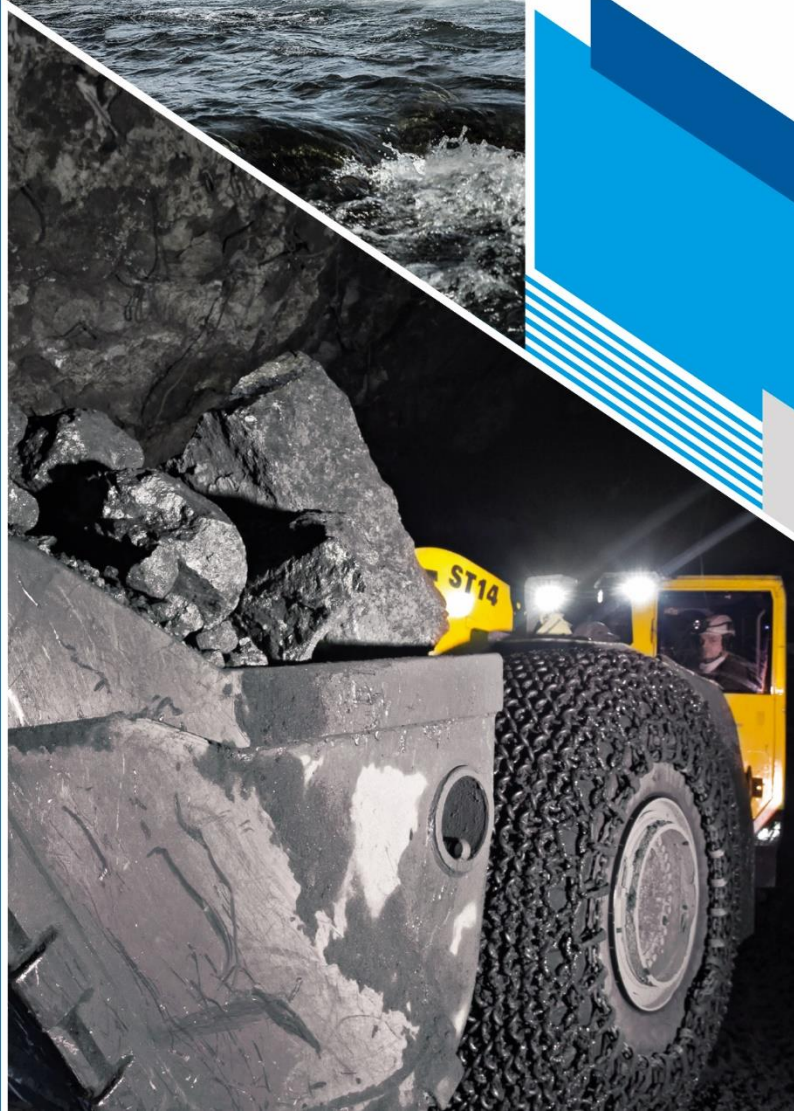


Движение по пути устойчивого роста

Лондон, Ноябрь 2018



NORNICKEL



Ограничение ответственности

Содержащиеся здесь сведения были собраны на основе информации, доступной ПАО «ГМК «Норильский никель» на момент подготовки презентации. С момента подготовки презентации внешние и иные факторы могли оказать влияние на деятельность ПАО «ГМК «Норильский никель» и затронуть содержащиеся здесь сведения. Кроме того, в настоящей презентации могут предоставляться не все сведения по соответствующим вопросам. ПАО «ГМК «Норильский никель» не дает гарантий или заверений, подтверждающих достоверность, полноту или надежный характер содержащихся здесь сведений.

Любая содержащаяся здесь информация предполагаемого характера подготовлена на основе ряда предположений, которые могут оказаться неверными. Прогнозы, как таковые, связаны с рисками и неопределенностью, и «Норильский никель» желает предостеречь о том, что фактические результаты могут в существенной степени отличаться от явно или неявно указываемых в подобного рода заявлениях. Стоит отметить, что ключевые факторы риска содержатся в последнем опубликованном Годовом отчете. На результатах работы компании могут сказаться иные факторы, как известные «Норильскому никелю», так и наоборот. На презентацию нельзя полагаться в качестве рекомендации или прогноза от «Норильского никеля», и компания, в свою очередь, не берет на себя обязательства публиковать дополненную и измененную редакцию содержащихся здесь заявлений. Эта презентация не должна рассматриваться как рекомендация или прогноз Норильского никеля. Норильский Никель не берет на себя обязательство выпускать какие-либо изменения в заявлениях, содержащихся в этой презентации.

Информация, содержащаяся в данной презентации, не должна рассматриваться как какое-либо обязательство со стороны «Норильского никеля» в отношении любых вопросов, которые упоминаются или на которые идет ссылка в данной презентации. «Норильский никель» прямо отказывается от какой-либо ответственности за любые убытки, возникающие в связи с содержанием или на основании данной презентации

Некоторые содержащиеся в презентации сведения, указывающие на долю рынка, занимаемую «Норильским никелем» в соответствующих сферах деятельности, и на позицию относительно конкурентов основываются на общедоступных данных, опубликованных другими горнодобывающими и металлургическими компаниями или торговыми и деловыми организациями и ассоциациями. Подобные публикации и сведения не были подтверждены независимыми источниками, а методика измерения показателей финансовой и операционной деятельности иных организаций, использованные для оценки сравнительной позиции «Норильского никеля» может не соответствовать от используемой «Норильским никелем».

Настоящая презентация не представляет собой в полном виде или частично рекламу ценных бумаг, оферту или предложение осуществления продажи, выпуска, запроса на предложение относительно акций ПАО «ГМК «Норильский никель» и ни в полном объеме, ни частично не должна служить в качестве основы для принятия каких бы то ни было инвестиционных или договорных решений.



Видение Президента

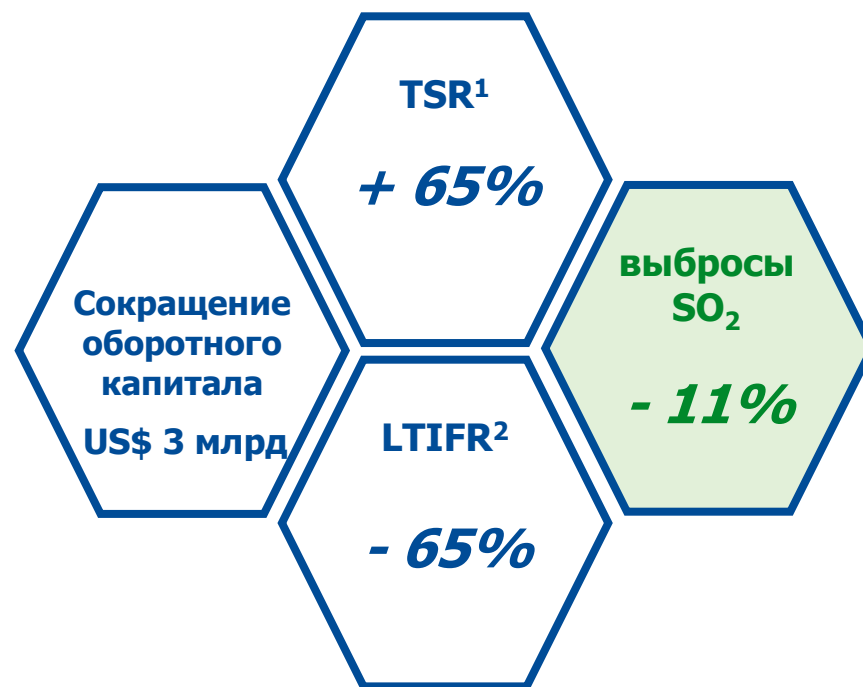
Владимир Потанин
Президент Компании
Председатель Правления

Итоги деятельности Компании в 2013-2018

Реализация стратегических проектов



Ключевые достижения по эффективности



Примечание: 1. TSR – Total Shareholder Return (совокупная прибыль акционеров);
2. LTIFR – Lost Time Injury Frequency Rate (коэффициент частоты травм с потерей рабочего времени)

Стратегические приоритеты

Акцент на безопасности и экологии

- Снижение **LTIFR на 20%** ежегодно
- Нулевая терпимость к смертельным случаям
- Реализация Комплексной экологической программы со **снижением выбросов SO₂ на 75%** в Норильском промышленном районе

Повышение эффективности

- **Рост производства металлов на 5-8% в краткосрочной перспективе**
- **Строгий контроль затрат** – удержание роста денежных затрат ниже уровня инфляции
- **Прирост производительности труда до 15%** (2020 г. к уровню 2017 г.)

Долгосрочный рост производства на базе существующих активов

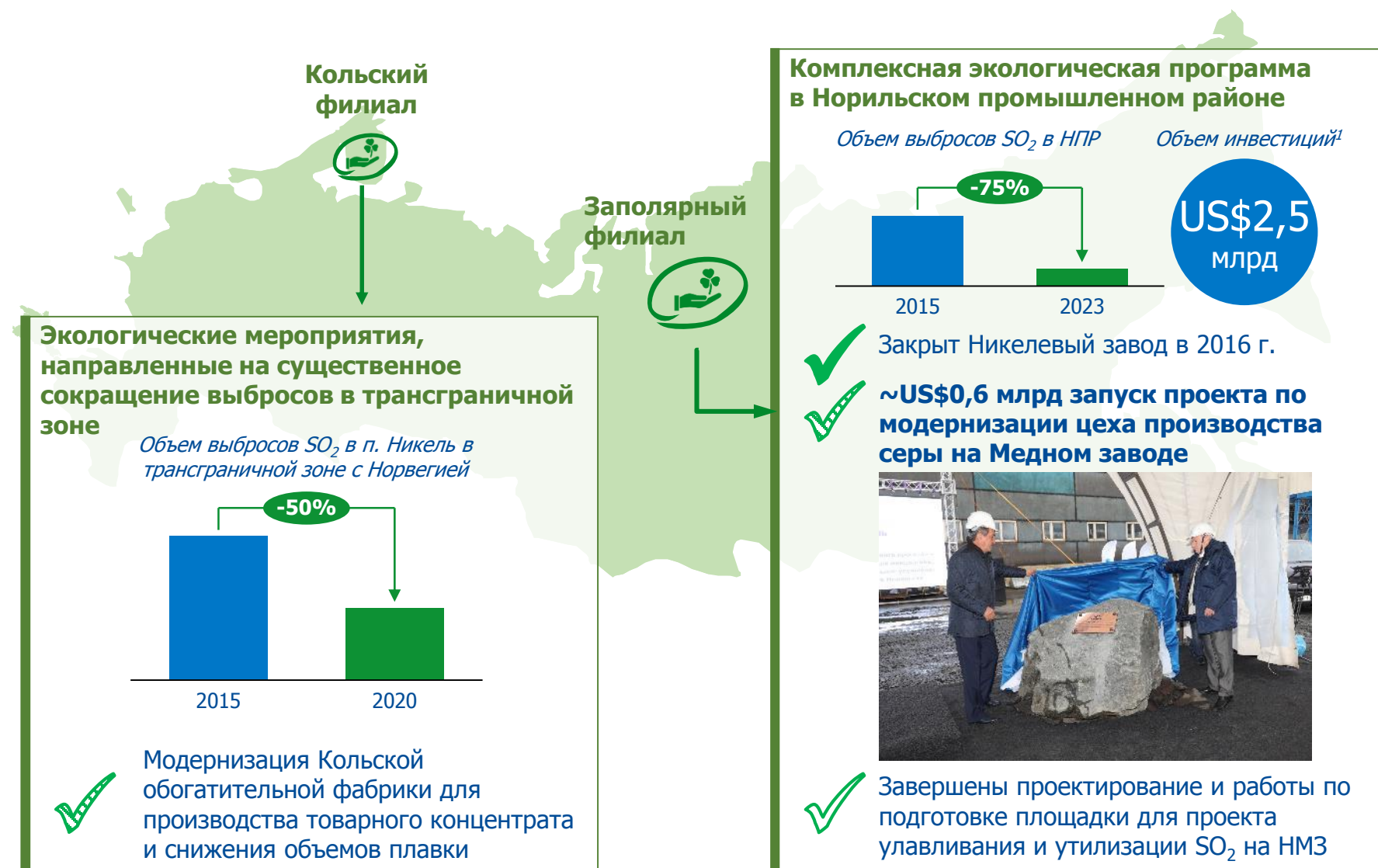
- **Долгосрочный (2025 г.+) рост производства металлов на 15 - 25%**
- Проекты добычи на действующих месторождениях Талнахского рудного узла, развитие Южного кластера, строительство 3-ей очереди ТОФ

Исследование новых возможностей для роста

- **Оценка уникального “blue sky” проекта** по разработке в партнерстве потенциально крупнейшего в мире нового **МПГ-кластера** (Арктик-Палладий)



Экологическая программа – ключевой компонент Стратегии



Примечание: 1. US\$2,5 млрд – сумма инвестиций в проекты на МЗ и НМЗ по улавливанию SO₂, строительство передела конвертирования на НМЗ (перенос непрерывного конвертирования с МЗ)

Акцент на повышении эффективности: ожидаемые результаты в 2019-2020 гг.

Целевые ориентиры повышения производственной эффективности

Факторы влияния



Рост производства
в 2019-2020 гг.

5-8% (2020 г. к уровню 2017 г.)

Повышение эффективности использования существующей базы активов по всей производственной цепочке: от добычи до переработки



Удержание роста денежных затрат ниже уровня инфляции¹

Строгий контроль ключевых направлений денежных затрат: ФОТ, обслуживание и ремонты, сырье и материалы



Рост производительности труда
в 2019-2020 гг.

12-15%

(2020 г. к уровню 2017 г.)

Оптимизация численности через реализацию различных инициатив по повышению производительности

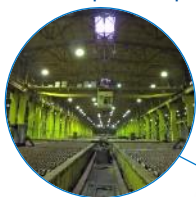


- Программа охватывает все предприятия Компании
- Целевые ориентиры интегрированы в систему мотивации персонала

Примечание: 1. Денежные затраты без учета ГРКБ и Nkomati, скорректированы на выручку от прочей реализации (не металлов)

Цифровизация – повышение эффективности и трансформация культуры

Диагностика короткого замыкания при электролизе



Мониторинг зубьев экскаватора



Выявление элементов, засоряющих руду



Дополненная реальность



Суммарные инвестиции в цифровые технологии (2018 – 2021 гг.)

~US\$80 млн

Цифровая лаборатория:
анализ применимости цифровых технологий для Компании



Проекты, направленные на внедрение **искусственного интеллекта, систем роботизации, цифровых двойников** и т.д.



Программа цифровизации



Большие данные



Создание цифрового слоя хранения всех данных Компании

Оптимизация издержек и расшивка «узких мест» в цепочке добавленной стоимости



Обеднительные электропечи Надеждинского завода



Флотация на Талнахской обогатительной фабрике



Производство кобальта Кольской ГМК

Ожидаемые результаты

прирост EBITDA
US\$30-40 млн в год



Рост производительности труда



Улучшение промышленной безопасности



Трансформация корпоративной культуры



НОРНИКЕЛЬ

«Стратегия 2025 г.+»: масштабирование существующих активов



Минеральные ресурсы

в Норильском промышленном районе

Ценность ресурсов

>700
US\$ млрд

Отношение ресурсов к текущему уровню добычи

>80
лет

+

Прогнозируемый рост спроса к 2025 г.

+50%

на первоклассный Ni⁽¹⁾

+20%

на Pd

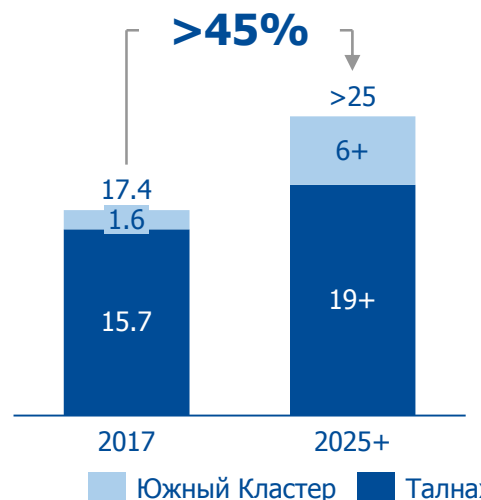


**Устойчивый рост
спроса на Ni и Pd**

Возможности роста для существующих активов

Добыча руды в НПП, млн т

Рост производства металлов
(2025 г.+ к уровню 2017 г.)



Ni **Cu**

+15%

Pt **Pd**

+25%

- Проекты добычи на действующих месторождениях Талнахского рудного узла
- Развитие «Южного Кластера»
- Строительство 3-ей очереди Талнахской обогатительной фабрики



При условии принятия инвестиционных решений

Примечание: 1. В том числе сульфаты Ni

Потенциальное создание стоимости / возможности роста: Проекты "Blue Sky" и сотрудничество в производственной цепочке

Традиционные сегменты отрасли для Норникеля

Добыча



Плавка



Рафинировка



Вне традиционных сегментов ...

