

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОБЗОР НЛМК

ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА	2
ОБЗОР БИЗНЕСА	6
Ключевые показатели 2021 года	6
Кратко о компании	8
Что мы создаем	9
Наша продукция	10
Вертикально интегрированная бизнес-модель Группы НЛМК	12
Структура наших активов	14
География активов и продаж 2021 года	20
НАШИ ИННОВАЦИИ	22
Исследования и разработки	23
Цифровизация и ИТ-решения	24
Кибербезопасность	25
НАША СТРАТЕГИЯ	26
Обзор рынка	26
Стратегические приоритеты	28
УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ	32
Политика устойчивого развития	32
Интегрированная система менеджмента	33
Вклад в достижение Целей устойчивого развития, принятых Генеральной Ассамблеей ООН	34
НАШИ РЕЗУЛЬТАТЫ	36
Отчет Совета директоров по приоритетным направлениям деятельности	36
Финансовый обзор	36
Рейтинги устойчивого развития	38
Основные показатели за пять лет	39
Контакты	39

Поверхность стали после прецизионного измерения
химического состава спектральным методом

Увеличение в 50 000 раз

Обращение Президента

GRI 102-14



Григорий Федоришин
Президент Группы НЛМК

Q&A с Президентом

Оглядываясь назад, как вы оцениваете 2021 год для Группы НЛМК?

К 2021 году мы реализовывали проекты Стратегии 2022 согласно плану, несмотря на вызовы предыдущих двух лет, в том числе пандемию коронавирусной инфекции, что позволило добиться мультипликативных эффектов в условиях роста рынка стали. В результате показатель EBITDA составил \$7,3 млрд, рентабельность EBITDA достигла 45%, что выше среднего по отрасли, благодаря высокой операционной эффективности компании.

Наша бизнес-модель в очередной раз показала свою эффективность и значительную гибкость. Благодаря вертикальной интеграции в эффективную добычу железной руды мы уверенно прошли сильную волатильность цен в 2021 году. Диверсифицированная география поставок позволила нам оперативно реагировать на изменения в конъюнктуре рынка и удовлетворять спрос в регионах с наиболее высокими ценами, в частности в США и ЕС.

Благодаря последовательной реализации стратегических проектов в 2021 году мы нарастили производство НЛМК на 9%. Мы также продолжили работу по формированию следующего этапа Стратегии до 2030 года, который должен обеспечить долгосрочный устойчивый рост компании.

С какими вызовами вы столкнулись в 2021 году?

Несмотря на высокую ценовую конъюнктуру, 2021 год не был простым. Мы столкнулись с введением экспортных пошлин на металлопродукцию, волатильностью рынков сырья и необходимостью внеплановых ремонтов на Липецкой площадке для расширения узких мест на фоне существенного роста производства. Слаженная работа команды помогла успешно пройти эти вызовы.

Продолжающаяся пандемия COVID-19, которая вызвала перебои в цепочках поставок, в том числе по инвестиционным проектам, потребовала от нас дополнительной устойчивости. Группа НЛМК эффективно преодолела новые всплески заболеваемости и продолжила реализовывать программы помощи сотрудникам и регионам присутствия.

Новым внешним фактором стала активизация климатической повестки: Европа и США – наши регионы присутствия – установили амбициозные цели по снижению эмиссии парниковых газов. Группа НЛМК ответственно относится к вопросам изменения климата и принимает реальные меры, направленные на сокращение эмиссии, последовательно снижая углеродный след производимой продукции. За период 2010–2021 годов эмиссия парниковых газов основной Липецкой площадки компании снизилась на 9%.

Мы не останавливаемся на достигнутом: в конце года Совет директоров компании утвердил Климатическую программу до 2030 года, предусматривающую снижение удель-

ной эмиссии на 1 т стали на 10% от уровня 2023 года. Кроме того, мы разработали сценарий достижения компанией углеродной нейтральности к 2050 году и заключили ряд партнерских соглашений для внедрения инновационных решений в области декарбонизации.

Как вы планируете обеспечить развитие компании в среднесрочной перспективе?

Сейчас мы сфокусированы на исполнении Стратегии 2022, параллельно продолжаем формировать контур проектов нового стратегического этапа. Это будет стратегия роста, отвечающая на основные вызовы отрасли: декарбонизация и ужесточение экологических требований, необходимость развития продуктового портфеля под новые требования клиентов, сохранение конкурентного преимущества низкокзатратного производства стали и обеспечение успешного развития в условиях деглобализации и протекционизма.

Одним из ключевых проектов станет строительство нового горно-металлургического производства на базе Стойленского ГОКа по безуглеродной технологии производства горячебрикетированного железа, с эмиссией CO₂ в два раза ниже традиционной доменной-конверторной технологии. При промышленном масштабировании технологии восстановления водородом на основе низкоуглеродной энергии это производство сможет достичь полной углеродной нейтральности. Проект также будет учитывать самые жесткие экологические требования на основе применения лучших

доступных технологий, обеспечивающих минимизацию влияния на окружающую среду

Какие усилия предпринимает Группа НЛМК для выполнения ESG-повестки?

Вопросы устойчивого развития интегрированы в общую стратегию развития компании и являются неотъемлемой частью бизнеса. Это позволяет компании вносить свой вклад в достижение Целей в области устойчивого развития как участнику Глобального договора ООН.

Основной фокус компании в этой области – минимизация воздействия на окружающую среду и повышение безопасности производства, хотя для Группы НЛМК важны и другие аспекты ESG-повестки. Результаты нашей работы в этом направлении мы раскрываем в соответствующих разделах Годового отчета.

Наши усилия находят отражение в росте рейтингов устойчивого развития от ведущих мировых агентств. По данным рейтинга FTSE4Good, Группа НЛМК опережает 97% компаний металлургического сектора в части устойчивых практик. В 2021 году Группа НЛМК получила высокий рейтинг «В–» ведущей мировой организации по оценке климатической ответственности компаний Carbon Disclosure Project (CDP), а также вошла в топ-3 рейтинга экологической открытости Всемирного фонда дикой природы. Всемирная ассоциация производителей стали (worldsteel) признала Группу НЛМК лидером в области устойчивого развития (Sustainability Champion).

Обзор бизнеса

Ключевые показатели 2021 года

ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

	ПРОИЗВЕЛИ	ПРОДАЛИ ТРЕТЬИМ ЛИЦАМ
Железорудное сырье	20,0 млн т (+8% г/г)	0,7 млн т (-16% г/г)
Плоский прокат	10,2 млн т (-1% г/г)	8,5 млн т (+4% г/г)
Сортовой прокат	2,7 млн т (+16% г/г)	2,7 млн т (+16% г/г)



ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ GRI 102-7



¹ Дивиденды начисленные. За 2021 год представлены дивиденды, начисленные за 9 месяцев 2021 год. Вопрос выплаты дивидендов за 4 квартал 2021 года будет рассмотрен Советом директоров в июне 2022 г. в рамках подготовки рекомендаций для годового собрания акционеров.

Кратко о компании

GRI 102-1

Группа НЛМК – крупнейший производитель стали в России. Она входит в топ-20 глобальных металлургических компаний. Группа НЛМК использует вертикально интегрированную бизнес-модель – от добычи сырья и производства стали до производства готовой продукции, сервисного обслуживания и дистрибуции. Производственные активы Группы расположены в России, Европе, США и Индии. Мощности компании по производству стали составляют 18,7 млн т в год.

GRI 102-4

Металлопродукция Группы НЛМК используется в различных отраслях, от строительства, автомобильной

промышленности и машиностроения до производства офшорных ветровых установок, грузовых кораблей и многого другого.

Около 40% стали НЛМК продается в России, остальная часть экспортируется в более чем 70 стран. Компания – крупный игрок на международном рынке стали: на ее долю приходится более 10% европейского рынка толстолистового проката и мирового рынка трансформаторной стали, а также около 20% мирового рынка слябов.

Благодаря самообеспеченности основными видами сырья и энергии и технологиям мирового класса,

используемым на протяжении всего производственного цикла, НЛМК является одним из самых эффективных производителей стали в мире. Компания демонстрирует высокую конкурентоспособность по себестоимости среди мировых производителей, ее прибыльность – одна из наиболее высоких в отрасли. В 2021 году рентабельность компании по EBITDA была выше, чем в среднем по отрасли. Благодаря разумному распределению капитала НЛМК получил кредитные рейтинги инвестиционного уровня от всех основных рейтинговых агентств.

В Группе НЛМК работают 50,6 тыс. человек. В 2021 году она получила золотую награду в рейтинге лучших работодателей России по версии издания Forbes и аудиторской компании KPMG.

Группа НЛМК придерживается строгих принципов устойчивого развития. Компания стремится защищать здоровье и благополучие сотрудников, развивать таланты, ответственно относиться к окружающей среде, соблюдать высокие этические стандарты ведения бизнеса, развивать, поддерживать и уважать интересы местных сообществ, а также поддерживать прозрачность и высокое качество раскрытия информации. Достижения НЛМК в области устойчивого развития признаны ведущими международными рейтинговыми агентствами в области ESG. На 19 декабря 2021 года НЛМК входил в десятку лучших из 140 анализируемых агентством Sustainalytics компаний сталелитейной отрасли.

Группа НЛМК – публичная компания, ее акции котируются на Московской, а с 2005 года – и на Лондонской фондовой бирже.

НЛМК – ЭТО:

- №1 по объему производства стали в России
- Качественная вертикальная интеграция
- Низкая себестоимость производства стали
- Высокий уровень рентабельности
- Устойчивое финансовое положение
- Высокие стандарты устойчивого развития

Что мы создаем

GRI 102-2

НЛМК – ведущий поставщик высококачественной стальной продукции на ключевых рынках сбыта. Продуктовый ряд НЛМК сбалансирован: в него входят как полуфабрикаты, так и про-

дукция глубокой переработки, в том числе нишевые продукты. Около 84% выпускаемой металлопродукции составляет плоский прокат, 16% – сортовой прокат для строительства.

Объем продаж НЛМК в 2021 году

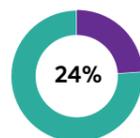
Продажи НЛМК сторонним потребителям (с учетом NBH)	Продажи, млн т	Доля в общих продажах, %
Чугун	0,6	4
Слябы	3,0	18
Сортовая заготовка	0,3	2
Горячекатаный толстолистовой прокат	1,1	7
Горячекатаный прокат	4,6	28
Холоднокатаный прокат	1,7	10
Оцинкованный прокат	1,4	8
Прокат с полимерными покрытиями	0,5	3
Трансформаторный прокат	0,3	2
Динамный прокат	0,2	1
Сортовой прокат	2,6	16
Метизы	0,3	2
Итого	16,6	100

■ Продукция с высокой добавленной стоимостью



НАША ПРОДУКЦИЯ GRI 102-7

ПОЛУФАБРИКАТЫ



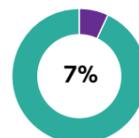
Чугун и стальные полуфабрикаты для дальнейшей переработки в плоский (слябы) и сортовой (сортовая заготовка) прокат.
Выпускается широкий ряд типовых и нишевых полуфабрикатов с особыми химическим составом стали, физическими свойствами и типоразмерами

Металлургия и трубный сектор

- Липецкая площадка,
- НЛМК-Калуга

19%
(слябы)

ТОЛСТЫЙ ЛИСТ



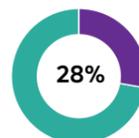
Стальная плоская продукция с большей толщиной, чем у горячекатаного проката.
Выпускаются как типовые продукты, так и нишевый толстый лист, обладающий высокой износостойкостью и прочностью.
Производится на европейских активах Группы НЛМК из полуфабрикатов Липецкой площадки

Производство грузовых автомобилей, погрузочной техники, строительного офшорных ветряных генераторов, буровых установок, судостроение, производство труб, котлов, резервуаров, работающих в агрессивной внешней среде (давление, температура, нагрузки и пр.)

