

2

Стратегический отчет

- > Обращение Председателя Совета директоров **16**
- > Обращение Президента **18**
- > Стратегические приоритеты **20**
- > Основные инвестиционные проекты **28**





ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



Уважаемые акционеры!

2018 год был для Компании очень успешным. Благодаря росту цен на металлы и высоким производственным показателям мы добились блестящих финансовых результатов и показателей доходности для акционеров.

Выручка Компании увеличилась на 28% — до 11,7 млрд долл. США, а показатель EBITDA вырос на 56% — до 6,2 млрд долл. США, что является самым высоким значением за последние семь лет. При этом свободный денежный поток достиг почти 5 млрд долл. США, а отношение данного показателя к выручке превысило 40%, что также является выдающимся результатом. Снижение оборотного капитала более чем на 1 млрд долл. США и уменьшение чистого долга позволило нам продолжить быть одним из отраслевых лидеров по дивидендным выплатам.

Поддержание стабильно высоких финансовых показателей было бы невозможным без упорной, непрерывной работы по достижению высоких результатов в сфере промышленной и экологической безопасности и охраны труда. Как и прежде, в 2018 году эта работа носила системный характер и была направлена на выявление и устранение потенциальных причин нарушения требований безопасности на рабочих местах. За последние пять лет коэффициент травматизма с потерей рабочего времени (LTIFR) в Компании снизился более чем на 70%, и сегодня он значительно ниже средних показателей по отрасли. Также нам удалось добиться ощутимых успехов в снижении числа несчастных случаев, и мы будем работать и далее, чтобы свести такие случаи к нулю на всех активах Компании.

Мы продолжаем масштабную работу по сокращению выбросов диоксида серы на плавильных мощностях Компании с целью добиться их четырехкратного снижения в Норильском

регионе к 2023 году и двукратного снижения на севере Кольского полуострова к 2020 году. В 2018 году Компания запустила крупный проект реконструкции серных мощностей на площадках Медного завода и Надеждинского металлургического завода. Мы убеждены, что ввиду усиливающегося внимания инвесторов к проблемам экологии и возрастающей роли критериев корпоративной и социальной ответственности при выработке инвестиционных стратегий, реализация комплексной экологической программы стоимостью 2,5 млрд долл. США в последующие четыре года будет иметь важное значение для Компании в долгосрочной перспективе.

На протяжении почти шести лет с момента моего назначения Председателем Совета директоров Компания последовательно трансформировалась в соответствии с новыми принципами инвестиционного планирования и оперативного управления, успешно претворяя их в жизнь посредством конкретных мер и планов. Эти меры стали залогом нашей способности эффективно работать в условиях волатильности на внешних рынках и добиваться исключительных показателей доходности, в том числе при неблагоприятной макроэкономической конъюнктуре.

В то же время Компания успешно работает над увеличением акционерной стоимости за счет дополнительных источников роста за пределами текущего периметра деятельности и приступила к реализации стратегии наращивания производства. Благодаря доказавшей свою эффективность операционной модели и обширным запасам «Норникель» хорошо подготовлен к будущему росту спроса на основные металлы в долгосрочной перспективе.

Как вы, должно быть, знаете, в настоящее время мы оцениваем перспективы развития в рамках таких проектов, как «Южный кластер» и «Арктический палладий». На примере Быстринского ГОКа Компания доказала свою способность успешно воплощать масштабные проекты, не только проводимые на базе ее действующих активов, но и реализуемые с нуля. Мы также видим дополнительный потенциал роста за счет развития сотрудничества с перерабатывающими предприятиями в рамках цепочки создания стоимости,

особенно в отрасли производства компонентов для аккумуляторных батарей. Синергетический эффект такого сотрудничества на операционном уровне принесет нам дополнительные выгоды. Также оно будет способствовать поддержанию высокого спроса на высококачественный никель в долгосрочной перспективе и поможет закрепить ведущую роль «Норникеля» на этом быстрорастущем рынке.

Компания продолжает совершенствовать свою деятельность за счет цифровой трансформации производства. Используя опыт, полученный при внедрении таких решений, как самоуправляемая подземная техника, системы позиционирования и инструменты трехмерного моделирования шахты, мы успешно распространяем цифровые технологии на всех активах Компании. Внедрение цифровых решений по таким направлениям работы, как диспетчеризация производства, учет баланса металлов и повышение качества планирования ремонтов, наряду с созданием высокотехнологичного центра обработки данных призвано помочь нашим специалистам работать с полной отдачей благодаря возможности принятия решений в режиме реального времени на основе анализа данных.

Макроэкономическая ситуация в мире остается нестабильной, однако я уверен, что глобальные долгосрочные тенденции говорят в пользу востребованности производимой нами продукции в будущем. Низкий уровень издержек, приверженность принципам устойчивого развития и взвешенный подход к инвестициям определяют лидирующие позиции Компании в отрасли и ее высокую привлекательность для инвесторов. В то же время наше стремление к постоянному совершенствованию сегодня более значимо, чем когда-либо, в первую очередь в операционной деятельности и, что особенно важно, в сфере корпоративной социальной ответственности.

ГАРЕТ ПИТЕР ПЕННИ
Председатель Совета директоров
ПАО «ГМК «Норильский никель»





ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА



Уважаемые акционеры!

Завершившийся 2018 год принес нам немало поводов для гордости. Мы выполняем свои обещания и благодарим вас за поддержку инициатив, которые не только делают «Норникель» инвестиционно привлекательной компанией, но и помогают нам менять мир к лучшему. Позвольте подвести итоги года и рассказать о стратегических планах, реализация которых сделает нашу работу по устойчивому развитию Компании и созданию акционерной стоимости еще более эффективной.

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Благоприятные макроэкономические тренды и сильные операционные показатели определили финансовые успехи «Норникеля» в 2018 году. Цены на все наши металлы, за исключением платины, росли, а усилия всех без исключения сотрудников Компании позволили нам начать успешную реализацию программы по повышению операционной эффективности и снижению денежных расходов. Мы увеличили продажи меди и палладия примерно на 20%, а также получили первые 100 млн долл. США EBITDA от недавно

запущенного Быстринского ГОКа. Таким образом, в 2018 году наша выручка увеличилась на 28%, до 11,7 млрд долл. США, а EBITDA — на 56%, до 6,2 млрд долл. США, что является самым высоким уровнем с 2011 года. С рентабельностью EBITDA, равной 53%, «Норникель» стал самой прибыльной диверсифицированной горно-металлургической компанией в мире в 2018 году.

