительно улучшилась и находится выше исторических значений
3. Экспорт металлопродукции из Китая будет сохраняться на относительно низком уровне

## ВВП РФ в 2019-2020 гг. ожидается на уровне 2% (%)



Источник: Минэкономразвития РФ

## Ожидается восстановление потребления металлопродукции в РФ до докризисных значений и дальнейший рост (млн т)



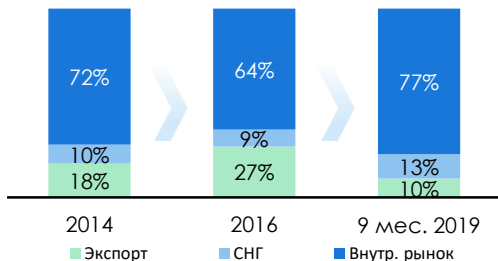
Источник: факт Worldsteel (октябрь 2019 г.)

1. Ожидается рост инвестиций в основной капитал, в том числе за счет национальных инфраструктурных проектов, и повышение потребительского спроса
2. На фоне ожидаемого стабильного роста внутреннего потребления металлопродукции происходит замещение импорта
3. Загрузка металлургических мощностей в РФ составляет 85% – стабильно выше среднемировой



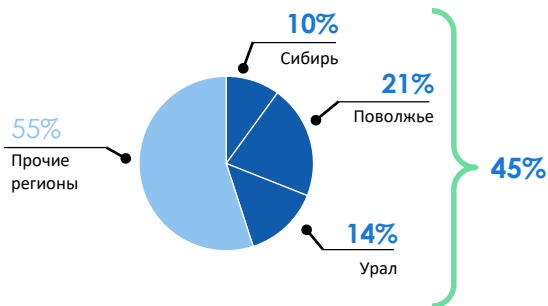
## Прочные позиции на российском рынке и сильные экспортные компетенции

Ослабление внутреннего рынка РФ в 2015-2016 гг. было успешно сбалансировано увеличением экспорта



Источник: ММК

Более **45%** потребления металлопродукции в РФ приходится на домашние\*\* для ММК регионы



Источник: Металл-Эксперт, 2018

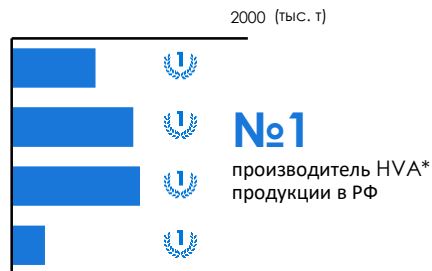
\* Включает толстый лист стана 5000, х/к прокат, оцинкованный прокат, прокат с полимерным покрытием, белая жесть, гнутый профиль, трубы, лента х/к

\*\* Домашние регионы – близкорасположенные к ММК регионы, в которых Компания обладает логистическим преимуществом

## Лидер в поставках высокотехнологичной металлопродукции в РФ

2018 г.

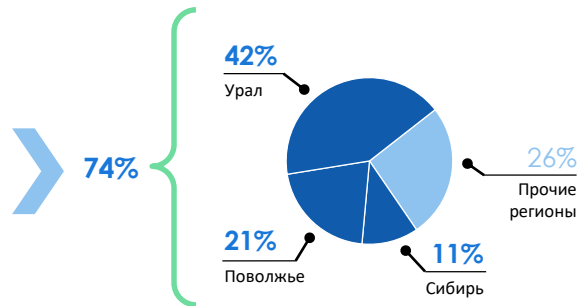
Толстолистовой прокат  
Холоднокатаный прокат  
Оцинкованный прокат  
Прокат с полимерным покрытием



2000 (тыс. т)

Источник: ММК, 2018

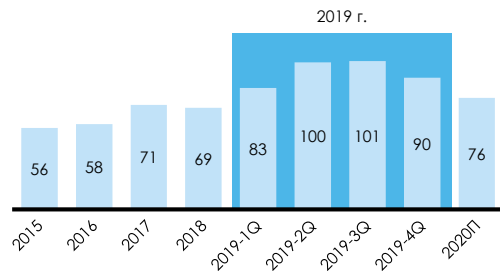
Домашние\*\* для ММК регионы занимают до **74%** в структуре продаж Компании в РФ



Источник: ММК, 2018

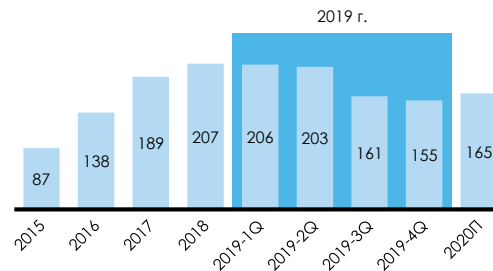
1. ММК – лидер на приоритетном рынке РФ и №1 поставщик HVA продукции:
  - Лидер по поставкам проката автопроизводителям РФ
  - Единственный в РФ производитель белой жести
2. Лидерство на рынке РФ за счет уникальных компетенций ММК – качественного ассортимента, эффективной логистики и клиентоориентированности
3. Дополнительная устойчивость за счет гибкой системы продаж ММК с возможностью быстрой переориентации на экспорт

## Динамика цен на ЖРС (\$/т)



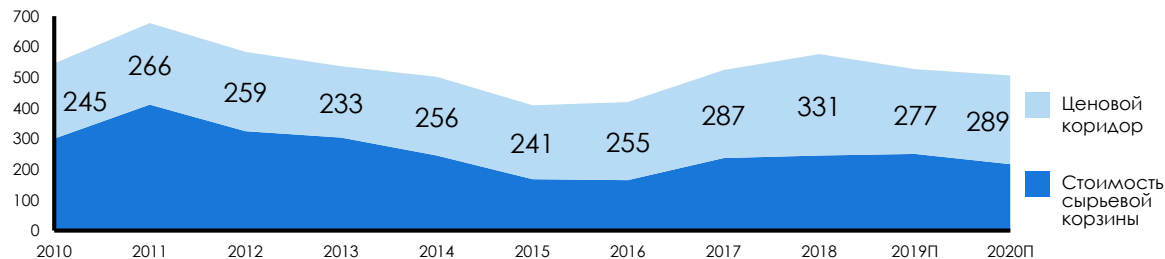
Источники: Platts, консенсус-прогноз банков для 2020 г.

## Динамика цен на коксующийся уголь (\$/т)



Источники: Platts, консенсус-прогноз банков для 2020 г.

