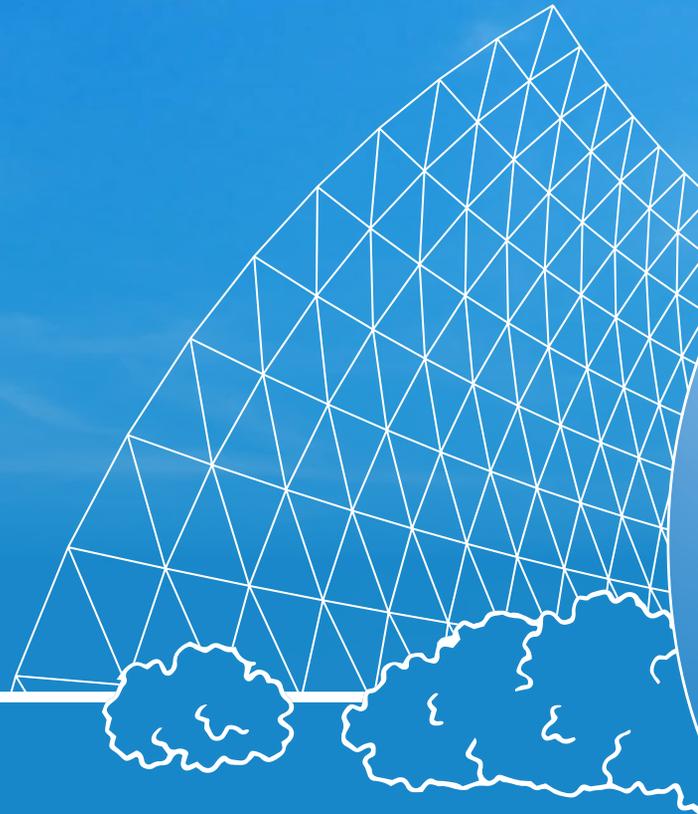
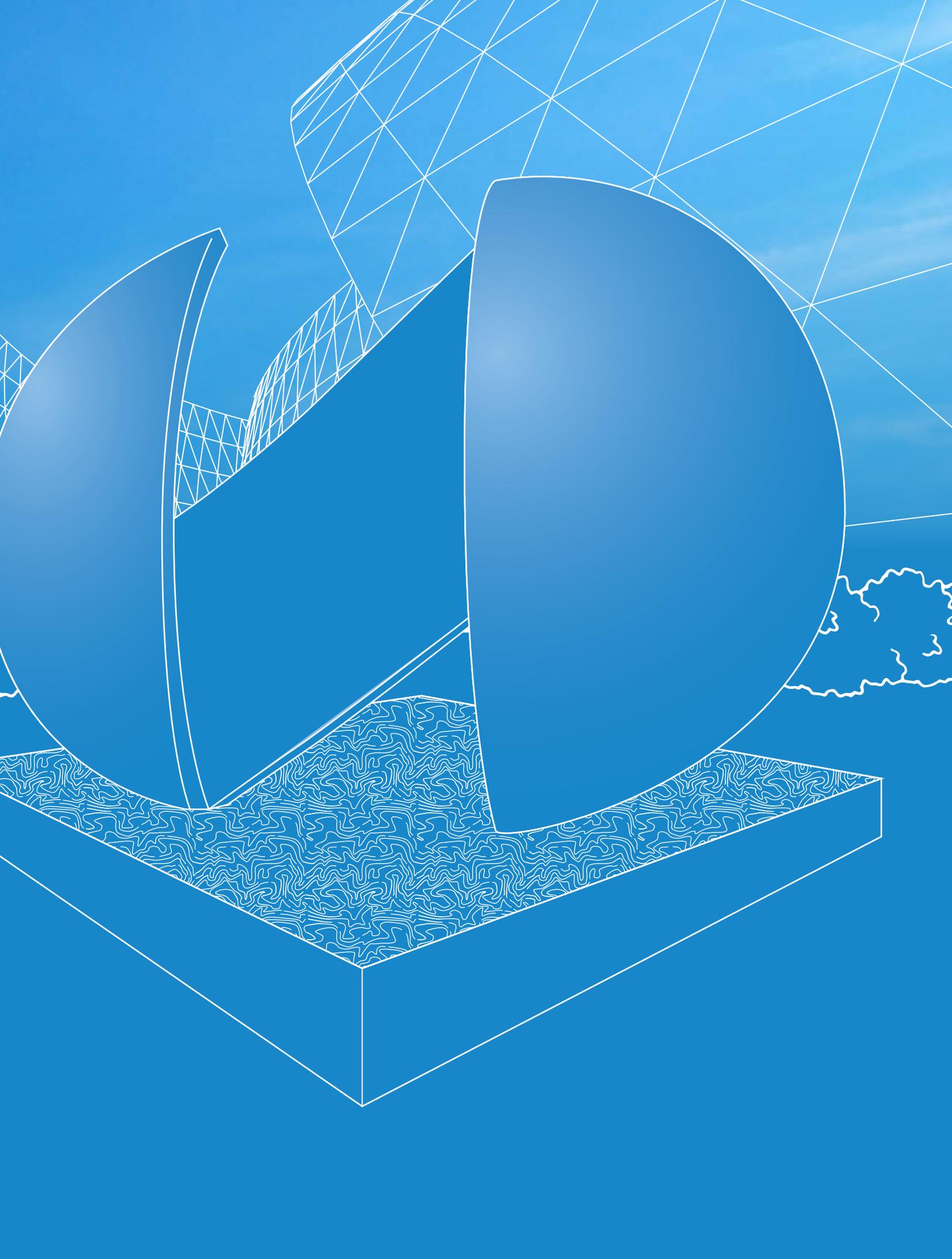