- NLMK DanSteel,
- NLMK Clabecq,
- NLMK Verona

11%

ГОРЯЧЕКАТАНЫЙ ПРОКАТ



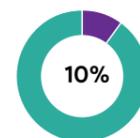
Стальная плоская продукция, прошедшая стадию горячей прокатки.
Выпускается широкий ряд продукции в листах и рулонах с различными эксплуатационными свойствами

Трубная отрасль, металлоконструкции, судостроение, машиностроение, производство сосудов, работающих под высоким давлением, изготовление желтой техники, коммерческое, жилое и инфраструктурное строительство

- Липецкая площадка,
- NLMK La Louvière,
- NLMK Indiana,
- NLMK Pennsylvania

17%

ХОЛОДНОКАТАНЫЙ ПРОКАТ



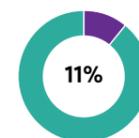
Стальная плоская продукция, прошедшая стадию холодной прокатки.
Выпускается широкий ряд продуктов в листах и рулонах с различными эксплуатационными свойствами, в том числе нишевые продукты, обладающие высокими показателями пластичности

Автопром, машиностроение, трубная отрасль, производство желтой и белой техники, коммерческое, жилое и инфраструктурное строительство

- Липецкая площадка,
- NLMK La Louvière,
- NLMK Pennsylvania

32%

ПРОКАТ С ПОКРЫТИЯМИ



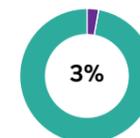
Прокат с цинковым и полимерным покрытиями изготавливается из горячекатаного и холоднокатаного проката.
Покрытия наносятся заводским способом для защиты металла от агрессивных сред.
Выпускается в рулонах, ленте и листах

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

- Липецкая площадка,
- NLMK Strasbourg,
- Sharon Coating

Оцинкованный прокат **21%**
Прокат с полимерными покрытиями **19%**

ЭЛЕКТРОТЕХНИЧЕСКИЙ ПРОКАТ



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

Производство электрических машин, трансформаторов, энергетическое машиностроение, приборостроение

- Липецкая площадка,
- ВИЗ-Сталь

Динамный прокат **99%**
Трансформаторный прокат **100%** **10%**

СОРТОВОЙ ПРОКАТ



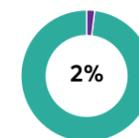
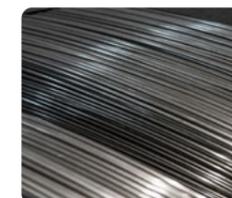
Арматура в бунтах и мотках, катанка, фасонный прокат

Строительство

- НЛМК-Урал,
- НЛМК-Калуга

22%³

МЕТИЗЫ



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

Строительство, машиностроение

- НЛМК-Метиз

22%

ДОЛЯ В ПОРТФЕЛЕ ПРОДАЖ

ОПИСАНИЕ

ПОТРЕБИТЕЛИ

ДОЛЯ НА РЫНКЕ¹ ПРОИЗВОДИТЕЛИ

■ Мировой рынок ■ Европейский рынок ■ Российский рынок

¹ Здесь и далее – актуальные мощности с учетом текущей сменности и сортамента, без учета влияния капитальных ремонтов.

¹ С учетом роста мощности Липецкой площадки после окончания ремонтов в конце 2020 года.

² 6% влажности.

³ Рынок арматуры.

ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ГРУППЫ НЛМК



Уникальная бизнес-модель НЛМК позволяет минимизировать производственные и логистические затраты, а также своевременно и гибко адаптироваться под меняющиеся запросы конечных потребителей и ситуации на локальных рынках сбыта. Ее ключевая особенность состоит в максимальном использовании стратегических преимуществ географического расположения активов.

РЕСУРСЫ ● ПРОЦЕССЫ ● ПРИБЫЛЬ ● СОЗДАННАЯ ЦЕННОСТЬ ●

>5 млрд т
запасы руды

Собственная генерация электроэнергии из попутных газов доменного и коксового производств

65%
от потребности

Стабильные поставки лома на российские сталеплавильные активы Группы

64%
от потребности

Собственное коксовое производство

100%
от потребности

ДОБЫЧА СЫРЬЯ И ПЕРЕРАБОТКА СЫРЬЯ UPSTREAM

Стойленский ГОК обеспечивает

97% окатышей

100% железорудного концентрата

ПРОИЗВОДСТВО СТАЛИ MIDSTREAM

17,4 млн т стали в год

Технологии



77% конвертер
23% ДСП

Регионы



95% Россия
4% США
1% ЕС

ПРОИЗВОДСТВО ПРОКАТА DOWNSTREAM

14,8 млн т общие мощности по производству готовой продукции

~80% всей производимой стали перерабатывается на собственных прокатных активах

Продукция



84% glossкий прокат
16% сортовой прокат

Регионы



68% Россия
16% США
16% ЕС

СТРУКТУРА EBITDA, \$ МЛН



РАСПРЕДЕЛЕННАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТОИМОСТЬ

Сотрудники

\$1 010 млн

Заработная плата сотрудникам и другие выплаты и льготы сотрудникам

Акционеры и инвесторы

\$3 523 млн

выплаченные дивиденды

\$55 млн

проценты, выплаченные кредиторам

\$43 млн

выплаченные комиссии

Местные сообщества

\$13 млн

Инвестиции в общество

\$7 516 млн

Операционные расходы

НЕРАСПРЕДЕЛЕННАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТОИМОСТЬ

\$2 355 млн

НЛМК – вертикально интегрированная металлургическая группа компаний со сбалансированной цепочкой создания стоимости, что обеспечивает контроль над всеми этапами производственного процесса – от добычи сырья до продажи конечным потребителям готовой высокотехнологичной продукции. На всех этапах процесса мы придерживаемся принципов социальной ответственности, способствуя достижению социального благополучия наших сотрудников и жителей регионов присутствия компании, а также сохранению окружающей среды.

СТРУКТУРА НАШИХ АКТИВОВ



СЕКТОР «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
- Внешние: металлургические компании, дорожное строительство, сельское хозяйство

ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА

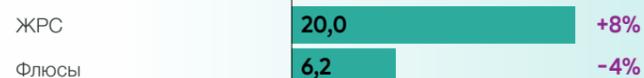
6,7
тыс. чел.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ¹, МЛН Т

Изменение 2020/2021



ПРОИЗВОДСТВО, МЛН Т



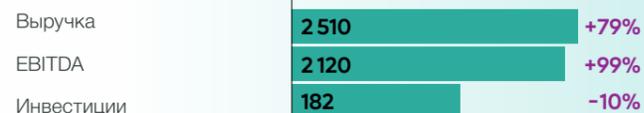
ПРОДАЖИ КОМПАНИЯМ ГРУППЫ, МЛН Т



ПРОДАЖИ ВНЕШНИМ ПОТРЕБИТЕЛЯМ, МЛН Т



ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ, \$ МЛН



СЕКТОР «ПЛОСКИЙ ПРОКАТ (РОССИЯ)»

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПЛОЩАДКИ

- НЛМК (Липецкая площадка)
- ВИЗ-Сталь
- Алтай-Кокс

ФУНКЦИОНАЛ

- Производство стали, включая полуфабрикаты для зарубежных дивизионов, а также плоского проката и кокса

ПРОДУКЦИЯ

- Кокс, чугуны, слябы, горячекатаный прокат, холоднокатаный прокат, оцинкованный прокат, прокат с полимерными покрытиями, динамная и трансформаторная сталь

ПОТРЕБИТЕЛИ

- Внутренние: зарубежные прокатные дивизионы
- Внешние: строительство, производство труб, автопром, машиностроение, производство белой и желтой техники, приборостроение, энергетика и другие отрасли

ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА

30,8
тыс. чел.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ, МЛН Т

Изменение 2020/2021



ПРОИЗВОДСТВО, МЛН Т



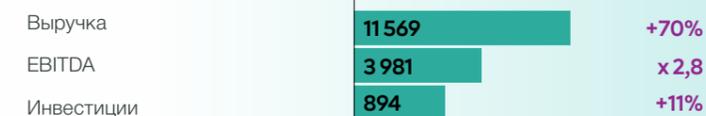
ПРОДАЖИ СЛЯБОВ КОМПАНИЯМ ГРУППЫ, МЛН Т



ПРОДАЖИ ВНЕШНИМ ПОТРЕБИТЕЛЯМ, МЛН Т



ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ, \$ МЛН



¹ Здесь и далее – актуальные мощности с учетом текущей сменности и сортамента, без учета влияния капитальных ремонтов.

СТРУКТУРА НАШИХ АКТИВОВ



СЕКТОР «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

ПОТРЕБИТЕЛИ

- Строительство, машиностроение

ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА

7,7
тыс. чел.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ, МЛН Т

Изменение
2020/2021



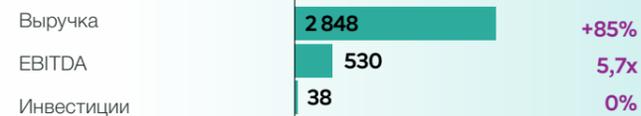
ПРОИЗВОДСТВО, МЛН Т



ПРОДАЖИ, МЛН Т



ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ, \$ МЛН



СЕКТОР «НЛМК США»

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПЛОЩАДКИ

- NLMK Pennsylvania
- NLMK Indiana
- Sharon Coating

ФУНКЦИОНАЛ

- Производство плоского проката

ПРОДУКЦИЯ

- Горячекатаный, холоднокатаный, оцинкованный прокат

ПОТРЕБИТЕЛИ

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

ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА

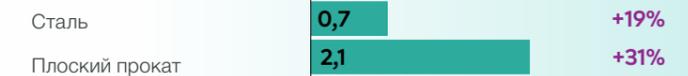
1,1
тыс. чел.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ, МЛН Т

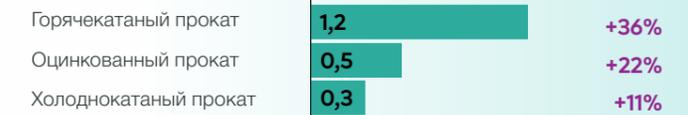
Изменение
2020/2021



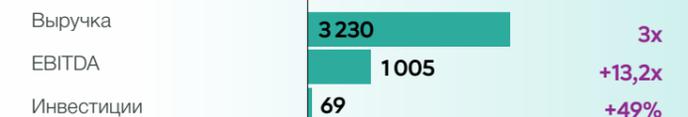
ПРОИЗВОДСТВО, МЛН Т



ПРОДАЖИ, МЛН Т



ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ, \$ МЛН



СТРУКТУРА НАШИХ АКТИВОВ



СЕКТОР NLMK DANSTEEL

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПЛОЩАДКИ

- NLMK Dansteel

ФУНКЦИОНАЛ

- Производство толстолистового проката из полуфабрикатов Липецкой площадки и собственного производства

ПРОДУКЦИЯ

- Стальные нишевые полуфабрикаты, толстый лист, включая высокопрочную легированную сталь (Q&T)

ПОТРЕБИТЕЛИ

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

ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА

0,5
тыс. чел.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ, МЛН Т

Изменение 2020/2021

Толстый лист **0,6**

ПРОИЗВОДСТВО, МЛН Т

Толстый лист **0,6** **+14%**

ПРОДАЖИ, МЛН Т

Толстый лист **0,6** **+12%**

ГЕОГРАФИЯ ПОСТАВОК



95%
продаж в странах ЕС



СЕКТОР NBVH

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПЛОЩАДКИ

- NLMK La Louvière
- NLMK Strasbourg
- NLMK Clabecq
- NLMK Verona

ФУНКЦИОНАЛ

- Производство плоского проката из полуфабрикатов Липецкой площадки

ПРОДУКЦИЯ

- Горячекатаный, холоднокатаный, оцинкованный прокат, прокат с полимерными покрытиями

