

Стратегия 2028 2024



Июнь 2024 года



Краткий обзор Стратегии 2024–2028

Глобальные вызовы и тренды определяют стратегический ответ



Глобальные вызовы и тренды

Рост торговых барьеров
и стагнация мирового рынка стали

Рост конкуренции
на рынке стали в РФ

Демографический кризис,
борьба за таланты

Ограничение доступа
к технологиям

Инфляция затрат,
удорожание логистики

Ответ Северстали

→ **Фокус на внутренний рынок (РФ)**
Ориентация на потребности клиентов

→ **Фокус на точках роста в РФ**
Развитие внутреннего потребления

→ **Повышение производительности труда**
Внедрение цифровизации и автоматизации

→ **Импортозамещение**
технологий и компетенций

→ **Лидерство по затратам**
Для сохранения конкурентоспособности



Видение



Лидер металлургии
будущего



Компания 1-го выбора
для клиентов, партнеров, инвесторов и сотрудников

Стратегические приоритеты		Ключевая метрика	Финансовая цель
	Лидер безопасности труда и экологии Сохранение жизни и здоровья сотрудников и жителей регионов, соблюдение законодательства	Смертельных случаев Показатель LTIFR среди сотрудников Выбросы загрязняющих веществ	0 < 0,45х ↓ 46%
	Лидер качества жизни сотрудников Мы – надежный работодатель, который ценит каждого сотрудника и заботится о нем и его близких	Работодатель в регионах присутствия	№1
	Лидер в работе с клиентами Мы первыми приходим на ум, когда речь идет о металлопродукции	Доля рынка в РФ в ключевых сегментах Лидер в ценовой эффективности	20%
	Лидер в цифровых технологиях Преимущество перед конкурентами как в работе на рынках, так и в повышении эффективности	Повышение производительности труда , создание дополнительного источника EBITDA	
	Лидер по себестоимости Укрепление мирового лидерства по себестоимости экологичным способом	Обеспечение отрыва по сквозной себестоимости конвертерного сляба от ближайшего конкурента	15%