Сырье для
аккумуляторных
батарей



Аккумуляторные
батарей



1

Возможности роста в добычном сегменте

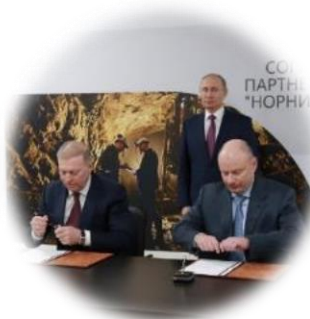
- Предварительная оценка создания потенциально крупнейшего в мире МПГ кластера «с нуля» через СП с «Русская платина»



&



Russian Platinum PLC



- Создание стоимости благодаря обширным возможностям и опыту Норникеля в реализации крупных проектов в России / в уникальных климатических условиях

2

Возможности сотрудничества в переработке и сбыте

- Оценка возможностей сотрудничества в быстрорастущем секторе батарейных материалов
- Первый шаг – долгосрочное сотрудничество с компанией BASF



&



- Потенциальная синергия с точки зрения повышения эффективности
- Поддержка долгосрочного баланса продукции первоклассного Ni

Соответствие стратегии Норникеля стратегическим приоритетам России

Национальные приоритеты России

Норникель

Поддержка Государства

Экология

#1

среди горно-металлургических компаний в России по инвестициям в экологические проекты

US\$ млн

200-250

ежегодные инвестиции в благотворительные, спортивные и социальные проекты

US\$ млрд

10,5 – 11,5

объем инвестиций в России в 2019-2022 гг.

Социальное развитие

Инвестиции

- Благоприятные налоговые режимы для новых проектов: Читинский, ВОЛС, проекты Кольской ГМК
- Соинвестирование в реконструкцию аэропорта Норильска
- Законодательные меры поддержки новых инвестиционных решений – в проработке (в т.ч. для Южного Кластера и Экологической программы)

Ключевые социальные/благотворительные проекты

МУРМАНСК

- Поддержка природных заповедников (лапландский государственный природный биосферный заповедник, заповедник Пасвик (Кольский полуостров))

МОСКВА

- Олимпийский комитет России
- Федерация Хоккея России
- Профессиональный баскетбольный клуб ЦСКА
- Театральный фестиваль «Золотая маска»

СОЧИ

- 22-ые Олимпийские игры в 2014 г.
- Горнолыжный курорт Роза Хутор
- Санаторий Заполярье



Один из самых высоких показателей социальных расходов относительно выручки в российском минерально-сырьевом комплексе

НОРИЛЬСК

- Программы жилищного строительства и переселения
- Строительство ~1 000 км волоконно-оптической линии высокоскоростного интернета
- Реконструкция посадочной полосы норильского аэропорта Алыкель
- Поддержка Путранского государственного природного заповедника

КРАСНОЯРСК

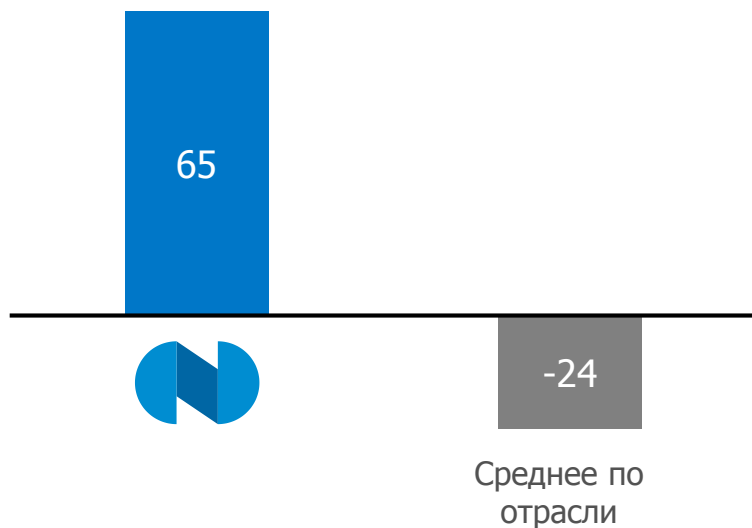
- 29-ая Международная Зимняя Универсиада в Красноярске в 2019 г.



Обеспечение лидирующей в отрасли акционерной доходности

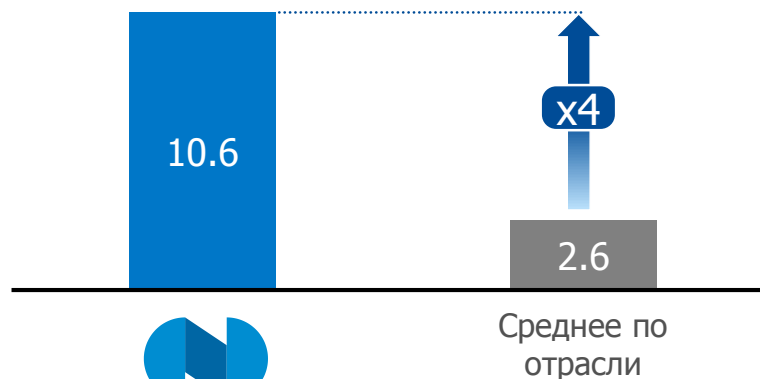
Норникель продолжает лидировать в отрасли в части обеспечения высокой акционерной доходности...

TSR, 2013–2018 гг. (с начала года по текущий момент) %



...и обеспечивает максимальный дивидендный доход в сравнении с мировыми аналогами

Средний дивидендный доход в мировой индустрии, 2013–2018 гг. (с начала года по текущий момент), %



- **Норникель продолжает обеспечивать высокую доходность для своих акционеров**
- **Гибкая формула дивидендов поддерживает устойчивый баланс в долгосрочной перспективе**

Статус реализации производственной стратегии и проекты



Сергей Дяченко
Первый вице-президент
Операционный директор

Операционная деятельность и проекты: ключевые показатели и приоритеты

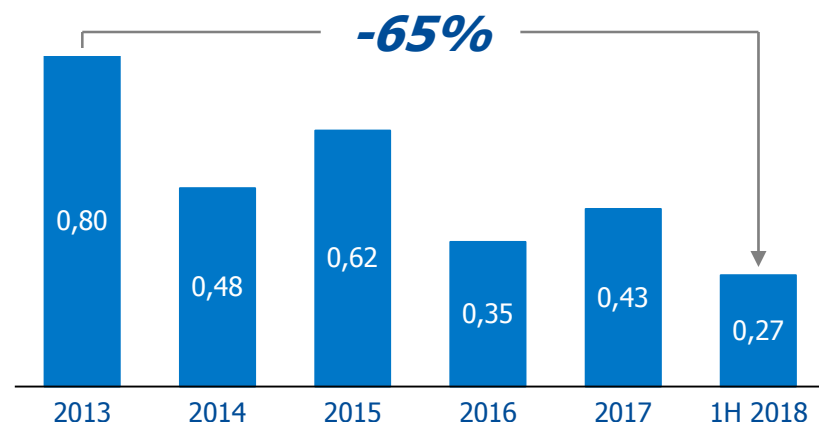


- Сокращение LTIFR на 65% в период 2013-2018 гг.
- Стратегический фокус на развитии культуры безопасности труда и нулевая терпимость к смертельным случаям
- Сокращение SO₂ достигло 11% для Заполярного филиала и 30% для Кольского
- Стратегическая цель к 2023 г. – сокращение выбросов SO₂ на 75% в Заполярном филиале в рамках реализации экологической программы
- Цель к 2020 г. сокращение выбросов SO₂ на 50% в п. Никель/Заполярный (Кольский полуостров)
- Краткосрочный горизонт: рост производства на 5-8% за счет программы повышения эффективности
- 2025 г.+ : рост производства на 15-25% на базе существующих активов
- “Blue sky”: оценка потенциально крупнейшего в мире нового МПГ - кластера
- 2019-2022 гг.: US\$9,0 – 10,0 млрд суммарных инвестиций в базовую инвестиционную программу и экологические проекты
- Возможно, US\$1,3 – 1,5 млрд дополнительных инвестиций в потенциальные проекты роста (при условии принятия инвестиционных решений)

Постоянное улучшение показателей ПБиОТ

LTIFR¹: достигнуты рекордно низкие уровни

LTIFR ($1 \cdot 10^{-6}$)



- Компания подтверждает свою приверженность развитию строгой культуры безопасности труда во всех подразделениях

Снижение количества несчастных случаев

Сотрудники



- Количество регистрируемых несчастных случаев со смертельным исходом и потерей трудоспособности снижены на 30% год к году в 1П 2018 г.
- Было проведено 22 внутренних аудита системы менеджмента безопасности и охраны труда в 1П 2018 г.
- 37 сотрудников значительно нарушили правила ПБиОТ (по сравнению с 55 в первом полугодии 2017 г.), из которых 33 сотрудника были уволены (против 44 в 1П 2017 г.)

Примечание : 1. LTIFR – Коэффициент частоты несчастных случаев с потерей рабочего времени (без случаев со смертельным исходом) / фактически отработанное время всеми работниками • 1 000 000)
Источник: данные компании (Ноябрь 2018)

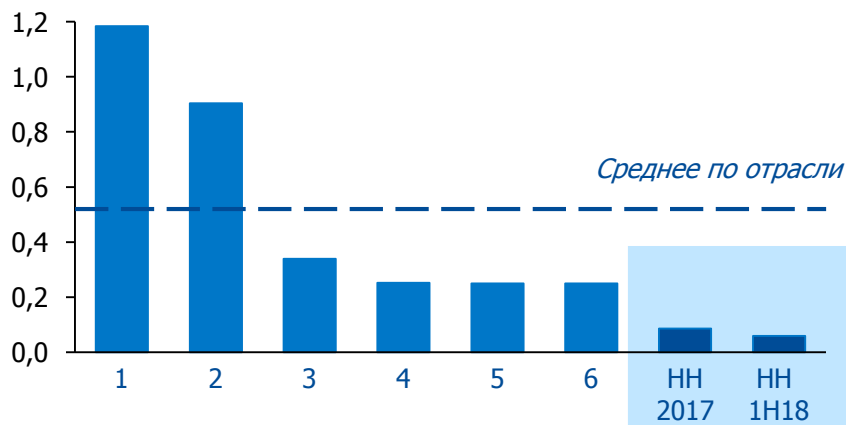


НОРНИКЕЛЬ

ПБиОТ² по Компании – один из лучших показателей в отрасли

LTIFR ⁽¹⁾ Норникеля остается ниже среднего значения по глобальным ГМК

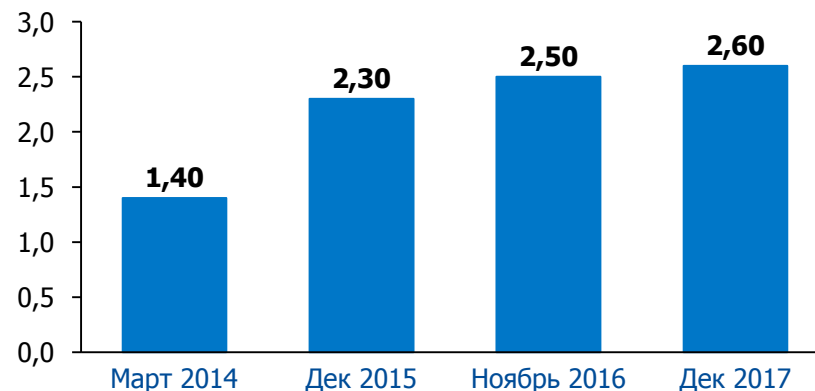
LTIFR на 200 тыс. часов



- LTIFR остается ниже среднего уровня по горнодобывающим компаниям
- Менеджмент считает, что ПБиОТ является ключевым стратегическим приоритетом и подтверждает свою приверженность достижению нулевой смертности на производстве

Оценка уровня культуры безопасности труда значительно улучшилась с 2014 г.

Индекс Бредли, оценка DuPont



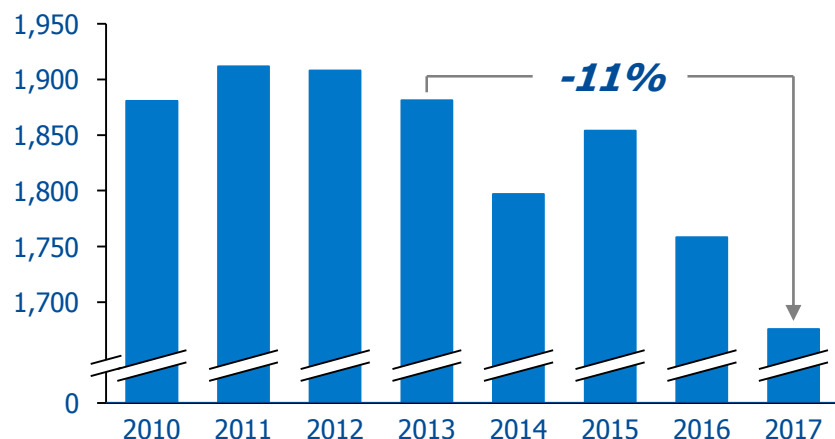
- Улучшение показателя обусловлено внедрением стандартов снижения рисков, мероприятиями по информированию сотрудников и специализированными программами снижения рисков

Примечание: 1. на 2017 г., группа сравнения включает Impala, Lonmin, Glencore, Rio Tinto, Anglo, Vale. Среднее по отрасли включает диверсифицированные ГМК, компании добывающие МПГ и золото; 2. Промышленная безопасность и охрана труда
Источник: данные компании, отчет Renaissance Capital Июль 2018 г.

Результаты первого этапа комплексной экологической программы – сокращение выбросов SO₂

Заполярный филиал: выбросы диоксида серы уменьшены на 11% с 2013 г.

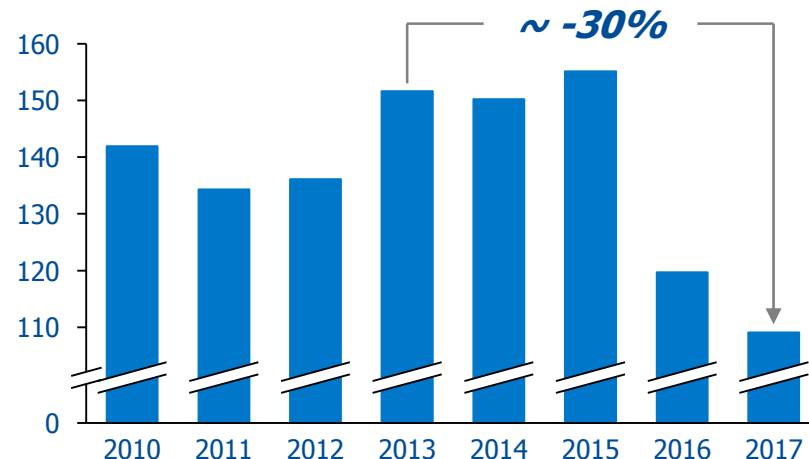
Выбросы SO₂ в Заполярном филиале, тыс.т



- 1П 2017 г., модернизированы и увеличены мощности Талнахской ОФ (завершен ТОФ-2)
- В 2016 г. закрыт Никелевый завод

Кольский филиал: выбросы диоксида серы уменьшены на ~30% с 2013 г.