ПОТРЕБИТЕЛИ

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

ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА

1,7
тыс. чел.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ, МЛН Т

Изменение 2020/2021

Сталь **0,2**

Плоский прокат **2,3**

ПРОИЗВОДСТВО, МЛН Т

Сталь **0,2** **+25%**

Плоский прокат **1,5** **-30%**

ПРОДАЖИ, МЛН Т

Горячекатаный прокат **0,8** **-35%**

Толстый лист **0,6** **+13%**

Прокат с покрытиями **0,2** **-23%**

Холоднокатаный прокат **0,02** **-39%**

ГЕОГРАФИЯ ПОСТАВОК

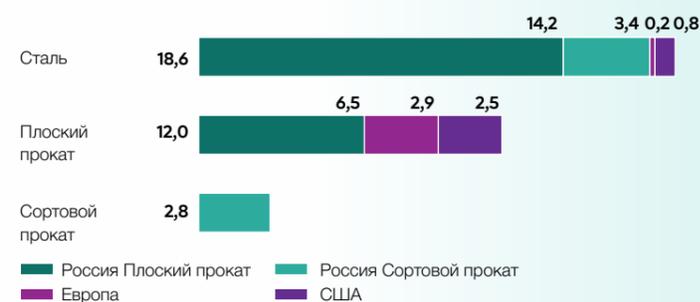


97%
продаж в странах ЕС

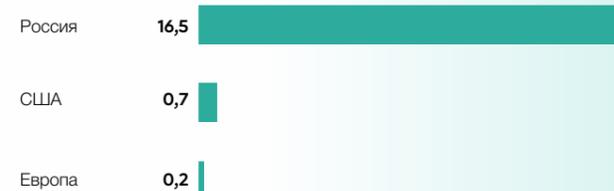
ГЕОГРАФИЯ АКТИВОВ И ПРОДАЖ 2021 ГОДА

GRI 102-6

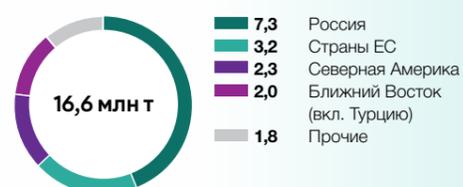
Производственные мощности НЛМК, млн т



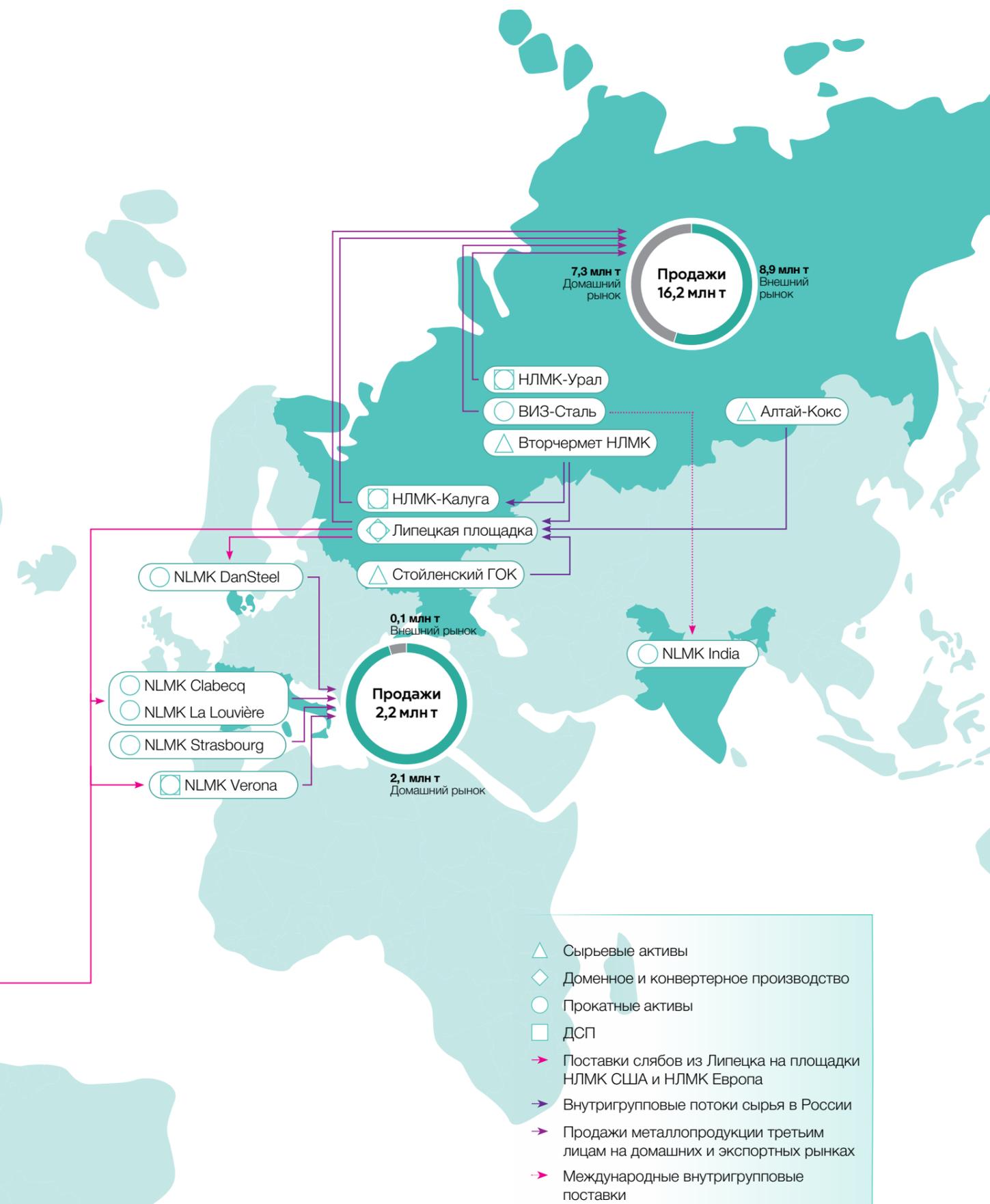
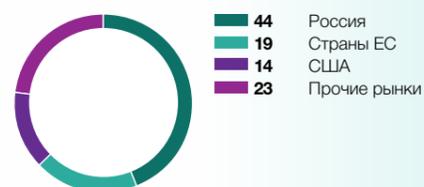
Производство стали в 2021 году, млн т



Продажи¹ в 2021 году, млн т



Структура продаж по локальным/экспортным рынкам, %



¹ С учетом NBH.

Наши инновации



Группа НЛМК – современная высокотехнологичная компания, развитие которой неразрывно связано с инновациями. Инновации для НЛМК – инструмент достижения стратегических целей. Компания концентрирует ресурсы на поиске и быстром внедрении новых технологий, повышающих эффективность бизнес-процессов.

Подход Группы НЛМК к инновациям основан на стремлении ускорить реализацию проектов и на толерантности к риску при тестировании перспективных решений и технологий. Это позволяет уменьшить затраты на исполнение проектов, форсировать проработку и внедрение инновационных подходов, а также снизить риски новаторской деятельности.

Ключевые области инноваций включают в себя все основные бизнес-процессы Группы: производство металлопродукции, работу с клиентами, устойчивое развитие, технологии ремонта, энергетику, логистику, снабжение и управление персоналом.

В качестве внешних каналов привлечения проектов используется взаимодействие с ведущими венчурными фондами, акселераторами и технопарками, институтами развития в России и за рубежом, такими как Фонд развития интернет-инициатив или Центр научно-технологической кооперации Франко-российской торгово-промышленной палаты. Такие отношения носят системный характер и формируют единую экосистему инноваций Группы НЛМК и ее партнеров. В 2021 году было подписано более 10 соглашений о стратегическом партнерстве и сотрудничестве.

В 2021 году НЛМК являлся индустриальным партнером «Московского акселератора». Также в отчетном году

Группа подписала соглашение о стратегическом сотрудничестве с компанией «Сбер» для участия в акселерационной программе 500Global и присоединилась к проекту SberUnity – платформе для организации взаимодействия крупных компаний, стартапов и инвесторов. Сервис предоставляет возможности для сотрудничества с технологическими компаниями, предлагающими инновационные решения.

Кроме того, компания заключила соглашение о стратегическом партнерстве с независимой Ассоциацией лабораторий по развитию искусственного интеллекта. Планируется расширять сотрудничество в области цифровизации различных производственных процессов, включая технологии интернета вещей и искусственного интеллекта.

Единое окно открытых инноваций, в рамках которого компания может формулировать актуальные задачи и искать решения, вовлекая внешних участников инновационной экосистемы, является одним из базовых принципов развития нововведений в Группе. В качестве открытого канала для формирования воронки инновационных проектов используется портал NLMKLab (lab.nlmk.com). За 2021 год через него было принято более 300 заявок, около 30 из них находятся на стадии проработки или реализации.

Пример реализации инновационных технологий – проект роботизации производства. В 2021 году компания начала внедрять промышленную робототехнику на ключевых производственных площадках для повышения эффективности основных и вспомогательных процессов и снижения рисков в области ОТиПБ. В II квартале 2021 года совместно с международными компаниями, которые являются ведущими в области роботизации, был проведен аудит площадки в Липецке для оценки операций, где потенциально эффективно применение промышленных роботов. Результатом стали более 100 гипотез, 30% которых направлены на снижение рисков для здоровья сотрудников. В конце 2021 года компания приступила к формированию центра экспертизы по робототехнике и пилотированию первых гипотез.

Инновационные проекты – это инструмент развития и раскрытия кадрового потенциала команды компании. Участвовать в них могут все сотрудники НЛМК. Компания поддерживает инициативы и предоставляет возможности для экспериментов, упрощая процессы согласования и механизмы реализации инновационных проектов. Кроме того, формат открытых инноваций способствует профессиональному росту сотрудников, а партнерские отношения с ведущими университетами и венчурными фондами обеспечивают доступ к источникам новых идей и уникальным проектам.

\$20 млн

капекс на R&D

\$70 млн

капекс на диджитализацию

Исследования и разработки

В формируемой в настоящее время Стратегии 2030 Группа НЛМК одним из основных направлений определяет развитие новых продуктов и технологий. Перед компанией в предстоящем стратегическом цикле стоят следующие задачи:

- увеличение портфеля разработки новых продуктов под долгосрочные клиентские требования;
- развитие новых процессных технологий;
- разработка новых продуктов и технологий на более длинном горизонте.

Компания уделяет большое внимание развитию партнерств через формат открытых инноваций, активно взаимодействует с клиентами – лидерами инноваций по вопросам совместной разработки продуктов, выстраивает глобальную сеть для обеспечения доступа к передовым научно-техническим знаниям отрасли и использует инструменты внешних инноваций через анализ трендов и проактивный поиск идей.

Группа НЛМК выстраивает портфель продуктов и технологий в зависимости от потребностей клиента, рынка и бизнеса, отслеживая тренды и ключевые изменения, а также анализируя

вызовы, стоящие перед технологиями, чтобы определить, в какой области необходимо найти прорывные решения для обеспечения и сохранения конкурентоспособности в перспективе.

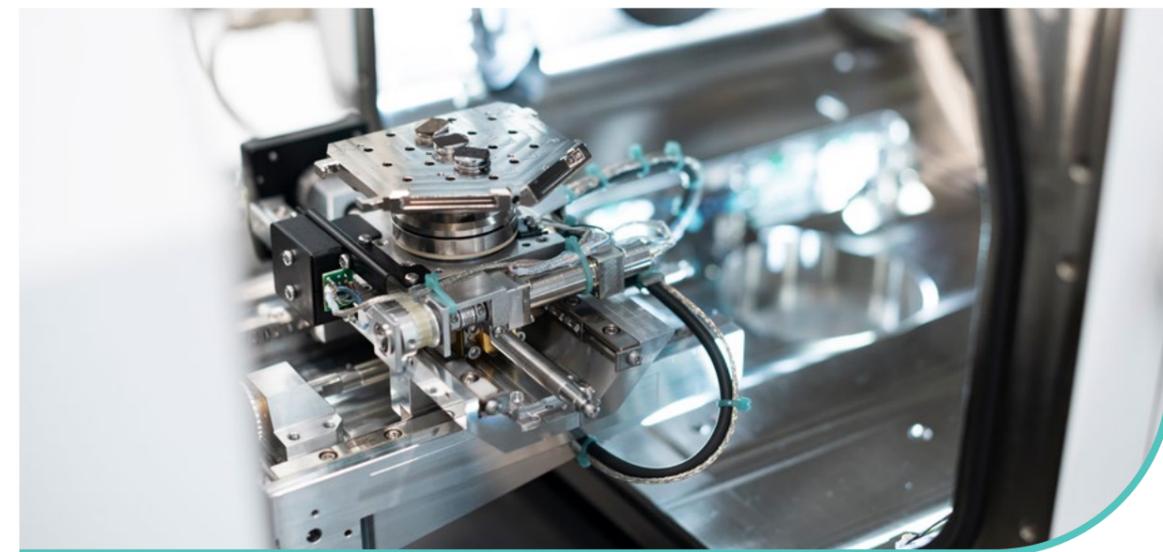
В основе жизненного цикла проекта по созданию нового продукта лежат компьютерное моделирование, прототипирование, применение передовых инструментов и методик исследования образцов перед полномасштабными экспериментами на промышленном оборудовании. Это уменьшает затраты на реализацию проектов, ускоряет разработку и внедрение решений, а также снижает риски инновационной деятельности.