## Высокая устойчивость ценового коридора (разница между ценой г/к рулонов ММК в РФ и стоимостью сырьевой корзины\* ММК) (\$/т)



Источники: Platts, ММК

\*Стоимость сырьевой корзины на 1 т стали рассчитывается как сумма произведений расходных коэффициентов и средних закупочных цен железорудного концентрата, окатышей, угольного концентрата для коксования и металлолома

1. Высокая корреляция цен на сырье и металлопрокат позволяет ММК удерживать стабильно высокий уровень спреда в любых стадиях ценовых циклов
2. Рынки ЖРС и коксующегося угля РФ характеризуются профицитом внутреннего производства, что минимизирует риски поставок сырья
3. Отмечается падение цен на окатыши и высококачественное ЖРС во 2П 2019 г., что дает преимущество ММК по сравнению с конкурентами с высокой сырьевой интеграцией



Шиляев П.В.

Генеральный директор

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ  
2016-2025

## УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ



Безопасное  
производство

A1



Социальная стратегия  
и экологическая  
ответственность

A2



Профессиональное  
развитие персонала

A3



## СОЗДАНИЕ СТОИМОСТИ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ



Укрепление позиций  
на приоритетных рынках

B1



Повышение  
операционной  
эффективности

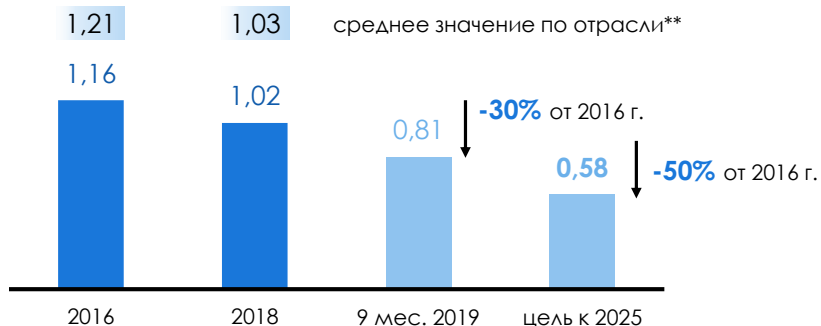
B2



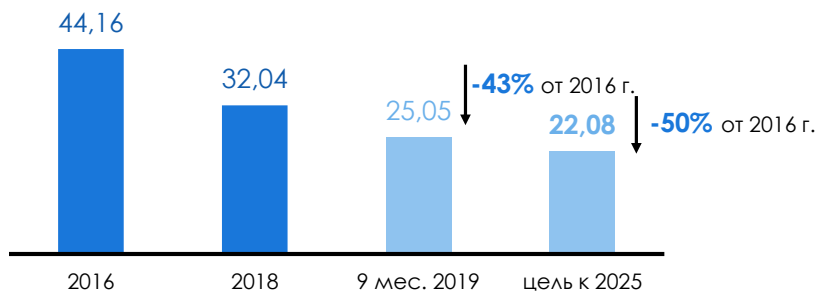
Рост инвестиционной  
привлекательности

B3

## Устойчивое снижение LTIFR...\*



## ...и LTISR\*\*\*



Источник: ММК

\* LTIFR (Lost time injury frequency rate) – частота травм с потерей трудоспособности

\*\* WSA (WorldSteel Association) – среднее значение по стальной отрасли в мире

\*\*\* LTISR (Lost time injury severity rate) – тяжесть травм, влекущих за собой потерю трудоспособности

## ОСНОВНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ:

1. Достижение показателя LTIFR ниже среднего значения по отрасли\*\*
2. Создание уникального для РФ учебно-тренировочного полигона «Школа безопасности»
3. Применение цифровых технологий в области охраны труда и промышленной безопасности (VR/AI)

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ:

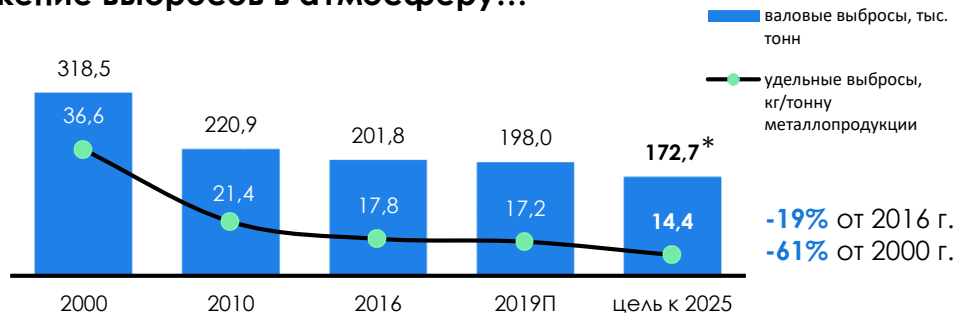
«Полная нетерпимость к нарушениям безопасности труда»

- Внедрение системы мотивации персонала к безопасному труду
- Систематическая оценка и проведение обучения работников
- Внедрение систем машинного зрения и установка роботизированных комплексов

## ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ:

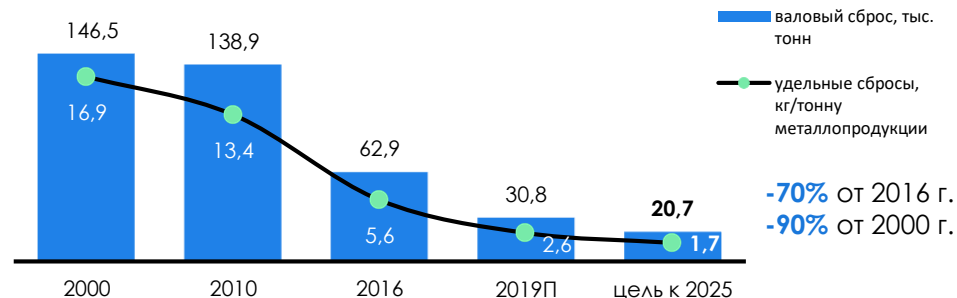
1. LTIFR **-50% ↓** LTISR **-50% ↓** к 2025 г. по сравнению с 2016 г.
2. Полное исключение несчастных случаев со смертельным исходом
3. Нетерпимость к нарушениям требований безопасности и соблюдение высокой культуры производства на всех уровнях
4. Соответствие требованиям международного стандарта ISO 45001

## Снижение выбросов в атмосферу...



\* В том числе оксид углерода (CO) 134,3 тыс. тонн

## ...и в водные объекты



2025 Магнитогорск – чистый город

Источник: ММК

## ОСНОВНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ:

1. Минприроды РФ по итогам 2018 г. исключило Магнитогорск из списка городов с наиболее загрязненным воздухом
2. Магнитогорское водохранилище на р. Урал признано рыбохозяйственным водоёмом высшей категории

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ:

- Постоянный контроль за выбросами, внедрение экологического диспетчерского комплекса
- Реализация инвестиционной программы, нацеленной на повышение операционной и экологической эффективности

## ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ:

1. Полное устранение сбросов производственных сточных вод в водные объекты к 2025 г.
2. Складируемые твердые металлургические отходы -63% ↓ к 2025 г.

