



Тр  
а  
г

# Стратегический

## Отчет

18 Обращение  
Председателя  
Совета директоров

20 Обращение  
Президента

22 Наша стратегия

28 Основные  
инвестиционные  
проекты

# ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

СТРАТЕГИЯ  
УСТОЙЧИВОГО РОСТА



## УВАЖАЕМЫЕ АКЦИОНЕРЫ!

По итогам 2019 года наша Компания вновь продемонстрировала отличные финансовые результаты, что отразилось на темпах роста ее рыночной капитализации и общего дохода акционеров.

Благодаря росту цен на металлы и неустанной работе над повышением эффективности и конкурентоспособности предприятий «Норникеля» мы добились кардинального повышения показателя EBITDA, который достиг максимального значения за последние 12 лет — почти 8 млрд долл. США. Компания нарастила объемы производства своих основных металлов и перевыполнила все целевые финансовые показатели, предусмотренные нашей последней программой по повышению эффективности. При этом удельные затраты сократились на 5% по сравнению с 2018 годом.

Эти впечатляющие результаты позволили Компании и далее генерировать значительный денежный поток и выплачивать самые высокие дивиденды в отрасли, сохраняя при этом консервативную долговую нагрузку.

Начиная с 2013 года новая команда последовательно выполняет обещания, которые дает инвесторам, и обеспечивает достижение стратегических целей, доказывая, что выдающиеся результаты Компании — это не кратковременный, а долгосрочный успех, обусловленный нашей исключительно устойчивой бизнес-моделью.

Однако самое привлекательное в нашей Компании — не ее прошлые достижения, а перспективы дальнейшего развития. «Норникель» располагает одной из крупнейших минерально-сырьевых баз в мире, поэтому логично оценивать возможности долгосрочного роста и задаваться вопросом, каким мы видим наш бизнес в 2030 году. Мы считаем, что Компания может добиться еще более впечатляющих успехов, сосредоточив усилия на полном раскрытии потенциала своих уникальных активов. Мы существенно улучшили понимание своей ресурсной базы и далеко продвинулись в подготовке к реализации основных горнодобывающих проектов «Норникеля». Таким образом, мы дополнительно подкрепили свои долгосрочные планы развития и уверенность в достижении целей Компании.

«Норникель» уже запустил программу роста, приняв инвестиционные решения по проектам дальнейшей модернизации Талнахской обогатительной фабрики (ТОФ-3) и развития Южного кластера. Опираясь на имеющуюся ресурсную базу на Таймырском полуострове, к 2030 году мы сможем нарастить объемы добычи руды на 30 млн тонн (что на 75% выше показателей 2017 года).

Мы также определили направления оптимизации перерабатывающих мощностей, что должно повысить эффективность монетизации минерально-сырьевых ресурсов Компании. Помимо этого, мы нарастили свой портфель перспективных проектов, включив в него расширение плавильных мощностей Надеждинского металлургического завода и медеаффинировочных мощностей на Кольской ГМК, а также реконструкция Норильской обогатительной фабрики.

Вся эта работа, а также деятельность «Норникеля» в целом осуществляется с опорой на принципы устойчивого развития. Однако для нас это означает не только рациональное использование природных ресурсов, но и устойчивое развитие регионов нашего присутствия, а также вклад Компании в общее улучшение экологической ситуации во всем мире. Для этого мы, во-первых, запускаем беспрецедентную по своим масштабам экологическую программу в основных регионах деятельности. Мы пересмотрели в сторону повышения долгосрочные целевые показатели по снижению выбросов диоксида серы в Норильском промышленном районе: теперь это сокращение должно составить почти 90% (предыдущий показатель — 75%). Для Кольской ГМК установлена цель по сокращению выбросов в семь раз за ближайшие

два года. Общий бюджет соответствующей программы капитальных вложений на ближайшие пять лет составляет почти 3,5 млрд долл. США — одна из самых крупных инвестиций в экологию в масштабах всей мировой горнодобывающей отрасли.

Во-вторых, «Норникель» обладает идеальной стартовой позицией для того, чтобы взять на себя важнейшую роль — быть одной из движущих сил крупнейших мировых мегатрендов, уже формирующих вектор глобального перехода на экологически чистый транспорт. Речь идет как об ужесточении норм выбросов для автомобилей с двигателем внутреннего сгорания, так и о стремительном росте рынка электромобилей. Мы обладаем уникальной в масштабах горнодобывающей отрасли базой ресурсов, включая никель, медь, кобальт, палладий и платину, и готовы приложить все усилия для обеспечения стабильных поставок на мировые рынки этих критически важных для автопроизводителей металлов.

Мы твердо убеждены в правильности выбранной нами траектории роста, которая уже успешно превращает «Норникель» в уникальный инвестиционный актив для наших акционеров и вносит значительный вклад в глобальные усилия по переводу мировой транспортной отрасли и экономики в целом на «зеленые» рельсы.

**Гарет Питер Пенни**

Председатель Совета директоров  
ПАО «ГМК «Норильский никель»

# ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА



## УВАЖАЕМЫЕ АКЦИОНЕРЫ!

2019 год стал для нас годом больших достижений. Мы в очередной раз продемонстрировали инвестиционному сообществу преимущества нашей бизнес-модели и способность достигать амбициозных целей. Планомерная реализация стратегии и благоприятная ценовая динамика на рынках металлов помогли нам значительно увеличить стоимость бизнеса и обеспечить лучшую в отрасли акционерную доходность.

### Финансовые результаты

В прошедшем году мы увеличили производство всех наших ключевых металлов, причем по меди поставили рекорд, выпустив почти 0,5 млн тонн. Благодаря сильным операционным результатам и росту цен на никель и палладий выручка Компании выросла на 16%, до 13,6 млрд долл. США. В то же время успешная реализация программы операционной эффективности и дисциплинированного подхода к управлению издержками помогли сократить удельные расходы на 5%. В результате показатель EBITDA вырос

на 27% — до 7,9 млрд долл. США, а рентабельность EBITDA составила 58%. Чистая прибыль увеличилась почти в два раза, до 6 млрд долл. США, а свободный денежный поток второй год подряд составляет внушительные 5 млрд долл. США.