Выбросы SO₂ в Кольском филиале, тыс.т



- Май 2016 г., закрыт агломерационный цех в п. Заполярный
- 2016 г., запущен участок по производству медно-никелевых брикетов

Сокращение выбросов в жилых районах Норильска на 30-35%

Стратегическая дорожная карта развития ключевых производственных активов

Дорожная карта формирования современного, эффективного и экологически чистого производства



XX - Проекты базовой программы

XX - Перспективные проекты в стадии оценки

Комплексная экологическая программа в Норильском промышленном районе

Заполярный филиал Норникеля

Шаг 3

Реализация комплексного решения по улавливанию SO_2 с производством серной кислоты

Строительство комплекса конвертирования меди (с учетом закрытия передела на МЗ)



Шаг 2

Дан старт реализации «Серного проекта»

Расширение и модернизация серного цеха

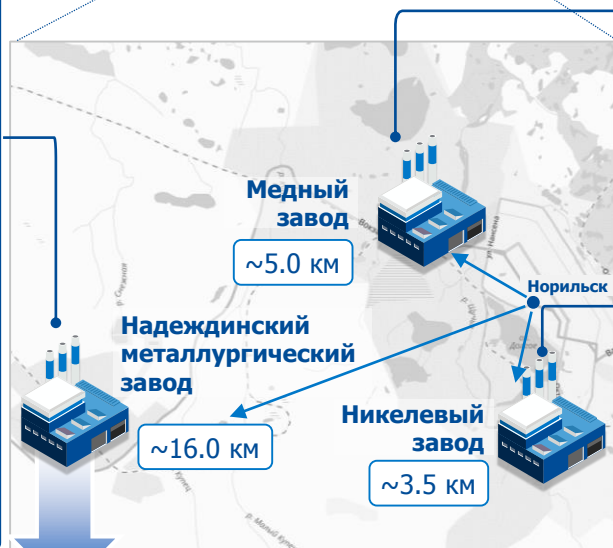
Закрытие конвертерного передела



Шаг 1

Закрит Никелевый завод

Сокращение выбросов SO_2 на 30 – 35% в селитебной зоне г. Норильска



Компания продолжает поиск наиболее эффективных технологических решений по улавливанию выбросов

Сокращение выбросов SO_2

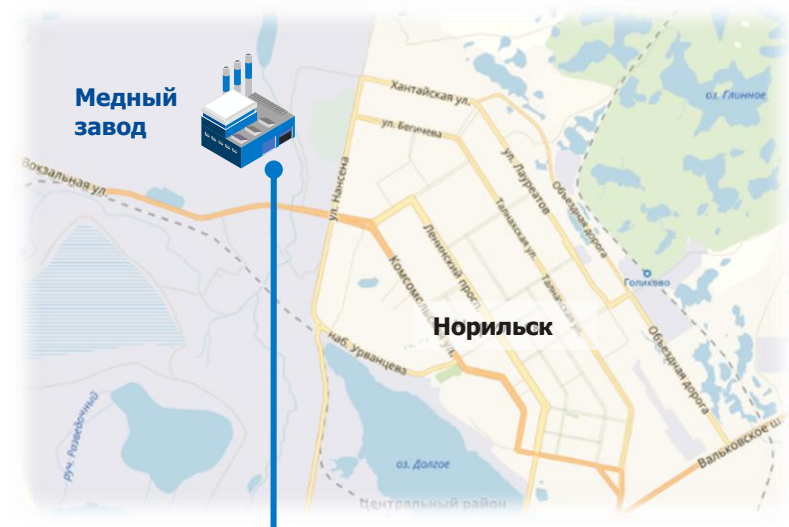
-75%

к 2023

Инвестиции

US\$2,5
млрд

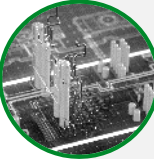
Запуск серного проекта на Медном заводе



Запуск Серного проекта



Статус реализации по ключевым экологическим проектам

	 Разработка ТЭО и основных тех.решений	 Контрактование	 Получение ГГЭ	 Подготовительные работы на площадке	 Начало строительно-монтажных работ
 Реконструкция цеха производства серы на МЗ	✓	✓	План 2019	План 2019	План 2019
 Проект комплексного улавливания SO ₂ на НМЗ	✓	✓	План 2019	✓	План 2019
 Строительство цеха непрерывного конвертирования на НМЗ	✓	✓	✓	План 2019	План 2019



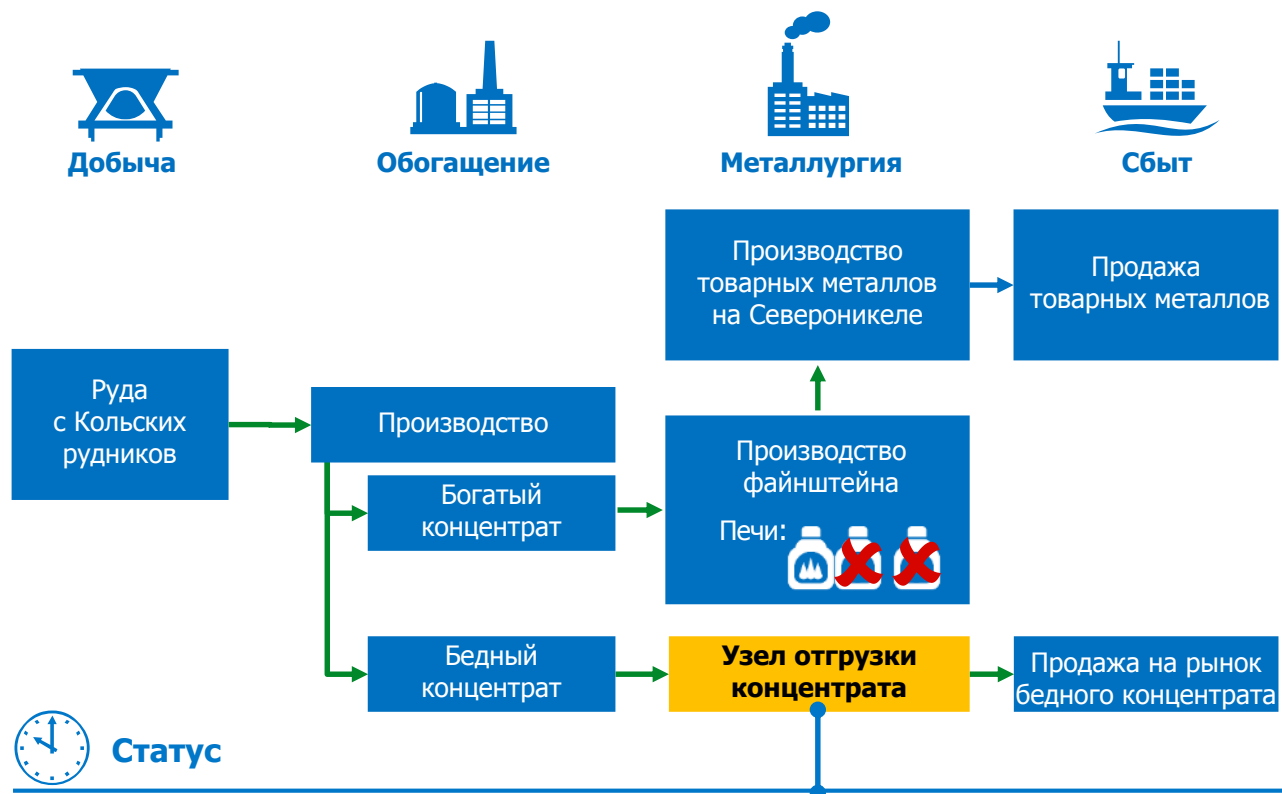
Завершенный этап



Текущий этап

Проект снижения выбросов в Кольском филиале

Перспективная производственная схема на КГМК с 3 кв. 2019 г.



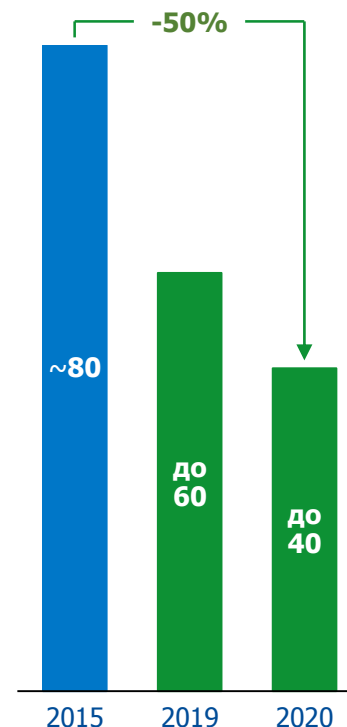
30% строительно-монтажных работ выполнено, в т.ч.:

- Завершены фундаментные работы в основных производственных корпусах
- Ведется монтаж основного технологического оборудования

Срок завершения 3 кв. 2019 г.

Воздействие на окружающую среду

Объем выбросов SO_2 п. Никеле, тыс. т в год



Основные этапы увеличения производства (раскрытие потенциала)

I

Краткосрочный

2018-2020 гг.

- Программа повышения эффективности с расшивкой «узких мест» и увеличением производительности
- Реализация горных проектов (рудник Скалистый и прочие рудники Талнаха)
- Завершение проекта модернизации никелевой рафинировки на КГМК

II

Среднесрочный

2021-2025 гг.

- Стратегический акцент на увеличении добычи на уникальной рудной базе Талнаха
- Проекты развития: ТОФ-3 и «Южный Кластер»

III

Долгосрочный

2025 г.+

- Оценка развития одного из крупнейших в мире «greenfield» проектов по добыче МПГ (в стратегическом партнерстве с «Русской Платной»)
- Оценка других потенциальных проектов, соответствующих критериям Норникеля для первоклассных активов

Программа повышения эффективности охватила всю производственную цепочку Компании

I II III

Добыча



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

Обогащение



- Достижение на ТОФ проектных показателей и увеличение извлечения металлов из руды
- Оптимизация затрат за счет подбора смеси реагентов и режимов работы
- Увеличение глубины переработки руды за счет дообогащения пирротиновых хвостов ТОФ

Металлургия



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

Реализация ключевого горного проекта – развитие рудника «Скалистый»

I II III

Описание проекта

- Производственная мощность: 2,4 млн т.
- Запасы руды: 58 млн т.
- CapEx 2013–2017 гг.: US\$1,1 млрд
- CapEx 2017–2020 гг.: ~US\$0,9 млрд

График реализации

- Введенные мощности в 2016–2018 гг.: 700 тыс. т/г.
- Запуск следующего этапа в 2021 г.: 1 000 тыс. т/г.
- Завершение строительства вентиляционного ствола №10 в 2018 г. (глубина >2 км)
- Завершение строительства скипо-клетьевого ствола в 2020 г.
- Объемы работ в 2017–2018 гг.¹:



Статус

~2,1 млн т. руды
добыча в 2018

Целевая мощность

~2,4 млн т. руды ²

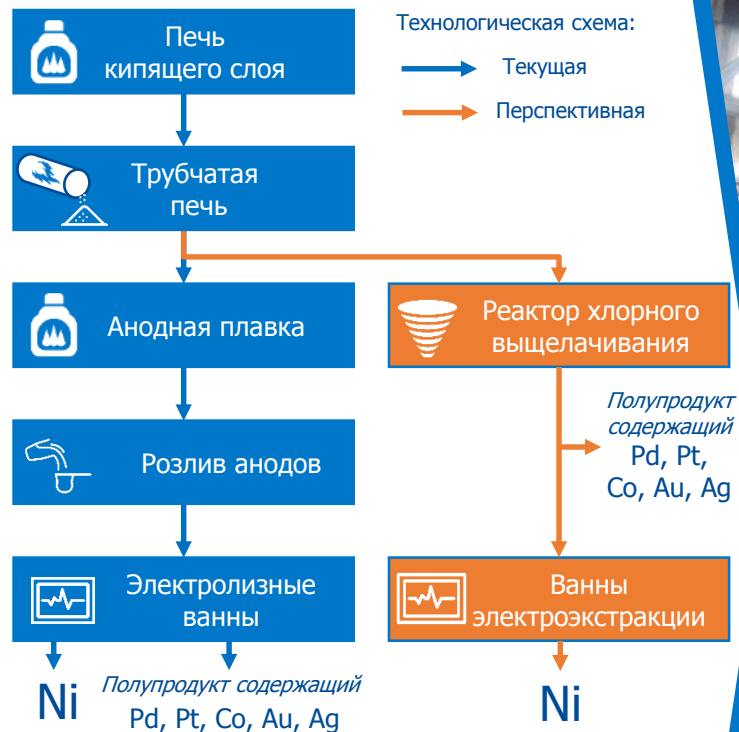
Примечание : 1. Ожидаемое значение 12 месяцев 2018 г. (по обоим стволам); 2 . С учетом постепенного выбытия старых мощностей

Статус проекта модернизации никелевой рафинировки КГМК

I II III

Описание проекта

Технологическая схема получения Ni на КГМК



- Повышение извлечения Ni >1.0%
- Снижение объемов выбросов загрязняющих веществ

Статус

Уровень готовности
>80%

Мощность

+20% мощностей Ni
рафинировки на ЦЭН-2

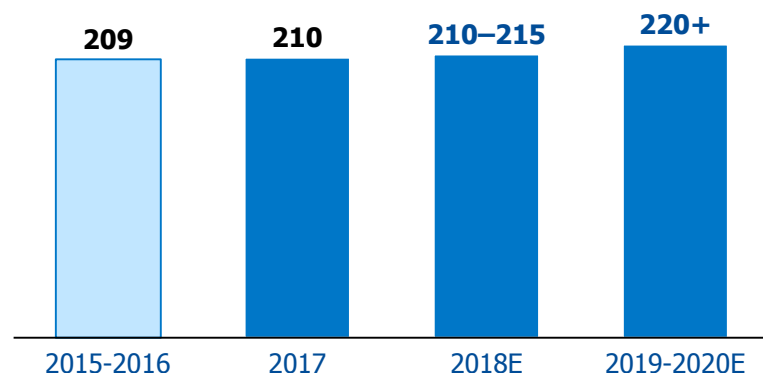


Прогноз производства на 2018-2020 гг.¹

I II III

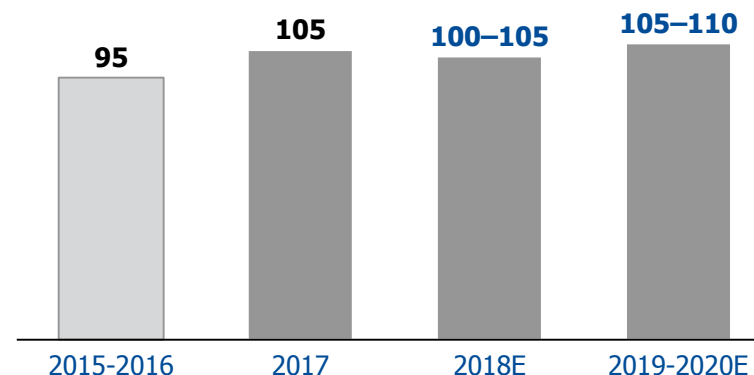
Ni

тыс. т



Pt+Pd

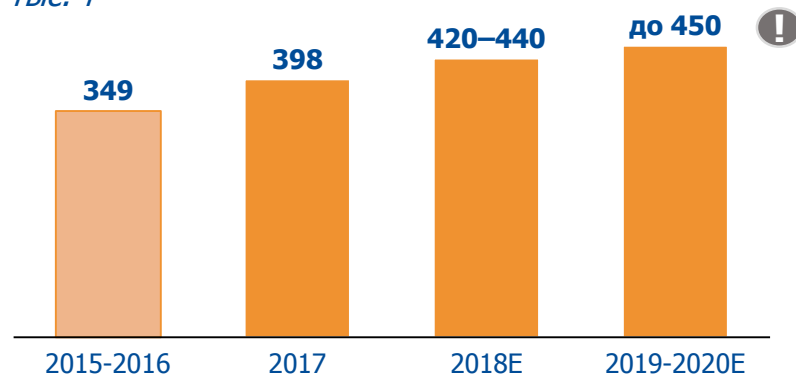
т



Cu

Без учета металлов Читинского проекта

тыс. т



- Рост объемов за счет мероприятий по повышению операционной эффективности и ввода новых проектов
- Существенная часть прироста меди в 2017-2020 гг. обеспечена более интенсивным вовлечением техногенного сырья в производство, после расшивки «узкого места» по медной рафинировке на МЗ
- По всем металлам наблюдается устойчивый тренд на увеличение объемов производства (даже без учета техногенного сырья)

⚠ В 2021-2023 гг. ожидается временное снижение производства меди из-за истощения запасов техногенного сырья с постепенным наращиванием объемов на рудном сырье (с ожидаемым возвратом на тот же уровень производства металлов к 2024-2025 гг.)

Примечание: 1. Металлы, произведенные из собственного сырья (включая металлы в полуфабрикатах), за исключением производства проекта Nkomati

Развитие уникальной рудной базы Талнаха

I II III

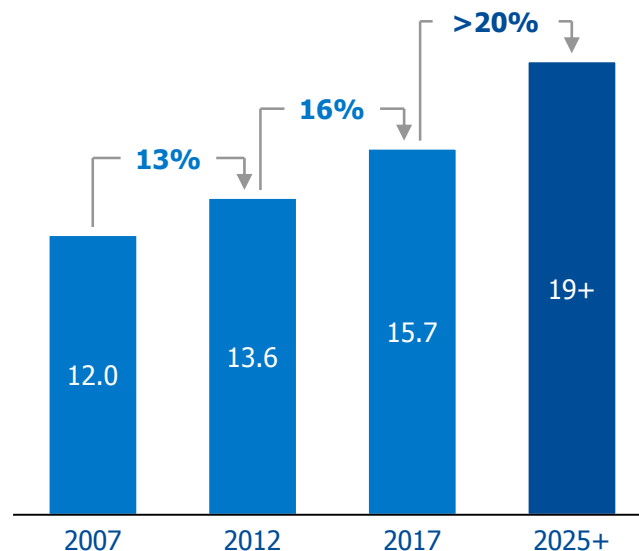


География



Потенциал роста

Добыча в «Талнахском кластере», млн т.