# 1

## О Компании

> Краткий обзор	4
> Ключевые показатели	6
> Значимые события 2018 года	8
> География бизнеса	10
> Бизнес-модель	12



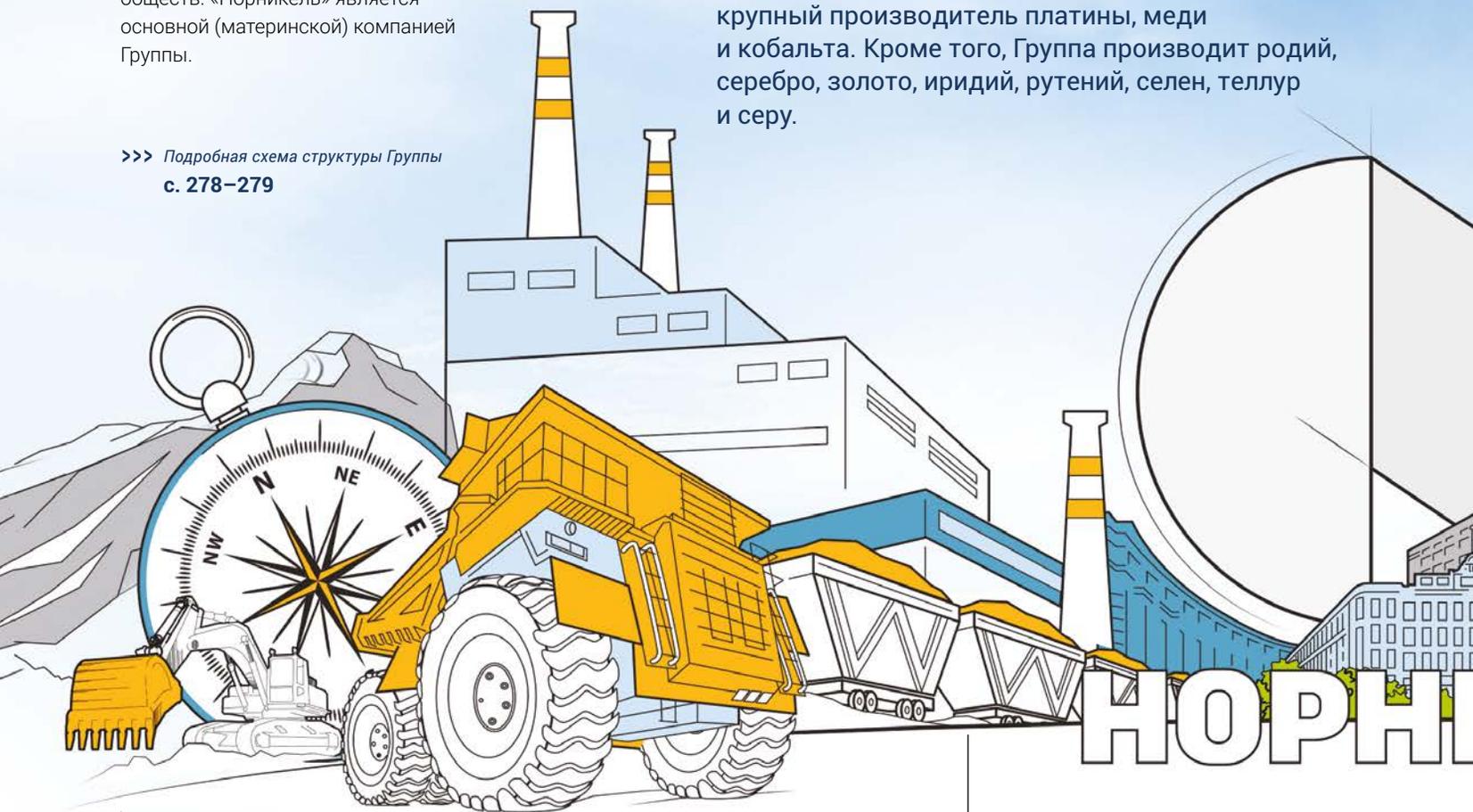


# Краткий обзор

Группа компаний «Норильский никель» (Группа) состоит из ПАО «ГМК «Норильский никель» («Норникель», Компания) и дочерних обществ. «Норникель» является основной (материнской) компанией Группы.

Группа компаний «Норильский никель» – ведущая компания в российской горно-металлургической отрасли, крупнейший мировой производитель палладия и рафинированного никеля, а также крупный производитель платины, меди и кобальта. Кроме того, Группа производит родий, серебро, золото, иридий, рутений, селен, теллур и серу.

>>> *Подробная схема структуры Группы с. 278–279*



ГЕОЛОГОРАЗВЕДКА

ДОБЫЧА

ПЕРЕРАБОТКА

## Минеральные ресурсы <sup>1</sup>

Группа владеет первоклассной ресурсной базой, уникальной по количеству ценных минералов и высокому содержанию ключевых металлов: никеля, меди и металлов платиновой группы (МПГ).

Оцененные и выявленные ресурсы

Доказанные и вероятные запасы

**785**  
млн т руды

6,9 млн т никеля  
12,1 млн т меди  
3,8 тыс. т МПГ  
(123 млн тр. ун.)

