**Гендиректор "Северстали":** ожидаем, что наша доля на внутреннем рынке составит не менее 20%

**Горно-металлургическая компания "Северсталь" представила новую стратегию развития компании с 2024 по 2028 год, где сохранила основные элементы своего конкурентного преимущества и дополнила ее новыми амбициозными целями. Перед Петербургским международным экономическим форумом (ПМЭФ) генеральный директор компании Александр Шевелев в интервью ТАСС рассказал о том, какие производственные и финансовые ориентиры ставит себе "Северсталь" на ближайшие пять лет, как компания оценивает налоговые изменения и стоит ли ждать ли роста дивидендных выплат.**

**— Александр Анатольевич, какие цели ставит перед собой компания на ближайшие пять лет?**

— Мы завершили реализацию предыдущей стратегии в 2022 году. При ее реализации мы начали использовать новые методы управления нашими процессами, а главное — обслуживания клиентов, сместив фокус с базовых продуктов на комплексные решения для потребителей, и эти принципы стали основой для обновленной стратегии. По итогам предыдущего стратегического цикла мы выполнили практически все поставленные цели, включая основную метрику — совокупный доход акционеров. Кроме этого, мы стали более устойчивыми и гибкими, что позволило нам достойно встретить вызовы и за 2023 год сформировать обновленную стратегию в новых геополитических условиях.

В обновленной стратегии "2024–2028", к реализации которой мы уже приступили, мы выделили пять стратегических приоритетов, где поставили себе конкретные цели на пять лет. При этом важно подчеркнуть, что мы сохранили основные элементы предыдущей стратегии, которые формируют наше конкурентное преимущество.

Прежде всего это фокус на издержки, где мы намерены обеспечить более низкую сквозную себестоимость конверторного сляба, чем у наших ближайших конкурентов. Мы поставили себе цель сформировать наше преимущество в размере 15%.

Мы сохранили фокус на клиентах, прежде всего российских. С учетом того, что мы потеряли экспортные рынки, европейские рынки, где раньше продавали до 40% своей продукции, основным рынком для "Северстали" сейчас стал рынок РФ. Здесь мы определили для себя сегменты и ниши, где хотим занять лидирующие позиции: это прежде всего инфраструктурное строительство, машиностроение и предприятия малого и среднего бизнеса. Конечно, мы будем работать со всем рынком и на всех направлениях, но в этих трех сегментах мы поставили себе цель обеспечить безусловное лидерство.

Третий приоритет, который мы сохранили, — безопасность труда. К сожалению, исключение смертельного травматизма — это, пожалуй, единственная цель, которую мы не смогли полностью достичь в предыдущем цикле реализации нашей стратегии. Хоть мы сделали достаточно много и динамика позитивна, смертельный травматизм на наших предприятиях пока сохраняется. В стратегии "24–28" мы внедряем новые инструменты, будем менять поведение сотрудников и уже используем новую модель лидерства руководителя любого уровня, с которой и связываем наши надежды на успехи по полному исключению смертельного травматизма и достижению уровня частоты травматизма (LTIFR) менее 0,5.

Кроме указанных трех стратегических приоритетов, в обновленной стратегии мы добавили два новых стратегических фокуса. Первый — это наши сотрудники. Мы ставим себе цель стать работодателем номер один в регионах нашего присутствия. Мы хотим видеть низкую текучесть персонала, высокий уровень вовлеченности и лояльности наших сотрудников, а также рост производительности труда. Кроме этого, мы ставим себе задачу существенно повысить узнаваемость и силу нашего HR-бренда.

И еще один новый стратегический приоритет — это цифра, цифровые возможности. Мы намерены обеспечить конкурентное преимущество компании за счет более эффективного и повсеместного внедрения цифровых технологий, а также повысить устойчивость бизнеса за счет другого уровня культуры кибербезопасности.

**— Как новая стратегия учитывает санкционное давление, с которым столкнулась "Северсталь"?**

— Учитывает в очень значительной степени. Прежде всего мы сместили фокус на новые рынки сбыта. Компания ушла из Европы, которая была для "Северстали" основным западным экспортным рынком, и сфокусировалась на рынке России. Мы также снижаем санкционное давление через целенаправленное импортозамещение. Активно замещаем импортное оборудование и ПО. У нас была разработана серьезная программа импортозамещения, и я считаю, что мы успешно справились: не допустили провалов в бизнесе, не снизили производство и плавно перешли на комплектующие, запчасти, оборудование от поставщиков из дружественных стран, локальных производителей или собственного производства.