- Уникальная полиметаллическая рудная база с доказанными и вероятными запасами более 600 млн т. и ресурсами более 1500 млн т. руды
- Суммарный объем инвестиций в развитие проектов рудников Талнаха в период 2018-2022 гг. составит ~2,9 US\$ млрд



Статус

- Готовится ТЭО комплексной отработки рудников, срок завершения – 2019 г.

Третья очередь Талнахской обогатительной фабрики (ТОФ-3)

I II III



География



Предпосылки проекта

- Развитие ресурсного потенциала Норильского региона требует расширения мощности Талнахской ОФ
- Возможна установка дополнительного оборудования в существующее здание фабрики (т.е. без строительства нового здания)
- Новая технология обогащения была опробована и внедрена на ТОФ-2
- Улучшение показателей извлечения может быть «отдельным» основанием для реализации проекта, но для максимизации прибыли и оптимизации срока целесообразно синхронизировать проект с проектами увеличения добычи руды в Норильском промышленном районе



Статус проекта

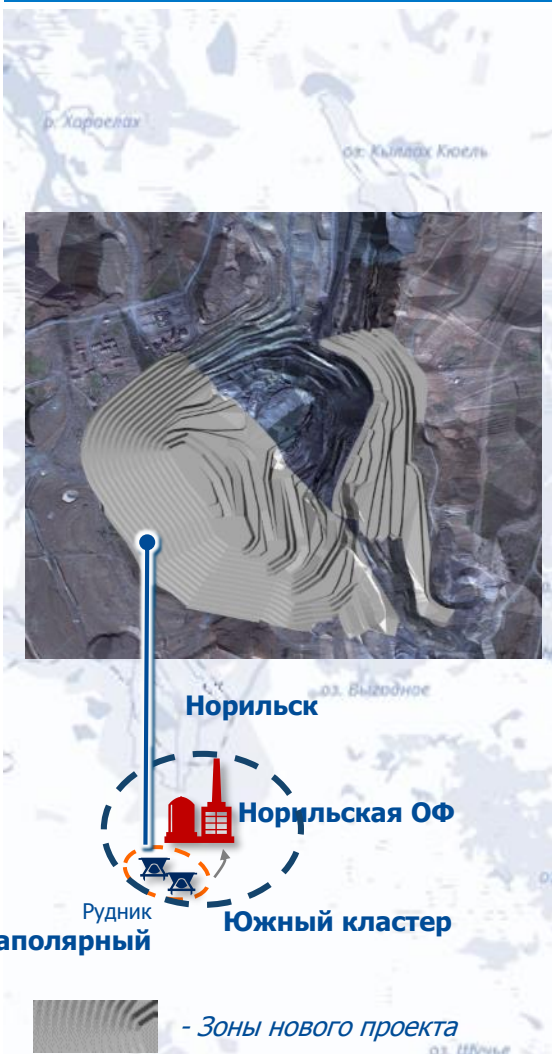
- Завершена подготовка проектной документации ТОФ-3 на 8 млн т
- Проект представлен на ГЭ
- Завершены обследования и подготовительные работы (этап 1)
- Инвестиционное решение ожидается в 2019 г.

Развитие «Южного кластера»

I II III



География



Предпосылки проекта

- Себестоимость МПГ «Южного кластера» находится в начале кривой себестоимости сопоставимых МПГ проектов

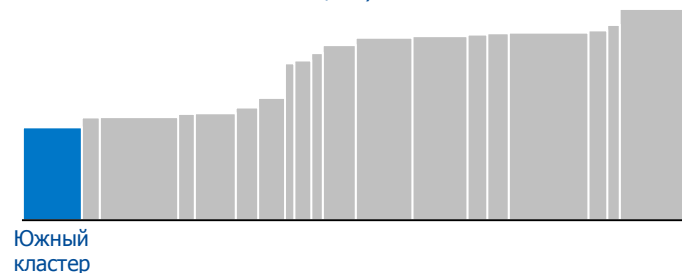
Оценка ресурсов по активу¹:

МПГ – >13 млн унций

Cu – >300 тыс. т

Ni – >200 тыс. т.

Кривая операционных денежных расходов «Южного кластера» и производителей МПГ в 2018 г. ², USD/4E унций



- Использование существующей инфраструктуры
- Потенциально этапная разработка карьера



Статус проекта

- ТЭО находится на стадии завершения
- ТЭО потребовало больше времени на проработку альтернатив, максимизирующих добычу руды (рост с 6 до 9 млн т.)
- «Южный кластер» был выделен в отдельное юридическое лицо - «Медвежий ручей» - для привлечения выделенного финансирования и потенциальной господдержки

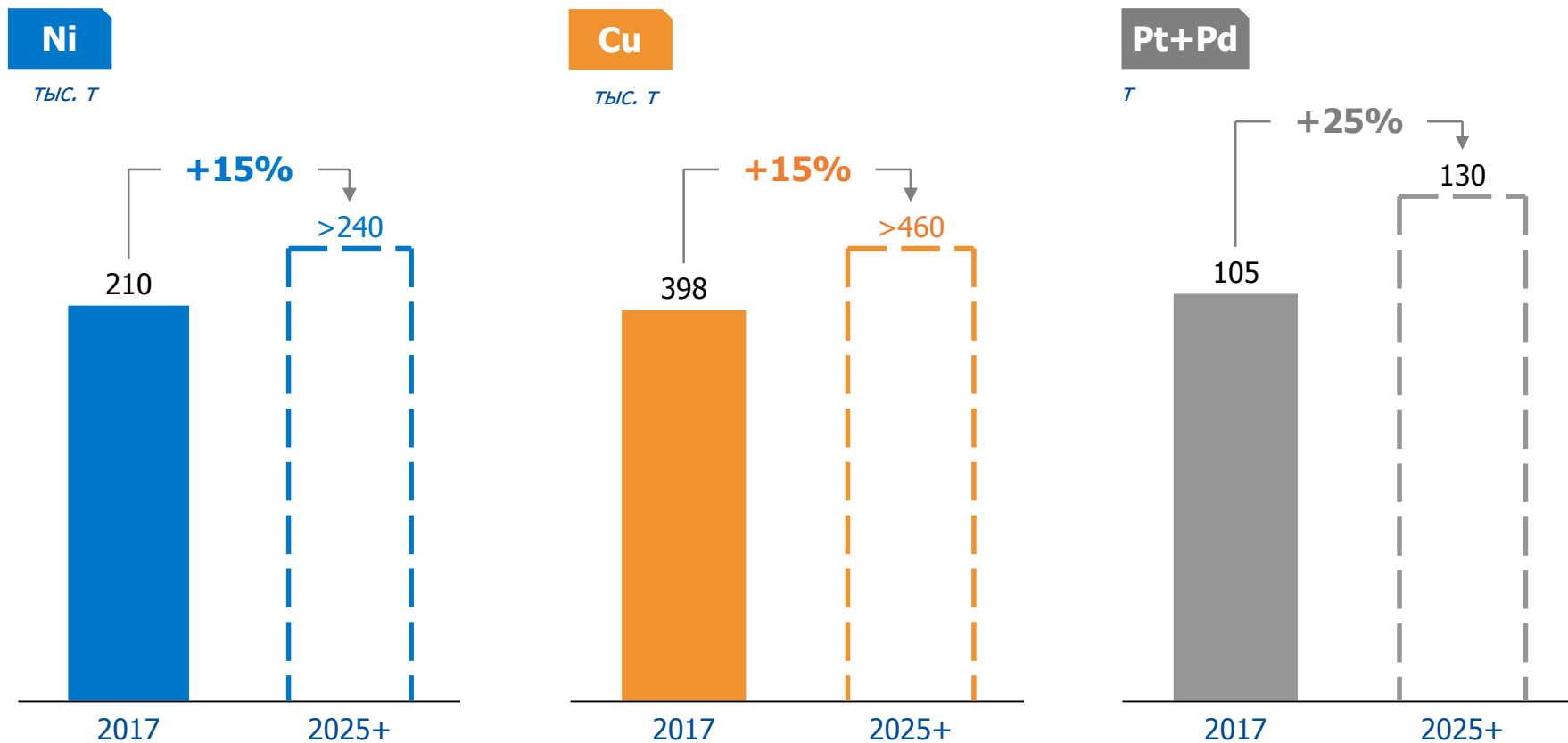
Примечание: 1. Подлежит аудиту, товарные металлы; 2. Денежные расходы сокращены на доход от сопутствующих продуктов (рутения и иридий) и побочных продуктов (медь и никель). График операционных денежных расходов не включает Талнах
Источники: данные компании, SFA Oxford



НОРНИКЕЛЬ

Стратегические ориентиры по производству на период 2025 г.+¹

I II III



*Предполагая развитие проектов роста Талнах и Южный кластер
(при условии принятия соответствующих инвестиционных решений)*

Примечание: 1. Металлы, произведенные из собственного сырья (включая металлы в полуфабрикатах), за исключением производства Читинского проекта и Nkomati

Оценка новой точки роста: потенциально крупнейший в мире «гринфилд» МПГ-кластер

I II III



География



Описание проекта



Ресурсы (M&I)
Арктик Палладий

МПГ ~3,9 г/т

~
1 400
млн т руды

МПГ (3E) в ресурсах (M&I) по крупнейшим в мире месторождениям и группам месторождений, млн унций



Статус



- 7 февраля 2018 г. подписано базовое соглашение о сотрудничестве, предусматривающее создание СП с группой «Русская платина»¹
- Готовится ТЭО по совместной разработке – срок завершения 4 кв. 2019 г.

Примечание: 1. Группа «Русская платина» владеет лицензиями на разработку южной части месторождения Норильск-1 и Черногорского месторождения

Читинский проект

Описание проекта

- Проект запущен в режиме пуска - наладки, выход на полные проектные показатели в 2020 г.
- **Запасы руды:** 341 млн т, содержание: Cu – ~0,7%; Fe – ~21%; Au – ~0,9 г/т
- **Внутренняя инфраструктура:** карьер, обогатительная фабрика (измельчение и флотация), городок для рабочих и т.д.
- **Внешняя инфраструктура:** ЛЭП и Ж/Д

Годовой объем производства

		2018	2019	2020+
Руда	млн т ²	5	8	10
Cu	тыс. т ¹	23	40-45	65-70
Au	т ¹	3,3	6-6,5	8,5-9,0
Fe	тыс. т ¹	400	850-950	1900-2100
EBITDA	US\$ млн	~ 100	до 300	400+

Корпоративные процедуры

ИРО в 2020 г. в случае подтверждения (условия будут определены в 2П 2019)



Примечание: 1. Металлы в концентрате: Cu (в концентрате), Au (в Cu, Au концентратах), Fe (магнетитовый концентрат); 2. Перерабатываемая руда

Программа капитальных вложений: новый инвестиционный цикл в 2019-2022 гг.

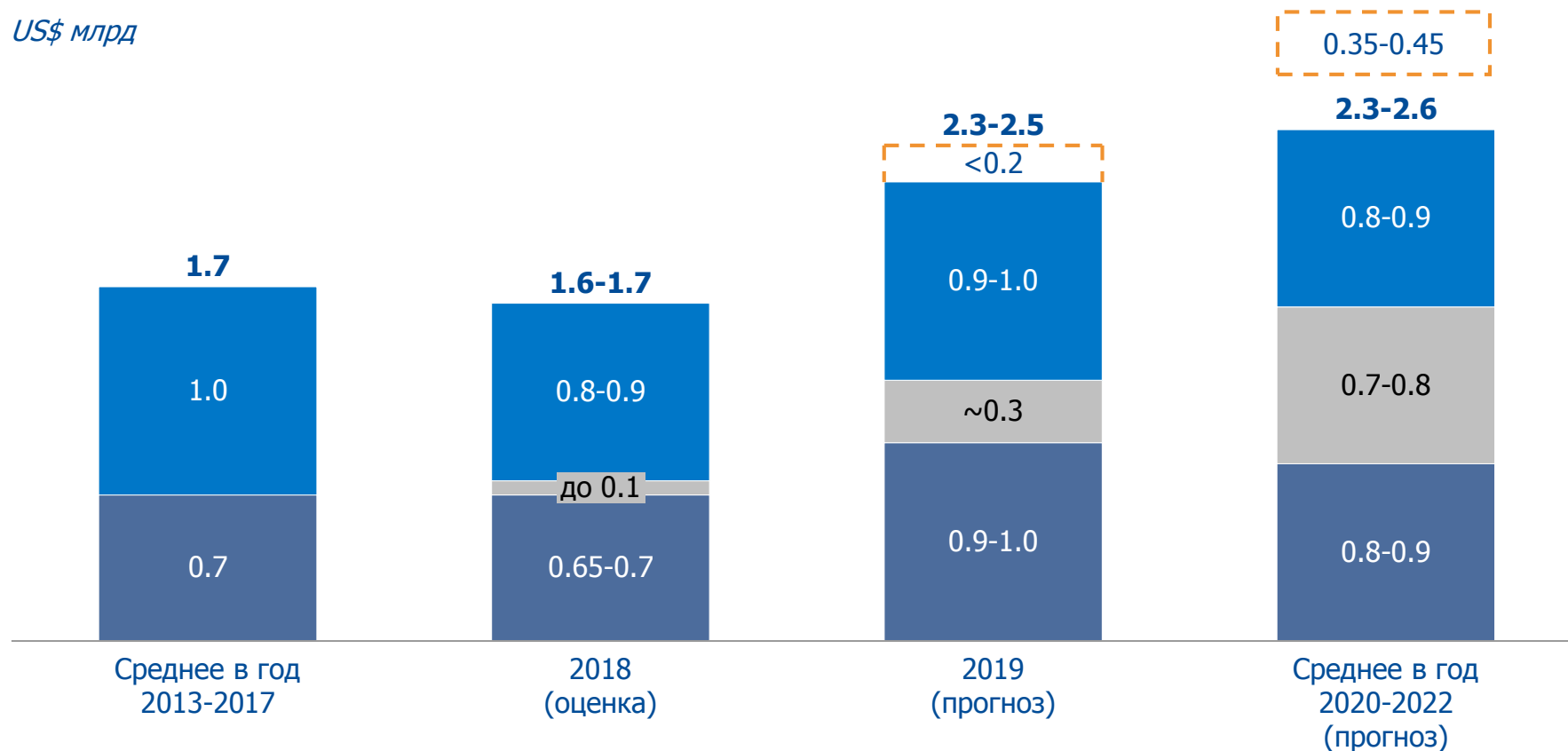
▤ Перспективные проекты роста (в т.ч. ТОФ-3, Южный Кластер)

■ Коммерческие проекты, включая Быстринский

■ Экологическая программа

■ Обязательные проекты: инфраструктура, обновление оборудования и капитализируемые ремонты, соц.расходы

US\$ млрд



US\$10,5-11,5 млрд – объем инвестиций на 2019-2022 гг.

Суммарные инвестиции 2019-2022 гг., US\$ млрд

Базовая инвестиционная программа

US\$6,5 – 7,5 млрд

- Развитие горно-рудного комплекса Талнаха (рудник Скалистый и прочие проекты)
- Программы замены оборудования (цикл обновления)
- Основная фаза обновления объектов инфраструктуры: замена электроэнергетической инфраструктуры (турбины, ЛЭП), газопроводы, реконструкция нефтебаз и т.д.
- Проекты IT и автоматизации
- Завершение модернизации КГМК

Перспективные проекты роста

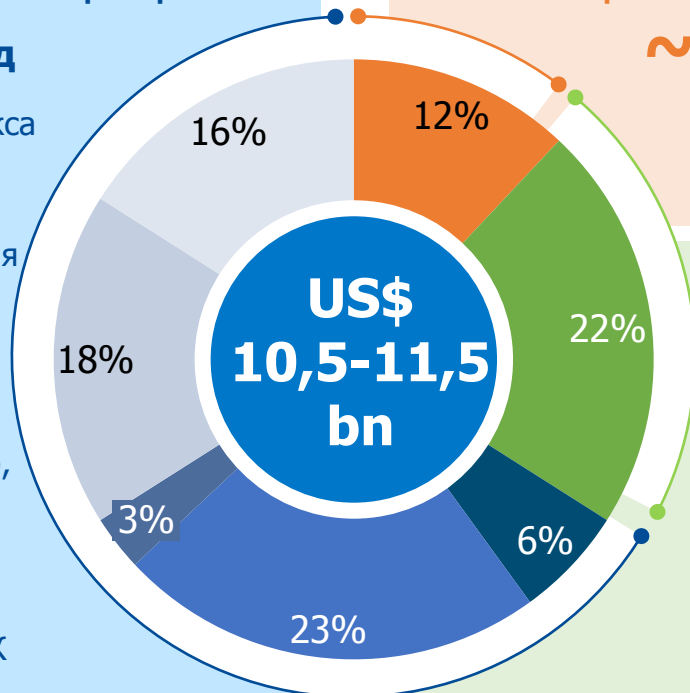
~US\$1,3 – 1,5 млрд

- Проекты: ТОФ 3-я очередь, Южный кластер и другие

Экологические проекты

~US\$2,5 млрд

- Активная фаза реализации комплексной экологической программы, ожидаемый пик инвестиций Программы – 2020 и 2021 гг.