>>> *Подробнее о запасах и ресурсах полезных ископаемых с. 282–283*

**2 209**  
млн т руды

15,3 млн т никеля  
23,5 млн т меди  
8,2 тыс. т МПГ  
(263 млн тр. ун.)

## Производственные активы

- 📍 **Россия.** Заполярный филиал, ООО «Медвежий ручей» (100%-ное владение), АО «Кольская ГМК» (Кольская ГМК, 100%-ное владение), ООО «ГРК «Быстринское» (Быстринский ГОК, 50,01%-ное владение) – основные горно-металлургические производства.
- 📍 **Финляндия.** Никелерафинировочный завод Norilsk Nickel Harjavalta (100%-ное владение). Завод приобретен в 2007 году и полностью интегрирован в производственную цепочку Группы.
- 📍 **ЮАР.** «Норникелю» принадлежит 50% акций компании Nkomati, разрабатывающей никелевое месторождение.

<sup>1</sup> Запасы и ресурсы представлены по стандартам JORC на 31 декабря 2018 года с учетом зарубежных активов на основе 100%-ного владения, без месторождений Забайкалья.

# 34 страны

Продукция  
«Норникеля»  
поставляется в

## МИССИЯ КОМПАНИИ

Эффективно используя природные ресурсы и акционерный капитал, мы обеспечиваем человечество цветными металлами, которые делают мир надежнее и помогают воплощать надежды людей на развитие и технологический прогресс.