Уровень долговой нагрузки остался на низком уровне, показатель «Чистый долг к EBITDA» снизился до 0,9. Мы считаем, что консервативный подход к уровню задолженности является залогом финансовой устойчивости Компании, что особенно важно в условиях макроэкономической нестабильности.

### Стратегические приоритеты и инвестиции

В 2019 году Компания завершила пятилетний стратегический цикл, сфокусированный в основном на реконфигурации и модернизации перерабатывающих активов. Тем самым мы заложили прочный фундамент для дальнейшего развития нашего бизнеса. Пришло время сделать следующий шаг для достижения еще более амбициозных задач. Мы разработали десятилетнюю стратегическую программу, о которой я хотел бы рассказать подробнее.

Благодаря технологическому прорыву мы существенно улучшили понимание своей огромной ресурсной базы, что позволило плавно перейти к более долгосрочному планированию. Мы намерены нарастить добычу на Таймырском полуострове, обладающем запасами более 2 млрд тонн руды, на 75%, или до 30 млн тонн руды в год. При этом производство основных металлов к 2030 году должно существенно увеличиться: никеля — на 15–25%, до 240–260 тыс. тонн в год; меди — на 20–30%, до 480–520 тыс. тонн в год; металлов платиновой группы — на 30–45%, до 140–150 тонн в год.

Эти стратегические планы подразумевают успешную реализацию уже утвержденного проекта «Южный кластер», комплексное развитие действующих рудников Талнаха, модернизацию и расшивку узких мест обогатительных и металлургических активов.

Обладая уникальной корзиной металлов и лучшей в мире горнорудной базой, «Норникель» имеет прекрасную стартовую позицию для того, чтобы поддержать глобальный переход на экологически чистый транспорт. Гибридизация и электрификация автомобилей, а также ужесточение законодательства разных стран относительно выхлопных газов являются основными мегатрендами, которые, как ожидается, значительно увеличат спрос на продукцию Компании в ближайшие годы.

К 2030 году мы сможем поставлять на мировой рынок объемы металлов платиновой группы, достаточные для производства 25–40 млн автокатализаторов, что, в свою очередь, снизит выбросы загрязняющих веществ в атмосферу примерно на 170–270 млн тонн. Дополнительно к этому заявленный рост производства высококачественного никеля позволит изготавливать 3,5–5,5 млн аккумуляторных блоков для электромобилей, что поможет снизить глобальные выбросы парниковых газов на 50–100 млн тонн. Таким образом, наша Компания будет играть важнейшую роль в процессе перехода глобальной экономики и прежде всего транспорта на «зеленые» рельсы.

Мы считаем, что наши собственные активы должны быть не менее «зелеными». В 2019 году мы приняли новую комплексную программу по защите окружающей среды, которую условно можно назвать «Серный проект 2.0». По итогам ее реализации выбросы в Заполярном филиале должны сократиться на 90% к 2025 году, а на Кольской ГМК — на 85% уже по итогам 2021 года.

Для реализации стратегии роста и проектов по решению экологических проблем нам потребуются значительные объемы инвестиций, которые будут осуществляться в три этапа. В рамках первого этапа активного строительства менеджмент ожидает постепенный рост инвестиций с 2,2–2,5 млрд долл. США в 2020 году, затем ежегодно до 3,5–4,0 млрд долл. США в период с 2022 по 2025 год. Во время третьего этапа, с 2026 по 2030 год, капитальные затраты должны вернуться к средним историческим значениям — около 2 млрд долл. США в год.

### Промышленная безопасность и охрана труда

Безопасность сотрудников и минимизация рисков травматизма на производстве являются нашими абсолютными приоритетами. В 2019 году мы продолжили системную работу по охране труда на наших предприятиях. Коэффициент частоты несчастных случаев с временной потерей дней

трудоспособности (LTIFR) сохраняется на уровне существенно ниже среднемировых показателей по горно-металлургической отрасли. С большим сожалением приходится констатировать, что в 2019 году девять наших сотрудников погибли на производстве. Я выражаю глубокие соболезнования их семьям и считаю, что такая ситуация совершенно недопустима. Мы продолжаем прикладывать все усилия для того, чтобы достигнуть нашей приоритетной цели — полного исключения смертей на производстве.

### Социальная ответственность

Устойчивое развитие и социальная ответственность — не пустые слова для нашей Компании: мы инвестируем и продолжим инвестировать в социальную инфраструктуру и человеческий капитал.

В 2019 году «Норникель» продолжил участие в совместной с государством долгосрочной целевой программе по переселению граждан из г. Норильск и Дудинка Красноярского края в районы с благоприятными природно-климатическими условиями на территории России. В 2011–2019 годах по программе переселились на «материк» 7 586 семей.

Наша Компания принимает активное участие в строительстве и реконструкции объектов социальной инфраструктуры на территориях присутствия для создания доступной и комфортной среды для работы и проживания.

В завершение отмечу, что результаты нашей работы в 2019 году полностью подтвердили правильность стратегического курса, который мы выбрали. Я хочу сказать спасибо всем причастным к успеху нашей Компании и выразить уверенность в том, что вместе мы достигнем всех поставленных долгосрочных целей.

**Владимир Потанин**

Президент,  
Председатель Правления  
ПАО «ГМК «Норильский никель»

# РАСШИРЯЕМ ГОРИЗОНТЫ

СТРАТЕГИЯ  
УСТОЙЧИВОГО РОСТА

Четкая реализация нашей стратегии в последние шесть лет, а также благоприятные тренды на сырьевых рынках помогли нам обеспечить один из самых высоких в отрасли уровней доходности для акционеров. Теперь пришло время сделать следующий шаг для достижения еще более амбициозных задач как в плане роста бизнеса, так и в плане решения экологических проблем.