+150 млрд руб.
EBITDA по итогам 2028 года по сравнению с 2023 годом*

рост EBITDA опережающими темпами по сравнению с конкурентами



→ **Лидер безопасности труда и экологии**

Лидер качества жизни сотрудников

Лидер в работе с клиентами

Лидер в цифровых технологиях

Лидер по себестоимости



**ПОЧЕМУ
ВАЖНО КАЖДОМУ?**

Сохранение жизни и здоровья
каждого сотрудника

Благоприятная экологическая среда там,
где мы живем и работаем



Безопасность сотрудников – наш главный приоритет



Среднесрочные и промежуточные цели



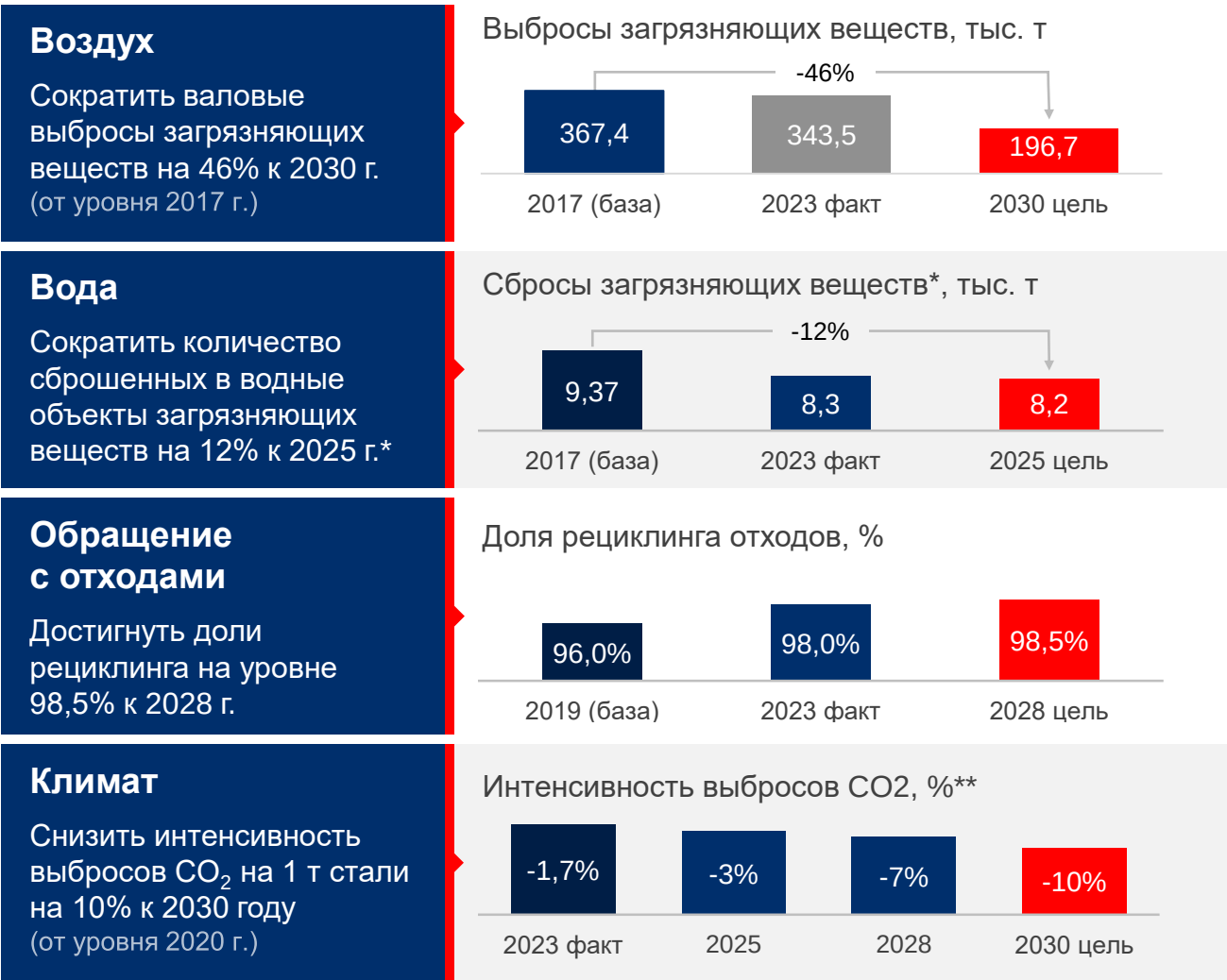
Ключевые проекты

- 01 Трансформируем подход к ОТиПБ**
 - Совершенствуем процедуры по управлению рисками
 - Стимулируем и развиваем подрядные организации в области безопасности
 - Развиваем навыки работников видеть и устранять источники опасности
- 02 Развиваем культуру безопасности**
 - Внедряем новые ролевые модели руководителей – лидеров по безопасности (ВЗОР**)
 - Формируем движение волонтеров безопасности в рабочих коллективах
 - Усиливаем мотивацию в области ОТиПБ с балансом поощрений и наказаний
- 03 Цифровизируем и применяем искусственный интеллект для контроля за безопасностью**
 - Внедряем единую систему дистанционного контроля безопасности производства с использованием компьютерного зрения
 - Обеспечиваем выбор безлюдных технологий