# НИКЕЛЬ

Доля «НОРНИКЕЛЯ»  
на мировом рынке металлов<sup>2</sup>

<b>№1</b> на рынке палладия (39%)	<b>№1</b> на рынке рафинированного никеля (23%)	<b>№4</b> на рынке платины (10%)
<b>№4</b> на рынке родия (8%)	<b>№8</b> на рынке кобальта (3%)	<b>№11</b> на рынке меди (2%)

<sup>2</sup> По рынкам палладия, никеля, платины, родия данные приводятся по производству рафинированных металлов, а по рынкам меди и кобальта — по добыче.

>>> Подробнее об экологической программе с. 129–140

Помимо производственных предприятий, Компания владеет:



собственной глобальной сбытовой сетью



топливно-энергетическими активами



комплексом исследовательских и проектных подразделений



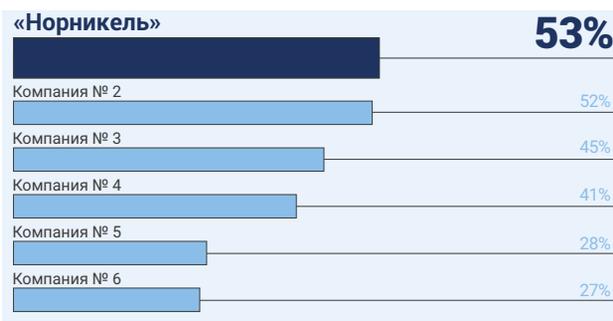
речным транспортом, портовыми терминалами и уникальным арктическим морским флотом

«Норникель» реализует беспрецедентную **экологическую программу**, направленную на улучшение экологической ситуации в России и мире

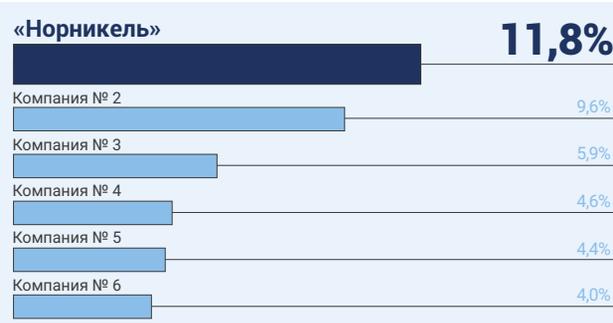
# КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Благоприятные макроэкономические тренды и сильные операционные показатели определили финансовые результаты Компании в 2018 году. Цены на все металлы Компании, за исключением платины, росли, инфляционное давление на издержки было ограничено низкой инфляцией в России. «Норникель» также увеличил объем реализации меди и палладия примерно на 20%. Кроме того, были получены первые осязаемые результаты от долгосрочной программы по повышению эффективности, включая проекты по цифровизации, и около 100 млн долл. США EBITDA от недавно запущенного Быстринского ГОКа.

## Лидерство среди мировых компаний отрасли по рентабельности EBITDA за 2018 год<sup>1</sup>



## Ведущая дивидендная доходность за 2018 год<sup>1</sup>



## ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ



### Инвестиции (млрд долл. США)



>>> Подробнее о финансовых показателях читайте в разделах «Финансовые результаты (MD&A)» на с. 102 и «Финансовая отчетность по МСФО» на с. 222

<sup>1</sup> Среди компаний конкурентов представлены Anglo American, BHP, Glencore, Rio Tinto, Vale.

<sup>2</sup> Расчет дивидендной доходности за указанные периоды производился на основании рекомендованных Советом директоров дивидендов в календарном году и средней цены АДР по данным Bloomberg.

## ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

### Производство металлов из собственного российского сырья



>>> Подробнее производственные показатели представлены в разделе «История производственных показателей» на с. 280

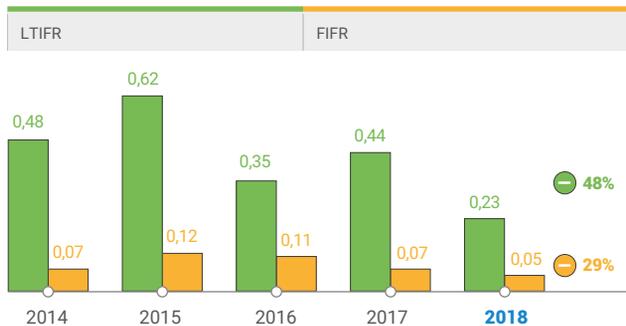
Прогноз производства представлен в стратегической презентации за 2018 год (слайд 28) на сайте «Норникеля»: [https://www.nornickel.ru/files/ru/investors/cmd/2018/20181229-Strategy\\_Update\\_2018\\_FINAL-RUS.pdf](https://www.nornickel.ru/files/ru/investors/cmd/2018/20181229-Strategy_Update_2018_FINAL-RUS.pdf)



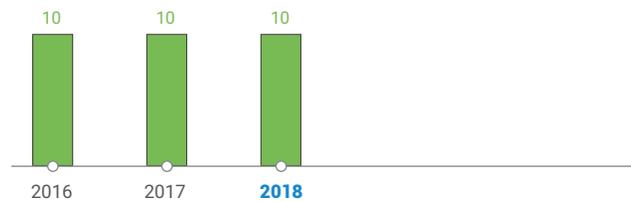
## ПОКАЗАТЕЛИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

«Норникель» начал второй этап реализации амбициозной экологической программы, а также запустил проекты по модернизации инфраструктуры, ускоренному внедрению цифровых технологий и иным инициативам, поддерживаемым государством в качестве приоритетных на среднесрочную перспективу.

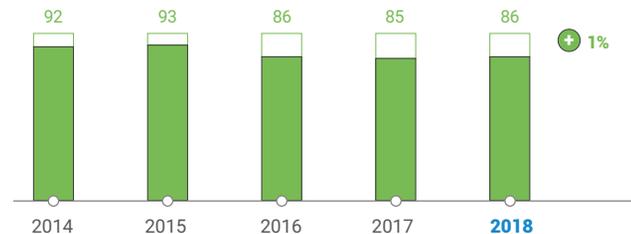
### Показатели производственного травматизма (%)



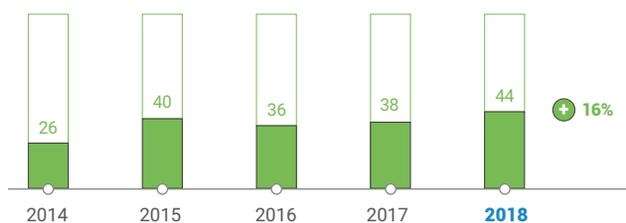
### Выбросы парниковых газов (млн т)



### Доля повторно используемой воды (%)



### Электроэнергия из возобновляемых источников (%)



### Выбросы SO<sub>2</sub> (млн т)



### Международные инициативы в области устойчивого развития



>>> Подробнее о рейтингах читайте в разделе «Бизнес-модель» на с. 12–13

# ЗНАЧИМЫЕ СОБЫТИЯ

## 2018 года

↑↑↑ ВааЗ

### ПОВЫШЕНИЕ КРЕДИТНОГО РЕЙТИНГА «НОРНИКЕЛЯ»

Международное рейтинговое агентство Moody's повысило кредитный рейтинг «Норникеля» до инвестиционного уровня («ВааЗ») и улучшило прогноз по рейтингу до «позитивного». На текущий момент все три международных рейтинговых агентства — Fitch, Moody's и S&P Global — присвоили Компании кредитный рейтинг инвестиционного уровня.

>>> *Подробнее о событии*  
с. 212



### «НОРНИКЕЛЬ» И «РУССКАЯ ПЛАТИНА»

«Норникель» и «Русская Платина» подписали соглашение о стратегическом партнерстве. Речь в нем идет о создании совместного предприятия (СП) для разработки месторождений Норильского промышленного района. Каждая компания получит по 50% долей СП. Вкладом «Норникеля» в уставный капитал СП станет лицензия на разработку Масловского месторождения, а вкладом «Русской Платины» — лицензии на разработку южной части месторождения Норильск-1 и Черногорского месторождения.