Мы переходим на новые горизонты планирования, потому что видим для нас определенные благоприятные перспективы. Во-первых, на рынке никеля, который для нас является стратегическим металлом, формируется устойчивый мировой тренд со стороны производителей батарей и электромобилей. И хотя в этой истории пока больше ожиданий, чем реально происходящих событий, тем не менее мы понимаем, что за «зелеными» технологиями в автомобилестроении будущее, и это создает для нас попутный ветер. С другой стороны, продолжают производиться и автомобили с бензиновыми двигателями, и здесь — наш традиционный потребитель, а на фоне ужесточения экологических требований палладий, который незаменим в производстве катализаторов для улавливания вредных выбросов выхлопных газов, будет все более востребован. Долгосрочный спрос на никель и платиноиды формирует позитивную мотивацию для нашего перехода с тактического пятилетнего на более долгосрочный десятилетний горизонт стратегического планирования. Тем более что в среднем все крупные проекты в горнодобывающей и металлургической отрасли, на которые

мы сейчас делаем ставку, делятся примерно 7–10 лет. В течение этого времени мы предполагаем в 1,8 раза увеличить объем производства руды и вложить более 2 трлн руб. в проекты развития.

Мы уверены, что «Норникель» будет играть важнейшую роль в переходе глобальной экономики и прежде всего транспорта на «зеленые» рельсы. При этом наши собственные активы в этом новом мире тоже должны быть не менее «зелеными».



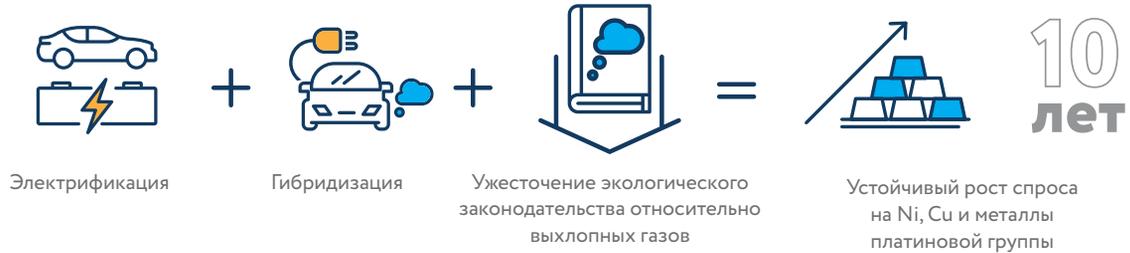
**ВЛАДИМИР ПОТАНИН**

Президент ПАО «ГМК «Норильский никель»

## МИССИЯ

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.

## ГЛОБАЛЬНЫЕ МЕГАТRENДЫ В АВТОПРОМЕ



## ЭВОЛЮЦИЯ СТРАТЕГИИ

### ОБНОВЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ ПО КЛЮЧЕВЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ



#### Рост производства<sup>1</sup>

- Ускорение роста объемов производства
- Расширение долгосрочной инвестиционной программы

#### Увеличение добычи<sup>2</sup>

на Таймырском полуострове

**+60–75%**

#### Увеличение производства металлов

**Ni** +15–25%  
Никель

**Cu** +20–30%  
Медь

**Pd+Pt** +30–45%  
Металлы платиновой группы

<sup>1/</sup> К «базовому» году (2017).  
<sup>2/</sup> К «базовому» году (2015).



#### Комплексная экологическая программа

- Радикальное снижение выбросов SO<sub>2</sub>
- Поддержание лидирующей позиции по выбросам углекислого газа

#### Снижение производственных выбросов SO<sub>2</sub><sup>2</sup>

до **2025** года в Заполярном филиале **на 90%**

до **2021** года на Кольской ГМК **на 85%**

Производственный цикл обеспечивает один из самых низких показателей выбросов парниковых газов среди глобальных горно-металлургических компаний.



## СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ

Устойчивый рост и поддержание лидирующей в отрасли акционерной доходности.



# КОМПЛЕКСНАЯ ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ПРОГРАММА

НАША СТРАТЕГИЯ

## ВКЛАД В ГЛОБАЛЬНУЮ ПОВЕСТКУ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



К 2030 году Компания сможет поставлять на мировой рынок объемы металлов платиновой группы, достаточные для производства

25–40

млн

автокатализаторов

Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу снизятся на

170–270

млн т



Рост производства высококачественного никеля позволит изготавливать

3,5–5,5

млн

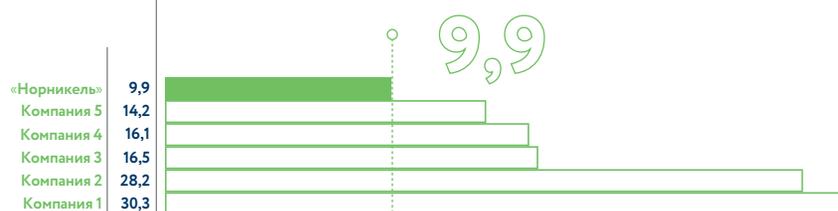
аккумуляторных блоков для электромобилей

Глобальные выбросы CO<sub>2</sub> снизятся на

50–100

млн т

Выбросы парниковых газов «Норникеля» —  
одни из самых низких среди глобальных конкурентов (Score 1 и 2)<sup>1</sup>  
млн т



## ДОЛЯ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ, ПОЛУЧЕННОЙ ИЗ ВОЗОБНОВЛЯЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