## Обучение и повышение квалификации

1. **89%** доля работников с профессиональным образованием
2. **Развитие персонала:** Образовательные тренинги в лучших российских и международных бизнес-школах
3. **Поддержание кадрового резерва:** Получение второй профессии и стажировки работников в других подразделениях



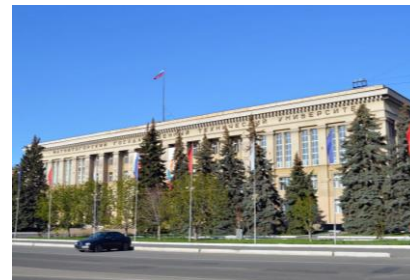
## Таланты для будущего

4. **Привлечение молодых талантов:** Более **2 000** студентов прошли практику на предприятиях Группы в 2018 г.
5. **Международная конференция молодых специалистов:** Более **600** молодых специалистов предприятий Группы ежегодно принимают участие



## Нарращивание кадрового потенциала и равные возможности

6. **350 программ** в Корпоративном центре подготовки кадров, **50** направлений подготовки в учебных заведениях Магнитогорска
7. **95%** доля руководителей, подготовленных внутри Группы ММК
8. **31%** сотрудников предприятия составляют женщины в 2018 г.





**№1 производитель**  
HVA продукции в РФ



**>50% доля рынка**  
проката для автомобильной промышленности в РФ



**3x рост продаж**  
в адрес локализованных автопроизводителей<sup>1</sup>



**Новые мощности по металлу с покрытием**  
комплекс АНГЦ и ЛМЗ



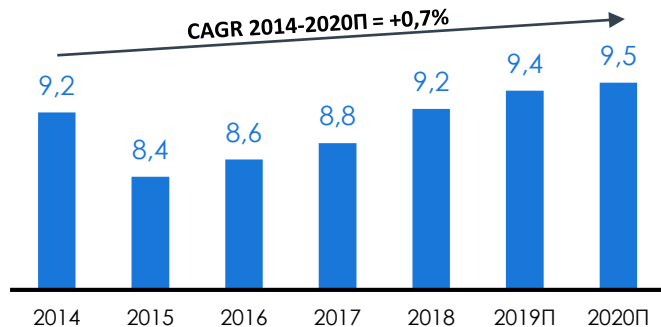
**MAGSTRONG:** высокопрочные, износостойкие  
**Steel Art:** текстурированные полимерные покрытия



**ТОП-3 производитель метизов**  
ММК-Метиз



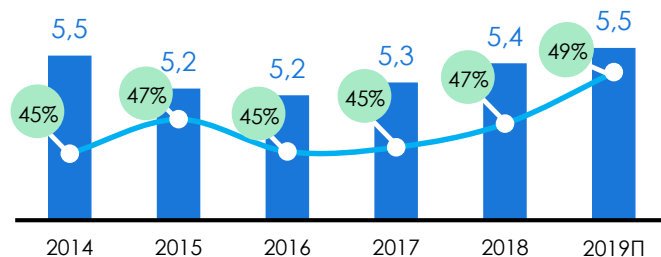
## Потребление продукции с высокой добавленной стоимостью в РФ (млн т)



1,8 млн т HVA продукции (20% от потребления) импортировано в РФ в 2018 г.

Источник: факт Металл-Эксперт, прогноз ММК

## Продажи HVA продукции Группой ММК (млн т)



Устойчивый рост продаж и доли HVA продукции

% Доля HVA\* продукции в общих продажах Группы ММК

\*Включает толстый лист стана 5000, х/к прокат, оцинкованный прокат, прокат с полимерным покрытием, белая жесь, гнутый профиль, трубы, лента х/к и метиз

Источник: ММК

1. Потребление HVA продукции в РФ восстанавливается, и наблюдается замещение импорта, на который все еще приходится существенная доля рынка
2. В рамках стратегии по наращиванию выпуска HVA продукции, ММК проводит расширение мощностей и ассортимента:
  - Создание современного метизного производства на базе ММК-Метиз
  - Выход на максимальную производственную мощность ММК-ЛМЗ

## Продажи точно в срок. Качество и сервис для клиентов.



**Маркетинг  
и планирование**

**Мобильный помощник  
владельца** — управление  
ценообразованием

**Agile команды** для групп  
клиентов (координацион-  
ный совет)

**Автоматизация  
операционного  
менеджмента**

**Развитие платформы  
e-commerce** для повы-  
шения охвата клиентов



**Закупка  
материалов  
и производство**

**Минимальный срок  
производства  
и поставки  
заказа** в отрасли

**OTIF** — введен **KPI** для сбытовых и производственных подразделений.  
Рост показателя **OTIF** на **12%** к 2020 г.



**Логистика  
и сбыт  
продукции**

**Приближение к клиентам** — развитие логистической сети и создание  
СП с Джюшкунуз (СМЦ для автопроизводителей РФ)



**Взаимодействие  
и управление  
клиентом**

**iClient MMK** — мобильное приложение  
для управления заказами

**Одно окно для удовлетворения потребностей  
и запросов клиентов** по технологии производства,  
срокам поставки и качеству продукции

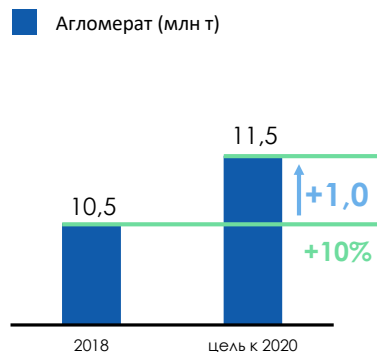
### Рост использования собственного угольного концентрата



- Переход на мономарку угля «Ж»
- Реконструкция обогатительной фабрики

- Снижение себестоимости
- Снижение объемов закупок углей у сторонних поставщиков