Как мы и обещали акционерам, оборотный капитал был сокращен почти на 1,3 млрд долл. США, составив на конец года менее 900 млн долл. США. Мы считаем этот уровень вполне устойчивым в среднесрочной перспективе.

Капитальные вложения снизились в 2018 году до 1,6 млрд долл. США, поскольку в 2017 году были завершены такие масштабные инвестиционные проекты, как реконфигурация перерабатывающих мощностей в Заполярном филиале и строительство Быстринского ГОКа.

2018 год стал рекордным в отношении чистого денежного потока, который достиг почти 5 млрд долл. США. Долговая нагрузка снизилась до уровней, соответствующих средним за бизнес-цикл, при этом коэффициент «Чистый долг / EBITDA» составил 1,1х. После того как в январе 2018 года агентство Moody's повысило кредитный рейтинг «Норникеля», наша Компания теперь имеет рейтинги инвестиционного уровня от всех трех ведущих мировых рейтинговых агентств.

ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И ЭКОЛОГИЯ

Обеспечение безопасных условий труда работников и минимизация рисков являются ключевыми направлениями в производственной деятельности нашей Компании. В 2018 году мы продолжили системную работу по охране труда на наших предприятиях. В результате количество несчастных случаев снизилось с 60 до 32, а коэффициент частоты несчастных случаев с временной потерей дней трудоспособности (LTIFR) сократился с 0,44 до 0,23, что существенно ниже среднемировых показателей по горно-металлургической отрасли. К сожалению, мы не смогли полностью избежать несчастных случаев с фатальным исходом, но их количество сократилось с 8 до 6, и мы продолжаем прикладывать все усилия для того, чтобы достигнуть нашей приоритетной цели по полному исключению смертей на производстве.

Компания еще раз подтвердила свою решимость по кардинальному улучшению экологической ситуации в регионах нашего присутствия. Основная цель «Норникеля» — кардинальное снижение выбросов диоксида серы на российских площадках к 2023 году: в четыре раза — в Норильске и в два раза — в поселке Никель на границе с Норвегией.

Завершение первого этапа экологической программы уже привело к снижению выбросов диоксида серы на 11% в Заполярном филиале и примерно на 30% на Кольском полуострове, при этом выбросы в границах жилой зоны города Норильска были сокращены на 30–35%. В сентябре 2018 года Компания объявила о начале второго этапа экологической программы, приступив к модернизации серного производства на Медном заводе. Другими ключевыми элементами второго этапа станет строительство мощностей по улавливанию диоксида серы и нейтрализации серной кислоты на Надеждинском металлургическом заводе, а также модернизация плавильного передела Медного завода.

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Постоянное улучшение качества жизни сотрудников Компании и членов их семей является еще одним краеугольным камнем корпоративной стратегии нашей Компании, и в прошедшем году мы продолжили реализацию наших программ по софинансированию приобретения жилья для сотрудников Компании в регионах с благоприятным климатом, а также программы по поддержанию и стимулированию общественных инициатив «Мир новых возможностей».

Все более системный характер приобретает поддержка Компанией спортивных проектов. «Норникель» не ограничивается финансированием разовых мероприятий, а стремится использовать комплексный подход, вкладывая средства в реконструкцию спортивных сооружений, строительство школ и площадок, запуск проектов, нацеленных на вовлечение населения в массовые активности в сфере физической

культуры и спорта. Также хотелось бы особо отметить нашу спонсорскую поддержку Зимней универсиады в Красноярске в 2019 году.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ И ИНВЕСТИЦИИ

Хорошие результаты 2018 года и благоприятные макроэкономические тенденции создают дополнительную финансовую прочность нашей Компании, что позволяет с уверенностью оценивать наши возможности по инвестициям в устойчивое развитие. Мы начали второй этап реализации амбициозной экологической программы, а также запустили проект по модернизации инфраструктуры.

В конце прошлого года мы объявили о стратегических целях, подразумевающих рост производства цветных металлов на 15% и металлов платиновой группы на 25% к 2025+ году. Основой данного роста станут увеличение горной добычи на действующих рудниках Талнахского месторождения и развитие Южного кластера совместно с третьим этапом расширения Талнахской обогатительной фабрики. Принятие инвестиционных решений по данным проектам ожидается в 2019 году.

Кроме того, будучи крупнейшим производителем высококачественного никеля в мире, мы имеем все шансы занять лидирующие позиции в качестве поставщика материалов для быстрорастущего рынка аккумуляторных батарей для электромобилей.

Наши капитальные вложения в течение четырехлетнего периода с 2019 по 2022 год должны составить 10,5–11,5 млрд долл. США, из которых 1,3–1,5 млрд долл. США могут быть направлены на перспективные проекты роста, такие как Южный кластер и расширение мощностей Талнахской обогатительной фабрики.

Я отдельно хочу отметить, что наша инвестиционная программа полностью вписывается в программу стратегического развития России, причем проекты по улучшению экологической ситуации и цифровизации в регионах присутствия уже получили статус национальных.

Несмотря на амбициозную программу капитальных вложений, мы не забываем делиться с нашими акционерами полученной прибылью, регулярно выплачивая дивиденды. Мы верим в то, что «Норникель» продолжит быть лидером в мировой горной отрасли по совокупному акционерному доходу, и подтверждаем наш фокус на устойчивое создание акционерной стоимости путем развития наших первоклассных активов.

ВЛАДИМИР ПОТАНИН
 Президент,
 Председатель Правления
 ПАО «ГМК «Норильский никель»



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ



Я считаю, что это все еще не конец истории роста стоимости для «Норникеля», а только начало новой фазы роста. Я вполне уверен в этом, поскольку Компания твердо стоит на земле, имея устойчивую долгосрочную финансовую модель и стратегию, которая фокусируется на фундаментальных факторах создания стоимости и опирается на долгосрочную конкурентоспособность лучших в мире первоклассных активов.

ВЛАДИМИР ПОТАНИН
Президент Компании

Стратегия «Норникеля» полностью соответствует национальным приоритетам России. «Норникель» лидирует в российской металлургической и горнодобывающей промышленности по экологическим инициативам и экологическим капиталовложениям, социальным и благотворительным расходам и вкладу в рост инвестиций в стране. Совокупный объем инвестиций в России в 2019–2022 годах составит порядка 11,5 млрд долл. США. При этом важно отметить, что часть инициатив Компании включена в список национальных проектов российского правительства.