Также раньше мы активно инвестировали в доступ к технологиям на глобальном уровне, наша компания Severstal Ventures вкладывалась в стартапы и американские венчурные фонды. К сожалению, из-за санкционной политики мы были вынуждены остановить эту деятельность. Где-то нам удалось выйти, где-то мы остались в замороженном состоянии, прекратив взаимодействие до лучших времен. Но мы активно смотрим сейчас на китайский венчурный рынок, работаем со стартапами из России. Пока мы прорабатываем возможности и условия по вхождению в китайские фонды. В первую очередь нам интересны проекты, связанные с индустриальными технологиями, экологией, с водородом, с новыми свойствами материалов и цифровизацией.

**— То есть можно сказать, что вы неплохо себя чувствуете в условиях санкций сейчас?**

— Нам удалось перестроить основные цепочки поставок, выйти на другие рынки, создать новые каналы продаж, где это было необходимо. Чувствуем себя действительно неплохо. Вы знаете наши финансовые показатели, мы вернулись к полноценному раскрытию финансовой отчетности. У нас хорошая финансовая устойчивость, хорошая кешевая позиция, очень высокая инвестиционная программа, направленная на развитие, что отражает нашу уверенность в своем будущем.

**— Какие финансовые цели на ближайшие пять лет вы ставите перед собой?**

— Благодаря реализации стратегии и достижению целей наших стратегических приоритетов мы планируем получить дополнительную EBITDA 150 млрд рублей по итогам 2028 года. Это очень амбициозная цель. Фактически она означает, что мы должны прирастать по EBITDA примерно на 10% в год. Также мы ставим цель, как я уже ранее сказал, по уверенному отрыву от конкурентов по издержкам, не менее чем на 15% по сквозной себестоимости производства жидкой стали. Мы ориентируемся на размер рентабельности бизнеса по EBITDA не ниже 30%. Наша инвестиционная деятельность по-прежнему подразумевает инвестиции с внутренней нормой доходности не менее 20%.

**— Почему решили оценивать успешность компании по показателю EBITDA, а не через показатель совокупного дохода акционера (TSR)?**

—В предыдущем цикле TSR был очень правильным показателем, он позволял нам соизмерять успех компании с нашими конкурентами по отрасли и не только, пользуясь оценкой рынка. Но с учетом геополитических событий 2022 года мы увидели, что этот показатель стал неактуальным. Какие-то фондовые рынки на сегодняшний день стали недоступными, доступные нам волатильно реагируют на глобальные новости, а главное, не всегда отражают наши усилия как менеджмента. Показатель EBITDA — понятный ориентир для наших инвесторов и акционеров, который является базой для выплаты дивидендов.

**Дивидендную политику мы не планируем менять. Она прозрачная, нравится нашим инвесторам, мы планируем ее сохранить. Она доказала свою эффективность в течение многих лет. В 2024 году мы вернулись к ежеквартальным выплатам дивидендов и рассчитываем, что и дальше будем радовать своих акционеров хорошими выплатами**

**— Видите ли вы предпосылки для роста дивидендных выплат?**

— Предпосылками для этого является рост финансовой устойчивости компании, рост дивидендной базы, о которой мы с вами говорили. Мы такие себе задачи ставим, поэтому мы считаем, что успешная реализация стратегии является главной предпосылкой для увеличения дивидендного потока. Как менеджмент мы сделаем все для этого.

Но, конечно, решение о выплате дивидендов в моменте будет принимать совет директоров и акционеры компании.

**— В 2023 году экспорт составлял 10% от продаж "Северстали", а продажи на внутреннем рынке — 90%. Устраивает ли компанию такая разбивка продаж?**

—Да, устраивает, и мы пока мы не планируем наращивать экспорт. Мы видим, что российский рынок достаточно уверенно себя чувствует и ожидаем продолжения роста спроса на сталь. В 2023 году мы видели хороший спрос, по нашим оценкам, он составил 46 млн т стали. Это исторический рекордный показатель для РФ, хорошая база для дальнейшего роста. Если ВВП будет расти по прогнозам, он поддержит увеличение потребления стали. На сегодняшний день оцениваем, что потребление стали будет расти на 1–2% ежегодно в течение пяти лет. При этом темпы могут быть и больше, если программы, связанные с инфраструктурным строительством, импортозамещением в машиностроении, с газификацией регионов РФ, будут расширяться.