по Группе

44,5%

по Норильскому промышленному району

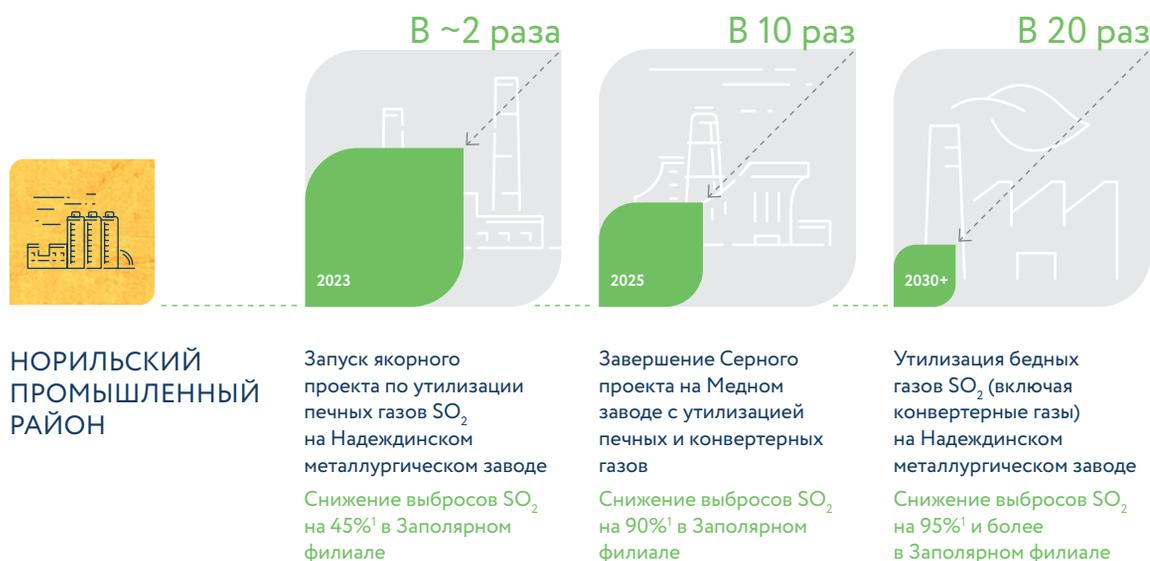
53,5%

<sup>1</sup> Выбросы парниковых газов (Score 1 и 2) рассчитаны в соответствии с GHG-протоколом (GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard).

## «Серная программа 2.0»

Новая комплексная программа по защите окружающей среды – «Серная программа 2.0» – предусматривает достижение показателей по улавливаю серы на уровне лучших в мире аналогов и полную ликвидацию выбросов в трансграничной зоне Кольской ГМК (до конца 2021 года).

Стратегическая цель



### НОРИЛЬСКИЙ ПРОМЫШЛЕННЫЙ РАЙОН

Запуск якорного проекта по утилизации печных газов SO<sub>2</sub> на Надеждинском металлургическом заводе

Снижение выбросов SO<sub>2</sub> на 45%<sup>1</sup> в Заполярном филиале

Завершение Серного проекта на Медном заводе с утилизацией печных и конвертерных газов

Снижение выбросов SO<sub>2</sub> на 90%<sup>1</sup> в Заполярном филиале

Утилизация бедных газов SO<sub>2</sub> (включая конвертерные газы) на Надеждинском металлургическом заводе

Снижение выбросов SO<sub>2</sub> на 95%<sup>1</sup> и более в Заполярном филиале



### КОЛЬСКАЯ ГМК

Оптимизация плавильных мощностей в п. г. т. Никель и сокращение выбросов SO<sub>2</sub> в трансграничной зоне с Норвегией

Снижение выбросов SO<sub>2</sub> на 50%<sup>1</sup> в п. г. т. Никель и г. Заполярный

Полное закрытие плавильных мощностей в п. г. т. Никель и модернизация металлургических мощностей в г. Мончегорске

Снижение выбросов SO<sub>2</sub> на 85%<sup>2</sup> на Кольской ГМК

# УСКОРЕНИЕ РОСТА ПРОИЗВОДСТВА

НАША СТРАТЕГИЯ

Долгосрочная стратегия по ускорению роста добычи сбалансирована с планами модернизации производственных мощностей и сопутствующей инфраструктуры



## РОСТ ДОБЫЧИ РУДЫ

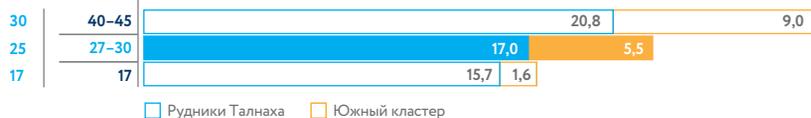
- 1/ Развитие Южного кластера
- 2/ Модернизация рудника «Скалистый»
- 3/ Комплексное развитие действующих рудников Талнаха (Октябрьского, Комсомольского, Таймырского и Маяк)

Программа развития ресурсной базы предусматривает увеличение добычи в 2030 году до

**27–30**  
**МЛН Т**

Добыча руды в Норильском промышленном районе

млн т в год



□ Рудники Талнаха □ Южный кластер

## ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОРИЕНТИРЫ ПО ПРОИЗВОДСТВУ МЕТАЛЛОВ (2030+)<sup>1</sup>

Ni

Никель  
тыс. т

**+15–25%**



<sup>1</sup>/ Производство металлов из российского сырья (включая металлы в товарных полупродуктах), за исключением производства Быстринского ГОКа и Nkomati.



## ОБОГАТИТЕЛЬНЫЕ МОЩНОСТИ

- 1/ Модернизация Талнахской обогатительной фабрики (ТОФ-3).  
Рост мощности с 10 млн до 18 млн тонн руды в год
- 2/ Реконструкция и расширение Норильской обогатительной фабрики

### Этапы долгосрочной инвестиционной программы

млрд долл. США  
(среднее за период)



В рамках первого этапа активного строительства ожидается постепенный рост инвестиций с 2,2–2,5 млрд долл. США в 2020 году, затем ежегодно до 3,5–4,0 млрд долл. США в период с 2022 по 2025 год.

Во время третьего этапа с 2026 по 2030 год капитальные затраты должны вернуться к средним историческим значениям около 2 млрд долл. США в год.