Акцент на безопасности и экологии

- Нулевая терпимость к смертельным случаям
- Снижение уровня производственного травматизма на 15% ежегодно
- Продолжение реализации комплексной программы по снижению выбросов SO₂



Акцент на операционной и финансовой эффективности

- Рост производства металлов на 5–8% в краткосрочной перспективе
- Прирост производительности труда до 15% (2020 год к уровню 2017 года)
- Программа цифровизации и автоматизации производственных процессов
- Удержание роста денежных затрат ниже уровня инфляции



Масштабирование на базе существующих активов

- Долгосрочный (2025+) рост производства металлов на 15–25%
- Увеличение добычи на уникальной рудной базе Талнаха
- Перспективные проекты роста — развитие Южного кластера и расширение современных обогатительных мощностей Талнаха
- Основная фаза обновления инфраструктуры и основных производственных фондов



Исследование новых возможностей для роста

- Оценка уникального перспективного проекта по разработке в партнерстве с Русской Платиной потенциально крупнейшего в мире нового МПГ-кластера «Арктик Палладий»
- Новые продукты

ИНВЕСТИЦИИ: 2019–2022 ГОДЫ

Базовая инвестиционная программа

6,5–7,5 млрд долл. США

Горные проекты	23%
Поддержание инфраструктурных активов	18%
Поддержание основных фондов	16%
Реконфигурация	6%
ИТ / Автоматизация / Инициативы по повышению эффективности	3%

Перспективные проекты роста

1,3–1,5 млрд долл. США

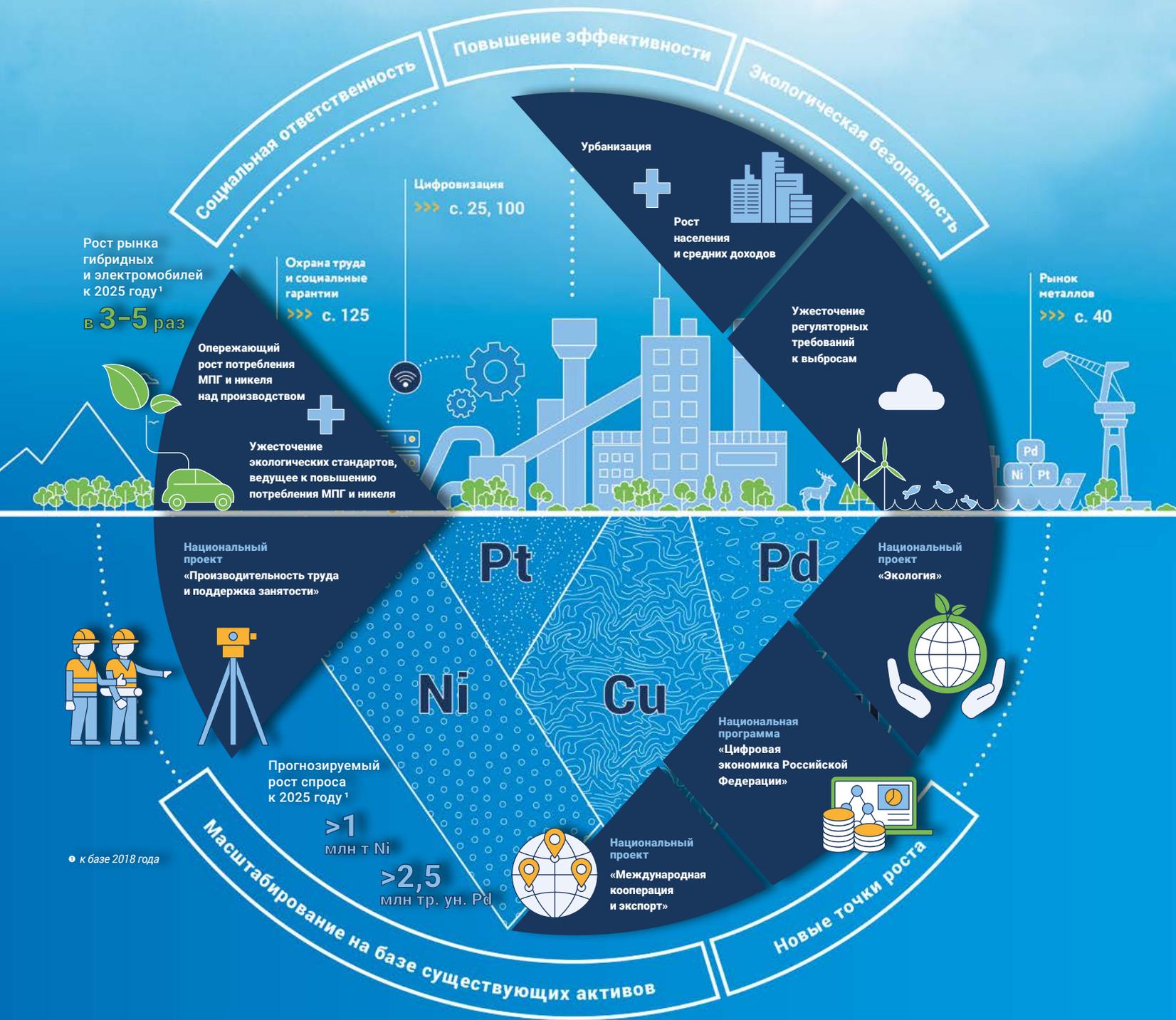
Проекты роста	12%
---------------	-----

Серный проект

2,5 млрд долл. США



Экологическая программа	22%
-------------------------	-----



ДОЛГОСРОЧНЫЕ ТРЕНДЫ ПОДДЕРЖИВАЮТ РОСТ

◀◀ Структура инвестиционной программы

Подробнее о стратегических проектах ▶▶

**АКЦЕНТ
НА БЕЗОПАСНОСТИ
И ЭКОЛОГИИ**



Стратегическая Цель – развитие культуры безопасности труда и нулевая терпимость к смертельным случаям

Сокращение LTIFR в период
2013–2018 годов

на **71%**

БЕЗОПАСНОСТЬ

**Достигнуты рекордно низкие уровни
LTIFR ($1 \cdot 10^{-6}$)**



- Компания подтверждает свою приверженность развитию строгой культуры безопасности труда во всех подразделениях.
- Менеджмент считает, что ПБиОТ является ключевым стратегическим приоритетом и подтверждает свою приверженность достижению нулевой смертности на производстве.
- Улучшение показателя обусловлено внедрением стандартов снижения рисков, мероприятиями по информированию сотрудников и специализированными программами снижения рисков.