Если вдруг изменится ситуация, например существенно ослабнет рубль, либо спрос в России будет очень слабый, или откроются какие-то новые яркие экспортные возможности, — конечно, мы это все тщательно анализируем и гибко отреагируем на эти изменения. Но пока таких тенденций не видим.

**— Насколько компания планирует увеличить свою долю продаж на внутреннем рынке России?**

— Мы планируем стать лидирующим поставщиком на рынке России, прежде всего в целевых сегментах, о которых я рассказал ранее. По итогам реализации стратегии ожидаем, что наша доля на рынке РФ составит не менее 20%. Рост продаж мы планируем как за счет развития своей дистрибуционной сети, так и за счет развития собственного производства и партнерских продаж.

**—  По данным последней отчетности, у "Северстали" более 400 млрд рублей денежных средств на счетах, в то время как объем долга составляет всего 165 млрд рублей. Для чего компании столько средств на балансе?**

—До последнего времени ситуация на рынке была достаточно неопределенная, поэтому мы предпочли выйти в чистую кешевую позицию, когда размер денежных средств на балансе компании превышает размер долговых обязательств для повышения нашей финансовой устойчивости. Кроме того, у нас сейчас реализуется масштабная инвестиционная программа. В этом году она составит около 119 млрд рублей. Учитывая текущую ситуацию на рынке долга, высокую ключевую ставку и возможность ее роста по некоторым оценкам, заемные средства достаточно дороги. Мы считаем, что сегодня это оправданное решение. Дальше с учетом снижения ключевой ставки мы будем смотреть на возможность использования долговых инструментов, но пока считаем оправданным иметь значимую денежную подушку.

**— Планируете ли увеличивать инвестпрограмму в ближайшие пять лет или останетесь примерно на уровне 2023 года?**

— На ближайшую перспективу у нас планируется существенная инвестиционная программа. Пик инвестиций, как мы сейчас видим, придется на 2025 год, потому что проекты, которые мы начали в этом году, выйдут на максимум финансирования в следующем году. По предварительным оценкам, объем инвестиций в 2025 году может составить около 170 млрд рублей. Но более точные цифры мы дадим в начале следующего года.

В последующие годы инвестпрограмма будет приходить к более стандартным уровням — думаю, она останется примерно на среднем показателе 2022–2023 года. Мы считаем, этого достаточно, чтобы компания нормально развивалась. Но нельзя исключать, что у нас появятся новые интересные идеи и проекты, требующие инвестиций.

**— Если говорить об интересных идеях, как вы оцениваете новые налоговые предложения Минфина и их влияние на компанию? Учитывает ли стратегия возможность роста налогов?**

— Стратегия не учитывает такие изменения, потому что их невозможно предсказать. Я бы не назвал изменения налоговой базы "черным лебедем", хотя некоторые разовые инициативы отчасти таковыми и являются. Наша задача — обеспечить необходимую устойчивость компании, быть способными обеспечивать хороший финансовый результат, чтобы позволить себе потенциальный рост налоговой нагрузки. Инициативы, о которых мы слышим, сейчас выглядят достаточно разумными в том плане, что они предполагают рост налоговой нагрузки для компаний через повышение налога на прибыль.

**Мы понимаем, что необходимость изменения налоговой системы назрела, и поддерживаем изменение налога на прибыль, который зафиксировал бы для всего бизнеса "правила игры" в долгосрочной перспективе. При этом мы не поддерживаем какие-то разовые и временные инициативы и оборотные сборы, потому что они крайне трудно предсказуемы и не позволяют нам планировать инвестпрограммы**

Они являются обременительными еще и потому, что выручка компаний может быть достаточно большая, а прибыли может не быть. Повышение НДПИ на железорудный концентрат (ЖРК) мы также не поддерживаем, считая, что правильно заменить налоги разового и специфического характера на запланированное системное повышение налога на прибыль.

**— А обсуждается ли сейчас в отрасли корректировка акциза на жидкую сталь?**

— Этот вопрос не прекращал обсуждаться. Насколько вы помните, он вводился как разовый, потому логично его отменить с изменением налогового законодательства. Есть площадки, на которых мы пытаемся эти вопросы обсуждать, но пока однозначного решения нет. Мы рассчитываем, что сейчас в комплексе с теми изменениями, которые были озвучены, очень правильное время и возможность отменить эти разовые и специфические налоги.