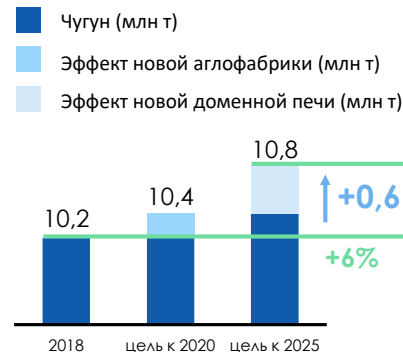
### Рост производства агломерата



- Новая аглофабрика

- Снижение cash-cost чугуна

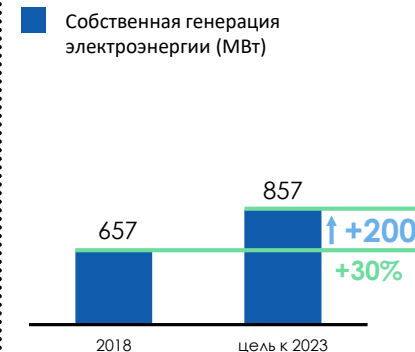
### Рост производства чугуна



- Новая доменная печь
- Новая аглофабрика
- Новый комплекс КХП

- Улучшение качества чугуна
- Снижение cash-cost сляба

### Рост генерации собственной электроэнергии



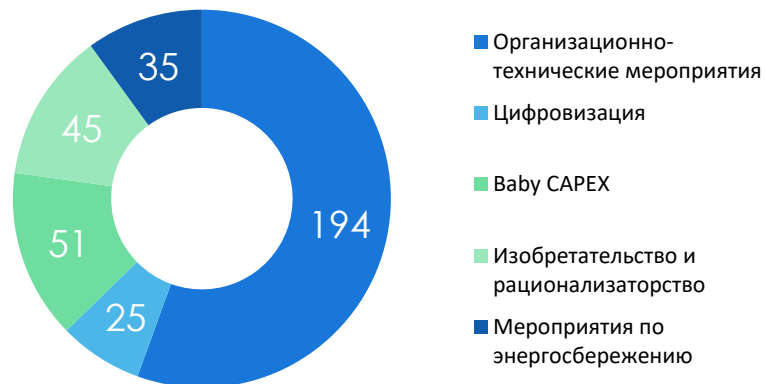
- Новый комплекс КХП
- Новая доменная печь

- Замещение природного газа вторичными ресурсами
- Самообеспеченность электроэнергией до 85%
- Снижение cash-cost сляба

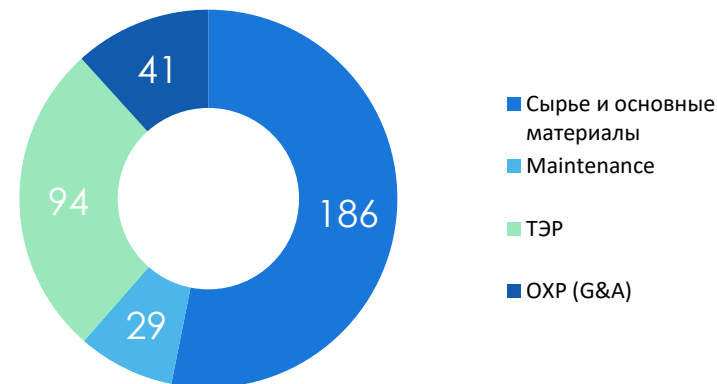


Бизнес-система «Эволюция» в 2016-2019 гг. позволила достичь снижения затрат на **\$350 млн**

По направлениям (\$ млн)



По ресурсам (\$ млн)



**2-3% В ГОД** – целевое снижение **себестоимости**  
за счет мероприятий по операционной эффективности

2019

НАЧАЛО

ММК

Цифровая  
стратегия

СУЩЕСТВУЮЩИЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ СТАНУТ ОСНОВОЙ ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ СТРАТЕГИИ ЦИФРОВИЗАЦИИ

## Цифровое предприятие

Управление  
жизненным циклом  
продукции

Оптимизация и управление жизненным циклом продукции с помощью цифровых технологий

Слежение и управление материальными потоками

Система управления технологией и качеством

Платформа энергомеджмента

Цифровые двойники

Умная  
фабрика

Сокращение затрат через применение современных технологий, моделей, мощностей

Оптимизационное планирование

Оперативно-календарное планирование

Экспертная система «Снайпер»

Модели оптимизации технологического процесса «Оптимальный чугун»

Product Quality Analyzer (PQA)

Умная цепочка  
поставки

Улучшение качества обслуживания клиентов, создание бесперебойной работы с клиентом от заинтересованности до исполнения

Операционное планирование

CRM

ММК iClient Mobile

Chat bots

Промышленный  
интернет вещей

Появление новых возможностей через создание гибкого проактивного единого производства

IIoT датчики

Система машинного зрения (Parsytec)

Мобильный ТОиР

Позиционирование подвижных единиц в пространстве



## Безопасность

Вопросы безопасности по различным аспектам деятельности: информационная безопасность, промышленная безопасность, экология

Кибербезопасность

Единая система ОТиПБ

Экологический мониторинг

Экзоскелеты

Система мониторинга за персоналом («Радар»)

Кадровая  
инженерия

Повышение производительности труда за счет использования современных методов обучения

Разработка тренажерных комплексов на базе технологий VR/AR

Внедрение системы дистанционного обучения

2025

ЗАВЕРШЕНИЕ

ММК

Цифровое  
производство

Эффект от проектов  
>\$25 млн к 2019 г.

Ожидаемый эффект от цифровизации  
\$140-160 млн к 2025 г.