Снижение количества несчастных случаев (сотрудники)



В 2018 году количество несчастных случаев было снижено на 47% по сравнению с 2017 годом.

- В 2018 году было проведено 45 внутренних аудитов системы безопасности и охраны труда на соответствие установленным требованиям.
- 105 сотрудников были уволены в 2018 году за нарушение кардинальных правил безопасности (в 2017 году – 149).

**LTIFR
(1 млн человеко-часов)**



Источник: данные Компании, отчет Renaissance Capital

**LTIFR
остается ниже
среднего
уровня среди
глобальных ГМК**



В зоне интереса «Норникеля» – национальный проект «Экология». Решение экологической проблемы является важным для Компании с точки зрения продвижения своей продукции, имиджа и корпоративной ответственности за качество жизни на территории ее присутствия. Для меня решение экологических проблем, которые являются нашим историческим наследием, имеет большой морально-психологический характер.

ВЛАДИМИР ПОТАНИН
 Президент Компании



Стратегическая цель – создание современного экологичного производства

Закрыт Никелевый завод
 Достигнуто сокращение выбросов SO₂ в жилой зоне г. Норильска до 30–35%

Серный проект

ЭКОЛОГИЯ

1 Реализовано

2 На стадии реализации

Основные задачи

Заполярный филиал (Таймырский полуостров)

Медный завод

- Реконструкция медной производственной цепочки с закрытием передела конвертирования
- Расширение и модернизация действующего цеха производства серы

Надеждинский металлургический завод

- Запуск нового комплекса непрерывного конвертирования медных штейнов
- Реализация комплексного решения по улавливанию SO₂ с производством серной кислоты и последующей ее нейтрализацией известняком

Сокращение выбросов SO₂ в Заполярном филиале (%)



Кольская ГМК (Кольский полуостров)

Оптимизация загрузки плавильного производства Металлургического цеха в поселке Никель за счет разделения концентрата, получаемого на Кольской ГМК

Сокращение выбросов SO₂ АО «Кольская ГМК» (%)



Быстринский ГОК (Забайкальский Край)

- Развернута система мониторинга состояния окружающей среды и радиационного фона.
- Для утилизации производственных отходов построен полигон, оснащенный системами сбора и очистки фильтрационных вод.
- В местах выбросов дымовых газов установлено современное газоочистное оборудование.



100%
 соответствие требованиям
 Росприроднадзора



Стратегическая цель – комплексная программа повышения эффективности

Программа включает комплекс взаимосвязанных инициатив и охватывает всю производственную цепочку.

Целевые эффекты программы в краткосрочной перспективе

Строгий контроль затрат

Удержание роста денежных затрат ниже уровня инфляции (денежные расходы без учета Быстринского ГОКа и Nkomati)

Прирост производительности труда (2020 год к уровню 2017 года)

15%

Рост производства металлов (2020 год к уровню 2017 года)

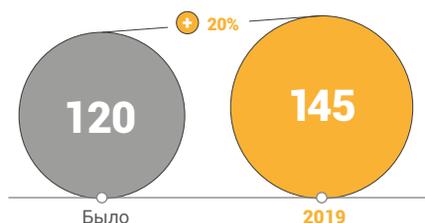
на **5–8%**

Трансформация корпоративной культуры

- 1 **Технологическая модернизация производства, внедрение новых производственных стандартов и процессов**
- 2 **Внедрение практик и инструментов постоянного совершенствования**
- 3 **Цифровая трансформация промышленных и управленческих коммуникаций**
- 4 **Интеграция показателей повышения эффективности в систему мотивации персонала**
- 5 **Реконфигурация производства, применение инновационных управленческих подходов**

Внедрение современной технологии хлорного выщелачивания и электроэкстракции никеля с увеличением на 20% мощностей никелевой рафинировки ЦЭН-2 и повышением уровня извлечения

Рост мощностей рафинировки на ЦЭН-2 (тыс. т)



Производство

Добыча

- Инициативы по росту производительности труда и технологического оборудования
- Планирование горных работ с применением систем имитационного моделирования
- Полномасштабное развертывание систем диспетчеризации

Обогащение

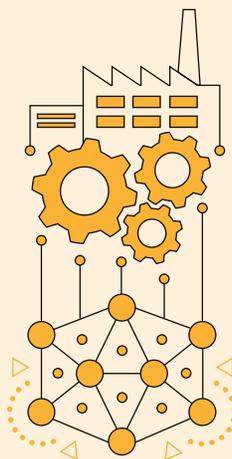
- Оптимизация затрат и повышение извлечения за счет подбора смеси реагентов и режимов работы оборудования
- Увеличение глубины переработки руды за счет дообогащения пирротинных хвостов ТОФ

Металлургия

- Расшивка узких мест по всей производственной цепочке
- Ускоренное вовлечение дополнительного техногенного сырья на Медном заводе

Цифровизация

- Внедрение искусственного интеллекта, систем роботизации, цифровых двойников промышленных объектов
- Создание цифрового слоя хранения всех данных Компании
- Оптимизация издержек и расшивка узких мест в цепочке добавленной стоимости



Новая ИТ-платформа открывает возможности цифровизации основной деятельности

ИТ-платформа

Инфраструктура

- 956 км волоконно-оптических линий связи до Норильска
- Новые ЦОДы и сеть передачи данных

Автоматизация

- Диспетчеризация
- Баланс металлов
- Датчики/сенсоры

Планирование и учет

- SAP ERP на всех площадках с 1 января 2019 года.
- 3D-планирование рудников

Аналитика

- Аналитика на основе SAP для повышения качества отчетности
- Планирование и контроль ремонтов



Одним из приоритетных направлений «Норникеля» становится национальный проект «Цифровая экономика». У нас уже существует более сотни различного рода инициатив в области больших данных. Но мы хотим пойти дальше и создать цифровую платформу, которая будет интересна для отрасли в целом.

ВЛАДИМИР ПОТАНИН
 Президент Компании

**МАСШТАБИРОВАНИЕ
НА БАЗЕ
СУЩЕСТВУЮЩИХ
АКТИВОВ**



Раскрытие потенциала Компании за счет долгосрочного роста на базе существующих активов с учетом внедрения современных технологий. Усилия и ресурсы будут направлены на развитие рудной базы Талнахского узла и Южного кластера, выход на проектные показатели Быстринского ГОКа.