**— Согласно обновленной стратегии вы планируете снижать себестоимость производства. За счет каких мер планируете добиться этой цели?**

— Прежде всего это изменение объемов производства. Мы планируем нарастить объем производства на Яковлевском ГОКе, на Оленегорском ГОКе. В совокупности хотим увеличить объем производства ЖРК примерно на 3,5 млн т к 2028 году. Кроме этого, мы увеличим объем производства окатышей на 10 млн т за счет строительства комплекса по их производству в Череповце. Также мы планируем нарастить объем производства чугуна за счет ремонта и реконструкции доменной печи №5 в 2024 году и доменной печи №4 в 2025 году. Еще у нас есть планы по расшивке "узких мест" в производстве стали, где мы тоже планируем увеличить объемы производства примерно на 500 тыс. т. По итогам ремонтов доменных печей мы сможем использовать окатыши в большем объеме, чем сейчас, что даст существенный экологический и экономический эффект.

Также мы рассматриваем расширение использования коксовых батарей с трамбованием шихты, которые будут позволять нам использовать дешевые марки углей, что будет тоже давать хорошую экономику.

Еще одно большое направление в контексте снижения себестоимости — энергоэффективность. Мы планируем строительство ТЭЦ-3, что позволит увеличить производство собственной электроэнергии, а также целый ряд других, более локальных проектов.

Кроме этого, мы постоянно ведем системную работу по выявлению неоправданных расходов и их снижению, у нас есть специальные кроссфункциональные команды, которые эффективно решают эту задачу.

**— Рост объемов производства будет обеспечен только за счет собственных активов или вы все же смотрите на новые предприятия?**

— Мы, как и ранее, не исключаем приобретение новых активов. Смотрим предприятия везде, и в России, и за ее пределами, в СНГ и дружественных локациях. Но пока никаких интересных новостей нет. Как вы знаете, недавно мы объявили о серьезных покупках — купили металлотрейдера "А групп", активы по производству металлоконструкций "Венталл", и сейчас активно их интегрируем в бизнес нашей компании. Все эти приобретения как раз и отражают цель нашей стратегии по укреплению лидерства на российском рынке.

**—** **А угольные активы не смотрите?**

— Учитывая наши инициативы по снижению объемов потребления кокса и угля, для нас это не является стратегически правильным. Мы считаем, что угольные активы не будут создавать дополнительной стоимости для акционеров.

**— Недавно "Северсталь" стала единственным владельцем компании "Северсталь Стальные башни". Когда компания может заключить первые контракты на поставку башен для ВЭУ? С кем?**

— У нас с 2018 года действует специальный инвестиционный контракт (СПИК), который предусматривает строительство, поставку и локализацию башен ветроэнергетических установок. До 2022 года мы успешно выполняли его условия, а в период перезагрузки ветроэнергетики нам удалось сохранить производственные мощности и уникальные компетенции. С учетом заключения СПИК с компанией "Форвард энерго" на локализацию производства ветроэнергетических установок, в рамках которого, насколько мы понимаем, есть требование к максимальному использованию российских башен, есть все предпосылки использовать в качестве такого поставщика именно нашу компанию. Поэтому мы рассчитываем при поддержке Минпромторга уже в ближайшее время подписать контракт с "Форвард энерго" и стать основным поставщиком башен на долгосрочной основе.

**— Дефицит кадров — проблема в том числе и для промышленности. Что "Северсталь" планирует делать для решения проблемы кадрового голода? Какие новые меры поддержки для сотрудников планируете ввести?**

— За счет комплексной программы благополучия для сотрудников "Для своих", которая предполагает целый набор мер — от компенсации процентов по ипотеке до оплаты здорового питания для всех сотрудников, — мы повышаем нашу привлекательность как работодателя. Разработали ряд программ по развитию наших сотрудников, работаем со школами и с институтами — формируем специальные классы. Мы также фокусируемся на поддержании конкурентоспособной заработной платы — только за год годовой доход наших сотрудников вырос более чем на 20%. Мы системно создаем комфортные и безопасные условия труда, а также новые возможности для самореализации талантливым сотрудникам.

**Также мы сейчас предоставляем сотрудникам возможность заработать вместе с компанией. Наши сотрудники могут инвестировать в облигации "Северстали" с фиксированной доходностью, у нас также есть программа выгодных займов**

Кроме того, мы сейчас активно внедряем цифровые методы управления нашим производством, что позволяет повышать производительность труда, пытаемся исключить сотрудников из опасных мест — в перспективе их заменят автоматизированные системы и роботы.