	Цель проекта	Решение	Ожидаемый эффект в 2019 г.
<p><b>Big Data и искусственный интеллект</b> Проект «Снайпер»</p>	<p><b>Снижение расхода</b> дорогостоящих материалов при выплавке стали</p>	<p><b>Модель расчета</b> параметров конвертерной плавки на основе <b>физико-химической модели</b> термодинамического равновесия и <b>математического анализа</b></p>	<p><b>\$3,9 млн ежегодно</b></p>
<p><b>Моделирование и оптимизация</b> Модели оптимизации технологического процесса</p>	<p><b>Снижение себестоимости чугуна</b></p>	<p>Выбор <b>оптимальных значений качества кокса и доли агломерата</b> с учетом рыночной конъюнктуры, а также <b>фактических режимов работы</b> доменных печей</p>	<p><b>\$14,3 млн ежегодно</b></p>
<p><b>Энергоэффективные технологии</b> Система автоматического регулирования режимов паровых котлов ТЭЦ</p>	<p><b>Снижение потребления</b> природного газа и <b>повышение надежности</b> работы паровых котлов</p>	<p><b>Автоматическое регулирование</b> всех основных технологических параметров паровых котлов, <b>оптимизация КПД</b> котлов по критерию минимума потребления природного газа</p>	<p><b>\$1,8 млн ежегодно</b> Повышение безопасности</p>
<p><b>Цифровые двойники</b> Цифровые двойники турбоагрегатов суммарной мощностью 464 МВт</p>	<p><b>Создание оптимизационной модели</b> энергетической эффективности и <b>оценки риска</b> возникновения аварийных ситуаций на турбоагрегатах</p>	<p><b>Автоматическое регулирование</b> параметров турбогенераторов, <b>повышение</b> технико-экономической <b>эффективности</b> управления нагрузкой, <b>повышение надежности</b> работы и <b>снижение риска</b> незапланированных ремонтов и простоев турбоагрегатов</p>	<p><b>\$1,2 млн ежегодно</b> Повышение безопасности</p>



Ерёмин А.А.

Директор по экономике

ОБЗОР ФИНАНСОВОГО  
ПОЛОЖЕНИЯ ГРУППЫ ММК





## ЦЕЛИ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ



**Фокус на эффективность  
бизнеса**

**Лидирующие позиции  
по издержкам**



**NET DEBT/EBITDA**

Инвестиционный  
рейтинг

**Цель**  $< 1,0x$



**Проактивное управление  
оборотным капиталом**

**Цель** **14-15%** ЧОК/  
выручка L3M



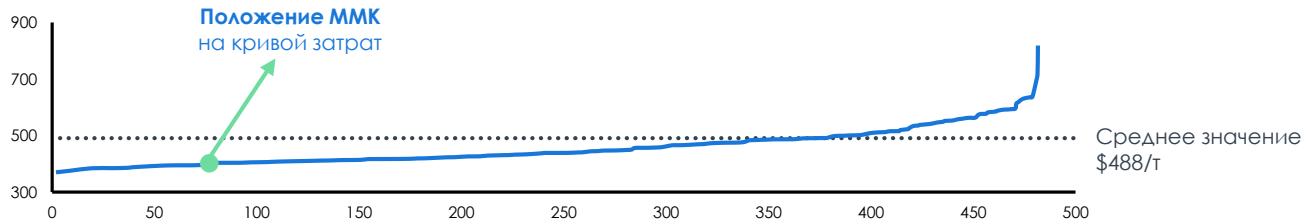
**New**

**Дивиденды**

$\geq 100\%$  FCF, если Net Debt/EBITDA  $< 1,0x$   
 $\geq 50\%$  FCF, если Net Debt/EBITDA  $> 1,0x$

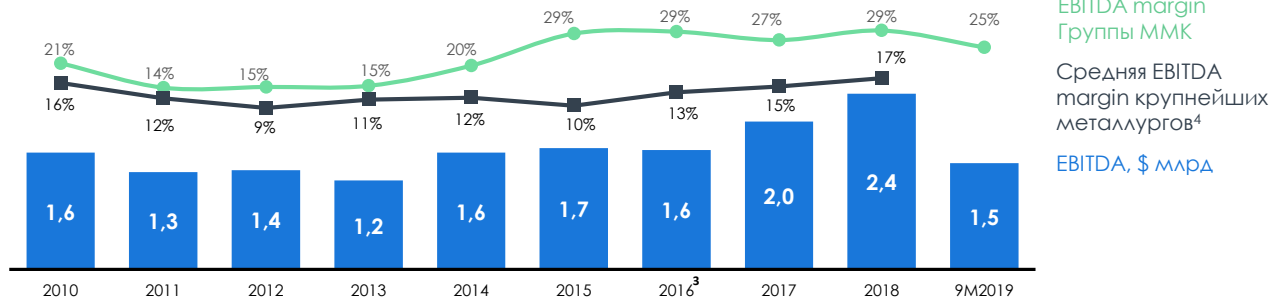
## ММК находится в первом квартиле на кривой затрат

Мировая кривая затрат по производству г/к рулонов в 2018 г. (\$/т)



Источник: CRU Steel Costs (2 кв. 2019 г.)

## Стабильно высокая маржинальность по ЕБИТДА



Источник: Bloomberg, CapIQ, ММК

1 По результатам 9 мес. 2019 г.

2 По результатам 1 полугодия 2019 года.

3 Без учета прибыли от продажи акций FMG.

4 Медианное значение для следующей группы компаний:

Severstal, NLMK, EVRAZ, Nucor, US Steel, Steel Dynamics, AK Steel

and Commercial Metals, Gerdau, CSN, Usiminas, CAP and Ternium, POSCO, Tata Steel, Jindal, JSW Steel, Baosteel and Nippon Steel & Sumitomo Metal Corporation, ArcelorMittal, ThyssenKrupp, Voestalpine, Edemir and SSAB. Данные за 9 мес. 2019 года не доступны в открытом доступе.

Один из лидеров отрасли по издержкам

ТОП-1 рентабельности сегмента стали РФ среди конкурентов<sup>1</sup>

Лидирующие позиции среди крупнейших металлургов по маржинальности по ЕБИТДА<sup>2</sup>

## Реализация проектов с целью улучшения операционной эффективности и структуры продукции

Эффект от реализации новых проектов на EBITDA

2016-2018

2019-2025

CAPEX\* \$742млн

\$2 137 млн

Увеличение EBITDA\*

203

181

22

483

328

155

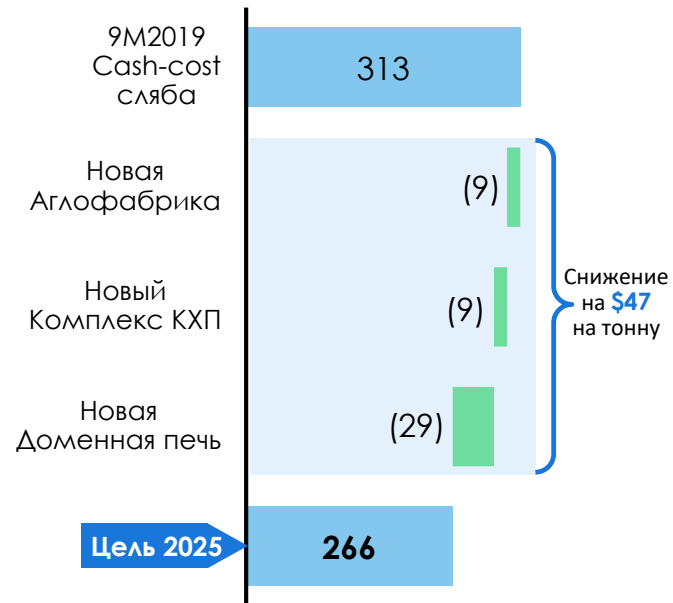
Этап инвестиций в расширение производства в основном завершен