Долгосрочное видение менеджмента предусматривает рост производства на базе имеющихся первоклассных активов. Основанием для такого решения служит оценка положительной динамики товарного рынка, что потребует больше ключевых металлов в долгосрочной перспективе. С другой стороны, Компания обладает устойчивой операционной моделью и обширными ресурсами (геологическими, технологическими, человеческими), которые позволят удовлетворить растущие потребности рынка.

Минеральные ресурсы в Норильском промышленном районе

Ценность ресурсов >700 млрд долл. США
Отношение ресурсов к текущему уровню добычи >80 лет

Прогнозируемый прирост спроса к 2025 году

Ni Pd
>1млн т >2,5 млн тр. ун.
к базе 2018 г.

Возможности роста для существующих активов

Добыча руды (млн т)



Рост производства металлов (2025 год + к уровню 2017 года)

Ni Cu Pd Pt
+15% +25%

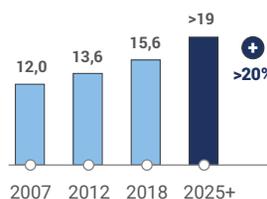
Стратегическая цель – увеличить производство металла на имеющихся активах на 15–25% в течение следующих семи лет

1

Развитие уникальной рудной базы Талнаха

Уникальная полиметаллическая рудная база с доказанными и вероятными запасами более 600 млн тонн и ресурсами более 1,5 млрд тонн руды.

Добыча в Талнахском кластере (млн т)



Суммарный объем инвестиций в развитие проектов рудников Талнаха в период 2018–2022 годов составит

~2,9 млрд долл. США

2

Модернизация и расширение Талнахской обогатительной фабрики (при условии принятия инвестиционного решения)

В рамках проекта планируется рост мощности Талнахской фабрики с 10 до 18 млн тонн в год и внедрение новой более эффективной технологии обогащения. Это позволит сконцентрировать переработку талнахских руд на одной фабрике, получить эффект масштаба и повысить извлечения металлов на обогатительном переделе. Объем инвестиций в проект составит около 40 млрд руб., проект планируется завершить в 2023 году.

3

Перспективные проекты развития Южного кластера (при условии принятия инвестиционного решения)

«Южный кластер» — это проект «Норникеля» по освоению запасов северной части месторождения Норильск-1. В результате его реализации в 2027 году суммарные добывающие мощности достигнут 9 млн тонн. По предварительной оценке инвестиции в развитие горной добычи Южного кластера составят более 70 млрд руб. за 15 лет. После выхода на целевые показатели проект обеспечит более 20 тонн дополнительных металлов платиновой группы в год, что сопоставимо по объему с мировыми топ-5 производителями этих металлов.

ИССЛЕДОВАНИЕ НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ РОСТА

Стратегическая цель – поиск и создание новых точек роста для расширения цепочки добавленной стоимости

Менеджмент «Норникеля» находится в постоянном поиске новых возможностей для роста. Важным условием является синергия с базовым бизнесом Компании, позволяющая максимально задействовать наработанные компетенции реализации крупных проектов в уникальных климатических условиях, обеспечить оптимальную загрузку мощностей действующих активов и укрепить позиции на международных рынках в рамках принятой маркетинговой стратегии.

Подписание этого соглашения с «Русской Платиной» полностью вписывается в наше стратегическое видение необходимости разделения рисков развития крупных проектов с партнерами. Кроме того, создание совместного предприятия такого масштаба даст мощный импульс социально-экономическому развитию Красноярского края и горнодобывающей отрасли России.

ВЛАДИМИР ПОТАНИН
 Президент Компании

Прочные и стабильные отношения с одним из крупнейших высокотехнологичных переработчиков металлов платиновой группы – это приоритет для «Норникеля».

СЕРГЕЙ БАТЕХИН
 Старший вице-президент

1

Возможности для роста в традиционных для Норникеля сегментах отрасли



НОРНИКЕЛЬ



РУССКАЯ ПЛАТИНА

«Норникель» и «Русская Платина»

В 2018 году «Норникель» и «Русская Платина» подписали базовое соглашение о стратегическом партнерстве, которое предполагает создание совместного предприятия для разработки в Норильском промышленном районе одной из крупнейших в мире групп месторождений МПГ.

2

Возможности сотрудничества в переработке и сбыте



НОРНИКЕЛЬ



BASF
 We create chemistry

«Норникель» и BASF

BASF построит первую в Европе площадку для производства аккумуляторных материалов для европейского автомобильного рынка рядом с никель-кобальтовым заводом Norilsk Nickel Harjavalta. Запуск предприятия запланирован на конец 2020 года и позволит полностью обеспечивать около 300 тыс. электромобилей в год материалами BASF для аккумуляторных батарей. Для Норникеля проект представляет интерес с точки зрения потенциальной синергии для повышения эффективности производства и поддержания баланса продукции из первоклассного никеля.

ОСНОВНЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ

ДОБЫВАЮЩИЕ ПРОЕКТЫ



Рудник «Скалистый» входит в Заполярный филиал Компании и разрабатывает Талнахское и Октябрьское месторождения. В 2018 году на руднике было добыто 2 млн тонн богатой руды.

Рудник «Скалистый»

Местоположение

Красноярский край, Норильский промышленный район (Заполярный филиал)

Описание проекта

Увеличение годовой добычи руды до 2,4 млн тонн к 2023 году за счет вскрытия запасов богатых и медистых руд Талнахского и Октябрьского месторождений.