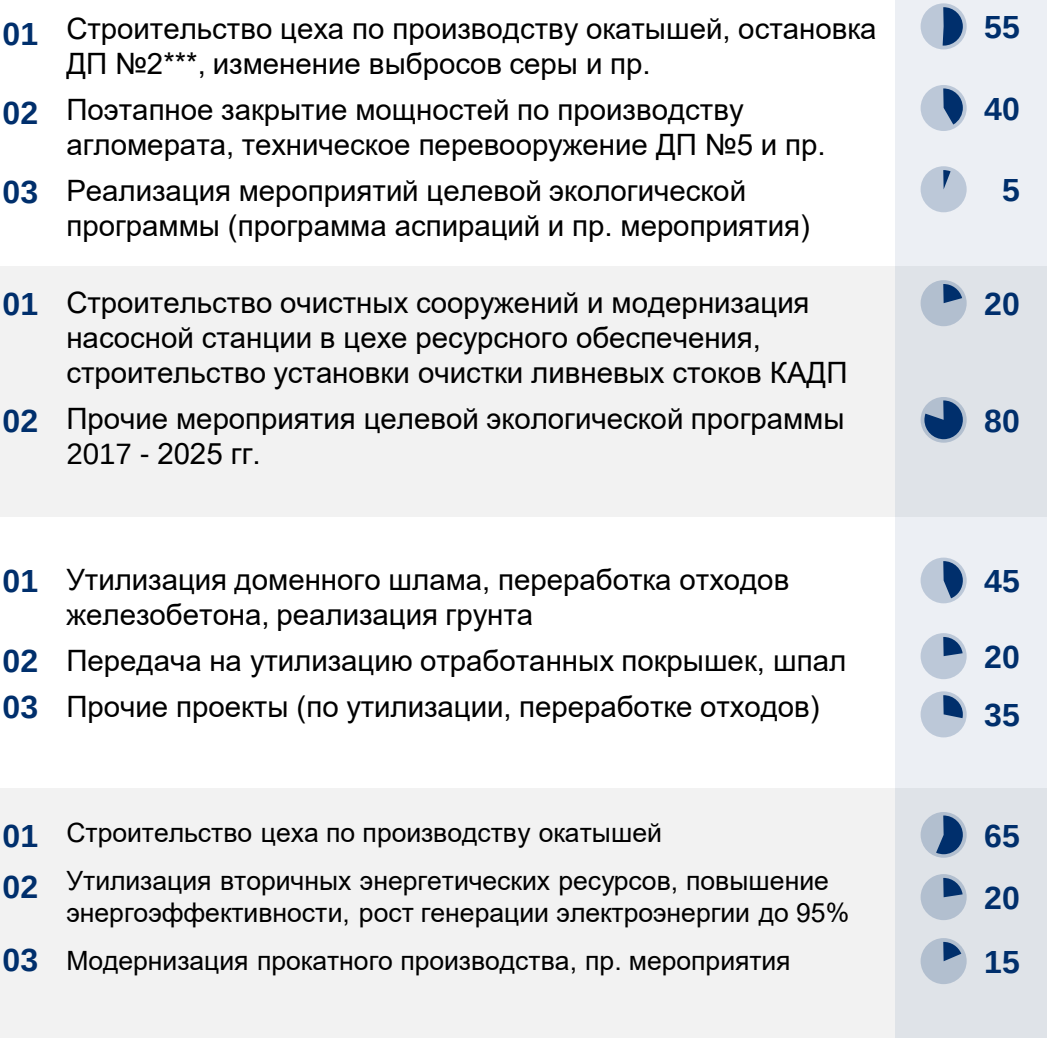
Экология и борьба с изменением климата



Среднесрочные и промежуточные цели



Ключевые проекты



*Сброс загрязняющих веществ, превышающих нормативы допустимых сбросов по ЧерМК.
** В сопоставимых с 2020 годом условиях по составу сталеплавильной шихты.
*** Закрытие ДП №2 может состояться в период с 2026 по 2030 гг.

Стратегия 2028 – стратегические приоритеты:



Лидер безопасности труда и экологии

→ Лидер качества жизни сотрудников

Лидер в работе с клиентами

Лидер в цифровых технологиях

Лидер по себестоимости



ПОЧЕМУ
ВАЖНО КАЖДОМУ?

Комфортная среда для работы и жизни

Условия для карьерного роста и развития

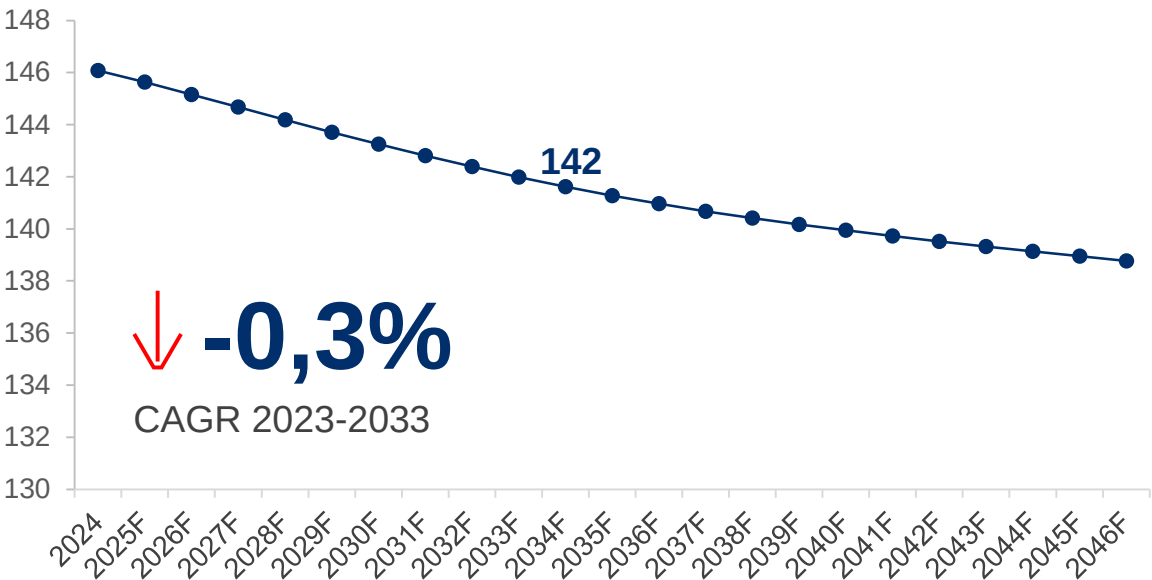


Счастливым сотруднику – успешная Компания



Вызов: дефицит кадров

Численность населения в России, млн чел.