Дальнейшие инвестиции сфокусированы на повышении эффективности

■ Рост объемов, \$ млн   ■ Повышение эффективности, \$ млн

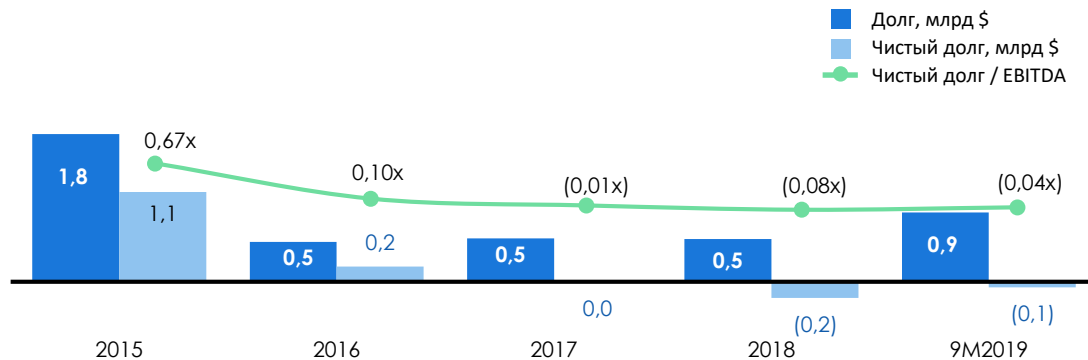
## Фокус на снижение cash-cost сляба

Влияние инвестиционных проектов и операционных улучшений cash-cost сляба, \$/т

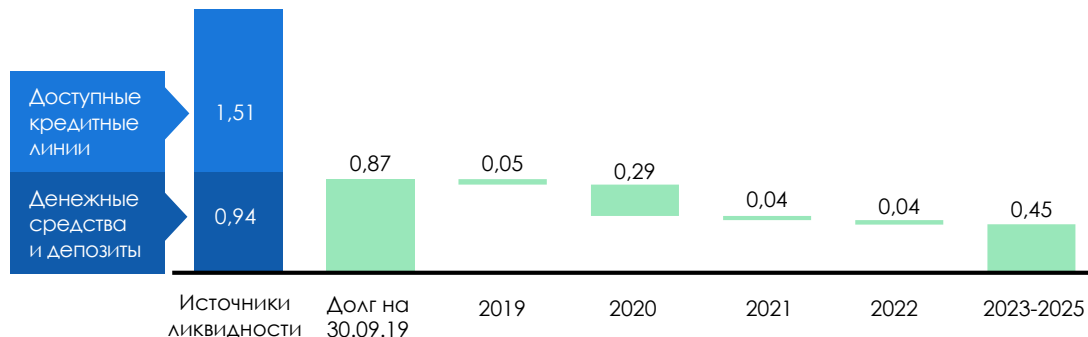


\* Предварительные данные в текущих рыночных условиях

## Низкая долговая нагрузка



## Комфортный график погашения и значительная денежная позиция



## ЦЕЛЬ:

ЧИСТЫЙ ДОЛГ/ЕБИТДА <1,0X

1. Существенное **снижение** долговой нагрузки
2. Доступные кредитные линии значительно превышают уровень краткосрочного долга
3. **3,09%** – средняя ставка по долгу на 30.09.2019
4. Закрытая валютная позиция
5. В июне 2019 г. ММК успешно **вернулся на рынок еврооблигаций**
6. **Кредитные рейтинги Группы ММК одни из самых высоких в России** (на уровне или выше суверенного рейтинга) и, в частности, в секторе Metals & Mining

Moody's

S&P

Fitch

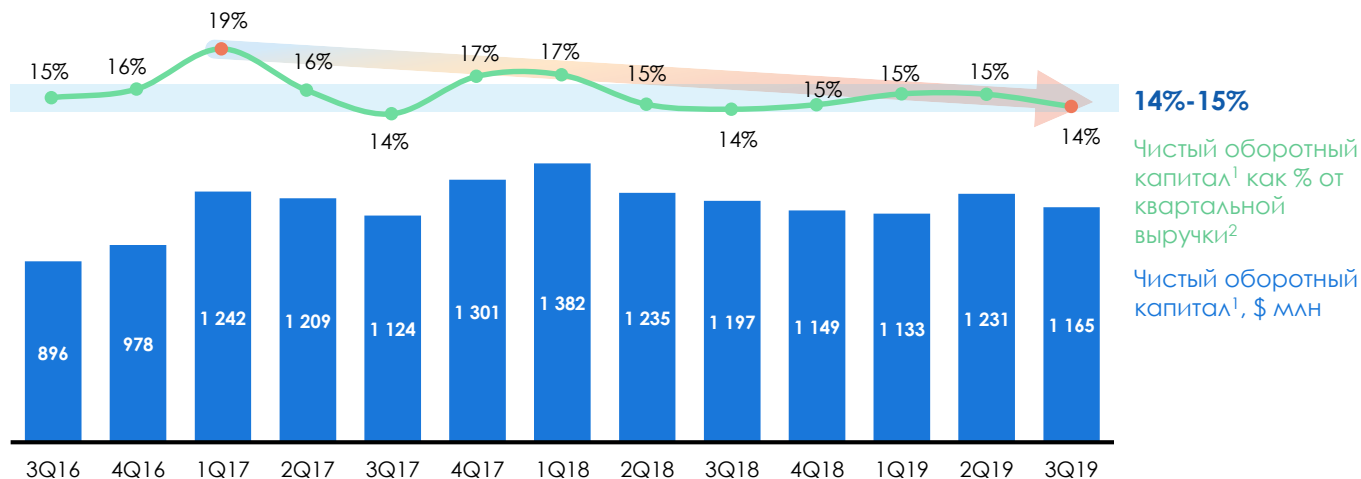
Baa2  
(стаб.)