Основные характеристики проекта

Запасы руды: **57** млн т

Среднее содержание:
 Ni – 3,1%
 Cu – 3,6%
 МПГ – 9,7 г/т¹

2018

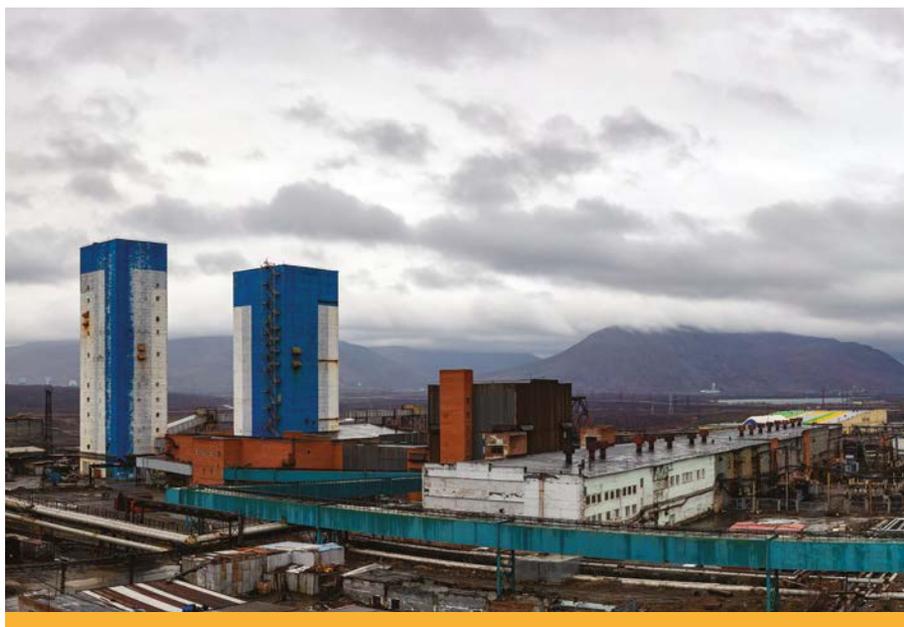
- Капитальные вложения — 13,9 млрд руб. (218 млн долл. США)
- Увеличена добыча руды до 2 млн тонн в год
- Завершена вертикальная проходка вентиляционного ствола № 10 (всего 2,1 км)
- Пройдено 206 м вертикальной проходки скипо-клетевого ствола № 1 (всего 1,9 из 2,1 км)

2019

- Завершение строительства объектов вентиляционного ствола № 10
- Завершение проходки скипо-клетевого ствола № 1

2023

- Выход на проектные показатели



Рудник «Таймырский» входит в Заполярный филиал Компании и разрабатывает Октябрьское месторождение. В 2018 году на руднике было добыто около 3,8 млн тонн богатой руды.

Рудник «Таймырский»

Местоположение

Красноярский край, Норильский промышленный район (Заполярный филиал)

Описание проекта

Увеличение годовой добычи руды до 4,1 млн тонн к 2021 году за счет вскрытия богатых медно-никелевых руд Октябрьского месторождения.

Основные характеристики проекта

Запасы руды: **139** млн т

Среднее содержание:
 Ni – 1,2%
 Cu – 1,9%
 МПГ – 4,5 г/т¹

2018

- Капитальные вложения — 4,6 млрд руб. (71 млн долл. США)
- Пройдено 6,1 км подземных выработок и проведена модернизация оборудования подземного комплекса

2019

- Ввод мощностей по добыче: 130 тыс. тонн богатой руды

2020

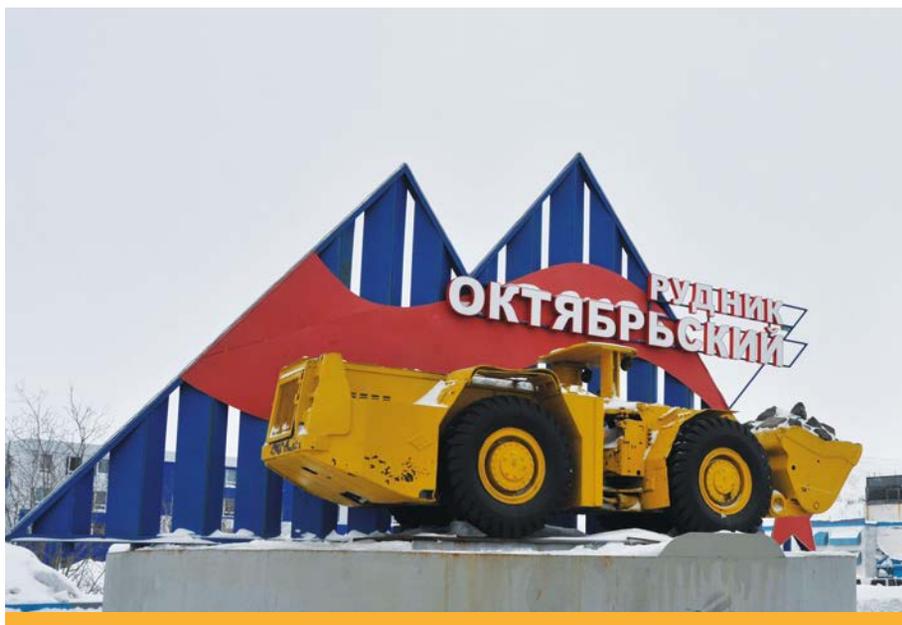
- Ввод мощностей по добыче: 720 тыс. тонн богатой руды

2021

- Выход на проектные показатели

¹ Данные приведены по стандарту JORC.

ДОБЫВАЮЩИЕ ПРОЕКТЫ



Рудник «Октябрьский» входит в Заполярный филиал Компании и разрабатывает Октябрьское месторождение. В 2018 году на руднике было добыто 5,2 млн тонн руды.

Рудник «Октябрьский»

Местоположение

Красноярский край, Норильский промышленный район (Заполярный филиал)

Описание проекта

Поддержание годовой добычи руды на уровне 5,2 млн тонн до 2025 года за счет вскрытия богатых, вкрапленных и медистых руд Октябрьского месторождения.

Основные характеристики проекта

Запасы руды: **219** млн т

Среднее содержание: Ni — 0,7%
Cu — 2,1%
МПГ — 5,9 г/т¹

2018

- Капитальные вложения — 2,6 млрд руб. (40 млн долл. США)
- Пройдено 4 км подземных выработок
- Введен в эксплуатацию главный совмещенный водоотлив рудников «Таймырский» и «Октябрьский»

2019

- Ввод мощностей по добыче 150 тыс. тонн богатой и 700 тыс. тонн медисто-вкрапленной руды

2020–2025

- Ввод мощностей по добыче 300 тыс. тонн медистой руды



Рудник «Комсомольский» входит в Заполярный филиал Компании и разрабатывает Талнахское и Октябрьское месторождения. В 2018 году на руднике было добыто 3,8 млн тонн медистой руды.

Рудник «Комсомольский»

Местоположение

Красноярский край, Норильский промышленный район (Заполярный филиал)

Описание проекта

Увеличение годовой добычи руды до 4 млн тонн к 2021 году за счет вскрытия запасов богатых, медистых и вкрапленных руд Талнахского и Октябрьского месторождений.

Основные характеристики проекта

Запасы руды: **185** млн т

Среднее содержание:
 Ni — 0,6%
 Cu — 2,6%
 МПГ — 4,8 г/т¹

2018

- Капитальные вложения — 2,8 млрд руб. (44 млн долл. США)
- Пройдено 4 км подземных выработок

2019

- Ввод мощностей по добыче 200 тыс. тонн медистой и 226 тыс. тонн вкрапленной руды

2020

- Ввод мощностей по добыче 175 тыс. тонн богатой руды

2021

- Ввод мощностей по добыче 225 тыс. тонн богатой и 185 тыс тонн вкрапленной руды
- Выход на проектные показатели

¹ Данные приведены по стандарту JORC.

ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЕ ПРОЕКТЫ

Строительство Быстринского ГОКа (Читинский проект)



Местоположение

Читинская область, Забайкальский край, Газимуро-Заводской район

Описание проекта

Разработка открытым способом Быстринского месторождения, строительство горно-обогатительного комбината (ГОК) с полной инфраструктурой, включая линию электропередач, железную дорогу Борзя — Газимурский завод протяженностью 227 км и вахтового поселка.

Строительство карьера и ГОКа было начато в 2013 году. В 2017 году была введена в эксплуатацию линия электропередач мощностью 220 кВт, а также построен вахтовый поселок на 1 047 мест. В октябре 2017 года ГОК был запущен в пусконаладочном режиме под нагрузкой. Выход на проектную мощность запланирован к 2021 году.

ООО «ГРК «Быстринское» (Быстринский ГОК) — новый проект «Норникеля» по производству медного, гравитационного золотосодержащего и железорудного концентратов. Быстринский ГОК является крупнейшим гринфилд-проектом в российской горнодобывающей отрасли, который включает в себя добычу и обогащение руды, а также отгрузку готовой продукции потребителям. «Норникель» владеет 50,01% Быстринского ГОКа.

Основные характеристики проекта

Проектная мощность фабрики:

10 млн т в год

Запасы руды: **326** млн т

Среднее содержание: Cu — 0,7%
Fe₃O₄ — 23%
Au — 0,9 г/т¹

Новые рабочие места: **~2** тыс. человек

2018

- Капитальные затраты — 10,7 млрд руб. (168 млн долл. США)
- Добыто 7,9 млн тонн руды, произведено меди в концентрате — 19,4 тыс. тонн, золота в концентрате — 3 тонны и магнетитового концентрата — 0,4 млн тонн. Получена EBITDA 96 млн долл. США

2019

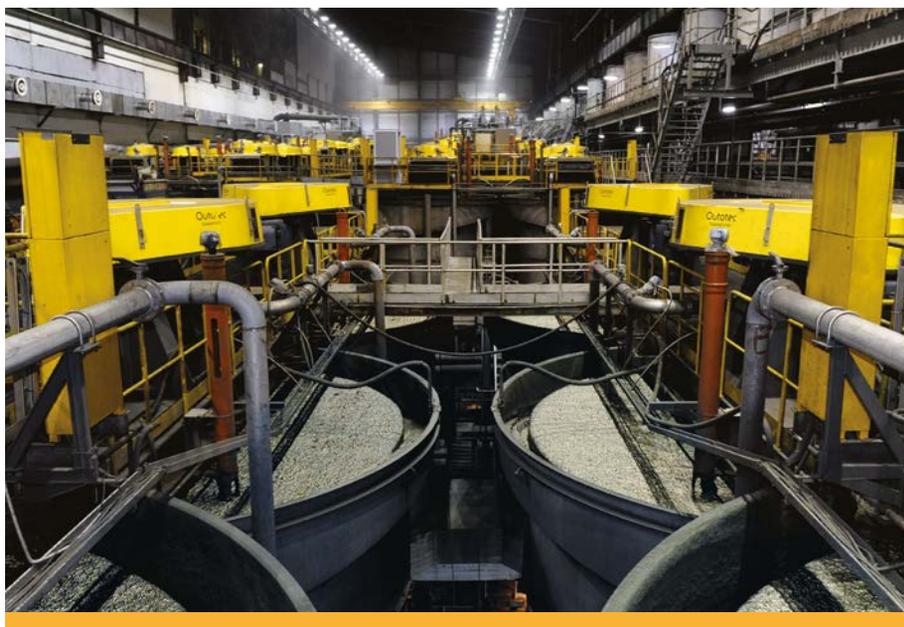
- Увеличение добычи руды до 8 млн тонн за год, производства меди в концентрате — 40–46 тыс. тонн, золота в концентрате — 6,0–6,5 тонны и магнетитового концентрата — 1,3–1,4 млн тонн

2020

- Выход ГОКа на проектную мощность с годовыми объемами производства металлов в концентрате: Cu — 65–70 тыс. тонн; Au — 8,5–9 тонн; Fe₃O₄ (Fe — 66%) — 1,9–2,1 млн тонн

¹ Данные приведены по российской классификации (A + B + C1 + C2).

Модернизация Талнахской обогатительной фабрики



Местоположение

Красноярский край, Норильский промышленный район (Заполярный филиал)

Описание проекта

Модернизация фабрики включает в себя три этапа. На первом этапе (ТОФ-1) была проведена реконструкция действующей флотации и замена устаревших флотомашин с целью поддержания мощности фабрики на уровне 7,5 млн тонн в год (проект был завершен в 2015 году).

В рамках второго этапа (ТОФ-2) был расширен главный корпус фабрики, проведена реконструкция корпуса приготовления реагентов, построены две шаровые мельницы по 300 кубов и пять вертикальных мельниц. В результате мощность фабрики выросла до 10,2 млн тонн. Также в рамках этого проекта была построена первая очередь хвостохранилища. Проект ТОФ-2 был завершен в 2018 году. В рамках третьего этапа (ТОФ-3) планируется увеличение мощности и внедрение более эффективной технологии обогащения.

Талнахская обогатительная фабрика (ТОФ) входит в Заполярный филиал Компании. Фабрика перерабатывает богатые, медистые и вкрапленные руды Октябрьского и Талнахского месторождений с получением никель-пирротинового и медного концентратов. В 2018 году ТОФ переработала 10,4 млн тонн руды, извлечение никеля в коллективный концентрат составило 83,2% (+1,5% год к году).