Корпоративный центр исследований и разработок (R&D-центр) обладает профильными компетенциями и ресурсами для создания цифровых и физических моделей новых продуктов. За последние два года компания запатентовала ряд технологических разработок по производству инновационных марок стали, в том числе:

- атмосферостойкой стали. Ключевое свойство этой стали – наличие оксидного слоя – патины, которая затрудняет проникновение кислорода к металлу и тормозит коррозионные процессы;

- стали с добавлением азота, обладающей повышенной прочностью в условиях экстремального холода;
- стали для горячего прессования, которая становится прочнее после горячей штамповки с закалкой до 1,7 ГПа. Металл используется для изготовления оснастки сельхозтехники, он снижает истираемость деталей;
- особо низкоуглеродистого высокопрочного проката НС220У с высокой штампуемостью и повышенной прочностью. Он предназначен для изготовления деталей кузова автомобиля сложной формы.

Кроме того, компания разработала ряд инновационных покрытий: антибактериальное покрытие на основе соединения ионов меди и серебра, которое может использоваться в отделке медицинских помещений, а также тонкое органическое покрытие – специальный состав на водной основе, образующий на поверхности металла полимерную пленку. При применении такого покрытия коррозионная стойкость увеличивается в два – четыре раза по сравнению с прокатом со стандартными покрытиями.



Цифровизация и ИТ-решения

Развитие информационных технологий и цифровых решений – важный инструмент достижения стратегических целей Группы НЛМК. Десятки кросс-функциональных команд развивают более 200 ИТ-проектов цифровых решений на производственных площадках и в корпоративных функциях.

Чтобы обеспечить высокую скорость разработки и максимально упростить развитие и поддержку существующих ИТ-решений, в компании используют технологические платформы с микросервисной архитектурой. Это обеспечивает динамичность и устойчивость бизнеса.

Центры экспертизы и технологии

Для экспертной поддержки команд и развития корпоративных платформ в компании созданы центры компетенций. Они аккумулируют знания по всем производственным, логистическим и корпоративным ИТ-системам Группы НЛМК, обеспечивают ресурсами проектные команды и развивают передовые технологии, такие как машинное зрение и машинное обучение, IIoT¹, сети LTE для внедрения широкого спектра сервисов с повышенными требованиями к безопасности и надежности. В 2021 году также созданы международные центры компетенций, которые решают задачи глобального развития ИТ-систем на активах Группы НЛМК. Центры экспертизы обеспечивают разработку ИТ-проектов и цифровых решений собственными силами, а также развивают экосистему компаний-партнеров по разным технологическим направлениям.

В компании используется Единая цифровая платформа разработки (ЕЦП) – цифровая среда с набором стандартных компонентов для быстрого создания программных решений. ЕЦП позволяет унифицировать разработку, обеспечить большую взаимозаменяемость сотрудников и преемственность результатов работы, существенно снизить time-to-market. Кроме того, ЕЦП является глобальным хранилищем

данных компании (Big Data) и делает их доступными для использования при создании цифровых продуктов.

В 2021 году компания продолжила развивать Data Science and Machine Learning Platform для создания цифровых продуктов и управления их жизненным циклом. На платформе разрабатывают и обучают модели с использованием искусственного интеллекта (Artificial Intelligence). Она является важным элементом экосистемы партнеров: их интеграция в DSML-платформу НЛМК гарантирует прозрачность и стабильность процесса, устойчивое функционирование решений, а также сохранение и доступность результатов работы для их развития.

Умное производство

В 2021 году в Группе НЛМК стартовала программа «Умное производство», направленная на повышение цифровой зрелости производственных процессов по двум направлениям:

- автономность производственной цепочки – минимизация прямого участия человека в управлении технологиями и материальными потоками. Постепенный перевод человека в роль наблюдателя, аналитика и ответственного за диагностику и развитие систем повысит надежность работы и производительность оборудования, качество продукции и операционную эффективность. Минимизация прямого контакта персонала с оборудованием и продуктом способствует повышению безопасности труда;
- адаптивность производственной цепочки к изменениям портфеля заказов, параметрам входящих материалов, состоянию оборудования и изменению рыночных условий. Инструменты роста адаптивности – потоковое измерение основных параметров материалов и технологии в реальном времени, динамический расчет рецептур и режимов работы оборудования с учетом максимального количества влияющих факторов, на уровне отдельных узлов и производственной цепочки в целом.

В 2021 году стартовала реализация десятков проектов «Умного производства» на основных переделах Липецкой площадки. Фактический экономический эффект портфеля цифровых решений, внедренных в 2021 году, составил более 2 млрд руб.

Проекты развития ИТ-систем

В 2021 году на всех производственных переделах Липецкой площадки продолжалась реализация Программы развития систем управления производством. Цифровая технологическая платформа, на которой основана программа, обеспечивает унифицированный доступ к производственным данным в рамках проектов. Их цели – эффективное управление технологией в режиме онлайн, оперативное планирование и диспетчеризация производства, автоматизация отчетности на уровне производственных подразделений, сквозное управление эффективностью производства и качеством продукции на уровне площадок и Группы НЛМК в целом. Завершение основной части программы запланировано на 2022 год.

На Липецкой площадке, на площадках ВИЗ-Сталь и НЛМК-Калуга внедрен уникальный программный комплекс прогнозирования сроков производства, что позволяет сократить время ожидания заказа клиентом и повысить загрузку оборудования.

Программа проектов «Развитие сервисов продаж» обеспечивает оперативное взаимодействие с клиентами, сокращение цикла обратной связи и повышение лояльности. В частности, в 2021 году запущен сервис онлайн-аукционов для редкой и некондиционной продукции, который в первые месяцы работы позволил существенно нарастить активную клиентскую базу и повысить скорость реализации.

На европейских активах Группы реализуется программа проектов по развитию ИТ-систем: внедряются SAP ERP и SAP 4HANA, цифровая платформа продаж и система планирования производства.

Также в 2021 году были запущены мобильное приложение НЛМК и платформа NLMK Slab Shop. Приложение НЛМК разработано в дополнение к онлайн-магазину nlmk.shop. Оно упрощает процесс покупки и делает его более удобным для клиентов. NLMK Slab Shop – это онлайн-площадка для заказов небольшого объема. Заказы с одинаковыми параметрами объединяются в общие лоты для размещения в производство.

На производстве внедрены новые инструменты для повышения безопасности. Они позволяют сокращать участие человека в опасных операциях, повышать безопасность авто- и железнодорожного транспорта, выявлять риски при проведении опасных работ, а главное, формировать у сотрудников нетерпимость к нарушениям производственной безопасности. Все это обеспечивает стабильность и способствует устойчивому развитию компании.

В 2021 году компания усилила фокус на экологических вопросах. Внедрена информационная система «Экология», которая предназначена для сбора данных о воздействии предприятий

Группы НЛМК на окружающую среду (воздух, воду, почву), для построения общекорпоративной отчетности по всем имеющимся экологическим показателям, анализа мероприятий по улучшению экологической обстановки, оценки эффективности инвестиций. Цифровой сервис «Видео-аналитика эмиссии в атмосферу» с использованием машинного зрения и машинного обучения в онлайн-режиме анализирует источники эмиссии и позволяет оперативно устранять последствия инцидентов.

Развитие проектов

В конце 2020 года в промышленную эксплуатацию ввели один из наиболее значимых производственных проектов – календарное планирование и графиковое (КПиГ). В 2021 году Липецкая площадка полностью перешла на загрузку производства на базе систем КПиГ, отказавшись от прежнего процесса при составлении сменноточных заданий и формировании кампаний разлива и прокатки. Системы позволяют работать со всей базой заказов как с конструктором и бес-

печивают гибкость и прозрачность при принятии решений по загрузке производственных мощностей, управлению незавершенным производством, согласованию сроков готовности при приеме заказов клиентов, а также гарантированно обеспечивают требуемый уровень дисциплины поставок. На 2022 год запланированы дальнейшие усовершенствования, нацеленные в том числе на улучшение планового показателя OTIF (On Time In Full).

СAP Hybris (SAP Commerce) – техническое решение компании SAP, которое используется НЛМК в качестве цифровой платформы для проектов двух видов: интернет-магазина nlmk.shop и личного кабинета B2B-клиента (прямые продажи и опт). Также в 2021 году улучшили интерфейс личного кабинета и провели интеграцию с информационными системами клиентов. Начал работу сайт по продаже слябов. Интерфейс портала nlmk.shop был значительно упрощен, внедрен электронный документооборот, доработаны аналитики. В планах на 2022 год – расширить функционал, провести интеграцию с приложениями для бизнеса и сделать приложение более удобным для пользователей.

Кибербезопасность

В Группе НЛМК применяется единый подход к противодействию киберугрозам с помощью комплексной системы информационной безопасности (КСИБ). Надежность КСИБ, доказанная в период общей практики удаленной работы, обусловлена эффективными решениями менеджмента. Они основаны на вовлеченности высшего руководства в комплексное и централизованное управление информационной безопасностью и рискориентированном подходе департамента по оценке и управлению рисками.

В компании регулярно проводят внутренний аудит соблюдения требований режима коммерческой тайны и обработки персональных данных, оценивают зрелость процессов информационной безопасности в соответствии со стан-

дартом COBIT 5 для контроля достижения запланированного значения. Мониторинг устойчивости корпоративной сети к потенциальным атакам злоумышленников осуществляется с помощью внешних тестирований на проникновение (Pentest – Penetration Testing).

В рамках противодействия киберугрозам, обусловленным человеческим фактором, при трудоустройстве все сотрудники НЛМК знакомятся с внутренними нормативными документами по информационной безопасности через систему электронного документооборота и корпоративный портал. Для повышения осведомленности (в том числе о порядке действий при возникновении инцидентов) проводят дистанционное обучение, проверку навыков распознавания фишинговых писем, публикуют

заметки о кибербезопасности, а также рассылают информационные письма по электронной почте.

Каждый сотрудник лично отвечает за выполнение применимых к нему требований информационной безопасности и за их нарушение может быть привлечен к дисциплинарной и иной ответственности.

Группа НЛМК ставит перед собой масштабные стратегические цели по развитию и цифровизации производства. В их рамках противодействию киберугрозам, несомненно, имеет высокую значимость. Компания продолжит работу в этом направлении и будет совершенствовать процесс управления рисками информационной безопасности.

¹ IIoT – Industrial Internet of Things.

Наша стратегия

Обзор рынка

Для мирового рынка стали 2021 год стал годом восстановления. Рост экономической активности вслед за ослаблением пандемийных ограничений и масштабные меры государственной поддержки способствовали увеличению спроса на металлопродукцию. В первом полугодии сохранялся дефицит в условиях реализации отложенного спроса и отстающего перезапуска производственных мощностей, что спровоцировало резкий рост цен. Во втором полугодии рынки перешли в фазу стабилизации: производство стали восстановилось, эффект отложенного спроса снизился, что привело к росту запасов до предкризисных уровней.