## ПЛАВИЛЬНЫЕ И РАФИНИРОВОЧНЫЕ МОЩНОСТИ

- 1/ Модернизация Цеха электролиза никеля Кольской ГМК
- 2/ Модернизация технологической цепочки на Медном заводе (строительство комплекса непрерывного конвертирования)
- 3/ Реконструкция производственной площадки на комбинате «Североникель» (Кольская ГМК) с переводом всего объема выпуска меди на технологию «обжиг – выщелачивание – электроэкстракция» (проект на рассмотрении)
- 4/ Строительство третьего плавильного агрегата на Надеждинском металлургическом заводе (проект на рассмотрении)

Cu

Медь  
тыс. т

+20–30%



Pd+  
Pt

Палладий платина  
т

+30–45%



# ОСНОВНЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ

## ДОБЫВАЮЩИЕ ПРОЕКТЫ

### РУДНИК «СКАЛИСТЫЙ»

#### Местоположение

Красноярский край, Норильский промышленный район

#### Описание

Проект развития рудника «Скалистый» подразумевает увеличение добычи руды до 2,5 млн тонн к 2020 году и ее поддержание на этом уровне до 2025 года за счет вскрытия запасов богатых и медистых руд Талнахского и Октябрьского месторождений. Инвестиции за 2020–2025 годы составят 58,3 млрд руб. (0,85 млрд долл. США).

#### Запасы руды<sup>1</sup>

**53** млн т

#### Среднее содержание

Ni — 3,2%

Cu — 3,7%

МПП — 10,0 г/т

График работ  
в 2019–2020 годах



Рудник «Скалистый» входит в Заполярный филиал Компании и разрабатывает Талнахское и Октябрьское месторождения. В 2019 году на руднике было добыто 2,3 млн тонн богатой и 88 тыс. тонн медной руды.

'19

- Инвестиции — **3,7 млрд руб. (58 млн долл. США)**
- Завершено переоснащение ствола **BC-10** и запущена главная вентиляционная установка
- Завершена проходка скипо-клетевого ствола СКС-1 до **2,1 км**
- Проведены пусконаладочные работы на газовой котельной

'20

- Ввод ствола **BC-10** в эксплуатацию
- Введение мощностей в объеме **400 тыс. тонн** товарной руды

## РУДНИК «ТАЙМЫРСКИЙ»



Рудник «Таймырский» входит в Заполярный филиал Компании и разрабатывает Октябрьское месторождение. В 2019 году на руднике было добыто около 4,1 млн тонн богатой руды.

## Местоположение

Красноярский край, Норильский промышленный район

## Описание

Проект развития рудника «Таймырский» подразумевает поддержание добычи руды на уровне 4,3 млн тонн в год до 2025 года за счет вскрытия богатых медно-никелевых руд Октябрьского месторождения. Инвестиции на 2020–2024 годы составят 32,8 млрд руб. (491,6 млн долл. США).

Запасы руды<sup>1</sup>

139 млн т

## Среднее содержание

Ni – 1,2%

Cu – 1,9%

МПГ – 4,5 г/т

График работ  
в 2019–2024 годах

'19

- Инвестиции – 4,3 млрд руб. (67 млн долл. США)
- Пройдено 5,6 км подземных выработок

'20–'24

Введение мощностей в объеме 1,15 млн тонн для поддержания добычи руды на уровне 4,3 млн тонн

<sup>1/</sup> Данные приведены по стандарту JORC.

## ДОБЫВАЮЩИЕ ПРОЕКТЫ

## РУДНИК «ОКТЯБРЬСКИЙ»

## Местоположение

Красноярский край, Норильский промышленный район

## Описание

Проект развития рудника «Октябрьский» подразумевает поддержание выбывающих мощностей и постепенного увеличения добычи до 6,0 млн тонн за счет вскрытия богатых, вкрапленных и медистых руд Октябрьского месторождения до 2025 года. Объем вскрываемых запасов составляет 38,5 млн тонн. Инвестиции на 2020–2025 годы составят 3,8 млрд руб. (56,1 млн долл. США).

Запасы руды<sup>1</sup>

**215** млн т

## Среднее содержание

Ni — 0,6%

Cu — 2,1%

МПГ — 5,8 г/т



Рудник «Октябрьский» входит в Заполярный филиал Компании и разрабатывает Октябрьское месторождение. В 2019 году на руднике было добыто 5,4 млн тонн руды.

График работ  
в 2019–2025 годах

'19

- Инвестиции — 1,7 млрд руб. (27 млн долл. США)
- Пройдено 2,6 км подземных выработок

'20–'25

Введение мощностей в объеме 300 тыс. тонн медистой руды и поддержание мощности по проекту в объеме 1,15 млн тонн в год

## РУДНИК «КОМСОМОЛЬСКИЙ»



Рудник «Комсомольский» входит в Заполярный филиал Компании и разрабатывает Талнахское и Октябрьское месторождения. В 2019 году на руднике было добыто 4 млн тонн руды.

## Местоположение

Красноярский край, Норильский промышленный район (Заполярный филиал)

## Описание

Проект развития рудника «Комсомольский» подразумевает поддержание добычи руды до 4 млн тонн в год к 2023 году за счет вскрытия запасов богатых, медистых и вкрапленных руд Талнахского и Октябрьского месторождений. Инвестиции на 2020–2023 годы составят 13,7 млрд руб. (204,5 млн долл. США).

Запасы руды<sup>1</sup>

**182** млн т

## Среднее содержание

Ni – 0,6%

Cu – 1,1%

МПГ – 4,8 г/т

График работ  
в 2019–2023 годах

'19

- Инвестиции – 3,5 млрд руб. (54 млн долл. США)
- Пройдено 4,5 км подземных выработок

'20–'23

Введение мощностей в объеме 1,5 млн тонн товарной руды

<sup>1/</sup> Данные приведены по стандарту JORC.

## ДОБЫВАЮЩИЕ ПРОЕКТЫ

## ЮЖНЫЙ КЛАСТЕР

## Местоположение

Красноярский край, Норильский промышленный район

## Описание

Проект предусматривает увеличение добычи руды до 9 млн тонн к 2027 году за счет расширения карьера (открытым способом) на первом этапе и подземной выработки — на втором. Инвестиции в проект на 2020–2027 годы составят 63,1 млрд руб. (0,9 млрд долл. США).