### НАЧАЛО РЕАЛИЗАЦИИ СЕРНОГО ПРОЕКТА

На Медном заводе в Норильске приступили к реализации Серного проекта — крупнейшей экологической инициативы, нацеленной на кардинальное улучшение окружающей среды в Норильском промышленном районе (НПР).

>>> *Подробнее о Серном проекте*  
с. 37, 134

## BASF И «НОРНИКЕЛЬ»

BASF и «Норникель» подписали долгосрочное соглашение на поставку никелевого и кобальтового сырья, которое производится на рафинировочном заводе Компании в Харьявалте. Соглашение является частью масштабной стратегии «Норникеля» по расширению поставок аккумуляторных материалов на мировой рынок.

>>> *Подробнее о событии*  
 с. 27, 92



### РЕКОНСТРУКЦИЯ ВЗЛЕТНО-ПОСАДОЧНОЙ ПОЛОСЫ АЭРОПОРТА

В Норильске завершена реконструкция взлетно-посадочной полосы аэропорта, которая проводилась в течение трех летних сезонов (2016–2018) в условиях действующего аэропорта. Это уникальный в российской и международной практике проект, реализованный в установленные сроки с высочайшим качеством.

>>> *Подробнее о событии*  
 с. 147, 97



### ЗАПУСК БЫСТРИНСКОГО ГОКа В РЕЖИМЕ ПУСКОНАЛАДКИ

Быстринский ГОК был запущен в режиме пусканаладки под нагрузкой с поэтапным введением в эксплуатацию и уже в апреле отгрузил первую партию медного концентрата контрагентам Компании в Китай. По итогам года предприятие произвело около 19,4 тыс. тонн меди в концентрате.

>>> *Подробнее о Быстринском ГОКе*  
 с. 84, 129

# ГЕОГРАФИЯ БИЗНЕСА



Мы верим в рост спроса на нашу продукцию в будущем и считаем нужным готовить портфель проектов роста. В течение следующих нескольких лет будем прорабатывать возможности развития Южного кластера, дальнейшее расширение ТОФ, а также совместно с «Русской платиной» разработку месторождений в южной части НПр.

**ВЛАДИМИР ПОТАНИН**  
Президент Компании

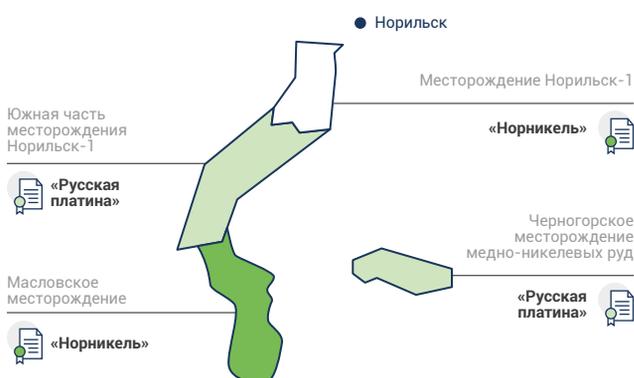
## ИНИЦИАТИВЫ ПО РАЗВИТИЮ ТЕРРИТОРИЙ ПРИСУТСТВИЯ

### Развитие рудной базы



#### Арктик Палладиум – СП с Русской Платиной

В рамках проекта «Норникель» и «Русская Платина» подписали базовое соглашение о стратегическом партнерстве. Вклад «Норникеля» в уставный капитал СП – лицензия на разработку Масловского месторождения, вклад «Русской Платины» – лицензии на разработку южной части месторождения Норильск-1 и Черногорского месторождения. Три лицензионных участка, вносимые в СП, расположены компактно и имеют значительный синергетический потенциал с геологической и логистической точки зрения.



#### Перспективная площадь: освоение вкрапленных руд северной части месторождения «Норильск-1»

Проект «Южный кластер» дает в значительной степени выработанному месторождению вторую жизнь. Благодаря использованию имеющейся инфраструктуры вскрышные работы планируется начать уже в 2019 году, а первая добыча ожидается в 2021–2022 годах. На первом этапе реализации проекта основной рост добычи предусматривается за счет расширения карьера (открытым способом), а на втором – за счет подземной выработки. В контур «Южного кластера» входят также запасы скопившегося с 1940-х годов техногенного сырья на хвостохранилище № 1.