Проекты роста

Горные проекты

Поддержка основных фондов

Экологическая программа

IT / Автоматизация / Инициативы по повышению эффективности

Реконфигурация

Поддержание инфраструктурных активов



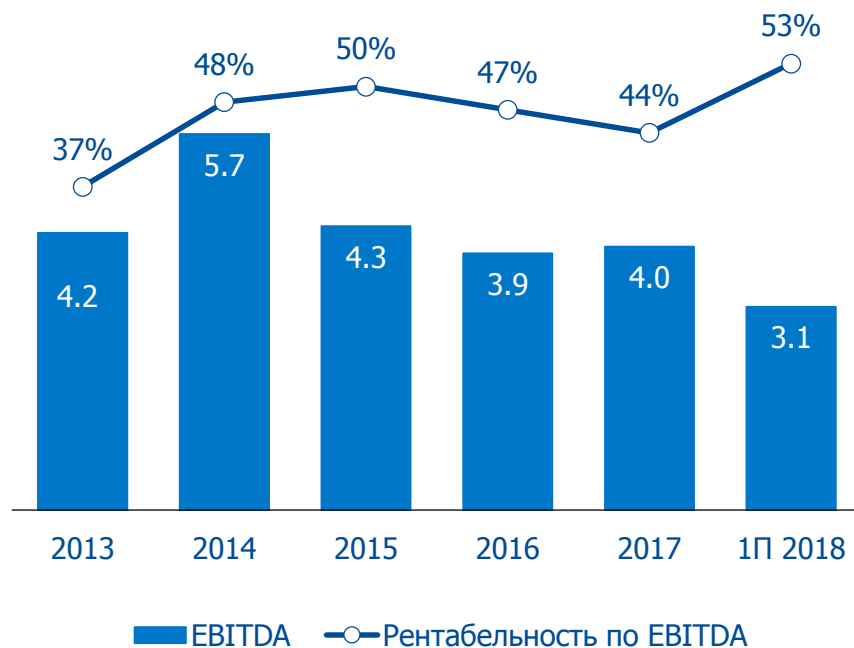
Финансы и ИТ: Обеспечивая эффективность

Сергей Малышев
Старший вице-президент
Финансовый директор

Повышение рентабельности за счет роста цен на металлы и производительности труда

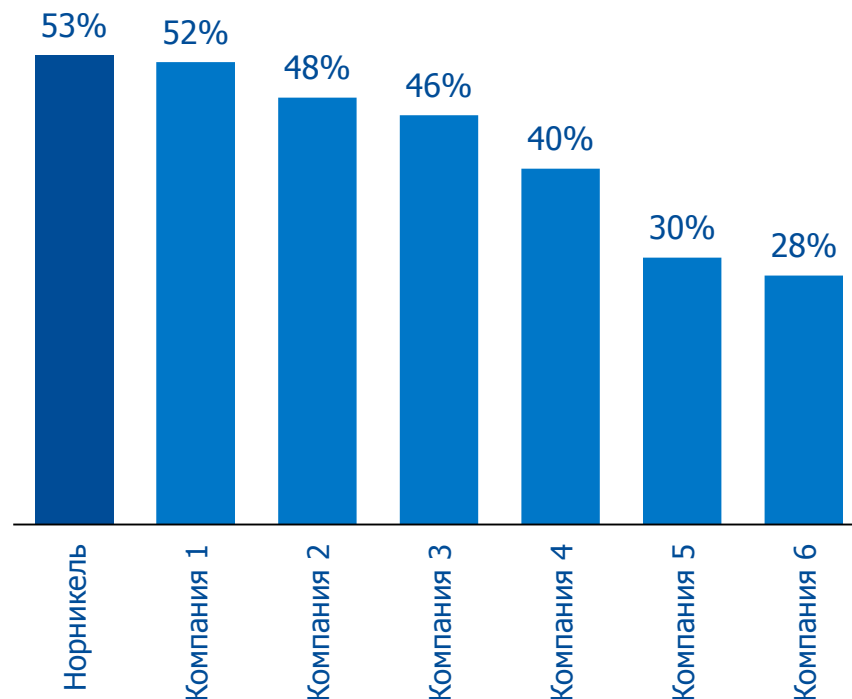
Высокая рентабельность бизнеса на протяжении всего сырьевого цикла

US\$ млрд



Лидирующие позиции по рентабельности бизнеса среди международных конкурентов ⁽¹⁾

Рентабельность по EBITDA



Примечание: 1. Группа сравнимых компаний включает BHP Billiton, Vale, Rio Tinto, Freeport-McMoRan, Grupo Mexico и Anglo American

Краткосрочные финансовые цели успешно достигнуты

Цели

Ожидаемые результаты 2018г.



- К 2020 г.: US\$200-300 млн дополнительной EBITDA ежегодно за счет роста объемов производства и снижения удельных затрат



Прирост EBITDA более чем на US\$300 млн благодаря росту объемов производства и повышению производительности труда



- В 2018 г.: US\$135млн экономии на процентных затратах (исходя из неизменного LIBOR и уровня долга)



Ожидаемая экономия процентных затрат около US\$150 млн



- До конца 2018 г.: возврат чистого оборотного капитала к устойчивому уровню ~US\$1 млрд



По итогам 9 месяцев 2018 г. ЧОК ⁽¹⁾ оценивается в US\$1,4 млрд, ожидается US\$1 млрд к концу года

Примечание: 1. ЧОК – чистый оборотный капитал

На пути к достижению долгосрочных целей



Цель программы повышения эффективности – сокращение базы затрат на US\$200-300 млн к 2020 году

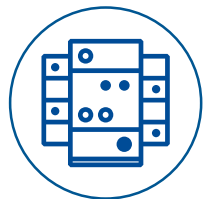
Цель 2020 г.



Снижение или сохранение на том же уровне совокупных денежных затрат⁽¹⁾ в реальном выражении на фоне роста производительности



Снижение удельных затрат за счет роста объемов добычи и переработки



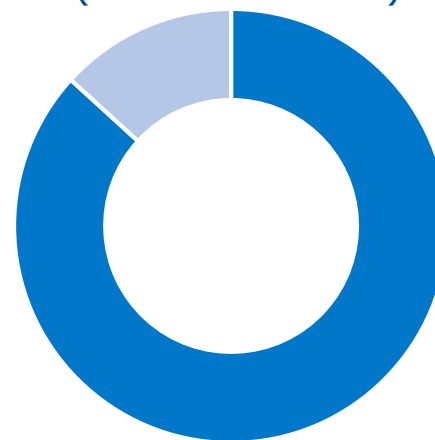
Развертывание первоклассной ИТ инфраструктуры и ОЦО

Влияние на EBITDA 1П 2018

(без учета влияния курсов валют и инфляции)



US\$36 млн затрат на персонал (-7% численность)



US\$236 млн
Расшивка «узких мест» и переработка вторичного сырья (+3% объемов)

Примечание: 1. Совокупные денежные издержки без учета Быстринского проекта и Nkomati, скорректированные на выручку от прочей продукции



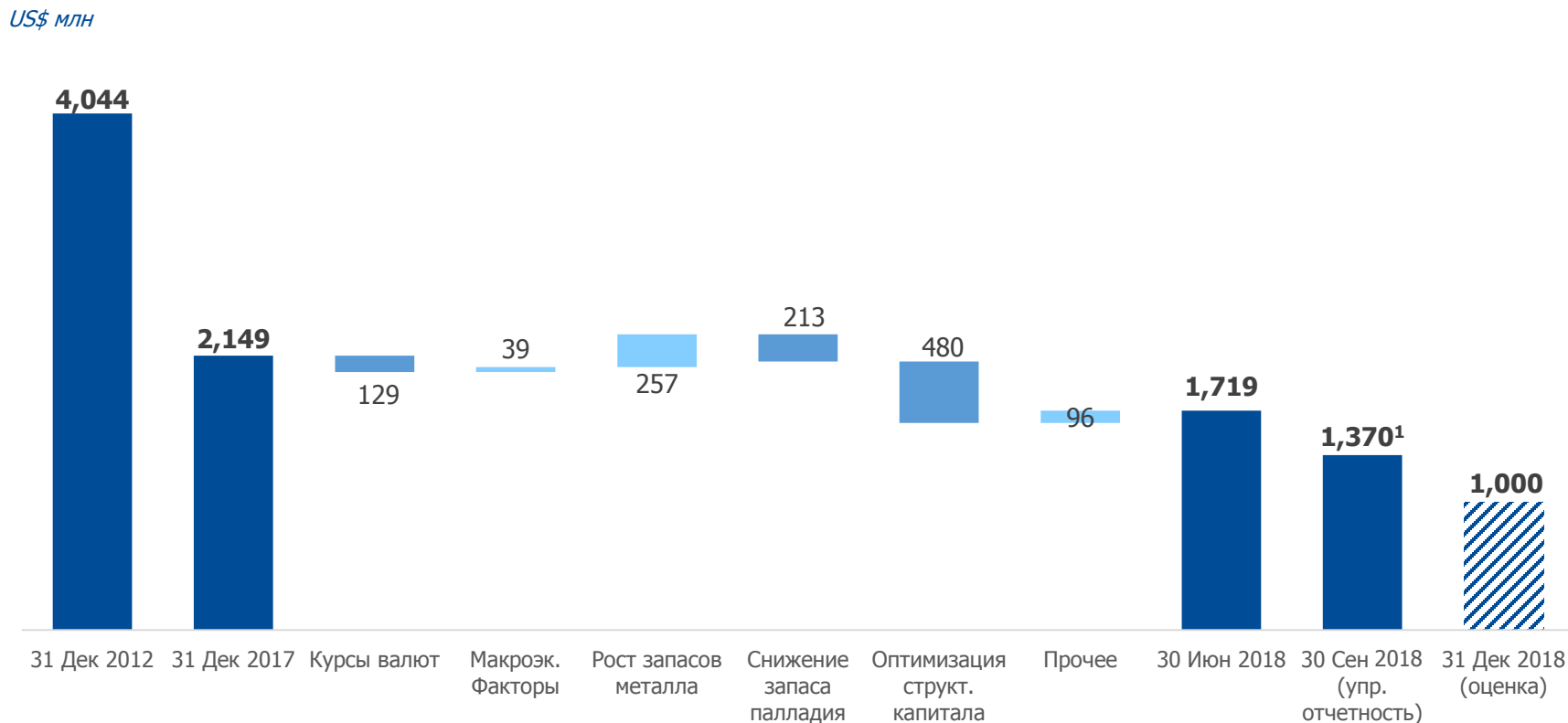
НОРНИКЕЛЬ

Новая ИТ-платформа открывает возможности «цифровизации» основной деятельности



- Уже осуществленные инвестиции в ИТ позволяют Компании начать внедрение прорывных технологий и централизовать поддерживающие функции

Чистый оборотный капитал: ожидается снижение до долгосрочного устойчивого уровня



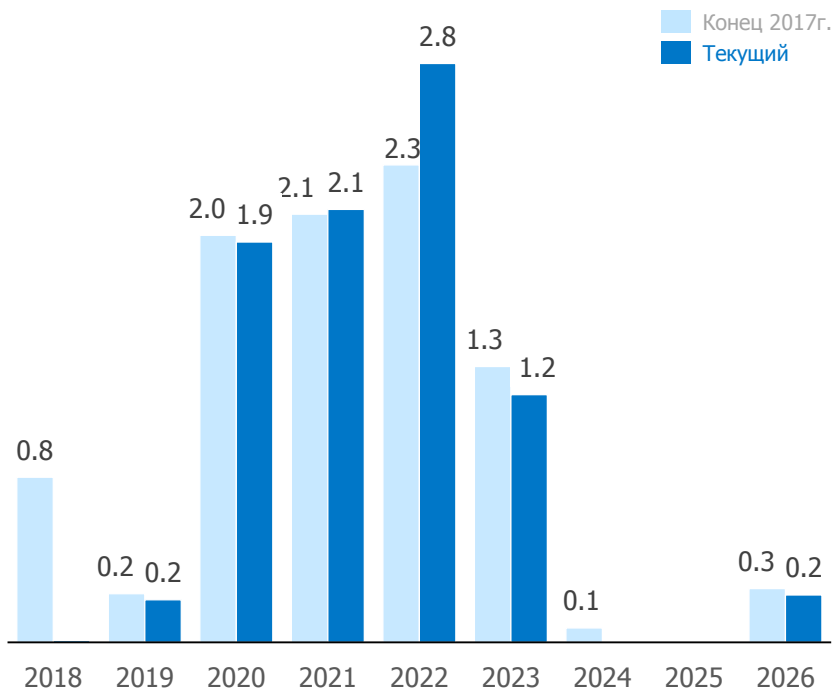
- Временный рост оборотного капитала до уровня US\$2,1 млрд в 2017г. был вызван разовым ростом запасов и пересмотром сделок торгового финансирования
- Компания ожидает возврата к устойчивому уровню около US\$1,0 млрд к концу 2018 г.

Примечание: 1. Оценка менеджмента

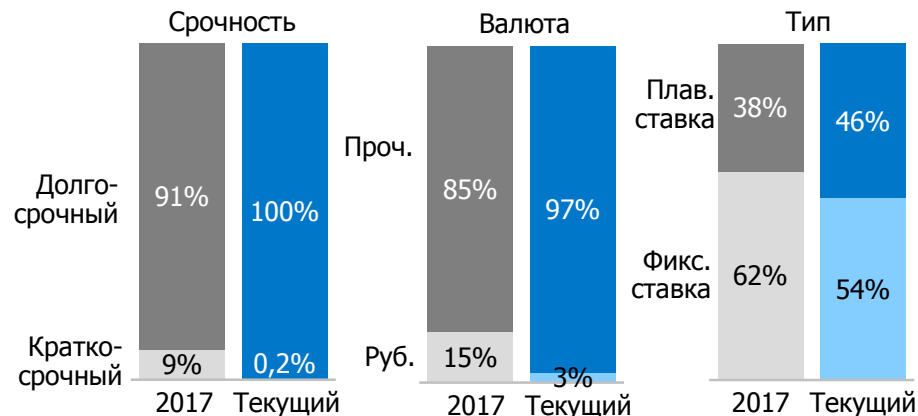
Компания имеет сбалансированный кредитный портфель и высокие кредитные рейтинги

Оптимизированный график погашений долга

US\$ млрд



Диверсифицированная структура долга



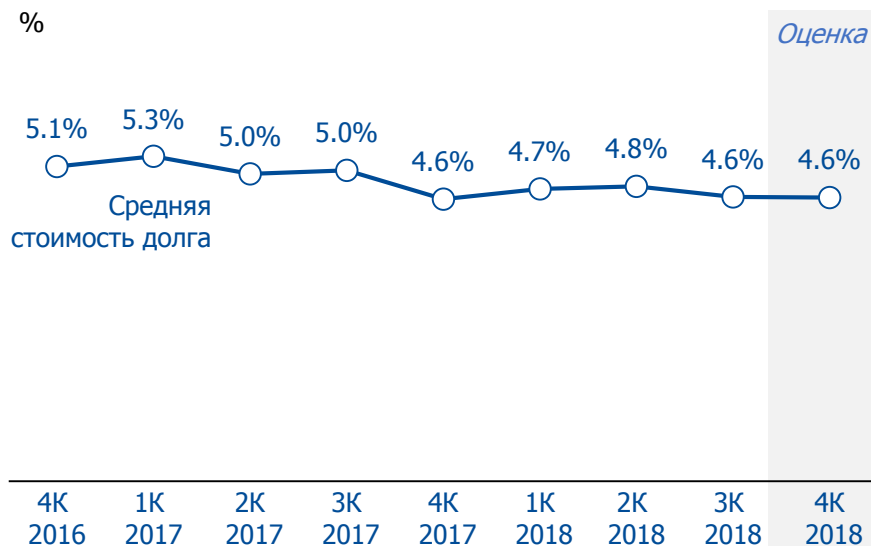
Кредитные рейтинги

MOODY'S Baa3/positive
S&P Global BBB-/stable
FitchRatings BBB-

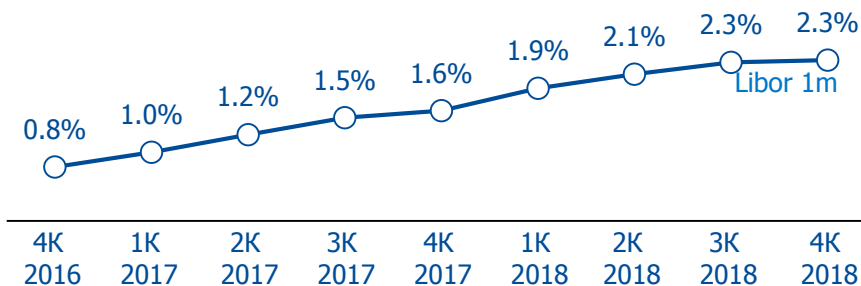
- Проактивное управление долгом в 2017-2018 гг. позволило улучшить график погашений на 2018-2019 гг. и во многом сократить риск рефинансирования на эти годы
- Компания подтверждает цель сохранения кредитных рейтингов инвестиционного уровня в среднесрочной перспективе.