Запасы руды<sup>1</sup>

42 млн т

## Среднее содержание

Ni — 0,3%

Cu — 0,4%

МПГ — 6,0 г/т



В 2017 году Компания выделила активы Южного кластера в отдельное юридическое лицо — ООО «Медвежий ручей», которое полностью находится в составе Группы. В Южный кластер входит Норильская обогатительная фабрика (НОФ) с мощностью по переработке руды 9,3 млн тонн в год, северная часть месторождения Норильск-1, разрабатываемая карьером «Заполярный» и шахтой «Заполярная», а также хвостохранилища № 1 и «Лебяжье». НОФ перерабатывает весь объем вкрапленных руд рудника «Заполярный», а также медистые и вкрапленные руды Октябрьского и Талнахского месторождений. В 2019 году на НОФ было переработано 7,5 млн тонн руды. Извлечение никеля в коллективный концентрат составило 71,3%. На руднике «Заполярный» в 2019 году было добыто 1,6 млн тонн вкрапленной руды. Капитальные инвестиции по Южному кластеру в 2019 году составили 5 млрд руб. (76 млн долл. США).

График работ  
в 2019–2022 годах

'19

- Инвестиции — 1,6 млрд руб. (24 млн долл. США)
- Выполнены вскрышные работы
- Проведены геологоразведочные работы
- Начата разработка проектной документации

'20

- Проведение технико-экономического обследования (ТЭО) и детального инжиниринга
- Завершение разработки проектной документации
- Получение положительного заключения Главгосэкспертизы России
- Начало строительно-монтажных работ

'21-'22

- Проведение строительно-монтажных работ и поставка оборудования
- Добыча первой руды

<sup>1</sup>/ Данные приведены по стандарту JORC.

## АРКТИК ПАЛЛАДИИ

В 2018 году «Норникель» и «Русская Платина» (частная российская компания) подписали соглашение о намерении по созданию совместного предприятия (СП) для разработки месторождений Норильского промышленного района. Вкладом в уставный капитал со стороны «Норникеля» должна была стать лицензия на разработку месторождения «Масловское», со стороны «Русской Платины» — лицензии на разработку южной части месторождения Норильск-1 и Черногорского месторождения.

В марте 2020 года «Русская Платина» уведомила «Норникель» о выходе из соглашения о создании совместного предприятия «Арктик Палладий» и намерении самостоятельно реализовать проект по развитию месторождений «Черногорское» и южного участка Норильск-1. Данное решение было вызвано отсутствием необходимых корпоративных одобрений по созданию совместного предприятия со стороны одного из акционеров «Норникеля» — UC Rusal PLC.

## ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЕ ПРОЕКТЫ

### БЫСТРИНСКИЙ ГОК (ЧИТИНСКИЙ ПРОЕКТ)

#### Местоположение

Забайкальский край, Газимуро-Заводский район, 16 км к востоку от с. Газимурский Завод

#### Описание

Проект строительства Быстринского ГОКа включает в себя разработку открытым способом Быстринского месторождения, строительство горно-обогатительного комбината (ГОК) с полной инфраструктурой, включая линию электропередач, железную дорогу Борзя — Газимурский завод протяженностью 227 км, а также 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. В декабре 2019 года ГОК введен в промышленную эксплуатацию. Выход на проектную мощность запланирован к 2021 году.

#### Запасы руды<sup>1</sup>

**316** млн т

#### Среднее содержание

Cu — 0,7%

Fe<sub>3</sub>O<sub>4</sub> — 23%

Au — 0,9 г/т

#### Инвестиции на 2020–2022 годы составят

**16,7** млрд руб.  
(252,0 млн долл. США)

#### Проектная мощность фабрики

**10** млн тонн в год

#### Новые рабочие места

**~2** тыс. человек



**ООО «ГРК «Быстринское» (Быстринский ГОК) — новый проект «Норникеля» по производству медного, золотосодержащего и железорудного концентратов, запущенный в промышленную эксплуатацию в 2019 году. 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, 39,32% принадлежит CIS Natural Resources Fund и 10,67% — Highland Fund. Инвестиции в проект на 2005–2020 годы составят 92,5 млрд руб. (1,8 млрд долл. США).**

График работ в 2019–2020 годах

'19

- Инвестиции — **6,7 млрд руб. (103 млн долл. США)**
- Переработано 7,5 млн тонн руды, произведено меди в концентрате — **43,5 тыс. тонн**, золота в концентрате — **177 тыс. тр. ун.** и железорудного концентрата — **1,3 млн тонн**. Получена EBITDA **349 млн долл. США**

'20

Выход ГОКа на проектную мощность с годовыми объемами производства металлов в концентрате: меди — **55–65 тыс. тонн**, золота — **220–240 тыс. тр. ун.**; железорудного концентрата (Fe — 66%) — **1,5–1,7 млн тонн**

<sup>1/</sup> Данные приведены по российской классификации (A+B+C1+C2).

## ТАЛНАХСКАЯ ОБОГАТИТЕЛЬНАЯ ФАБРИКА



Талнахская обогатительная фабрика (ТОФ) Заполярного филиала Компании перерабатывает богатые, медистые и вкрапленные руды Октябрьского и Талнахского месторождений с получением никель-пирротинового и медного концентратов. В 2019 году ТОФ переработала 10,7 млн тонн руды, извлечение никеля в коллективный концентрат составило 85,9% (+2,7% год к году).

В рамках третьего этапа (ТОФ-3) планируется увеличение мощности фабрики до 18 млн тонн в год и строительство второй очереди хвостохранилища. Завершение проекта запланировано на 2023 год, выход на проектную мощность — к 2024+. Инвестиции в ТОФ-3 за 2020–2024 годы оцениваются в 40 млрд руб. (около 0,6 млрд долл. США).

## Местоположение

Красноярский край, Норильский промышленный район

## Описание

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 завершен в 2015 году). В рамках второго этапа (ТОФ-2) был расширен главный корпус фабрики, проведена реконструкция корпуса приготовления реагентов, дополнительно построены шаровые и вертикальные мельницы, а также первая очередь хвостохранилища. В результате мощность фабрики выросла до 10 млн тонн в год. Проект ТОФ-2 был завершен в 2018 году.