Основные характеристики проекта ТОФ-3

Объем капитальных вложений в проект:

40 млрд руб.
(0,6 млрд долл. США)

Увеличение мощности:

с **10** млн до **18** млн т в год

Строительство **второй очереди хвостохранилища**

Срок введения в эксплуатацию:

2023 год

2018

- Капитальные затраты — 0,8 млрд руб. (12 млн долл. США)
- Завершены обследование строительной площадки и подготовительные работы
- Завершена разработка проектной документации

2019

- Получение заключения Главгосэкспертизы

2020–2022

- Строительно-монтажные работы, поставка оборудования, пусконаладочные работы

ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЕ ПРОЕКТЫ

Развитие Южного кластера



В Южный кластер входит Норильская обогатительная фабрика (НОФ) с годовой мощностью по переработке руды 9,3 млн тонн, северная часть месторождения Норильск-1, разрабатываемая рудником «Заполярный» открытым (карьер «Заполярный») и закрытым способом (шахта «Заполярная»), а также хвостохранилище № 1 и «Лебяжье». НОФ перерабатывает весь объем вкрапленных руд рудника «Заполярный», а также медистые и вкрапленные руды Октябрьского и Талнахского месторождений. В 2018 году на фабрике было переработано 6,8 млн тонн руды. Извлечение никеля в коллективный концентрат составило 71,9% (+0,2% год к году). На руднике «Заполярный» в 2018 году было добыто 1,7 млн тонн вкрапленной руды. В 2017 году Компания выделила активы Южного кластера в отдельное юридическое лицо — ООО «Медвежий ручей».

Основные характеристики проекта

Общий объем капитальных вложений в развитие горной добычи до 2022 года:

45 млрд руб.
(0,7 млрд долл. США)

Запасы руды:

165 млн т

Среднее содержание:

Ni — 0,2%
Cu — 0,3%
МПГ — 3,9 г/т¹

Выход на проектную мощность предусмотрен

с **2027** года

Местоположение

Красноярский край, Норильский промышленный район (Медвежий ручей)

Описание проекта

Проект «Южный кластер» предусматривает увеличение добычи руды до 9 млн тонн за счет расширения карьера (открытым способом) на первом этапе и подземной выработки — на втором.

2018

- Разработано технико-экономическое обоснование (ТЭО) по дальнейшему развитию проекта

2019

- Проведение вскрышных работ
- Завершение разработки проектной документации

2021–2022

- Добыча первой руды

¹ Данные согласно проекту разработки рудника «Медвежий ручей».

Модернизация Цеха электролиза никеля



Цех электролиза никеля № 2 (ЦЭН-2) входит в комбинат «Североникель» Кольской ГМК и производит катодный никель. В 2018 году комбинатом «Североникель» было произведено 147 тыс. тонн катодного никеля (в совокупности двумя цехами – ЦЭН-1 и ЦЭН-2).

Основные характеристики проекта

Увеличение мощности ЦЭН-2:

со **120** тыс. т
 до **145** тыс. т никеля в год

Повышение
 извлечения никеля
 из файнштейна: на **1%**

Местоположение

Мурманская область, г. Мончегорск,
 комбинат «Североникель»
 (Кольская ГМК).

Описание проекта

Проект ЦЭН-2 предусматривает
 увеличение мощности со 120 тыс.

до 145 тыс. тонн за счет модернизации
 технологии и повышения уровня извле-
 чения. На ЦЭН-2 внедряется технология
 электроэкстракции никеля из раство-
 ров хлорного растворения никелевого
 порошка трубчатых печей, что позволит
 при выпуске готового металла достигать
 максимальных показателей чистоты.

2018

- Капитальные вложения – 10,8 млрд руб. (169 млн долл. США)
- Осуществлен поэтапный ввод переделов и мощностей в эксплуатацию, уровень готовности – 82%

2019

- Выход на запланированную мощность и проектные показатели

ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЕ ПРОЕКТЫ

Строительство узла отгрузки и секции по разделению концентрата на Кольской ГМК



Проект будет реализовываться за счет модернизации обогатительной фабрики на Кольской ГМК и строительства узла отгрузки для концентрата. Обогащительная фабрика расположена в г. Заполярном и перерабатывает медно-никелевый концентрат, который подвергается брикетированию. В 2018 году обогатительная фабрика переработала 7,9 млн тонн руды.

Основные характеристики проекта

Общий объем капитальных вложений в проект:

4,9 млрд руб.
(85 млн долл. США)

Срок завершения проекта и выпуск готового концентрата запланирован

на **2019** год

Местоположение

Мурманская область, г. Заполярный (Кольская ГМК)

Описание проекта

Строительство дополнительной флотационной секции на обогатительной фабрике с целью разделения концентрата на богатый и бедный, а также строительство узла отгрузки с вместимостью

сухого концентрата на 200 тыс. тонн. В результате использования новой схемы бедный концентрат будет отгружаться сторонним потребителям, а богатый концентрат пойдет на дальнейшую переработку в плавильный цех в п. г. т. Никель.

2018

- Капитальные вложения — 1,1 млрд руб. (17 млн долл. США)
- Компанией Outotec разработан базовый инжиниринг и подписан контракт на поставку оборудования для строительства узла отгрузки
- Выполнен демонтаж сгустителей с выносом сетей и начаты строительные-монтажные работы на узле отгрузки

2019

- Получение заключения Главгосэкспертизы
- Окончание строительно-монтажных работ по всему проекту
- Выпуск готового концентрата и проведение пусконаладочных работ на фабрике

ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОЕКТ

Серный проект в Заполярном филиале



Масштабный экологический проект, предусматривающий снижение выбросов диоксида серы до предельно допустимого уровня на Надеждинском металлургическом заводе и Медном заводе, входящих в Заполярный филиал Компании.

Основные характеристики проекта

Общий объем капитальных вложений в проект:

до **2,5** млрд долл. США

Срок завершения проекта запланирован

до конца **2022** года

Местоположение

Красноярский край, Норильский промышленный район (Заполярный филиал)

Описание проекта

Сокращение выбросов диоксида серы в Норильском промышленном районе не менее чем на 75% к 2023 году.

В рамках проекта предусматривается строительство установок по утилизации богатых диоксидом серы газов на Надеждинском металлургическом заводе, а также модернизация мощностей по улавливанию диоксида серы на Медном заводе с получением элементарной серы. Проект также предусматривает закрытие на Медном заводе, находящемся

в непосредственной близости от жилой зоны, наиболее «грязных» производственных мощностей с трудноутилизуемыми отходящими газами. Параллельно будут реализованы инфраструктурные проекты, направленные на обеспечение всеми необходимыми материалами и энергоресурсами новых производств построенных в рамках проектов.

2018

- Капитальные вложения — 2,3 млрд руб. (36 млн долл. США)
- Подготовка строительной площадки на Медном заводе

2019

- Завершение разработки рабочей документации с получением государственных экспертиз
- Начало строительномонтажных работ

2020–2022

- Реализация основного этапа: изготовление и поставка оборудования, строительномонтажные работы, пусконаладочные работы