По итогам 2021 года мировое производство стали выросло на 4% г/г – до 1,9 млрд т. В условиях высокого спроса и растущей маржинальности производители активно наращивали выпуск стали во всех регионах, в среднем загрузка сталеплавильных мощностей за период составила 82% (+4 п. п. г/г). Объем выплавки стали в Китае сократился на 2% г/г на фоне введения ограничений во втором полугодии с целью снижения выбросов в атмосферу. Видимое потребление стали в Китае сократилось на 4% г/г – до 1 млрд т – из-за замедления активности в сегменте инфраструктур-

турного и жилищного строительства, а также сдерживающей политики властей. В то же время чистый экспорт из Китая увеличился на 57% г/г – до 53 млн т.

Рынок США

Производство стали в США в 2021 году выросло на 18% г/г – до 86 млн т. Средняя загрузка мощностей составила 82%, что превысило значения докризисного уровня.

Потребление стали в 2021 году увеличилось на 24% г/г – до 107 млн т – благодаря программам социальной помощи, которые вызвали рост спроса на товары длительного пользования, и мерам государственной поддержки инфраструктурных проектов.

Импорт стальной продукции по итогам года увеличился на 47% г/г – до 29 млн т, экспорт – на 22% г/г (до 8 млн т).

Рынок ЕС

Производство стали увеличилось на 13% г/г – до 157 млн т. Рост потребления наблюдался во всех ключевых сегментах за счет реализации отложенного спроса и программ государственной поддержки. В начале отчет-

ного периода загрузка мощностей восстановилась до предкризисного уровня и составила в среднем 72% за 2021 год.

Видимое потребление стальной продукции в ЕС в 2021 году увеличилось на 14% г/г – до 167 млн т. Импорт плоского и сортового проката увеличился на 31% – до 29 млн т, экспорт – на 32% г/г (до 19 млн т).

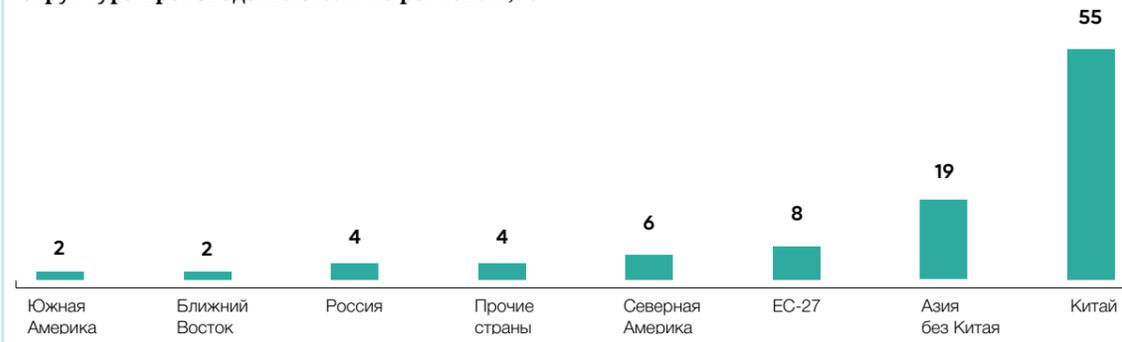
Российский рынок

Выпуск стали в России в 2021 году увеличился на 6% г/г и составил 76 млн т.

Потребление стали в 2021 году оценивается в 46 млн т (+4% г/г). Росту спроса способствовала государственная поддержка жилищного и инфраструктурного строительства в форме льготной ипотеки и реализации национальных проектов. Положительным драйвером также стало увеличение производства в сегменте машиностроения (+10% г/г) и добычи полезных ископаемых (+5% г/г).

Экспорт готовой металлургической продукции в 2021 году увеличился на 9% к 2020 году и достиг 31 млн т в условиях высокого спроса на ключевых зарубежных рынках. Импорт металлопродукции снизился на 8% г/г – до 5 млн т.

Структура производства стали по регионам, %



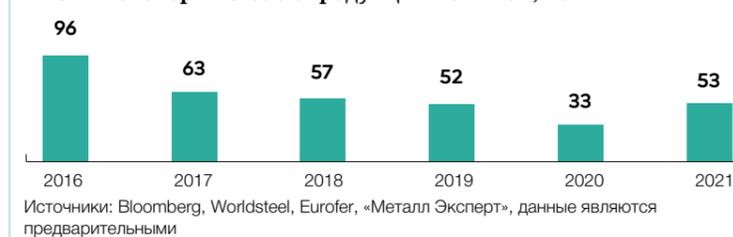
Ценовая динамика

2021 год ознаменовался рекордным ростом и высокой волатильностью цен на сырьевые товары. Цена на железорудный концентрат увеличилась на 48% г/г – до \$160 на 1 т. Если в первом полугодии наблюдался рост в условиях высокой выплавки стали в Китае и ограниченного предложения со стороны ключевых поставщиков (Бразилии и Австралии), то во втором цены снижались на фоне введения ограничений по производству стали в Китае.

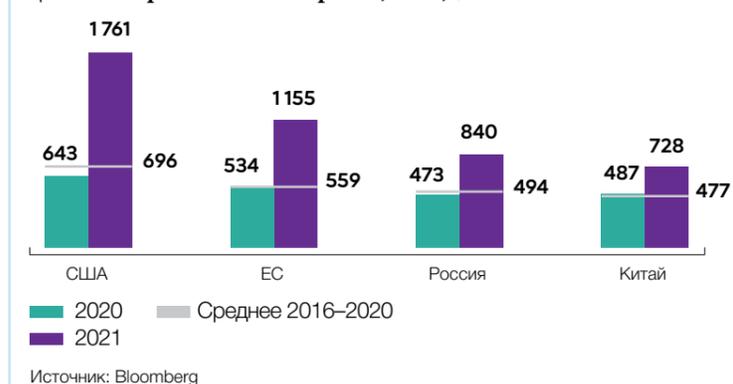
Экспортные котировки на австралийский уголь повысились на 80% – до \$223 на 1 т. Этому способствовало несколько факторов: рост выплавки стали в мире, дефицит коксующегося угля в Китае на фоне контроля промышленной безопасности на угольных активах, рост цен на энергоносители. В условиях сохранения Китаем запрета на импорт угля из Австралии произошла реструктуризация баланса рынка: Китай нарастил объемы импорта угля из США, России и Монголии, при этом Австралия увеличила поставки угля в Индию, Японию и Европу. В IV квартале 2021 года дефицит угля в Китае стал сокращаться, после чего цены стабилизировались.

Рыночные цены на плоский прокат в США увеличились в 2,6 раза г/г, достигнув локального максимума в сентябре, после чего стабилизировались. Цены на сталь в Европе также выросли в 2021 году в 2,1 раза г/г, но с июля цены начали снижаться. Цены на металлопродукцию на российском рынке в долларовом выражении выросли на 81% г/г.

Чистый экспорт металлопродукции из Китая, млн т



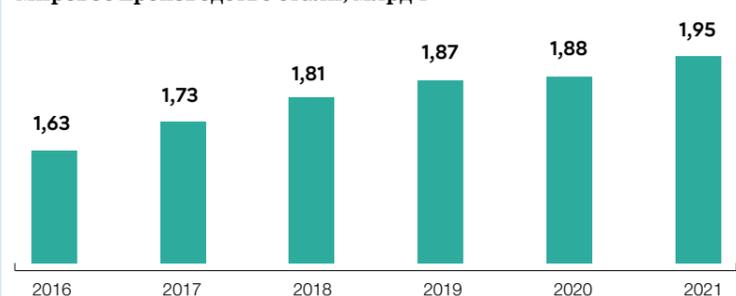
Цены на горячекатаный прокат, EXW, \$ на 1 т



Мировые цены на сырье, \$ на 1 т



Мировое производство стали, млрд т



Стратегические приоритеты

Стратегия 2022

Стратегия 2022 основана на развитии конкурентных преимуществ Группы НЛМК за счет повышения операционной эффективности производственной цепочки, роста низкокзатратного производства стали, усиления вертикальной интеграции в ключевых видах сырья, увеличения продаж продукции с высокой добавленной стоимостью, а также реализации программ в области защиты окружающей среды, промышленной безопасности и развития человеческого капитала. Целевой структурный эффект реализации Стратегии 2022 составляет \$1,25 млрд к EBITDA.

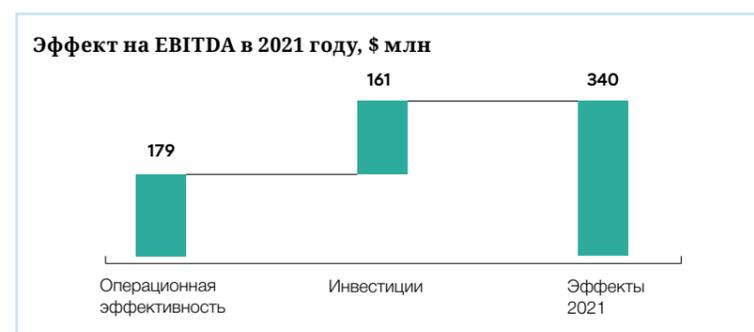


Основные элементы Стратегии 2022

1. Лидерство по эффективности	2. Рост низкокзатратного производства стали	3. Портфель продаж мирового класса	4. Лидерство в области устойчивого развития и безопасности
Цель: повышение операционной эффективности производства и движение к лучшим технологическим практикам, глобальное лидерство по себестоимости производства стали	Цель: рост производства стали на Липецкой площадке, сохранение 100%-ного уровня самообеспеченности железорудным сырьем; рост самообеспеченности электроэнергией Липецкой площадки; снижение потребления угля (в том числе дефицитных марок)	Цель: рост продаж стальной продукции; рост производства и продаж продуктов с высокой добавленной стоимостью	Цель: минимизация воздействия на окружающую среду и увеличение безопасности производства
Целевой структурный эффект на EBITDA: \$0,5 млрд	Целевой структурный эффект на EBITDA: \$0,3 млрд	Целевой структурный эффект на EBITDA: \$0,45 млрд	
Капитальные затраты за период действия Стратегии 2022: \$0,05 млрд	Капитальные затраты за период действия Стратегии 2022: \$1 млрд	Капитальные затраты за период действия Стратегии 2022: \$1,1 млрд	

Исполнение стратегии

В 2021 году совокупный эффект от реализации проектов Стратегии 2022 достиг \$340 млн. Полученный результат учитывает структурный рост Группы, а также позитивную конъюнктуру рынка.



Операционная эффективность

Развитие в области операционной эффективности предполагает непрерывный процесс на всех производственных этапах. Эффект от реализации проектов операционной эффективности составил \$179 млн в 2021 году, что превышает целевой уровень – \$100 млн в год. В основе роста EBITDA – повышение производительности и снижение себестоимости в сегментах «Плоский прокат (Россия)» и «Сортовой прокат (Россия)».

В 2021 году контролируемый эффект от снижения себестоимости производства 1 т стали составил \$36 на 1 т относительно уровня 2018 года, что позволило сохранить лидирующие позиции Группы НЛМК относительно остальных мировых производителей стали.

Благодаря Производственной системе НЛМК количество инициатив, подаваемых производственным персоналом, выросло более чем в 3,5 раза относительно 2018 года.

Инвестиции

Группа НЛМК реализует проекты в области роста низкокзатратного производства стали. Дополнительный эффект на EBITDA в 2021 году составил \$161 млн.

- В конце 2020 года были завершены основные этапы проекта роста производства стали на 1 млн т, до 14,2 млн т, на Липецкой площадке. В 2021 году эффекты проекта внесли существенный вклад в достижение целевого роста EBITDA:
 - реконструкция доменного производства. Была увеличена мощность ДП №6 до 3,4 млн т (+8%). Печь оснащена современной

Эффект на EBITDA по сегментам в 2021 году, \$ млн



- автоматизированной системой управления с интегрированной программой искусственного интеллекта. Установка новых систем очистки воздуха на ДП №4 и ДП №6 позволит улавливать до 99,9% пыли;
- реконструкция сталеплавильного оборудования. В конвертерном цехе №2 модернизировали машину непрерывного литья заготовок МНЛЗ №9, рост мощности агрегата составил 80% – до 1,8 млн т. Проект позволяет выпускать слябы толщиной до 400 мм и шириной до 2,8 тыс. мм для переработки в толстолистовой прокат;
- модернизация МНЛЗ и реконструкция конвертеров №2 и №3 позволила увеличить мощность конвертерного цеха №2 до 10 млн т (+15%). Конвертерный газ будет использоваться для выработки электроэнергии на новой утилизационной теплоэлектростанции.