**Использование новой технологии обогащения позволит повысить извлечение на 4–7% по всем ключевым металлам.**

График работ по ТОФ-3  
в 2019–2024 годах

'19 '20-'22 '23-'24

- Инвестиции — 424 млн руб. (7 млн долл. США)
- Завершено обследование строительной площадки и проведены подготовительные работы
- Завершена разработка проектной документации
- Получено положительное заключения Главгосэкспертизы России и разрешение на строительство
- Выполнены подготовительные работы в главном корпусе ТОФ

- Разработка рабочей документации
- Строительно-монтажные работы
- Поставка оборудования
- Пусконаладочные работы

- Ввод в эксплуатацию
- Выход на проектную мощность

## ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЕ ПРОЕКТЫ

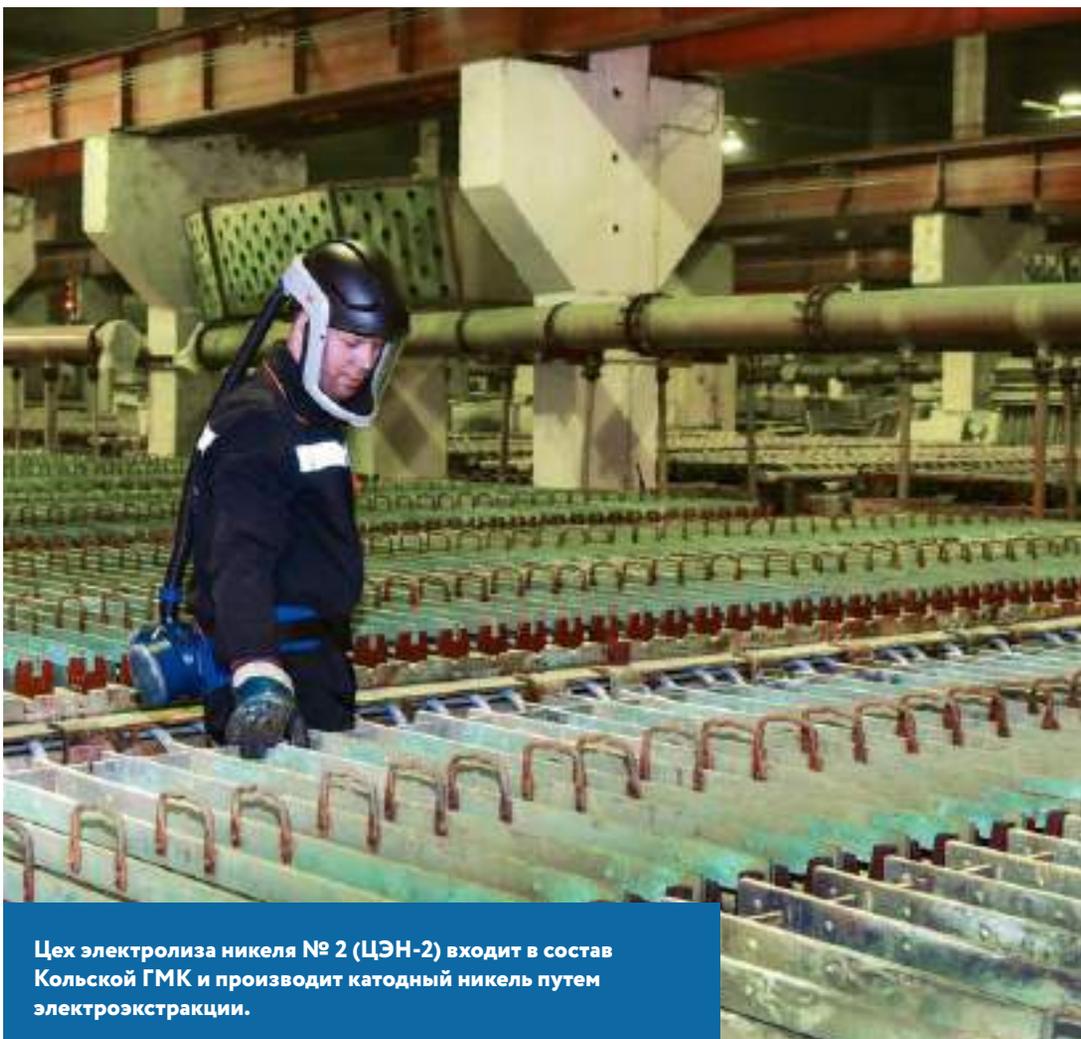
### МОДЕРНИЗАЦИЯ ЦЕХА ЭЛЕКТРОЛИЗА НИКЕЛЯ

#### Местоположение

Мурманская область, г. Мончегорск

#### Описание

Проект модернизации ЦЭН-2 ставит целью создание высокоэффективного производства катодного никеля путем перевода существующих мощностей на технологию электроэкстракции никеля из растворов хлорного раствора никелевого порошка трубчатых печей и увеличения объемов производства со 120 тыс. до 145 тыс. тонн катодного никеля в год. Новая технология позволит достигать максимальных показателей чистоты готового металла и снизить объем загрязняющих веществ. Инвестиции на 2020–2021 годы составят 2,9 млрд руб. (43,4 млн долл. США).



Цех электролиза никеля № 2 (ЦЭН-2) входит в состав Кольской ГМК и производит катодный никель путем электроэкстракции.

#### График работ в 2019–2020 годах

'19

- Инвестиции — **4,8 млрд руб. (74,5 млн долл. США)**
- Осуществлена переоснастка ванн электроэкстракции, уровень выполнения работ по проекту составляет 98%

'20

- Наладка и выход на проектную мощность

## ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ ПРОЕКТЫ

## МОДЕРНИЗАЦИЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ



«Норникель» владеет собственным топливно-энергетическим комплексом, в который входят четыре месторождения углеродного сырья (природного газа), три теплоэлектростанции (ТЭЦ-1, ТЭЦ-2 и ТЭЦ-3), две гидроэлектростанции (Усть-Хантайской ГЭС и Курейская ГЭС), а также газопроводы и линии электропередач. Выработка энергии происходит с использованием ВИЭ (гидрогенерация) и невозобновляемых источников энергии (природный газ).