BBB-  
(стаб.)

BBB  
(стаб.)



Компания нацелена на поддержание уровня оборотного капитала не выше **14%-15%** от выручки



**14%-15%**

Чистый оборотный капитал<sup>1</sup> как % от квартальной выручки<sup>2</sup>

Чистый оборотный капитал<sup>1</sup>, \$ млн

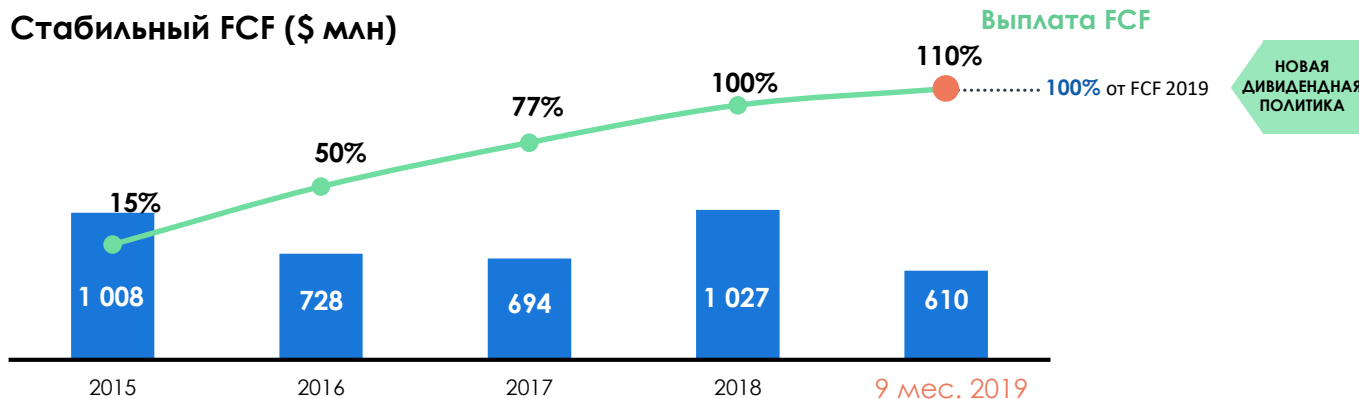
**ЦЕЛЬ:**  
ЧИСТЫЙ  
ОБОРОТНЫЙ  
КАПИТАЛ НА  
УРОВНЕ **14-15%**  
ОТ ВЫРУЧКИ

<sup>1</sup> Рассчитано как: Запасы + ДЗ (вкл. прочую ДЗ и ДЗ по налогам) – КЗ (за исключением КЗ по дивидендам).

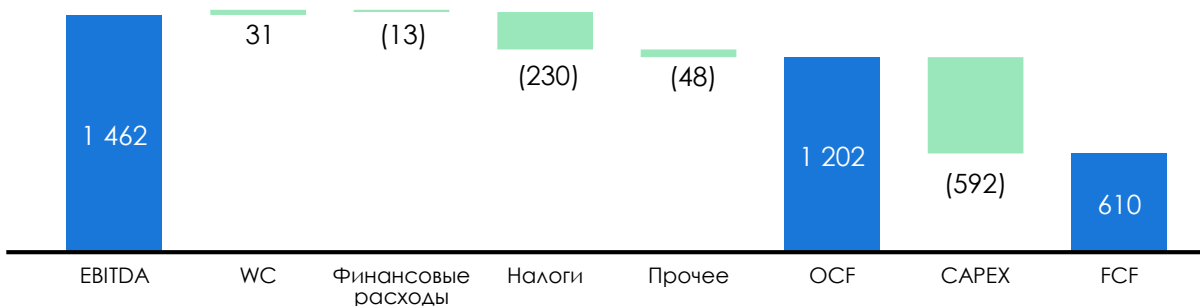
<sup>2</sup> Выручка за последний квартал \* 4.



## Стабильный FCF (\$ млн)



## Структура FCF: 9 мес. 2019 г. (\$ млн)



1. Стабильная генерация FCF при любых рыночных условиях
2. Операционный денежный поток значительно превышает CAPEX
3. Поддержание максимизации дивидендных выплат

# ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ РЕМАРКИ

## ММК сегодня



Ведущий производитель стали в России



Высококачественная база активов с одними из самых низких затрат на производство в мире



Устойчивая высокая маржинальность и генерация денежного потока



Консервативная финансовая политика и высокий кредитный рейтинг



Фокус на общей доходности акционеров



Реализация  
стратегии  
**2016-2025**

**Устойчивое  
развитие и  
максимизация  
доходности  
акционеров**



# ПРИЛОЖЕНИЕ

Рост объемов, улучшение структуры продукции			Дата ввода	CAPEX 2016-2025	EBITDA*	IRR
✓	Новый агрегат оцинкования	+0,36 млн т оцинкованного проката	2017	\$82 млн	\$85 млн	73%
✓	Новые мощности по полимерному покрытию	+0,35 млн т полимерного проката, нишевый прокат Steel Art	2017	\$71 млн	\$92 млн	61%
✓	Модернизация метизного производства	+0,1 млн т метизов, обновление мощностей, расширение продуктовой линейки, снижение затрат	2019	\$63 млн	\$31 млн	32%
✓	Переход на мономарку «Ж», модернизация обогатительной фабрики	+1,3 млн т концентрата: переход на мономарку «Ж»; модернизация обогатительной фабрики	2018-2019	\$40 млн	\$25 млн	50%
	Реконструкция ст. 2500 г/п	+0,8 млн т г/к проката, улучшение качества, +0,9 млн т стали	2020	\$287 млн	\$103 млн	26%
Лидерство в затратах, экологическая эффективность						
✓	Новый кислородный блок (№5)	+0,25 млн т чугуна, снижение потребления металлолома, +0,35 млн т стали	2018	\$88 млн	\$18 млн	26%
✓	Новая аглофабрика	+1,0 млн т агломерата, снижение cash-cost чугуна, снижение экологической нагрузки	2019	\$400 млн	\$47 млн**	23%
	Новый комплекс КХП: коксовая батарея №12, цех улавливания и переработки химических продуктов, биохимическая установка	Замещение 5 батарей, снижение потребления угольного концентрата и природного газа, снижение экологической нагрузки, рост выработки собственной эл.энергии	2021-2022	\$785 млн	\$54 млн**	24%
	Новая доменная печь, новая паровая турбинная электростанция	Замещение 3 ДП, +0,4 млн т чугуна, замещение металлолома, снижение потребления сырья, рост выработки собственной эл.энергии, снижение экологической нагрузки	2024	\$694 млн	\$119 млн	36%
	Новый кислородный блок (№9)	Увеличение производства кислорода, снижение затрат	2025	\$167 млн	\$51 млн	21%
	Прочие проекты развития	Снижение расхода сырья и материалов, использование попутной продукции, увеличение производительности оборудования	2020-2025	\$202 млн	\$61 млн	>22%