- Ввод в работу новой установки трамбования угля на Алтай-Коксе мощностью 1,1 млн т кокса в год. Внедрение технологии трамбования позволяет повысить качество кокса, снизить себестоимость продукции и улучшить экологические характеристики производства.

- Запуск новой электростанции на вторичных ресурсах мощностью 300 МВт запланирован на 2023 год. Она позволит повысить долю собственной генерации в балансе электропотребления комбината с 65 до 95%, а также сократить эмиссию оксида углерода (CO) на 3 тыс. т в год и парниковых газов (CO₂) – на 650 тыс. т в год.

Расширение мощностей по производству стали позволяет увеличить выпуск металлопродукции с высокой добавленной стоимостью. В рамках Стратегии 2022 Группа НЛМК активно реализует проекты, направленные на усиление присутствия в сегменте премиальных марок стали. Основные эффекты по проектам ожидаются в 2022–2023 годах:

- запуск нового агрегата непрерывного горячего цинкования №5 (АНГЦ-5) на Липецкой площадке запланирован на 2022 год. Мощность нового оборудования составит 450 тыс. т, что позволит выпускать высококачественный прокат с покрытиями для применения в сегменте строительства, автопрома и бытовой техники;
- завершение строительства завода по производству трансформаторной стали в Индии ожидается в 2022 году. Мощность актива составит 64 тыс. т проката, что позволит увеличить долю на рынке электротехнических сталей в Индии. Вторая часть проекта заключается в модернизации текущих мощностей по производству трансформаторного проката на российском активе ВИЗ-Сталь;

- модернизация стана горячей прокатки на NLMK La Louvière. Реализация проекта разделена на две фазы. Первая завершилась в 2021 году, окончание работ по второй фазе запланировано на второе полугодие 2022 года. Проект позволит повысить прокатные мощности стана с 1,7 млн до 2,0 млн т, а также расширить ассортимент выпускаемой продукции высокопрочными тонколистовыми продуктами;
- запуск производства проката с цинк-алюмомагниевого покрытием на NLMK Strasbourg. Новое покрытие по сравнению с цинковым делает прокат в три раза более стойким к коррозии, а также защищает металл от растрескивания при механической обработке благодаря высокой пластичности;
- ввод в работу установки ускоренного охлаждения и новой нагревательной печи на NLMK Dansteel. Результат реализации проектов – рост мощности с 570 тыс. до 740 тыс. т проката, а также возможность производства толстолистового проката с повышенными прочностными характеристиками. Проект завершился в конце 2021 года.

Лидерство в области устойчивого развития и безопасности

Достижение лидерства в области устойчивого развития и безопасности – приоритетное направление для Группы НЛМК. Основными задачами в этой сфере являются:

- минимизация воздействия на окружающую среду, в том числе снижение удельной эмиссии на 1 т стали на российских площадках до уровня лучших доступных технологий ЕС;
- сокращение уровня травматизма (LTIFR¹) до 0,5;

- поддержание высокого уровня социальной защиты и мотивации.

Подробнее с результатами по четвертому блоку Стратегии можно ознакомиться в разделах «Охрана окружающей среды», «Охрана труда и промышленная безопасность».

Стратегия 2030

В 2021 году Группа НЛМК продолжила планировать следующий этап своего стратегического развития (Стратегия 2030).

Основными вызовами для Группы НЛМК на горизонте планирования до 2030 года являются сохранение конкурентного преимущества по затратам в условиях ужесточения экологических требований, а также повышение качества продуктового портфеля на основе долгосрочных потребительских и технологических трендов.

Одним из центральных проектов будущей стратегии станет строительство горно-металлургического комплекса на базе Стойленского ГОКа «Зеленый горизонт».

Проект, основанный на применении самых современных и экологических технологий, включает развитие нескольких производственных переделов с освоением новой для компании продукции – горячебрикетированного железа (ГБЖ).

«Зеленый горизонт» предполагает расширение действующего карьера с увеличением объемов добычи руды с 43 млн т до 67 млн т в год, строительство нового обогатительного производства общей мощностью 10 млн т концентрата, фабрики окомкования мощностью 9 млн т окатышей и цеха по производству ГБЖ мощностью 2,5 млн т.

Новое производство будет построено с учетом самых жестких природоохранных нормативов и с применением лучших доступных технологий, минимизирующих влияние производства на окружающую среду: систем газоочистки, замкнутого водооборотного цикла, повторного использования образующихся отходов, конвейерного транспорта в карьере и др.

Технология ГБЖ обеспечивает эмиссию CO₂ на 1 т стали в два раза меньше, чем традиционная доменная технология. В перспективе можно перевести технологию на «зеленый» водород и низкоуглеродную энергетику (например, атомную). Таким

образом, на долгосрочном горизонте может быть достигнута нулевая эмиссия парниковых газов (подробнее см. раздел «Изменение климата»).

Большое внимание в Стратегии 2030 уделяется экологии – все новые проекты включают лучшие решения в области ресурсосбережения и охраны окружающей среды (Экологическая программа 2030). Программа направлена на повышение качества воздуха, в том числе на снижение эмиссии пыли, создание полностью замкнутых водооборотных циклов и максимальное вовлечение в производство вторичного сырья (подробнее см. раздел «Охрана окружающей среды»).

ГОРЯЧЕБРИКЕТИРОВАННОЕ ЖЕЛЕЗО

Горячебрикетированное железо – продукт с содержанием железа более 90%, полученный путем брикетирования прямовосстановленного железа (ПВЖ), что делает его удобным для транспортировки, обработки и хранения. ПВЖ – железо прямого восстановления (губчатое железо). Оно производится путем прямого восстановления железной руды (в форме кусков, окатышей или мелочи) до железа с помощью восстановительного газа, который получают из природного газа.



¹ LTIFR – Lost Time Injury Frequency Rate.

Управление устойчивым развитием

Являясь одним из крупнейших международных производителей стали и стальной продукции, Группа НЛМК осознает свою ответственность перед обществом, природой и будущими поколениями. Команду объединяют корпоративные ценности, которые формируют подход НЛМК к ответственному лидерству.

Ценности Группы НЛМК GRI 102-16

Ценности	Описание
Постоянное совершенствование процессов	Постоянное совершенствование процессов и технологий для устойчивого производства стальной продукции, которая помогает повысить качество жизни людей
Помощь клиентам с сохранением лидерских позиций	Производство стальной продукции уникальных характеристик и премиального качества, разработка инженерных решений, которые помогают клиентам компании быть на острие технологий и лидировать на своих рынках
Безусловный приоритет здоровья и безопасности	Безусловный приоритет здоровья и безопасности сотрудников и подрядчиков, создание благоприятных условий работы, способствующих раскрытию их профессионального и творческого потенциала
Создание равных условий для развития сотрудников	Создание равных условий для профессионального, карьерного и творческого развития сотрудников; поощрение инициативности и новаторства
Бережное использование ресурсов	Бережное использование ресурсов и соблюдение лучших стандартов в области экологии и энергосбережения, что также ожидается от поставщиков и партнеров
Активная социальная позиция	Активная социальная позиция и бережное отношение к культурным традициям в регионах присутствия

Политика устойчивого развития

В 2019 году Совет директоров Группы НЛМК утвердил [Политику в области устойчивого развития компании](#). Она определяет принципы, цели и задачи Группы НЛМК в области устойчивого развития, а также механизм управления соответствующей повесткой на уровне

Совета директоров НЛМК ([подробнее см. в разделе «Корпоративное управление»](#)).

Лидерство в области устойчивого развития и безопасности является одной из четырех основных целей Стратегии 2022 Группы НЛМК,

а изменения будут способствовать достижению этой цели. Изменения соответствуют лучшим мировым практикам и требованиям заинтересованных сторон, а также подтверждают приверженность Группы НЛМК принципам и целям Глобального договора ООН.

Интегрированная система менеджмента

В 2020 году утверждена [Политика интегрированной системы менеджмента Группы НЛМК](#) (Политика ИСМ). В едином общекорпоративном документе сформулированы намерения компании по вопросам качества (стандарт ISO 9001), охраны окружающей среды (ISO 14001), энергоэффективности (ISO 50001), охраны труда и промышленной безопасности (ISO 45001). Политика утверждена в рамках развития интегрированной системы менеджмента и соответствует требованиям международных стандартов, а также учитывает лучшие мировые практики в области устойчивого развития.

Цели Политики ИСМ:

- быть мировым лидером в области качества металлопродукции и сырья, постоянно совершенствуя и расширяя ассортимент для повышения конкурентоспособности клиентов компании;

- соответствовать показателям лучших отраслевых практик в области эффективности использования материально-технических и топливно-энергетических ресурсов, а также безопасности производственных процессов в отношении окружающей среды и здоровья человека;
- быть мировым лидером в области использования передовых практик по повышению энергетической эффективности производства, достигнуть минимального технически и экономически обоснованного уровня удельной энергоёмкости и себестоимости продукции;
- обеспечить эффективное производство без несчастных случаев, аварий и инцидентов путем внедрения передовых практик в области охраны труда и промышленной безопасности, а также постоянного развития

- и распространения культуры производства среди сотрудников Группы НЛМК и подрядных организаций;
- в процессе деятельности обеспечить защиту окружающей среды и климата, а также реагирование на изменяющиеся экологические и климатические условия в балансе с социально-экономическими потребностями.

Принципы Политики ИСМ и обязательства руководства представлены на корпоративном сайте Группы НЛМК.



Вклад в достижение Целей устойчивого развития, принятых Генеральной Ассамблеей ООН

Группа НЛМК поддерживает Цели в области устойчивого развития, принятые Генеральной Ассамблеей ООН в 2015 году и направленные на решение значимых экономических, социальных и экологических вопросов мирового сообщества.

Мы убеждены, что ответственное ведение бизнеса и целенаправленная деятельность Группы в области снижения негативного воздействия на окружающую среду, поддержки местных сообществ, обеспечения безопасных и достойных условий труда являются ценным вкладом компании в достижение глобальных целей в области устойчивого развития.