- Демографическая яма → Релокация трудовых ресурсов → «Утечка» мозгов

Источник: Росстат (примечание: данные без новых территорий)



Ответ Северстали – наши действия:

01

Экосистема заботы о сотруднике

- Конкурентное вознаграждение
- Персонифицированный подход к социальному пакету («гибкие льготы»)
- Развитие социальных программ для сотрудников и их семей
- Улучшение социально-бытовых условий
- Улучшение среды обитания в городах присутствия

02

Сотрудник – «внутренний» клиент и партнер всех изменений

- Изменение подхода к диалогу с сотрудниками через постоянную обратную связь и цифровые инструменты взаимодействия
- Развитие эмпатии и эмоционального интеллекта у лидеров как основа человекоцентричной организации

03

Новые трудовые аудитории

- Взаимодействие с государством и поддержка с его стороны
- Работа с рисками культурного восприятия новых аудиторий и развитие системы поддержки

04

Повышение производительности труда

- Проекты по автоматизации, роботизации

Стратегия 2028 – стратегические приоритеты:



Лидер безопасности труда и экологии

Лидер качества жизни сотрудников

→ **Лидер в работе
с клиентами**

Лидер в цифровых технологиях

Лидер по себестоимости



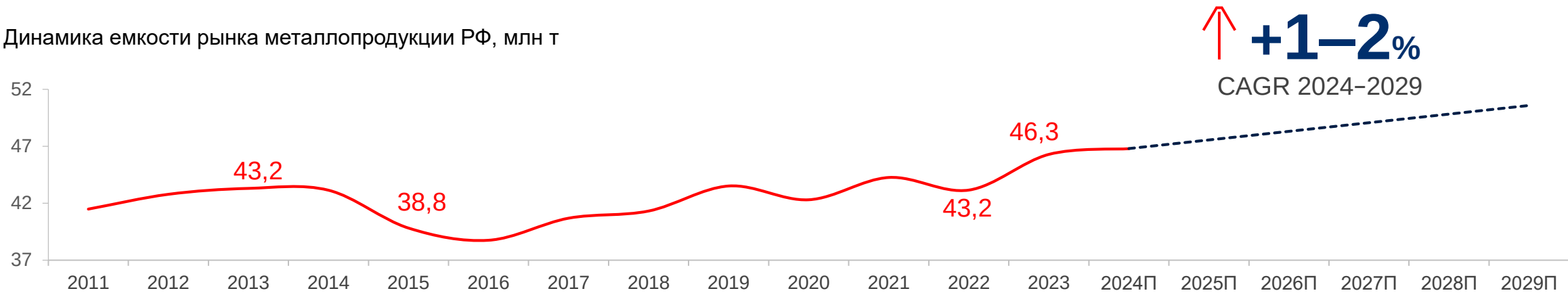
**ПОЧЕМУ
ВАЖНО КАЖДОМУ?**

Загрузка производства заказами
и обеспечение рабочих мест

Емкость российского рынка будет расти с CAGR 1-2% к 2029 году



Динамика емкости рынка металлопродукции РФ, млн т



Драйверы роста



Строительство и металлоторговля

- Рост инвестиций в дорожном и промышленном строительстве (в т.ч. за счет господдержки)
- Рост спроса в нежилем строительстве (в т.ч. за счет коммерческой недвижимости)
- Развитие новых механизмов поддержки жилого строительства (программа комплексного развития территорий)

CAGR 1-2%



Машиностроение

- Господдержка (стимулирование локализации, создание условий для развития отечественных производителей и пр.)
- Запуск новых производств (в т.ч. компоненты) в автомобилестроении, подъемно-транспортном, с/х машиностроении, бытовой технике
- Необходимость обновления стареющего парка

CAGR 2-3%



Энергетика

- Увеличение финансирования для сдерживания естественного снижения добычи, развитие новых центров добычи
- Переориентация поставок энергоресурсов из Европы на Восток (Сила Сибири-2, Союз Восток, газификация Республики Казахстан и пр.)
- Расширение программы газификации российских регионов, формирование Единой системы газоснабжения (ЕСГ)

CAGR 2%



Рынки СНГ

- Развитие жилищного строительства
- Импортзамещение в промышленности
- Инфраструктурные проекты
- Господдержка частных инвестиций

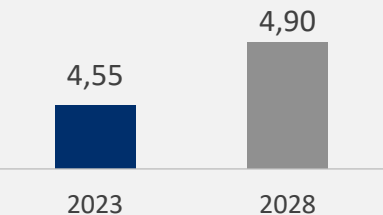
CAGR 2%

Стратегические фокусы Северстали в работе с клиентами



Удовлетворенность клиентов

Индекс удовлетворенности клиентов (CSI*)



Направления развития:

1. Трансформация системы работы с качеством продукции
2. Развитие продвинутых моделей поставок
3. Развитие информационных сервисов

Примечание: индекс по пятибальной шкале; данные за 2023 год – по результатам внутреннего ежемесячного опроса клиентов.

* Consumer Satisfaction Index.

Лидерство на домашних рынках

20% доля на рынке РФ
ключевая метрика к 2028 г.