Экономия на процентных платежах

Снижение стоимости долга...



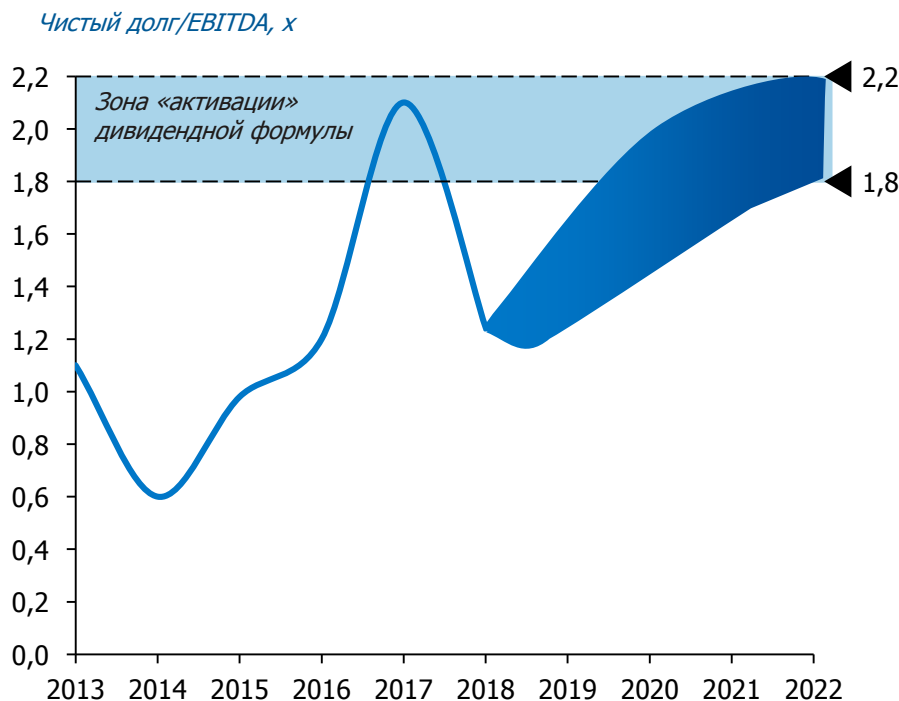
...несмотря на рост ставки LIBOR



- Снижения процентных платежей в 2017-2018 гг. удалось достичь несмотря на рост ставки LIBOR, увеличения общего долга и высокую волатильность обменного курса руб./долл.
- Стоимость финансирования удалось удержать примерно на уровне конца прошлого года несмотря на рост ставки Libor, периоды укрепления рубля и увеличение общего размера долга Компании

Финансовая модель предусматривает управляемый уровень долговой нагрузки вкупе с высокими дивидендами

Уровень долговой нагрузки под контролем



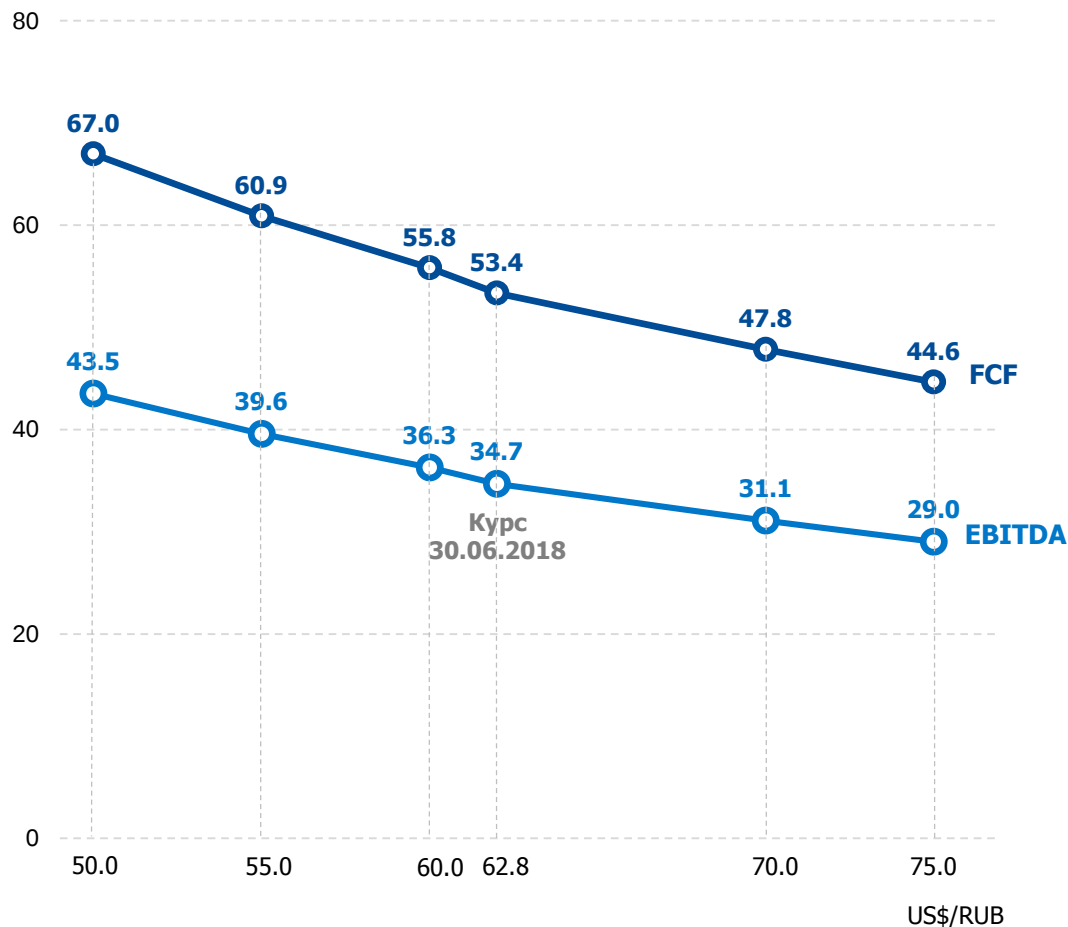
Долгосрочные факторы кредитоспособности

- Более высокая операционная эффективность и рентабельность позволит снизить долговую нагрузку
- Гибкость дивидендной формулы позволяет сдержать рост долговой нагрузки в долгосрочной перспективе, однако:
 - ...инвестиционный цикл 2019-2022 гг. может привести к росту долга, в зависимости от курса рубля и цен на сырьевые товары
 - ...операционная среда Компании стала более волатильной

Чувствительность к курсам валют

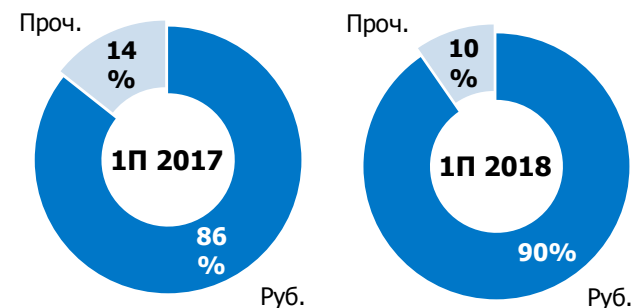
Чувствительность FCF и EBITDA к изменению обменного курса на 1 руб./долл.

US\$ млн

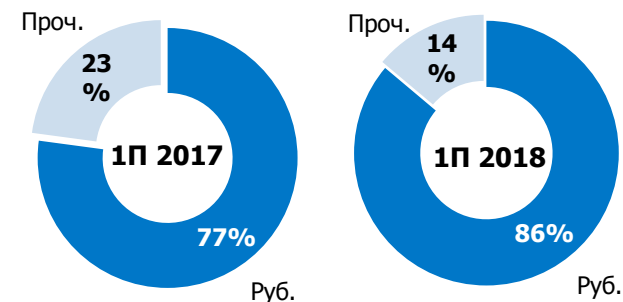


Валютная структура капитальных и операционных затрат

OPEX¹



CAPEX



Примечание: 1. Денежные затраты (исключая изменение запасов), себестоимость продаж прочей продукции, SG&A; нормализовано на себестоимость металлов для перепродажи



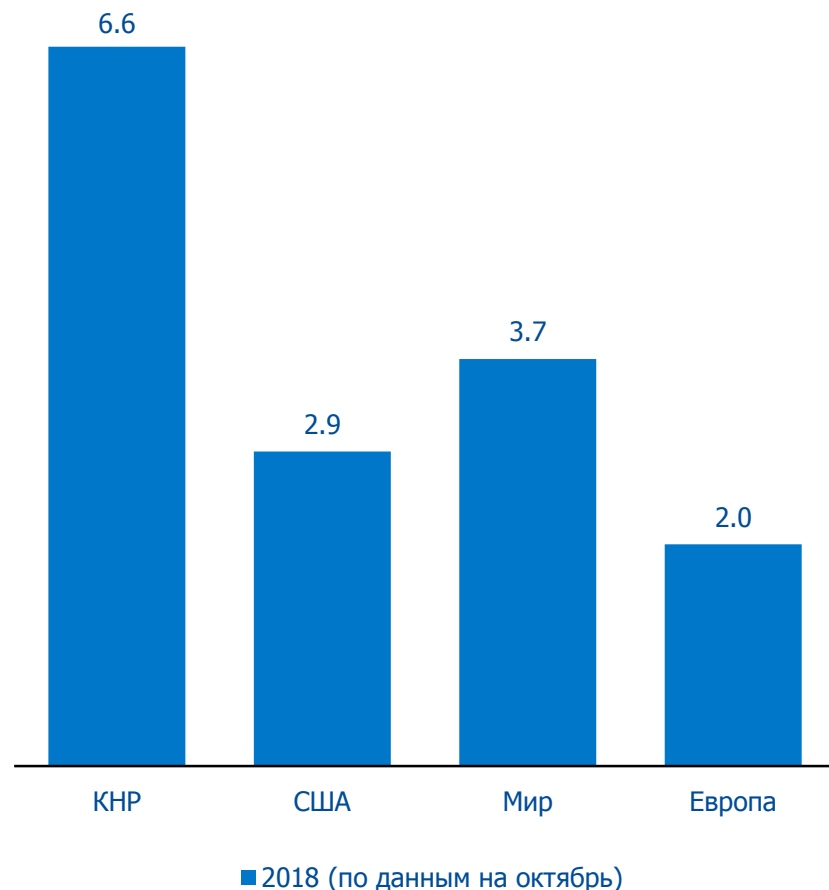
Обзоры рынков

Антон Берлин
Директор департамента маркетинга

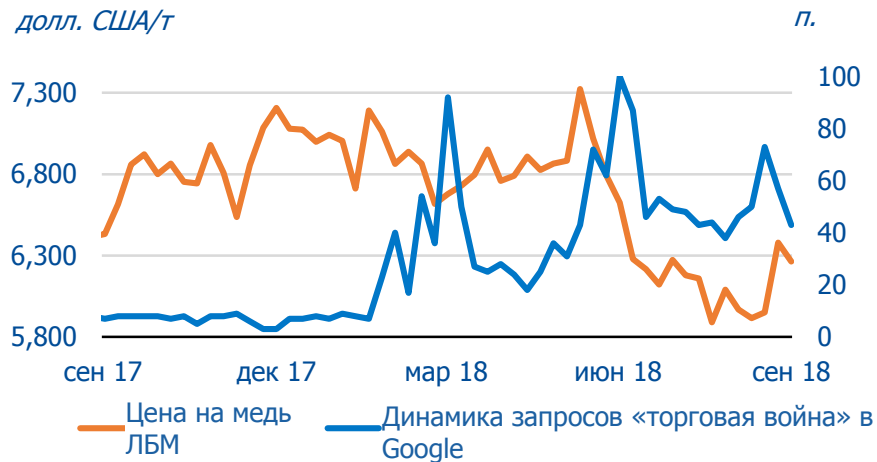
Опасения вокруг торговых войн перевесили сильные макроэкономические показатели

Устойчивый прогноз роста мировой экономики...

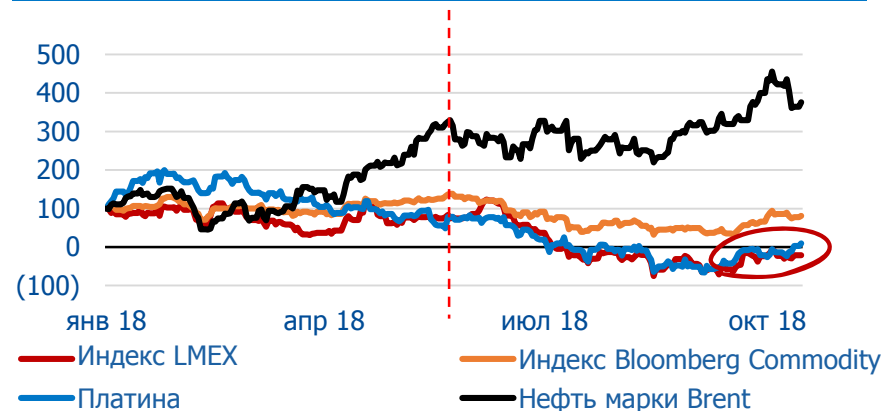
Прогноз роста ВВП от МВФ, %



... на рынке металлов наблюдается распродажа на фоне новостного шума вокруг торговых войн...



...при этом цветные металлы попали под наибольший удар



Источник: данные Компании, JP Morgan Research, Bloomberg

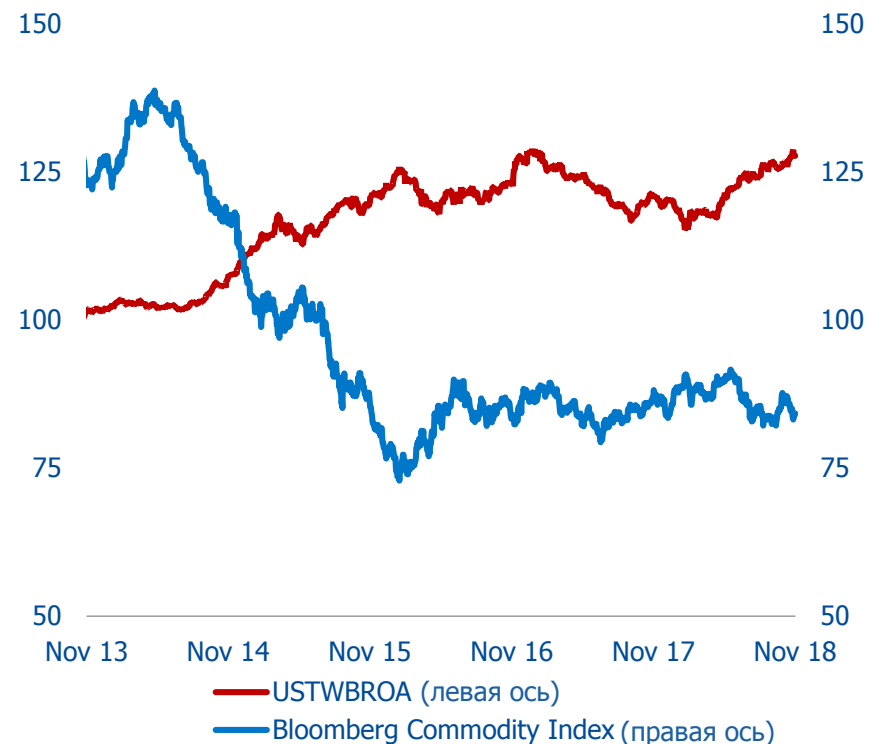
Сниженная волатильность цен на сырьевые товары и сильный доллар США

Стабильные макропоказатели снизили волатильность цен на сырьевые товары ...