Область деятельности	Вклад Группы НЛМК	ЦУР ООН	
Охрана окружающей среды			
<ul style="list-style-type: none"> Водные ресурсы Эмиссия в атмосферу Рациональное использование природных ресурсов Биоразнообразие 	<ul style="list-style-type: none"> Реализация комплекса мероприятий, направленных на повышение энергоэффективности, эффективности использования ресурсов и снижение негативного воздействия на окружающую среду Использование системы оборотного водоснабжения Использование технологий очистки и подготовки вод Снижение объема забираемой воды Вторичное использование лома черных металлов Мониторинг состояния биоразнообразия и разработка программ по предотвращению и снижению негативного воздействия 	  	<p>97% доля повторно используемой воды</p> <p>99% вторичного сырья использовано повторно</p> <p>\$339 млн направлено на операционные мероприятия и инвестиционные проекты с экологическим эффектом в 2021 году</p> <p>>\$2 млрд направлено на инвестиционные проекты с экологическим эффектом с 2000 года</p>
Обеспечение здоровья и благополучия сотрудников и сообществ			
<ul style="list-style-type: none"> Охрана труда и промышленная безопасность Наши сотрудники Развитие местных сообществ 	<ul style="list-style-type: none"> Реализация программ, направленных на сохранение здоровья, повышение доступности и качества медицинских услуг для сотрудников Информирование сотрудников Группы и подрядных организаций о правилах производственной безопасности Реализация образовательных программ в области охраны труда и производственной безопасности Реализация кампании по вакцинации сотрудников от COVID-19 Модернизация оборудования и совершенствование технологий в целях минимизации их негативного воздействия на здоровье людей и окружающую среду 		<p>\$860 млн затраты на борьбу с COVID-19</p> <p>\$46,4 млн инвестиции в развитие безопасного производства</p> <p>0,9 млрд руб. инвестировано во внешние социальные программы</p>

Область деятельности	Вклад Группы НЛМК	ЦУР ООН	
Борьба с изменением климата			
<ul style="list-style-type: none"> Изменение климата Энергоэффективность 	<ul style="list-style-type: none"> Реализация комплекса мер, направленных на снижение удельной эмиссии парниковых газов Реализация продукции, способствующей снижению эмиссии парниковых газов на стороне потребителей Международное сотрудничество в области борьбы с изменением климата Повышение энергоэффективности и переход на собственное производство энергии Потребление энергии из вторичных ресурсов 	 	<p>-15% снижение удельной эмиссии на тонну железа с 2010 по 2021 год</p> <p>77,2% доля выработки собственной электроэнергии на вторичных топливных газах</p> <p>Разработана долгосрочная программа по достижению углеродной нейтральности</p>
Развитие сотрудников и регионов присутствия			
<ul style="list-style-type: none"> Наши сотрудники Права человека Развитие местных сообществ Взаимодействие с поставщиками и подрядчиками 	<ul style="list-style-type: none"> Реализация программ обучения и развития для сотрудников Реализация внешних социальных программ, направленных на поддержку образования в регионах присутствия Взаимодействие с учебными заведениями с целью повышения качества образовательных программ Создание рабочих мест в регионах присутствия Создание равных возможностей для высокопроизводительного труда, профессионального роста и раскрытия творческого потенциала каждого сотрудника Группы Наличие Кодекса деловой этики партнера, обязательного для соблюдения всеми контрагентами. Оценка соблюдения поставщиками применимых стандартов в области охраны труда и промышленной безопасности в рамках аудитов и квалификации поставщиков и подрядчиков 	 	<p>3 654 млн руб. инвестиций в обучение и развитие персонала</p> <p>2,9 млн человеко-часов обучения</p> <p>>900 рабочих мест создано в 2021 году</p>
Партнерство и этическое ведение бизнеса			
<ul style="list-style-type: none"> Взаимодействие с поставщиками и подрядчиками Комплаенс и корпоративная этика 	<ul style="list-style-type: none"> Противодействие коррупции и мошенничеству, пресечение конфликтов интересов Ознакомление сотрудников НЛМК с Кодексом корпоративной этики и Антикоррупционной политикой Создание и постоянное совершенствование эффективной практики корпоративного управления Создание и развитие системы взаимодействия с органами государственной власти Открытое взаимодействие с заинтересованными сторонами и информирование заинтересованных сторон о воздействиях компании Поддержка инициатив в области устойчивого развития, реализуемых российскими и международными отраслевыми организациями Продвижение практик устойчивого развития в рамках взаимодействия с заинтересованными сторонами Укрепление сотрудничества с другими компаниями отрасли 	 	<p>Горячей линии НЛМК присвоен максимальный балл по результатам исследования «Трансперенси Интернешнл – Р»</p>

Наши результаты

Отчет Совета директоров по приоритетным направлениям деятельности

В результате реконструкции доменного и сталеплавильного производств НЛМК и роста выплавки в сегментах «Сортовой прокат (Россия)» и НЛМК США производство стали Группой (с учетом NBH) увеличилось на 10% – до уровня 17,4 млн т в 2021 году.

Рост производства и повышение спроса на ключевых рынках способствовали достижению уровня продаж металлопродукции 16,8 млн т (–4% г/г). При этом объем реализации слябов внутри Группы увеличился на 1 млн т с возобновлением поставок на НЛМК США в условиях высокого спроса на сталь в регионе. Реализация полуфабрикатов третьим лицам снизилась на 20% г/г с ростом поставок слябов на НЛМК США и NLMK Dansteel. Отгрузки слябов на NBH составили 1,7 млн т (–19% г/г) после модернизации стана горячей прокатки NLMK La Louvière в первом полугодии 2021 года. Продажи готового проката выросли на 6% г/г – до 11,2 млн т.

Продажи на домашних рынках выросли на 6% – до 11,4 млн т – преимущественно за счет США (+27% г/г) и России (+9% г/г). Экспорт сократился на 22% г/г – до 5,2 млн т – под влиянием эффекта высокой базы 2020 года, когда поставки были

перераспределены на внешние рынки из-за слабого спроса в России и США вследствие жестких карантинных ограничений.

Результаты сегментов

Производство стали сегмента «Плоский прокат (Россия)» выросло на 9% г/г – до 13,4 млн т – с завершением реконструкции конвертерного производства в I–III кварталах 2020 года и доменного производства НЛМК во втором полугодии 2020 года. Продажи сегмента составили 13,2 млн т (–1% г/г) из-за увеличения среднего периода реализации с возобновлением поставок слябов на НЛМК США, роста запасов слябов со структурным ростом производства НЛМК и нормализации запасов готовой продукции с низкой базы конца 2020 года, сформировавшейся на фоне высокого спроса на рынке Российской Федерации.

Реализация готового проката уменьшилась на 3% г/г – до 5,9 млн т – из-за планового ремонта оборудования в первом полугодии 2021 года. Продажи полуфабрикатов третьим лицам снизились на 22% г/г – до 3,6 млн т – в основном из-за роста внутригрупповых поставок слябов в 2021 году. Реализация полуфабрикатов компаниям Группы и NBH выросла

на 36% г/г – до 3,7 млн т – в результате возобновления поставок слябов в США.

Продажи сегмента «Сортовой прокат» выросли на 15% г/г – до 3,1 млн т – благодаря росту производства (+12% г/г) и повышению спроса в сегменте строительства и признанию объемов, отгруженных на экспорт в конце 2020 года. Доля российского рынка составила 73% (+7 п. п. г/г). Объем реализации металлопродукции в России увеличился на 27% г/г – до 2,2 млн т. Экспортные продажи снизились на 7% г/г – до 0,8 млн т.

Реализация сегмента НЛМК США увеличилась до 2,0 млн т, или на 27% г/г, в условиях восстановления потребления металлопродукции в США. Продажи сегмента NLMK Dansteel увеличились на 12% г/г – до 0,6 млн т – с повышением спроса на сталь в ЕС. Объем отгрузки NBH сократился на 20% г/г – до 1,7 млн т – из-за модернизации прокатных мощностей в первом полугодии 2021 года.

Производство железорудного сырья увеличилось на 8% г/г – до 20,0 млн т – на фоне расширения мощностей по производству концентрата. Продажи железорудного сырья выросли на 7% г/г – до 19,8 млн т – после увеличения производства.



на уровне 41%. В результате рекордного роста спроса на развитых рынках в 2021 году доля США в выручке составила 21% (+6 п. п. г/г), ЕС – 18% (+1 п. п. г/г) при сокращении доли на азиатских рынках.

ЕБИТДА¹

Показатель ЕБИТДА вырос в 2,7 раза г/г, до \$7,3 млрд, благодаря расширению ценовых спредов, улучшению структуры продаж, а также реализации проектов Стратегии 2022.

Коммерческие расходы повысились на 5% г/г, до \$884 млн, в связи с повышением тарифов на перевозку металлопродукции. Общехозяйственные и административные расходы выросли на 28% г/г, до \$443 млн, на фоне создания резерва по программе долгосрочной мотивации и годовой индексации заработной платы на российских площадках.

Чистая прибыль

Чистая прибыль Группы НЛМК за 12 месяцев 2021 года увеличилась в 4,1 раза г/г, до \$5,0 млрд.

Свободный денежный поток

Свободный денежный поток увеличился в 2,9 раза г/г, до \$3,3 млрд, в основном благодаря росту показателя ЕБИТДА.

Отток денежных средств на пополнение оборотного капитала составил \$1,4 млрд:

- \$819 млн – увеличение дебиторской задолженности на фоне роста цен на металлопродукцию;
- \$1 285 млн – рост цен запасов сырья и готовой продукции;
- +\$677 млн – повышение кредиторской задолженности на фоне роста цен на уголь.

Инвестиции

Инвестиции Группы за 12 месяцев 2021 года составили \$1,2 млрд (+8% г/г) в соответствии с прогнозом.

Долговая нагрузка

Общий долг Группы НЛМК в течение 2021 года сократился до \$3,4 млрд.

Чистый долг увеличился на 17% г/г, до \$2,9 млрд, в связи с оттоком денежных средств на дивидендные выплаты и увеличением инвестиций. Показатель «Чистый долг / ЕБИТДА» составил 0,40х.

Финансовый обзор

Финансовые результаты

Выручка

Выручка Группы увеличилась на 75% г/г – до \$16,2 млрд – в связи с ростом цен реализации на всех

ключевых рынках, что было частично нивелировано снижением объемов продаж на внешние рынки с перераспределением поставок слябов на НЛМК США. Выручка от продажи полуфабрикатов выросла на 42% г/г – до \$3,8 млрд – на фоне роста средних цен, а их доля в выручке снизилась

на 5 п. п. г/г – до 24%. Выручка от реализации готового проката повысилась на 94% г/г – до \$11,3 млрд, доля в выручке составила 70% (+7 п. п. г/г).

Доля российского рынка в выручке осталась неизменной относительно аналогичного периода прошлого года,

¹ Показатель ЕБИТДА, используемый в финансовых публикациях НЛМК, рассчитывается как операционная прибыль до доли в результатах совместных предприятий, обесценения внеоборотных активов и убытка от выбытия основных средств, скорректированная на амортизацию. ЕБИТДА в соответствии с МСФО не является показателем операционного дохода, операционной деятельности или ликвидности. НЛМК раскрывает данный показатель, поскольку аналогичные показатели могут быть использованы инвесторами и аналитиками. Однако показатель ЕБИТДА НЛМК не должен рассматриваться изолированно или в качестве замены прибыли до налогообложения или потоков денежных средств от операционной деятельности, определенных в соответствии с МСФО, либо в качестве показателя операционной эффективности деятельности, или в качестве величины суммы свободных денежных средств, которые НЛМК может вложить в развитие своего бизнеса. Рентабельность ЕБИТДА и ЕБИТДА НЛМК, возможно, не будет сопоставима с аналогичными показателями, раскрытыми другими компаниями, из-за отсутствия единых правил их расчета. В частности, ЕБИТДА НЛМК рассчитывается аналогично так называемому показателю Adjusted EBITDA в других компаниях, так как ЕБИТДА НЛМК исключает прочие статьи расходов/доходов в дополнение к процентным расходам, налогу на прибыль и амортизации.

Создание экономической стоимости

Реализуя свою деятельность по различным направлениям устойчивого развития, Группа НЛМК создает дополнительную стоимость для заинтересованных сторон. В 2021 году объем распределенной экономической стоимости составил \$13 854 млн.

Показатель	Группа заинтересованных сторон	2017	2018	2019	2020	2021
Созданная прямая экономическая стоимость						
Выручка	Широкий круг заинтересованных сторон	10 065	12 046	10 554	9 245	16 196
Доход от финансовых инвестиций		29	21	18	18	9
Доход от продажи материальных активов		10	2	1	16	4
Распределенная экономическая стоимость		(9 773)	(11 565)	(10 559)	(8 625)	(13 854)
Операционные расходы	Широкий круг заинтересованных сторон	(6 994)	(7 967)	(6 966)	(5 628)	(7 516)
Заработная плата сотрудникам и другие выплаты и льготы сотрудникам	Сотрудники	(960)	(979)	(970)	(909)	(1 010)
Выплаты поставщикам капитала:	Акционеры и инвесторы	(1 354)	(1 946)	(2 169)	(1 702)	(3 621)
• выплаченные дивиденды		(1 285)	(1 890)	(2 120)	(1 638)	(3 523)
• проценты, выплаченные кредиторам		(69)	(56)	(49)	(64)	(55)
• выплаченные комиссии		–	–	–	–	(43)
Инвестиции в общество	Местные сообщества	(11)	(11)	(9)	(14)	(13)
Нераспределенная экономическая стоимость		331	504	14	654	2 355

Рейтинги устойчивого развития

Высокие позиции НЛМК в рейтингах ведущих международных ESG-агентств отражают усилия руководства Группы в области устойчивого развития.