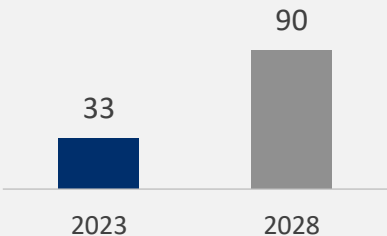
Направления развития:

+2,5x
продажи через собственную дистрибуцию (Северсталь Дистрибуция и А Групп), до ~3,8 млн т

+4,0x
продажи изделий и металлоконструкций к 2028 году (до ~0,4 млн т)

Партнерства с переработчиками и потребителями

Количество партнеров по металлопродукции и изделиям



Ключевые эффекты от роста количества партнеров:

+2x
рост продаж продукции, переработанной на сторонних мощностях (до ~0,9 млн т)

+8x
рост продаж металлопроката сторонних производителей (до ~1,6 млн т)

Развитие продуктовых инноваций

>1,5 млн т
новых видов продукции к продаже на рынке РФ и Ближнем Востоке к 2028 г.

>200 проектов
перспективного инжиниринга к 2028 году



Стимулирование спроса на сталь

1,5 млн м²
потенциальный объем строительства до 2028 года с применением технологии стального каркаса (~40 проектов)



Стратегия 2028 – стратегические приоритеты:



Лидер безопасности труда и экологии

Лидер качества жизни сотрудников

Лидер в работе с клиентами

→ Лидер в цифровых технологиях

Лидер по себестоимости



ПОЧЕМУ
ВАЖНО КАЖДОМУ?

Постоянное обновление и развитие технологий на всех уровнях для повышения производительности, качества продукции и уровня сервиса, а также промышленной и информационной безопасности



Предыдущий этап: 2019–2023 гг. Рост значимости цифровых технологий



6 млрд руб.

Средний ежегодный объем инвестиций в цифровые технологии



70%

Доля инвестиций в развитие: проекты с прямой окупаемостью, а также проекты улучшения процессов.

Оставшиеся 30% – инвестиции в поддержку текущей инфраструктуры



8 млрд руб.

Прирост EBITDA в 2023 году за счет цифровых технологий

Ключевые направления развития

- Искусственный интеллект (ИИ): повышение производительности агрегатов, оптимизация потребления расходных материалов, подбор оптимальной технологии производства, контроль качества поверхности металла, видеоаналитика
- Электронная коммерция и расширенные модели поставок
- Управление себестоимостью продукции и прибыльностью сделок

- Производственное планирование
- Сервисы для клиентов и сотрудников
- Непрерывная аттестация металла на основе данных, собираемых в режиме онлайн
- Оптимизация стратегий ремонтного обслуживания

Сформирован устойчивый фундамент для дальнейшего расширения применения цифровых технологий в компании

Помимо финансового эффекта определен потенциал увеличения эффективности процессов, повышения лояльности сотрудников и клиентов

Новый этап: 2024–2028 гг. Цифровые технологии – стратегический приоритет



14 млрд руб.

Ожидаемый средний
ежегодный объем инвестиций
в цифровые технологии



>70%

Сохраняем высокую долю инвестиций,
направленных на развитие:

проекты с прямой окупаемостью, а также
проекты улучшения процессов



20 млрд руб.

Ожидаемый прирост EBITDA
в 2028 году за счет цифровых
технологий

Ключевые направления развития:

- Искусственный интеллект (ИИ):
цифровые двойники в Upstream, комплексное
управление качеством и объемами
производства, уменьшение простоев
оборудования и предиктивные ремонты,
обслуживание клиентов
- Генеративный ИИ для повышения
производительности труда
- Превосходный клиентский опыт за счёт
синергии онлайн и офлайн взаимодействия
с клиентами, партнёрами и сотрудниками
- Продажа промышленного
программного обеспечения и
цифровых сервисов на внешний рынок
- Продвинутая цифровизация процессов
ОТиПБ
- Поиск и внедрение новых технологий
- Кибербезопасность и
импортозамещение.
- Приоритет – ERP и системы
управления производством

Важнейшим элементом для внедрения
цифровых технологий является развитие
цифровой культуры

В первую очередь – это культура
кибербезопасности, принятия решений
на основе данных и применения
новых технологий

Стратегия 2028 – стратегические приоритеты:



Лидер безопасности труда и экологии

Лидер качества жизни сотрудников

Лидер в работе с клиентами

Лидер в цифровых технологиях

→ **Лидер по
себестоимости**



**ПОЧЕМУ
ВАЖНО КАЖДОМУ?**

Компания сохраняет устойчивость,
продолжает развиваться и выполняет свои
обязательства при любой ситуации на рынке





Снижение себестоимости чугуна

Снижение себестоимости стали

- Капитальный ремонт ДП №5 в апреле-августе 2024 года и капитальный ремонт ДП №4 в 2025 году в т.ч. позволит увеличить долю окатышей в шихте - Повышение доли окатышей в шихте ДП до 90% вместе с увеличением производства окатышей на ~10 млн т строительство нового цеха в Череповце - Снижение расхода кокса за счет повышения расхода природного газа в ДП - Остановка устаревшего оборудования АГЦ, КБ, ДП-2*	- Максимизация потребления жидкого чугуна снижение стоимости металлошихты - Развитие внутреннего машиностроения и изготовление товарно-материальных ценностей собственными силами - Развитие внутренней экспертизы по ремонтам - Реализация проектов по операционной эффективности
--	--