#### Особо охраняемые территории

Заполярный филиал Компании находится в 80–100 км от буферной зоны заповедника «Путоранский» Красноярского края, а предприятия Кольской ГМК – примерно в 15 км от заповедника «Пасвик» и в 10 км от Лапландского заповедника Мурманской области.

Быстринский ГОК располагается в 50 км от регионального заказника «Реликтовые дубы» в Забайкальском крае. Это зоны, свободные от антропогенного воздействия, где разновидности флоры и фауны развиваются в соответствии с природным балансом. «Норникель» способствует местному сообществу и органам власти в создании эффективного режима охраны и изучения этих экосистем.



#### Социальные инициативы для местного населения

Целью благотворительной программы «Мир новых возможностей» является создание благоприятных условий и возможностей для устойчивого развития регионов присутствия. Программа реализуется в Красноярском крае (г. Норильск, Таймырский (Долгано-Ненецкий) район) и Мурманской области (г. Мончегорск, Печенгский район). Компания поддерживает общественные инициативы, обеспечивает передачу жителям новых знаний по технологиям социального проектирования. В программе действует несколько крупных инициатив: Академия социального партнерства и развития, конкурс социальных проектов, форум социальных технологий «Город – это мы!», обучающий курс «социальное предпринимательство», лаборатории научно-технического творчества FabLab, фестиваль научных открытий Arctic Wave и другие.



## ЛОГИСТИЧЕСКИЕ ЦЕНТРЫ

- 1 Мурманский транспортный филиал (Мурманск)
- 2 Архангельский транспортный филиал (Архангельск)
- 3 Заполярный транспортный филиал (Дудинка)
- 4 Лесосибирский порт, Енисейское речное пароходство (Лесосибирск)
- 5 Красноярский транспортный филиал и речной порт
- 6 Быстринский транспортный филиал (Чита)

## ОСНОВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

- Заполярный филиал**
- Добыча
  - Обогащение
  - Metallургия
- Кольская ГМК**
- Добыча
  - Обогащение
  - Metallургия

- ООО «Медвежий ручей»**
- Добыча
  - Обогащение
- Быстринский ГОК**
- Добыча
  - Обогащение

- Norilsk Nickel Harjavalta**
- Metallургия

- Norilsk Nickel Nkomati**
- Добыча
  - Обогащение

## Перспективные рынки сбыта

### ПРОЕКТЫ ГРИНФИЛД

### ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ПРОЕКТЫ

### ПРОЕКТЫ РАЗВИТИЯ

### ИСТОРИЧЕСКИЕ ПРОЕКТЫ

СНГ

Китай

Европа

США

Страны Азии

### ПОДДЕРЖКА ЗАПОВЕДНИКОВ, ПРИРОДНЫХ ПАРКОВ И ЗАКАЗНИКОВ

- 1 «Пасвик»
- 2 Лапландский
- 3 Путранский
- 4 «Реликтовые дубы»

### РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ ПРИСУТСТВИЯ

Благотворительная программа «Мир новых возможностей»

Азиатский регион, КНР Регулирование China 6 вынуждает автопроизводителей существенно нарастить удельные загрузки МПГ.

**США**  
Ожидается рост загрузок палладия в автокатализаторах на фоне ужесточения требований к выбросам и несмотря на тенденцию к уменьшению объемов двигателя.