\*Среднегодовой эффект на основе оценок в текущей макроэкономической ситуации

\*\*Без учета эффекта от потери производства



Реализованные проекты

**Итого**
**\$2 879 млн**
**\$686 млн**

	2016 – 2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Новый кислородный блок (№5)	\$88 млн							
Новые мощности по полимерному покрытию	\$71 млн							
Новый агрегат непрерывного горячего цинкования	\$82 млн							
Модернизация метизного производства	\$56 млн	\$7 млн						
Новая аглофабрика	\$333 млн	\$67 млн						
Реконструкция ст.2500 г/п	\$59 млн	\$228 млн						
Новый комплекс КХП	\$1 млн		\$784 млн					
Новая доменная печь, новая паровая турбинная электростанция					\$694 млн			
Новый кислородный блок (№9)							\$167 млн	
Прочие проекты развития	\$52 млн					\$190 млн		
<b>Итого CAPEX</b>	<b>\$742 млн</b>	<b>\$2 137 млн</b>						
<b>EBITDA</b>	<b>+\$203 млн</b>	<b>+\$483 млн</b>						

+\$181 млн  
 Рост объемов,  
 улучшение структуры

+\$22 млн  
 Лидерство  
 в затратах

+\$155 млн  
 Рост объемов,  
 улучшение структуры

+\$328 млн  
 Лидерство  
 в затратах

Данные материалы предоставляются исключительно в информационных целях.

Данные материалы предназначены для распространения на территории Великобритании только среди лиц, обладающих профессиональным опытом в вопросах, относящихся к инвестициям, в значении статьи 19(5) распоряжения 2005 г.

(О финансовой рекламе), принятого на основании закона 2000 г. "О финансовых услугах и рынках", или тех лиц, среди которых они могут быть распространены на законном основании. Они предоставляются на конфиденциальной основе и переданы вам исключительно для вашей информации. Фактом приема данных материалов получатель подтверждает, что он (она) является специалистом в области инвестиций в смысле статьи 19(5) распоряжения 2005 г. (О финансовой рекламе), принятого на основании закона 2000 г. "О финансовых услугах и рынках", действующим в этом качестве.

Данные материалы не являются предложением или частью предложения, приглашением продать или выпустить, либо подписаться или иным образом приобрести какие-либо акции компании или какие-либо иные ценные бумаги; они и любые их части, либо факт их распространения или передачи, также, не являются основанием возникновения какого-либо договора или обязательства либо принятия решения о совершении инвестиций.

Информация, включенная в данную презентацию, подлежит обновлению, дополнению, пересмотру и изменению и может существенно измениться. Никакое лицо не несет обязанности обновлять или поддерживать актуальность информации, содержащейся в настоящей презентации, и данные материалы и выраженные в них мнения могут быть изменены без уведомления об этом.

Данные материалы не являются предложением ценных бумаг для

продажи в России, Соединенных Штатах Америки или в любой иной юрисдикции. Ценные бумаги компании не подлежат регистрации в соответствии с законом США от 1933 г.

«О ценных бумагах» с последующими изменениями и дополнениями и не могут быть предложены к приобретению или проданы в Соединенных Штатах Америки в отсутствие такой регистрации или освобождения от регистрации. Публичное предложение ценных бумаг компании не будет производиться в Соединенных Штатах Америки. Никакие ценные бумаги компании не будут зарегистрированы в соответствии с применимым законодательством о ценных бумагах любого штата или территориальной единицы Канады или Японии.

Данная презентация не подлежит отправлению, передаче или иному распространению на территории Соединенных Штатов Америки, Канады, Австралии или Японии, либо на территорию или из (с) территории указанных государств либо какому-либо аналитику в области ценных бумаг или иному лицу в любой из указанных юрисдикций. Вы согласны воздержаться от распространения любого отчета по итогам исследования или аналогичных документов на территории Соединенных Штатов Америки, Канады, Австралии или Японии, кроме как в соответствии с федеральными законами Соединенных Штатов Америки о ценных бумагах, включая закон о ценных бумагах, а также применимыми законами Канады, Австралии или Японии, соответственно.

Данная презентация включает в себя утверждения в отношении будущего, которые отражают намерения, мнения и текущие ожидания компании. К утверждениям в отношении будущего относится все, что не является свершившимся фактом. Компания стремилась выделить такие утверждения в отношении будущего посредством использования слов «может», «будет», «должен», «ожидать», «намереваться», «оценивать», «предполагать», «планировать», «иметь мнение», «пытаться», «прогнозировать», «продолжать» и подобных выражений или их отрицательных форм. Такие утверждения сделаны на основе предположений и оценок, которые могут оказаться ошибочными, хотя компания считает их разумными в настоящее время.

Данные утверждения в отношении будущего связаны с рисками, неопределенностями и предположениями, а также иными

факторами, которые могут привести к тому, что фактические результаты деятельности компании, равно как и рынков, на которых она работает или намеревается работать, их финансовое положение, ликвидность, характеристики, перспективы и возможности будут существенно отличаться от тех, которые выражаются при помощи таких утверждений в отношении будущего. Важные факторы, которые могут привести к таким отличиям включают в себя, в том числе, изменяющиеся условия ведения бизнеса и другие рыночные условия, общие экономические условия в России, Европейском Союзе, Соединенных Штатах Америки или где-либо еще, а также способность компании соответствовать тенденциям ее отрасли. Существенное отличие действительных результатов, характеристик или достижений может быть вызвано дополнительными факторами. Компания, равно как и все ее директора, должностные лица, работники и консультанты, настоящим прямо заявляют, что они не несут никакой обязанности выпускать какое-либо обновление или пересматривать какие-либо утверждения в отношении будущего, содержащиеся в данной презентации, и раскрывать какие-либо изменения в прогнозах компании или событиях, условиях и обстоятельствах, на которых основываются такие утверждения в отношении будущего, кроме как в случаях, предусмотренных применимым законодательством.

Получение любой копии настоящих материалов свидетельствует о принятии указанных выше ограничений.