- Внедрение энергоэффективных технологий
- Реализация цифровых проектов / решений



ЦЕЛЬ:
Обеспечить отрыв по сквозной себестоимости конвертерного сляба от ближайшего конкурента на 15%

Рост объемов по всей цепочке создания стоимости будет способствовать снижению себестоимости и росту объема продаж металлопродукции



Увеличение производства железорудного сырья

- Увеличение добычи на ЯГОК
- Увеличение производства концентрата на АО «Олкон» за счет расшивки узких мест



Увеличение производства окатышей

- Строительство цеха по производству окатышей в Череповце мощность ~10 млн т окатышей в год
- Закрытие устаревшего и неэффективного производства агломерата



Увеличение производства чугуна и стали

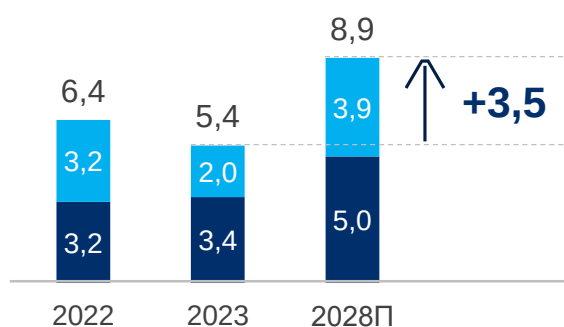
- Рост производительности ДП за счет увеличения доли окатышей в шихте до 90%, что более чем компенсирует закрытие устаревшей ДП №2*
- Расшивка узких мест в производстве стали



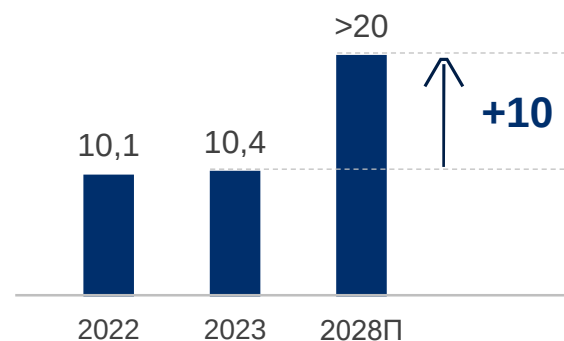
Рост консолидированных продаж металлопродукции

- Рост производства чугуна и стали
- Реализация инвестиционных мероприятий и расшивка узких мест прокатного производства
- Рост продаж дистрибуционного бизнеса, в том числе за счет приобретения А ГРУПП в 1К 2024

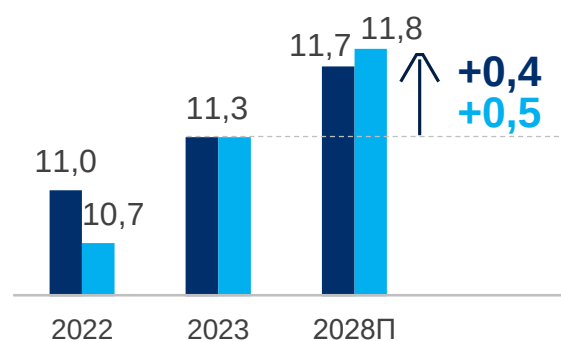
■ Пр-во концентрата на Олкон, млн т
■ Добыча руды на ЯГОК, млн т



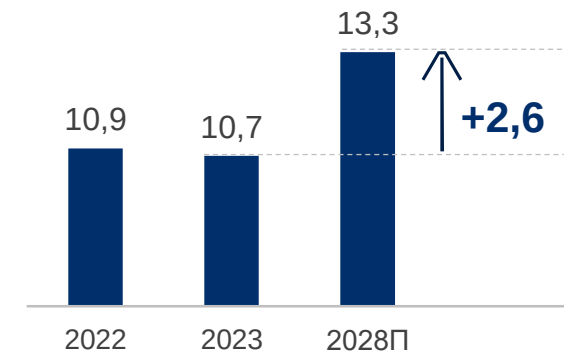
■ Производство окатышей, млн т



■ Производство чугуна, млн т
■ Производство стали, млн т



■ Продажи металлопродукции (в т.ч. товарного чугуна), млн т





Инвестиционная программа Стратегии 2024–2028 и ее финансирование

Реализация проектов Стратегии 2024 – 2028 увеличит EBITDA на 150 млрд руб.