**Европа**  
Сотрудничество с BASF в производстве аккумуляторных материалов для европейского автомобильного рынка.

**СНГ**  
На фоне роста мирового спроса на нержавеющую сталь прогнозируется увеличение рынка легирующих металлов в СНГ.

Nkomati

ЮАР

Honeymoon Well (лицензия)

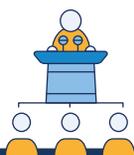
# ТОЛЬКО КОМПЛЕКСНОЕ РАЗВИТИЕ ТЕРРИТОРИЙ ПОЗВОЛИТ ДОСТИЧЬ ДОЛГОСРОЧНЫХ ЦЕЛЕЙ

# БИЗНЕС-МОДЕЛЬ



Являясь публичной компанией, «Норникель» уделяет особое внимание вопросам интеграции принципов устойчивого развития в систему корпоративного управления. И это вопрос не только инвестиционной привлекательности, доверия к нам акционеров и инвесторов. Учет ESG-факторов на каждом этапе создания ценности для заинтересованных сторон повышает нашу эффективность и конкурентоспособность.

**АНДРЕЙ БУГРОВ**  
Старший вице-президент



## Сбалансированный состав Совета директоров во главе с независимым Председателем

- Гарет Пенни – независимый директор, Председатель Совета директоров.
- Из 13 членов Совета директоров шесть являются независимыми.
- Во всех комитетах Совета директоров большинство директоров являются независимыми.



## Курс на устойчивое развитие

- Комитет по аудиту и устойчивому развитию возглавляет Роджер Маннингс – независимый директор, член Комитета по бюджету Совета директоров Компании, действительный член Института дипломированных бухгалтеров Англии и Уэльса, в прошлом глава компании KPMG в России и странах СНГ.
- Курирование вопросов промышленной безопасности и охраны труда, а также основных экологических проектов и социальных инициатив Компании осуществляется на высшем уровне корпоративного управления.



## Вознаграждение с учетом критериев ESG

- Выплата компенсаций высшему руководству осуществляется с учетом критериев ESG.
- Премияльная часть вознаграждения топ-менеджмента зависит от показателей по производственному травматизму, которые занимают в картах КПЭ 10–20%.



## Повышение эффективности раскрытия данных и обмена информацией

- Создание на корпоративном сайте специализированного раздела «ESG-стратегия» с обзором экологических, социальных и управленческих практик Компании.
- Ускорение раскрытия результатов по МСФО.
- Публикация Отчета об устойчивом развитии в соответствии с международными стандартами GRI.

# ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Государство

Акционеры

Национальные проекты

Экологические объекты

**MSCI ESG**  
Рейтинг «В»  
подтвержден  
в декабре 2018 года

**ISS**  
Рейтинг корпоративного управления – 4, экологии – 4, социальной политики – 3 (1 – низкий риск, 10 – высокий риск)  
подтвержден  
в декабре 2018 года

**Sustainalytics**  
Оценка 69 баллов (из 100)  
подтверждена  
в декабре 2018 года

**Рейтинг экологической ответственности**  
горнодобывающих компаний России  
4-е место (из 33)

**ISS-Oekom**  
Рейтинг «С-» («Средний»)  
подтвержден  
в декабре 2017 года

**ДИВИДЕНДНАЯ ДОХОДНОСТЬ**  
**11,8%** + 4,6 п. п.

**ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ**  
**3,1** + 44%  
млрд долл. США

**ЕБИТДА**  
**6,2** + 56%  
млрд долл. США

Персонал

Местные сообщества

**Глобальный договор ООН**  
Член с 2016 года

**FTSE4Good Emerging Index**  
Оценка 3,1 балла (из 5)  
подтверждена  
в июне 2018 года

**ВЫРУЧКА**  
**11,7** + 28%  
млрд долл. США



**653** тыс. тр. ун. **Pt**

**219** тыс. т **Ni**

**2 729** тыс. тр. ун. **Pd**

**474** тыс. т **Cu**

## ПРОИЗВОДСТВО

6 морских судов  
555 речных судов

Газовые и энергетические активы

Производственные активы

Транспортно-логистические активы

15 самолетов  
18 вертолетов

**ОЦЕНЕННЫЕ И ВЫЯВЛЕННЫЕ РЕСУРСЫ**

**ДОКАЗАННЫЕ И ВЕРОЯТНЫЕ ЗАПАСЫ**

**2 209**  
млн т руды

**ДОБЫЧА**  
**25,2**  
млн т руды

**785**  
млн т руды

**УСТОЙЧИВАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ – СИЛЬНОЕ КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**