<p>S&P Global 45/100 – оценка в 2021 году¹ Оценка осталась на уровне выше среднеотраслевого (29)</p>	<p>SUSTAINALYTICS 28,2/100 – оценка в 2021 году² Риск-рейтинг снижен на 3,3 балла г/г, до 28,2 балла. НЛМК входит в топ-6 из 140 анализируемых агентством компаний металлургической отрасли</p>
<p>FTSE4Good 4,3/5 – оценка в 2021 году¹ Оценка НЛМК выше среднеотраслевых значений. Акции компании продолжают входить в состав индекса FTSE4Good по результатам пересмотра в декабре 2021 года</p>	<p>MSCI BBB – оценка в 2019–2021 годах (CCC – самая низкая, AAA – самая высокая) Рейтинг НЛМК находится на среднеотраслевом уровне</p>
<p>CDP B-/A – оценка в 2021 году (D – самая низкая, A – самая высокая) В 2021 году впервые была заполнена анкета CDP по оценке влияния на климат, НЛМК получил оценку выше среднего по отрасли</p>	<p>Transition Pathway Initiative 3/4 – оценка в 2021 году¹ Рейтинг улучшен на 2 балла за год</p>

¹ Чем выше значение, тем лучше компания управляет вопросами устойчивого развития.

² Чем ниже значение, тем лучше компания управляет вопросами устойчивого развития.

Основные показатели за пять лет

Финансовые показатели ¹ , \$ млн	2017	2018	2019	2020	2021
Выручка от реализации	10 065	12 046	10 554	9 245	16 196
Чистая прибыль ²	1 450	2 238	1 339	1 236	5 036
EBITDA	2 655	3 589	2 564	2 645	7 263
Рентабельность EBITDA, %	26	30	24	29	45
Движение денежных средств от операционной деятельности	1 899	2 741	2 623	2 281	4 516
Инвестиции	592	680	1 080	1 124	1 217
Чистый долг	923	891	1 786	2 495	2 924
Свободный денежный поток	1 266	2 027	1 523	1 103	3 250

Операционные показатели, тыс. т	2017	2018	2019	2020	2021
Производство стали	16 850	17 285	15 531	15 667	17 191
Производство стали с NBH	17 076	17 493	15 696	15 833	17 400
Общие продажи металлопродукции	16 469	17 591	17 069	17 520	16 846
Продажи готового проката	10 759	10 762	11 056	10 535	11 214
Продажи на домашних рынках	10 650	10 573	11 376	10 744	11 429

Показатели устойчивого развития	2017	2018	2019	2020	2021
Численность персонала Группы НЛМК, тыс. чел.	53,2	53,4	52,8	51,9	50,6
Производительность труда, т стали / чел., Липецкая площадка	321	328	322	325	344
Удельная эмиссия в атмосферу, кг / т стали	19,5	18,9	20,2 (18,9) ³	19,8 (18,6) ³	18,1
Удельная прямая эмиссия парниковых газов (охват 1) на 1 т сталь + чугун на продажу	1,73	1,70	1,75	1,72	1,67

Контакты

Компания готова ответить на дополнительные вопросы относительно данного Отчета, а также будет рада получить от заинтересованных сторон обратную связь по вопросам развития и улучшения содержания будущих публичных отчетов. [GRI 102-53](#)

Контактные лица

Дмитрий Коломыцын, CFA,
директор Дирекции по корпоративным финансам и связям с инвесторами

Екатерина Кокарева, CFA,
начальник Управления по связям с инвесторами
Email: ir@nlmk.com

Представительство Группы НЛМК в г. Москве

119017, Москва, ул. Большая Ордынка, д. 40, стр. 3 [GRI 102-3](#)

¹ Без NBH, если иное не указано.

² Прибыль за период, относящаяся к акционерам ПАО «НЛМК».

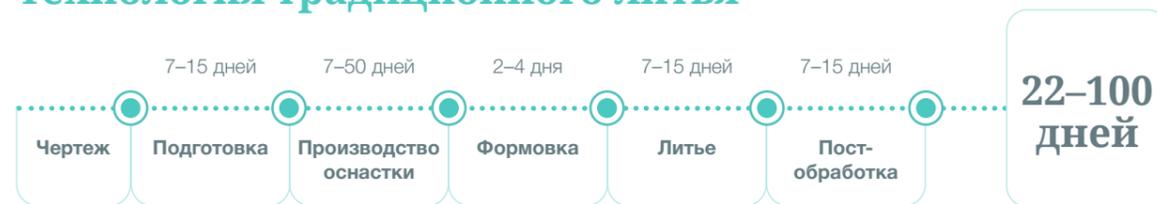
³ Удельная эмиссия без влияния временных факторов, связанных со снижением производства.

3D-ПЕЧАТЬ ДЛЯ ЛИТЬЯ ДОМЕННЫХ ФУРМ



Новолипецкий металлургический комбинат запустил новый центр 3D-печати, в котором будут производиться запасные детали для производственного оборудования. Проект позволит ежегодно экономить около 200 млн руб. на закупках и оперативном снабжении запасными частями Липецкой площадки и других предприятий Группы НЛМК.

Технология традиционного литья



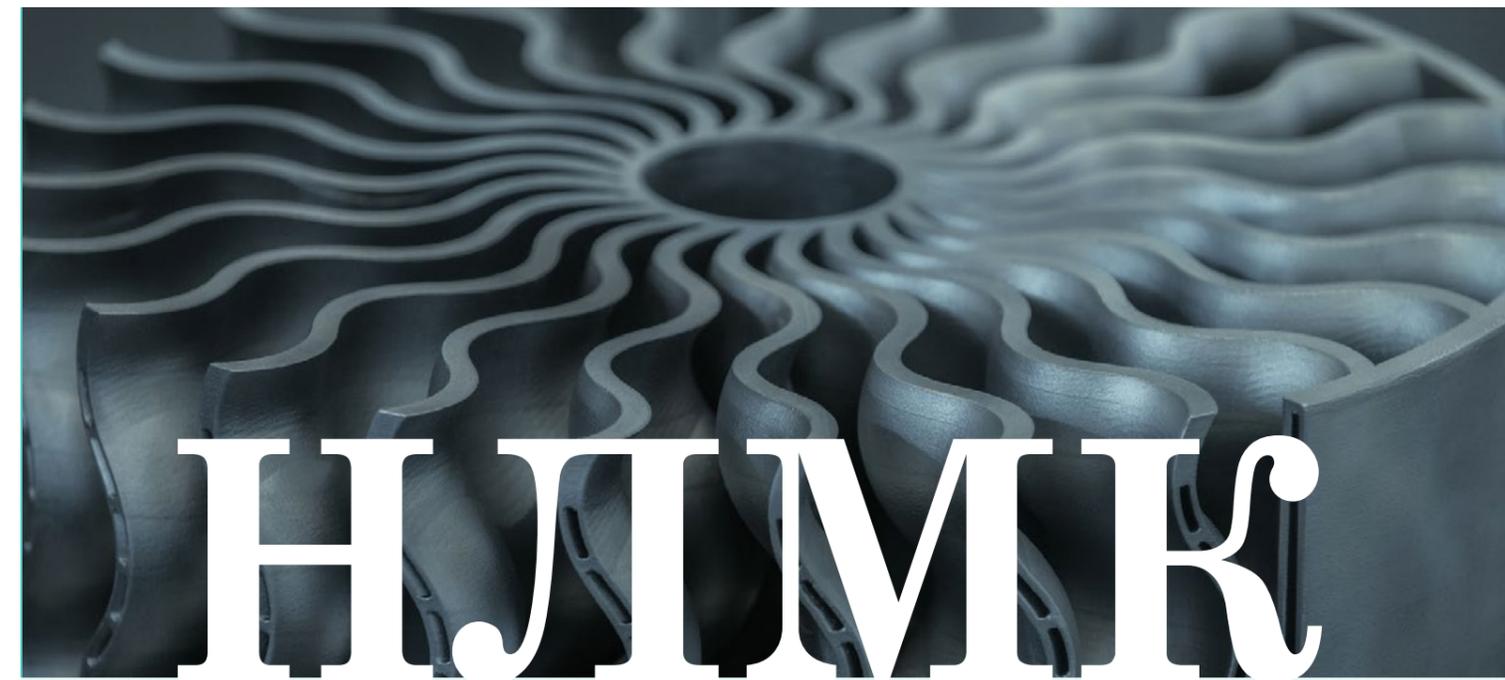
Литье с применением 3D-печати форм



3D-принтеры центра будут использоваться для изготовления форм для отливки деталей с применением технологии струйной печати посредством нанесения порошка и склеивания его связующим веществом. Раньше такие формы изготавливались при помощи деревянной модельной оснастки.

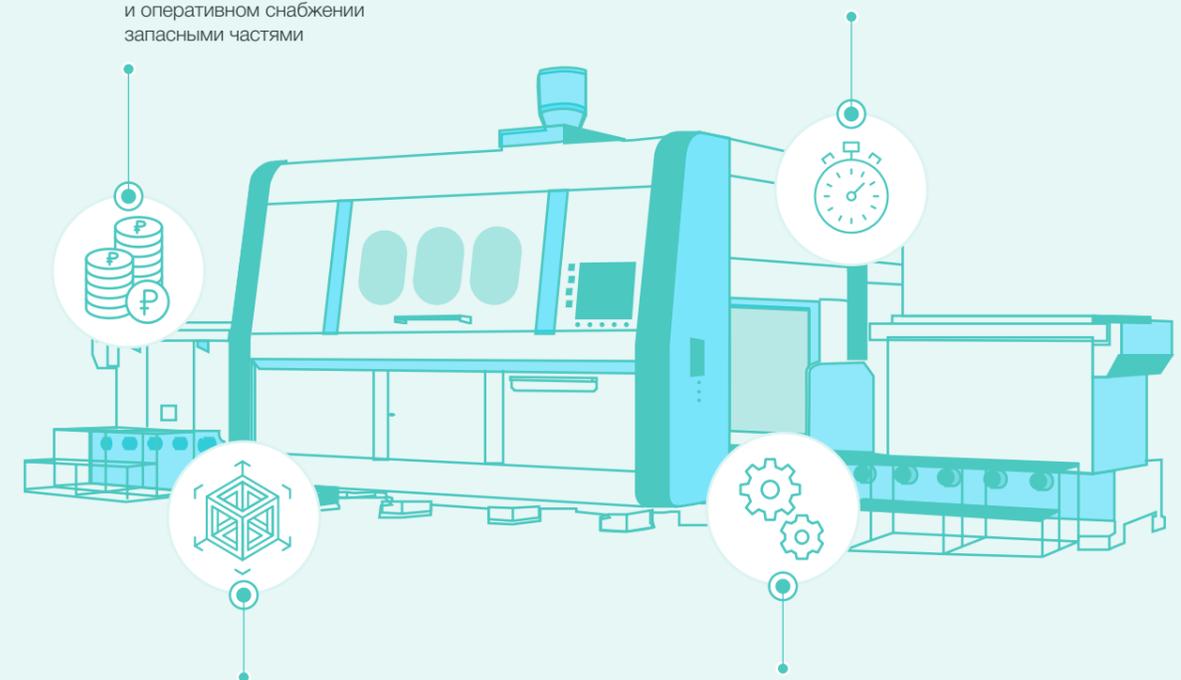
Применение цифрового моделирования позволит создавать формы любой геометрической сложности и проверять их на наличие дефектов еще до литья, а также снизит сроки изготовления до нескольких часов.

Решению о создании центра предшествовали успешные испытания технологии 3D-печати, в частности форм для литья доменных фурм. На начальном этапе в центре будет производиться около 150 видов деталей.



200
млн руб. в год
экономию
ежегодно на закупках
и оперативном снабжении
запасными частями

До **2–4**
часов
снижены сроки
изготовления



**Формы любой
геометрической
сложности**

150
видов деталей
будет производиться
на начальном этапе