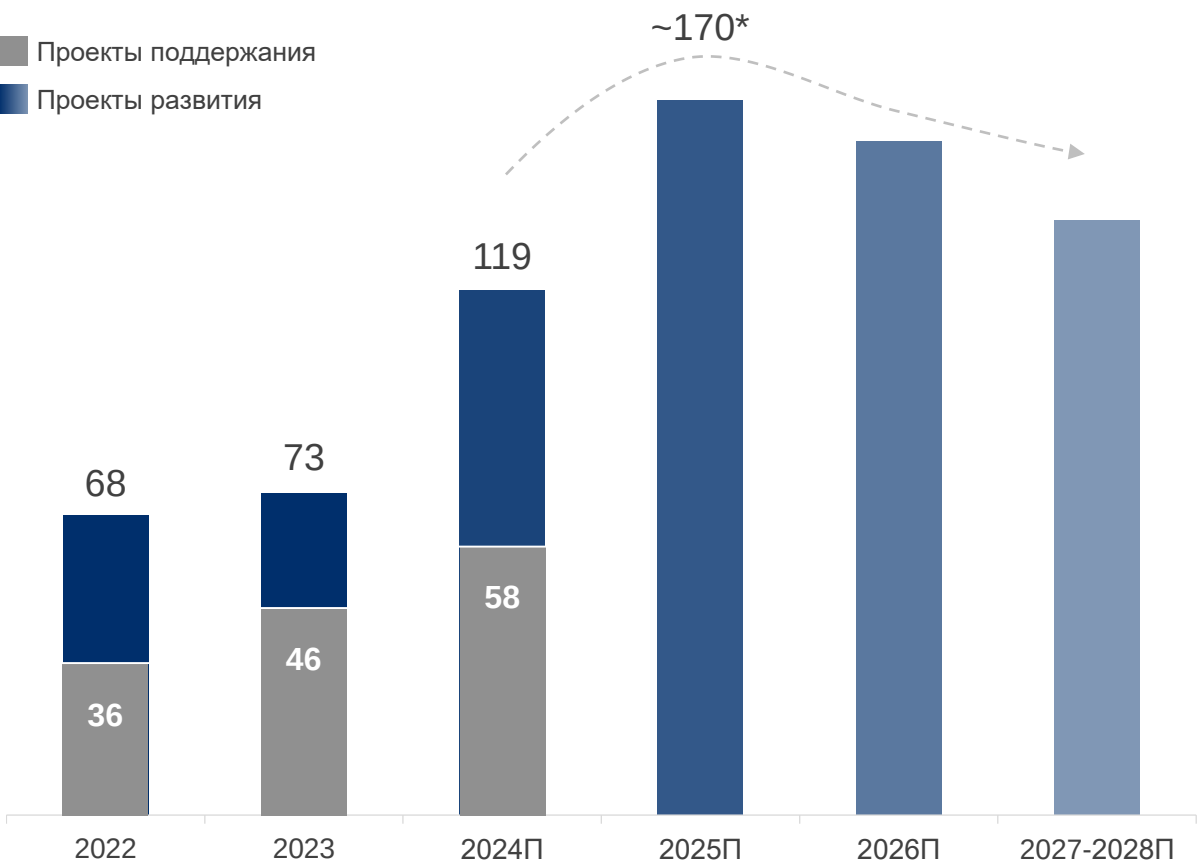
Стратегические направления инвестиционной программы и примеры проектов	Инвестиции 2024-2028, млрд руб.	Срок реализации	Эффект на EBITDA 2024-2028
По стратегическому приоритету «Лидер в работе с клиентами»			+85 млрд руб.
Комплексная программа по улучшению качества и объемов производства листопрокатного цеха (ЛПЦ)	7	2024 – 1К'26	
Замена нагревательной печи №3 стана 2000 на аналогичную печам №1 и №2 (новые печи)	6	2023 – 1К'26	
Развитие маркетплейса по продаже металлопродукции «Платферрум»	2	2024 – 2025**	
Разработка измерительных систем для нужд производства (контроль качества продукции)*	1	2024 – 2025***	
По стратегическому приоритету «Лидер по себестоимости»			+35 млрд руб.
Строительство цеха по производству окатышей мощностью ~10 млн т (в г. Череповец)	97	1К'24 – 1П'26	
Строительство установки брикетирования конвертерного шлама	2	1К'24 – 4К'25	
По стратегическому приоритету «Лидер в цифровых технологиях»			+20 млрд руб.
Развитие ПО «Надежность»*	1	2024 – 2028	
Разработка система управления производственными процессами «MES Металлургия»*	1	2024 – 2026	
Прочее			+10 млрд руб.
Итого			+150 млрд руб.

* ПО собственной разработки, предназначенное как для внутреннего пользования, так и для продажи лицензий третьим лицам
** Первые продажи через маркетплейс состоялись в 2023 году, в 2024 году и 2025 гг. планируется развитие платформы
*** ПО используется для внутренних целей, а также осуществляются продажи лицензий для третьих лиц (первая продажа состоялась в 2022 году), в 2024 и 2025 гг. планируется развитие продукта

Инвестиционная программа «Стратегии 2024–2028»...