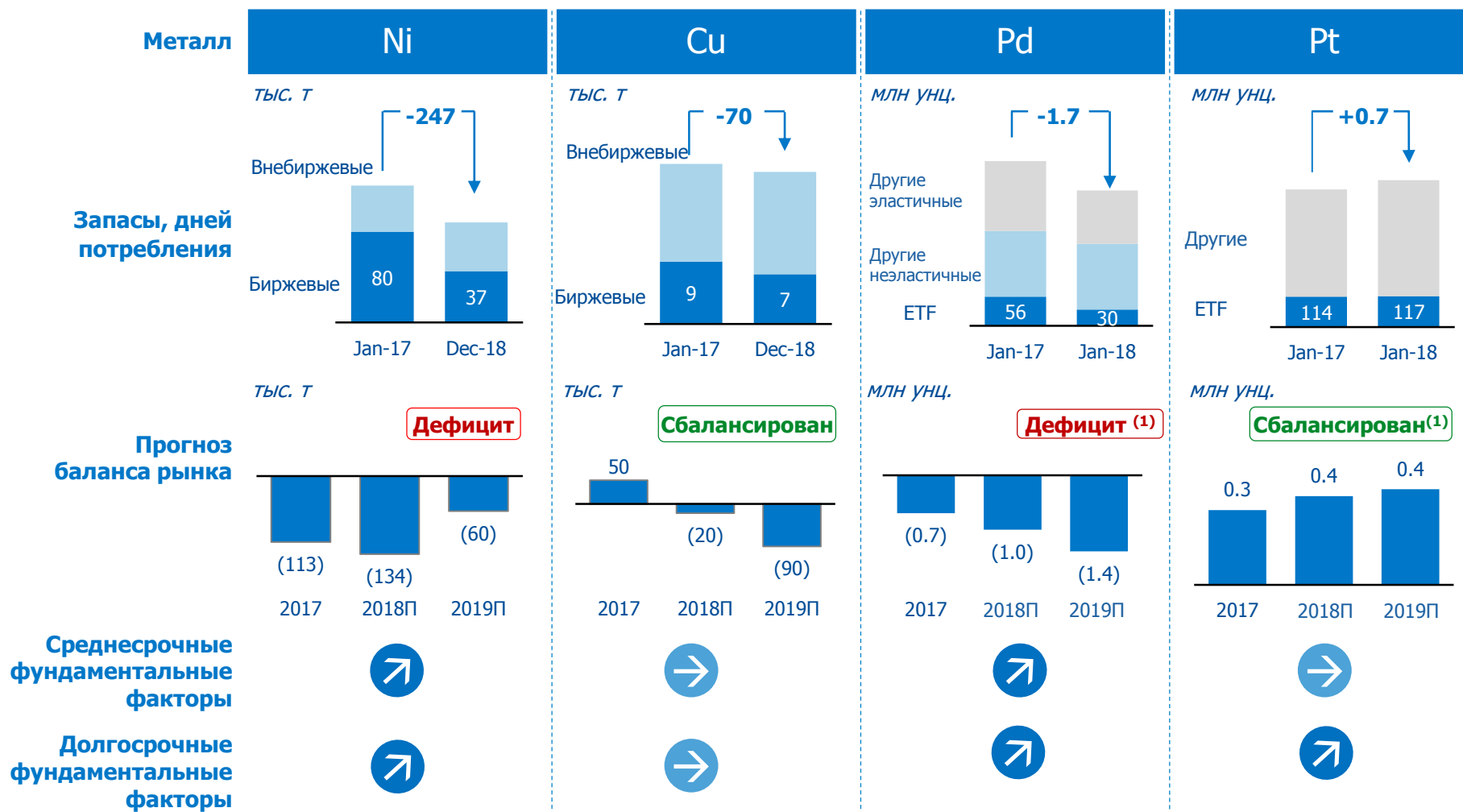
Индекс Bloomberg Commodity



... в то время как растущий индекс доллара США сохраняет давление на котировки сырьевых товаров



Обзор рынков металлов



Источник: данные Компании

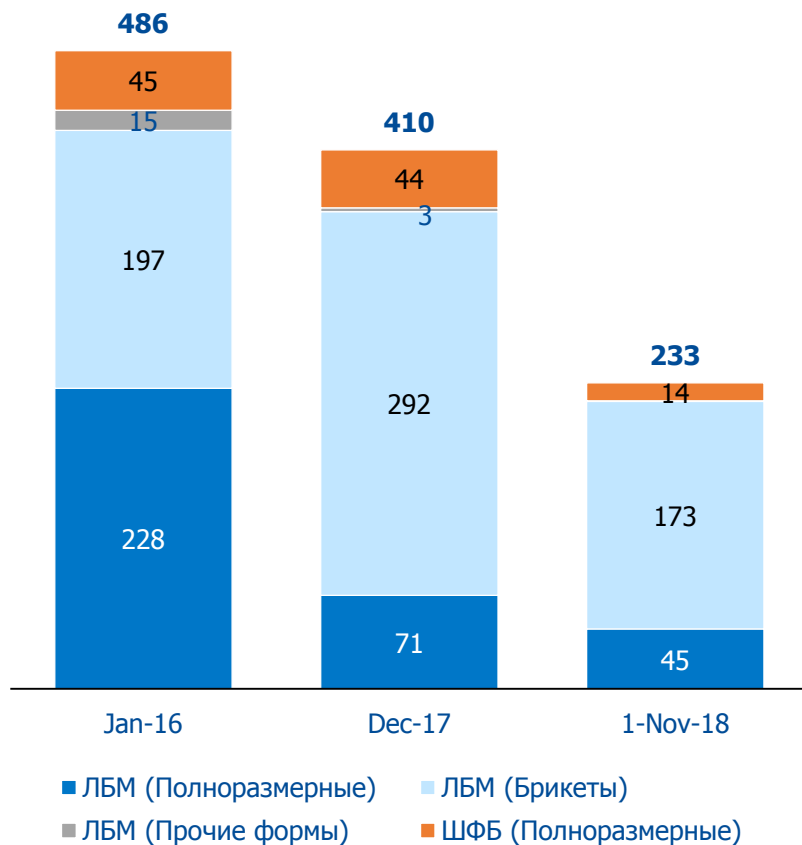
Примечание: 1. Без учета изменения запасов ETF, инвестиционного спроса и движения промышленных запасов.

Значения округлены независимо

Уровень биржевых запасов никеля быстро нормализуется

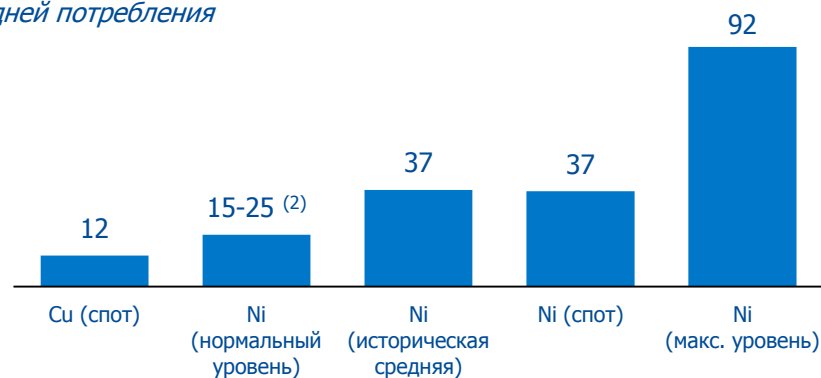
Общий объем биржевых запасов: снижение на 43% или 177 тыс. т ⁽¹⁾ в сравнении с -76 тыс. т в 2017 г...

тыс. т никеля



...снижение более чем на половину с пиковых значений начала 2016 г. к средне-историческим уровням ...

дней потребления



...основной отток с биржевых стоков пошел в потребление

тыс. т, никеля



Источник: данные Компании, ЛБМ, ШФБ, SMM

Примечание: 1. По данным на 1 ноября 2018 г., 2. По данным участников рынка

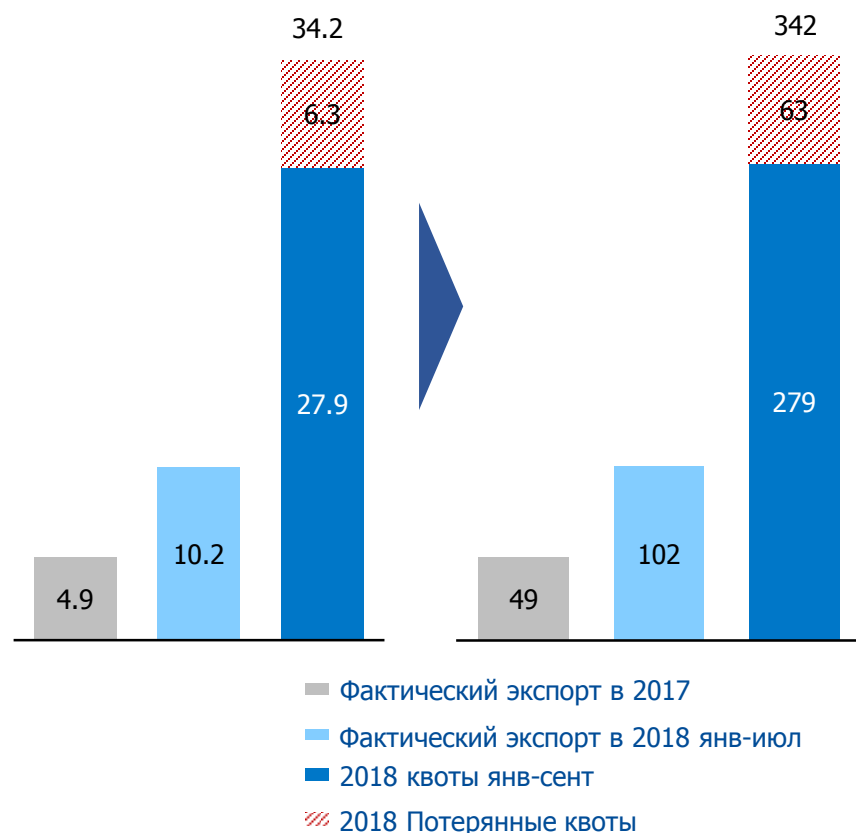
Рекордный объем производства чернового ферроникеля

Основной фактор роста – Индонезия

Экспорт руды из Индонезии активно растет. Ожидается, что объем экспорта из страны может достигнуть 18 млн вл. т в 2018 г.

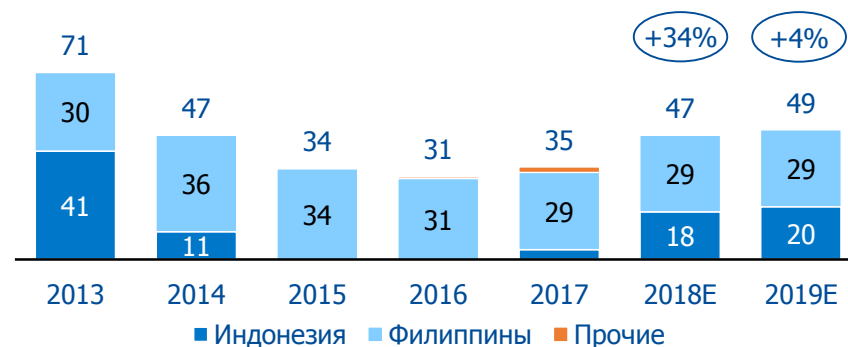
млн вл. т руды

тыс. т никеля



Рост доступности латеритной руды на рынке КНР в результате увеличения экспорта руды из Индонезии

млн вл. т руды



Ожидания роста производства ЧФН⁽¹⁾ в КНР и Индонезии в 2019 г.

тыс. т никеля

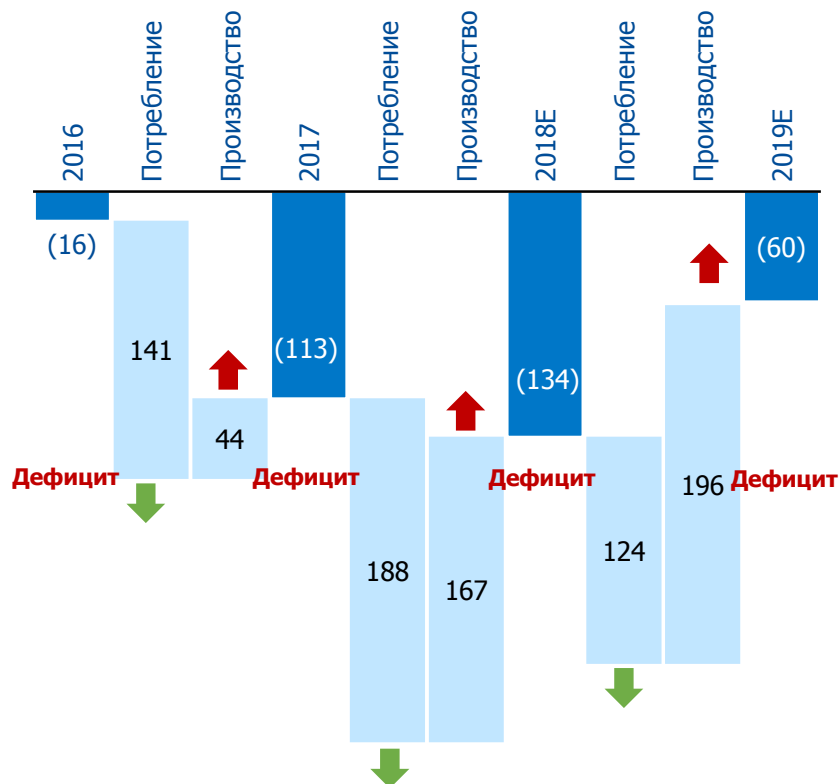
~55% ЧФН⁽²⁾ интегрировано с выпуском НС



Краткосрочный прогноз рынка никеля: сокращение дефицита

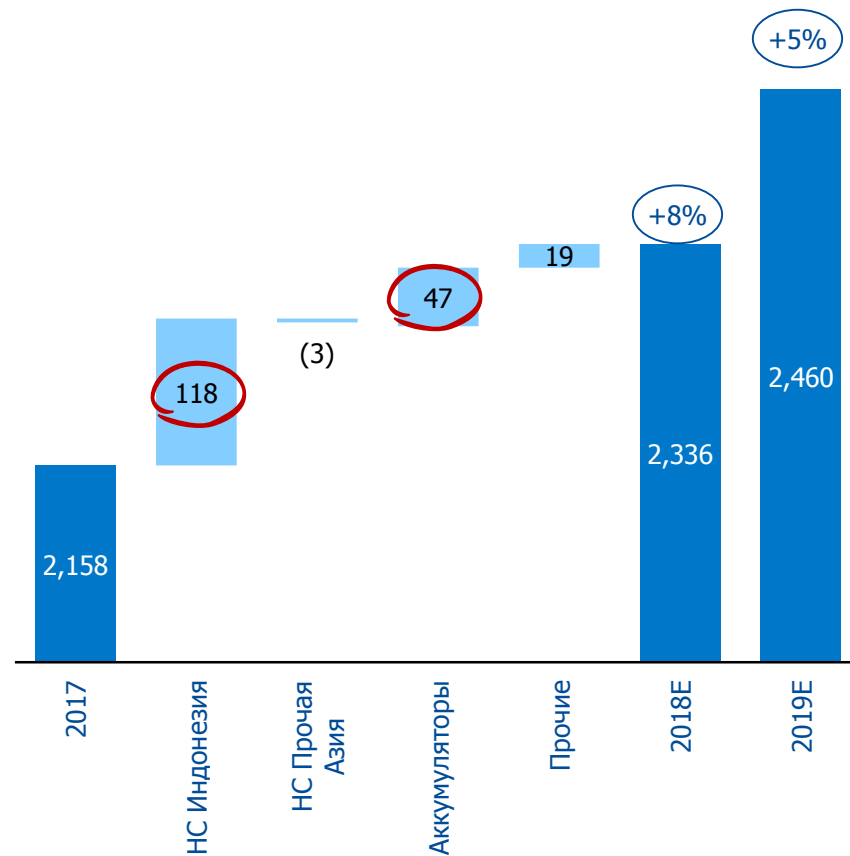
Ожидания сокращения дефицита на рынке никеля ввиду роста производства ЧФН ⁽¹⁾ и замедления темпов роста спроса

Тыс. т



Значительный рост спроса на никель в нержавеющей стали в Индонезии и производстве аккумуляторов в 2018 г.