Местоположение

Красноярский край, Норильский промышленный район

Описание

Инвестиции в объекты энергетической инфраструктуры нацелены на замену устаревших и исчерпавших срок службы турбин ГЭС, энергоблоков ТЭЦ, а также реконструкцию основных элементов газотранспортной системы. В результате будет существенно продлен срок службы основных объектов энергоинфраструктуры, повышена надежность энерго- и газоснабжения, увеличена производительность производства возобновляемой энергии, а также созданы условия для экономии энергоресурсов. Инвестиции в энергетические активы за 2020–2025 годы составят 135 млрд руб. (2 млрд долл. США).

График работ  
в 2019–2025 годах

'19

- Инвестиции — **15,9 млрд руб. (246 млн долл. США)**
- Замена оборудования гидроагрегатов на Усть-Хантайской ГЭС (машинный и электрические цеха)
- Замена оборудования энергоблоков на ТЭЦ-2

'20–'25

- Замена двух действующих энергоблоков на ТЭЦ-2 и ТЭЦ-3
- Модернизация электросетевого комплекса и газотранспортного оборудования
- Замена оборудования гидроагрегатов и автоматизация системы диспетчеризации на ГЭС

## ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОЕКТЫ

### СЕРНАЯ ПРОГРАММА НА КОЛЬСКОЙ ГМК

#### Местоположение

Мурманская область, п. Никель

#### Описание

Проект предусматривает строительство узла отгрузки с вместимостью сухого концентрата на 200 тыс. тонн, модернизацию цеха флотации на обогатительной фабрике в г. Заполярный с получением двух типов медно-никелевого концентрата и полное закрытие плавильного цеха в п. г. т. Никель. В результате использования новой схемы концентраты будут разделяться на богатый и бедный и отгружаться сторонним потребителям. В 2019 году обогатительная фабрика переработала 7,9 млн тонн руды.

**При закрытии цеха сотрудникам будет предложено трудоустройство на других предприятиях «Норникеля».**



Подробнее читайте в разделе «Социальные инвестиции» на с. 161

Инвестиции в проект за 2017–2020 годы составят 5,8 млрд руб. (90,9 млн долл. США).

#### ЗАКРЫТИЕ ПЛАВИЛЬНОГО ЦЕХА В П. Г. Т. НИКЕЛЬ

Это комплексный экологический проект на Кольской ГМК, реализация которого позволит полностью ликвидировать выбросы вредных веществ в п. г. т. Никель и снизить выбросы на 50% по итогам 2020 года на Кольской ГМК (2015 год — базовый).

Мурманская область, г. Заполярный, п. г. т. Никель.

**✗**  
**БУДЕТ ЗАКРЫТ**



Серная программа на Кольской ГМК предусматривает полное закрытие плавильного цеха в п. г. т. Никель, расположенного на границе с Норвегией, и модернизацию металлургических мощностей в г. Мончегорске. Это позволит полностью ликвидировать выбросы диоксида серы в трансграничной зоне с Норвегией и существенно сократить вредное воздействие на окружающую среду в г. Мончегорске. Благодаря реализации программы планируется сократить выбросы диоксида серы на Кольской ГМК на 50% по итогам 2020 года и на 85% — по итогам 2021 года (2015 год — базовый).

График работ в 2019–2021 годах

'19

- Инвестиции — **2,3 млрд руб. (35,6 млн долл. США)**
- Получение заключения Главгосэкспертизы России
- Окончание строительно-монтажных работ по всему проекту
- Выпуск готового концентрата и проведение пусконаладочных работ на фабрике

'20

- Инвестиции — **1,6 млрд руб. (24,9 млн долл. США)**
- Частичная остановка электропечей плавильного цеха в п. г. т. Никель;
- Проведение пусконаладочных работ на узле отгрузки и реализация бедного концентрата

'21

- Полное закрытие плавильных мощностей в п. г. т. Никель
- Начало строительства узла отгрузки для богатого концентрата

## СЕРНАЯ ПРОГРАММА В ЗАПОЛЯРНОМ ФИЛИАЛЕ



Масштабный экологический проект, предусматривающий утилизацию диоксида серы на Надеждинском металлургическом и Медном заводах, входящих в Заполярный филиал Компании, с кардинальным сокращением выбросов загрязняющих веществ.

Реализация Серной программы в Заполярном филиале ставит целью поэтапное сокращение выбросов диоксида серы в Норильском промышленном районе: на 45% — к 2023 году, на 90% — к 2025 году (2015 год — базовый). Инвестиции в проект на 2019–2025 годы составят около 3,5 млрд долл. США.

#### Местоположение

Красноярский край, Норильский промышленный район (Заполярный филиал)

#### Описание

Проект планируется реализовать по фазам на двух основных металлургических заводах Компании в Норильском промышленном районе следующим образом.

#### Надеждинский металлургический завод (НМЗ)

- **Фаза 1:** утилизация богатых диоксидом серы газов и строительство мощностей по нейтрализации серной кислоты, включая гипсохранилище и сопутствующую инфраструктуру — завершение к 2023 году.
- **Фаза 2:** расширение инфраструктуры по переработке серной кислоты от медной цепочки — завершение к 2025 году.

#### Медный завод (МЗ)

- **Фаза 1:** подготовительные работы и реконструкция передела очистки газов от пыли — завершение к 2023 году.
- **Фаза 2:** утилизация диоксида серы, содержащегося в богатых отходящих газах на МЗ, до уровня предельно допустимых выбросов и закрытие конвертерного передела с бедными газами — завершение к 2025 году.

График работ  
в 2019–2020 годах

'19

- Инвестиции — 1,5 млрд руб. (24 млн долл. США)
- Выполнен основной объем подготовительных работ на площадках
- На НМЗ разработана проектная документация на выполнение работ по фазе 1 и получено положительное заключение государственной экологической экспертизы
- Заключена часть контрактов на поставку оборудования
- На МЗ разработана проектная документация на выполнение работ по фазе 1

'20

- НМЗ: разработка рабочей документации, получение заключения Главгосэкспертизы России и проведение строительно-монтажных работ
- МЗ: проведение строительно-монтажных работ по фазе 1, разработка документации для фазы 2