Динамика капитальных затрат, млрд руб.



* Прогноз затрат на 2025 и последующие годы может быть пересмотрен

Видение «Стратегии 2024–2028»



В 2025 г. ожидается пик инвестиционных затрат с последующей нормализацией



Реализация инвестиционной программы Стратегии 2024-2028 приведет к структурному увеличению EBITDA на 150 млрд руб. к 2028 г. по сравнению с 2023 г.

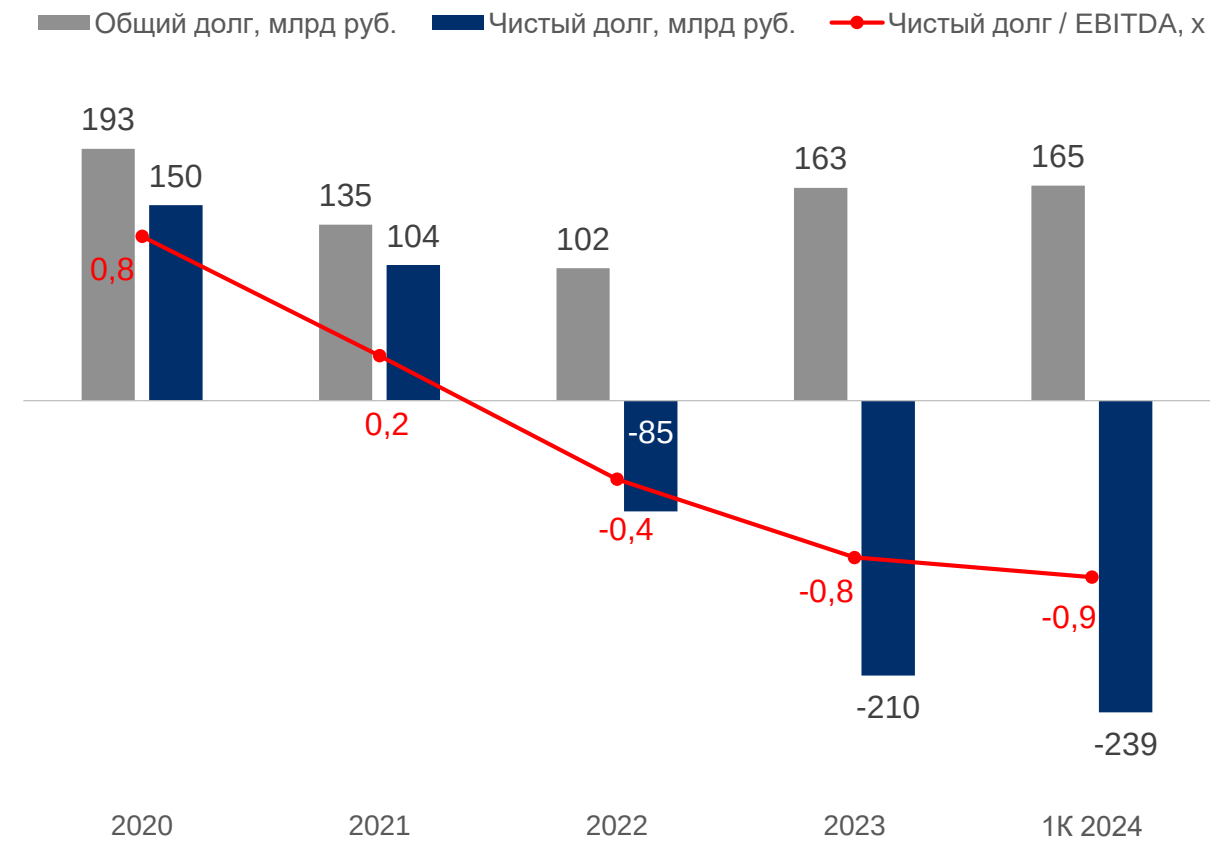


IRR проектов >20%

... будет реализована с сохранением комфортного уровня долговой нагрузки и приверженностью к действующей дивидендной политике



Динамика долговой нагрузки



Видение
«Стратегии 2024–2028»



Сохранение показателя
Чистый долг / EBITDA <1,0x



В период повышенной внешней
неопределенности Северсталь может сохранять
уровень чистого долга в отрицательной зоне
для сохранения устойчивости



Выплата дивидендов в соответствии
с действующей редакцией дивидендной
политики (утверждена в 2018 г.):

- Выплата дивидендов ежеквартально
(в среднесрочной перспективе)
- Выплата дивидендов в размере 100% свободного
денежного потока при условии если показатель
«Чистый долг / EBITDA» <1,0x (50% если >1,0x)
- Выплата дивидендов может превышать 100%
свободного денежного потока при условии если
показатель «Чистый долг / EBITDA» <0,5x
- Подробнее о действующей редакции
дивидендной политики - [по ссылке](#)



Спасибо
за внимание!