Тыс. т

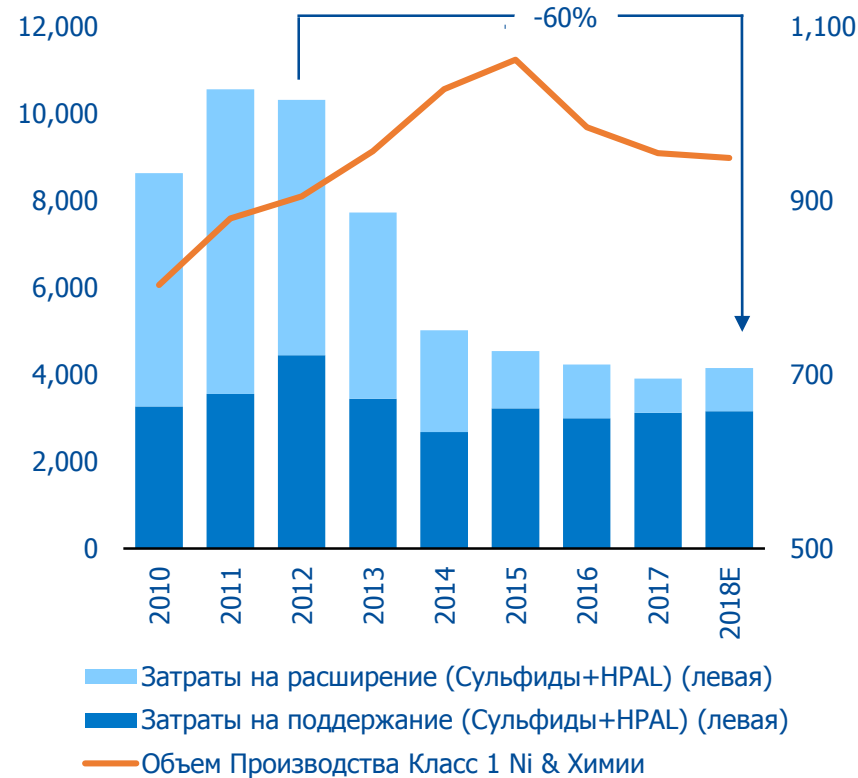


Среднесрочные перспективы развития предложения на рынке никеля: ограниченный потенциал роста никеля Класс 1

Недоинвестирование в активы негативно сказывается на производстве высокосортного никеля⁽¹⁾...

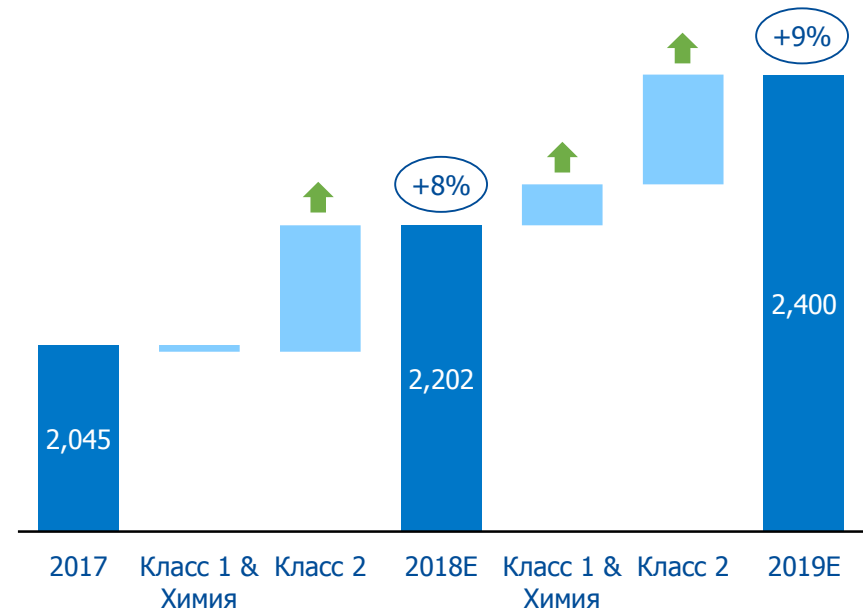
млн долл. США

тыс. т никеля



...латеритные руды являются основным источником новых никелевых единиц на рынке

тыс. т никеля



Источник: данные Компании

Примечание: 1. Анализ включает 64 латеритных и сульфидных проекта

Долгосрочный прогноз развития предложения: стагнация объема производства никеля из сульфидных руд

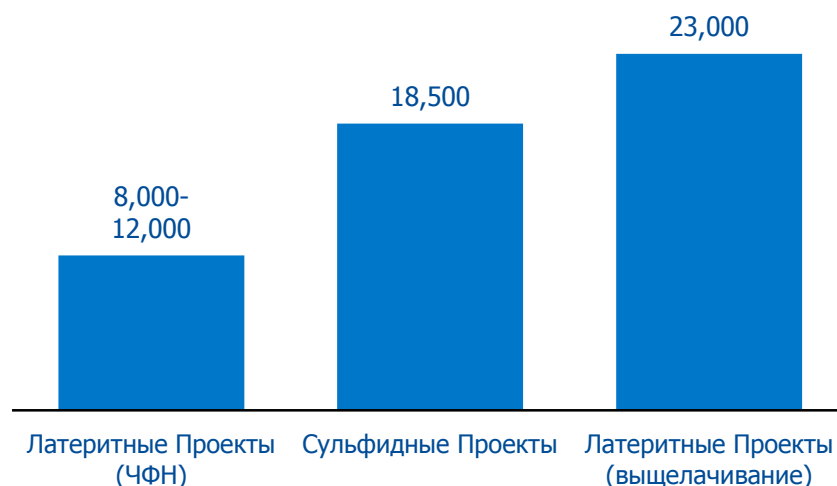
Рыночная парадигма: новые никелевые единицы на рынке в основном не подходят для аккумуляторов ...

тыс. т никеля



... спотовый уровень цены на никель стимулирует вложения исключительно в проекты ЧФН ⁽¹⁾

долл. США/т



Возможное изменение нынешней парадигмы рынка:

- Проекты по выщелачиванию латеритных руд и дальнейшего производства сульфата никеля и кобальта в Австралии генерируют адекватный IRR при цене на сульфат никеля в 17 600 долл. США/т и кобальта в 30 долл. США/фунт
- Заявленные капитальные затраты на новые проекты по выщелачиванию латеритных руд в Индонезии в разы ниже исторических (по заявлениям, от 14 000 долл. США/т в сравнении с историческими капитальными затратами на подобные проекты в 60 000 - 120 000 долл. США/т)
- Перепрофилирование существующего производства рафинированного никеля на производство сульфата

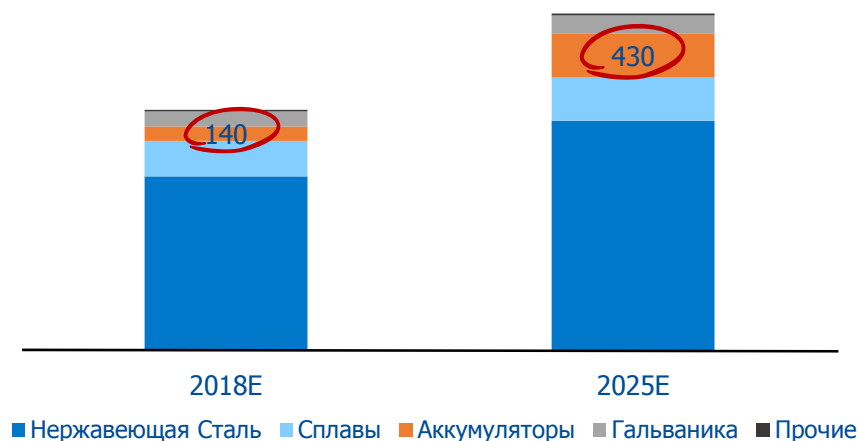
Источник: данные Компании, WoodMackenzie
Примечание: 1. ЧФН – черновой ферроникель

Позитивный долгосрочный прогноз роста спроса на никель

Сохранение дефицита на рынке

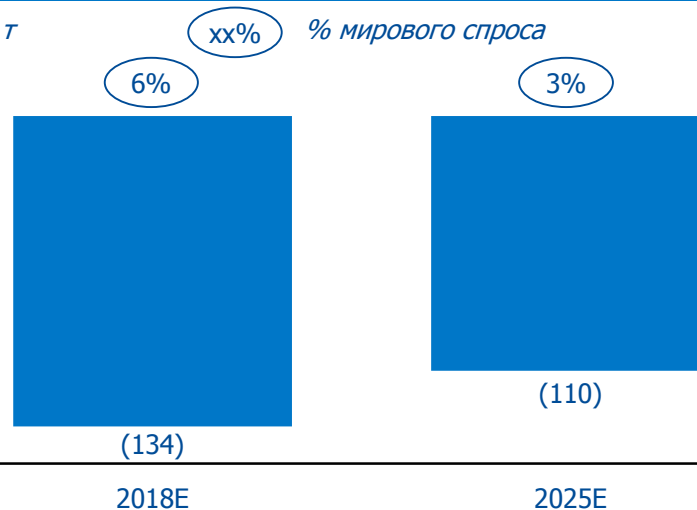
Рост спроса на никель в нержавеющей стали и производстве аккумуляторов приведет к конкуренции за никелевые единицы

тыс. т CAGR потребления в секторе аккумуляторов 19%
(2018 г.-2025 г.)



Баланс рынка: дефицит между спросом и предложением сохранится до 2025 г.

тыс. т



Долгосрочные тренды поддерживающие рост спроса на никель:



Электрификация транспорта



Рост мобильности



Возобновляемые источники энергии



Рост населения



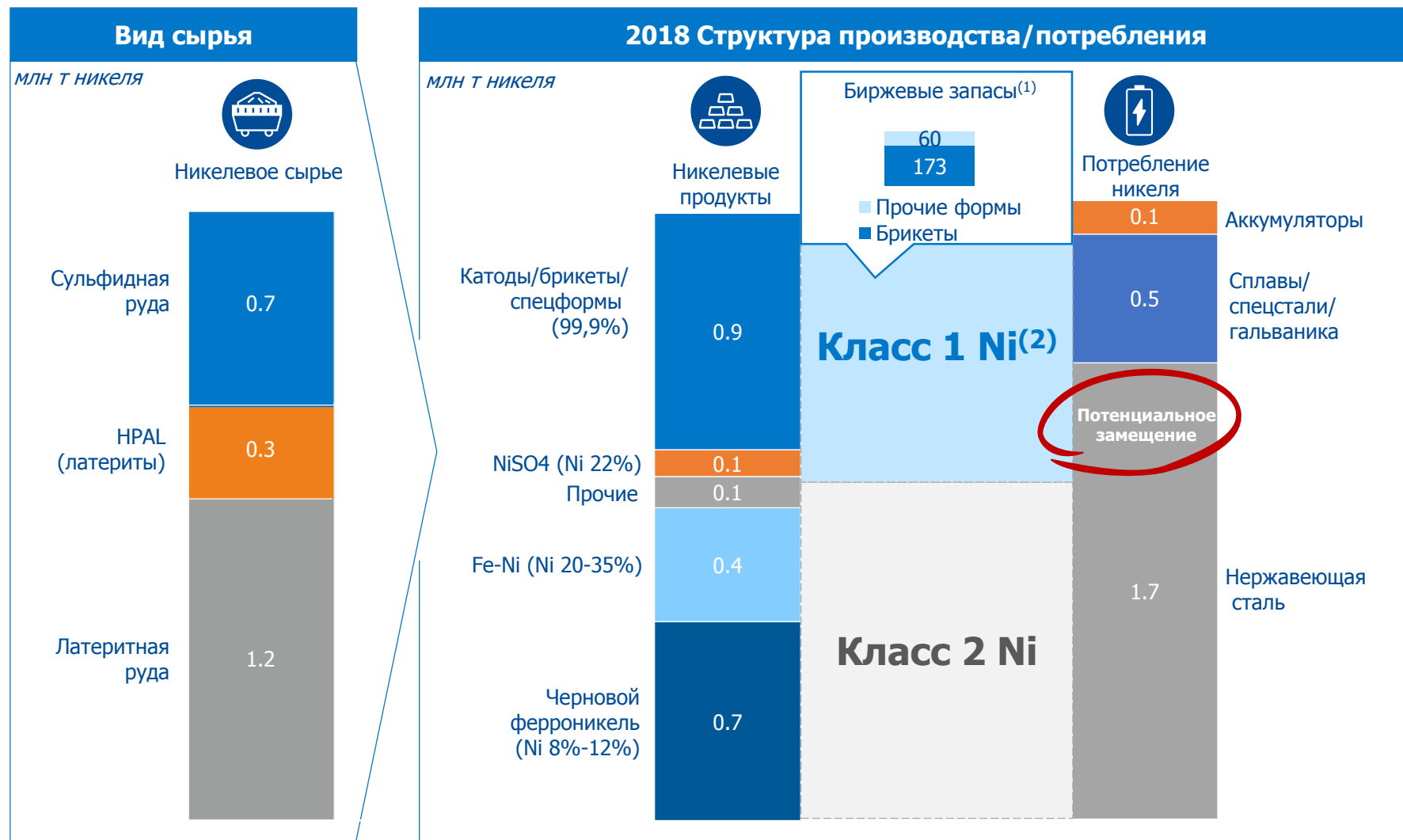
Рост средних доходов населения



Урбанизация

Источник: данные Компании, Wood Mackenzie

Никелевое сырье - текущий статус: избыточность высокосортного никеля на рынке



Источник: данные Компании

Примечание: 1. По данным на 1 ноября 2018 г.; 2. включая сульфат никеля

Краткосрочный анализ рынка меди: проблемы спроса и нарушения в поставках

Нарушения в поставках меди: в 2018 г. существенно ниже, чем ожидалось



В 2018 г. цена меди на LME снижалась вследствие нарастания торгового противостояния США и Китая



Ключевые события для нарушений поставок:

- ✓ Ожидавшиеся забастовки на рудниках в Чили и Перу не состоялись
- ✓ Положительное разрешение ситуации на руднике Grasberg в Индонезии

Новые проблемы со спросом:

- ? Негативное воздействие на спрос торгового противостояния США и Китая
- ✓ Девальвация китайского юаня относительно доллара США

Последствия для потребления меди в Китае: обеспокоенность по поводу последствий торговой войны

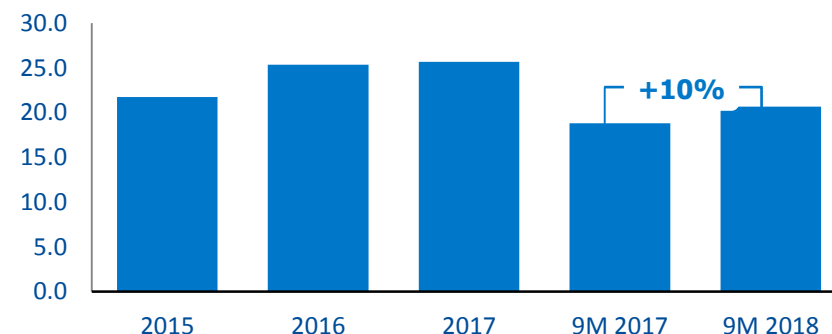
Потребление меди в Китае: внутреннее и экспортно-ориентированное

млн т



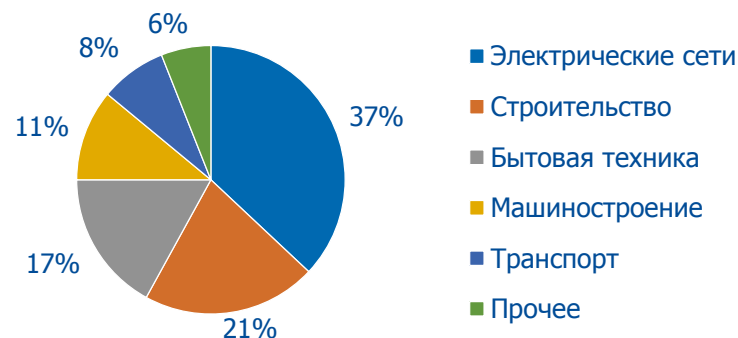
Фактический импорт меди в Китай за 9 мес. 2018 г. оставался высоким ...

Млн т



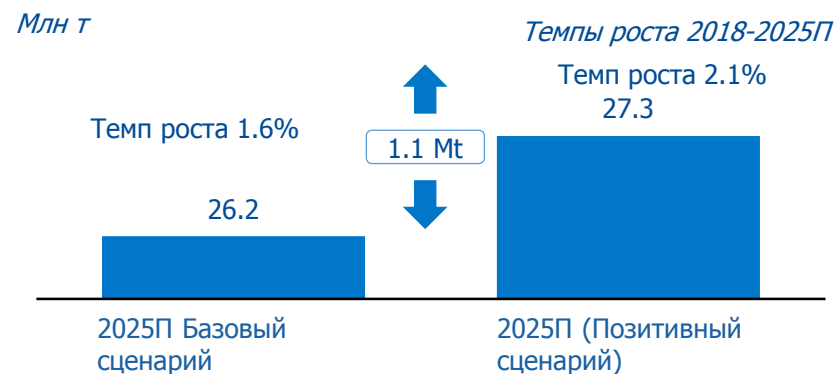
... поскольку большая часть потребления меди предназначена для внутреннего использования

Конечное потребление меди в Китае в 2017 г.



Долгосрочный анализ рынка меди: темпы роста приходят в норму

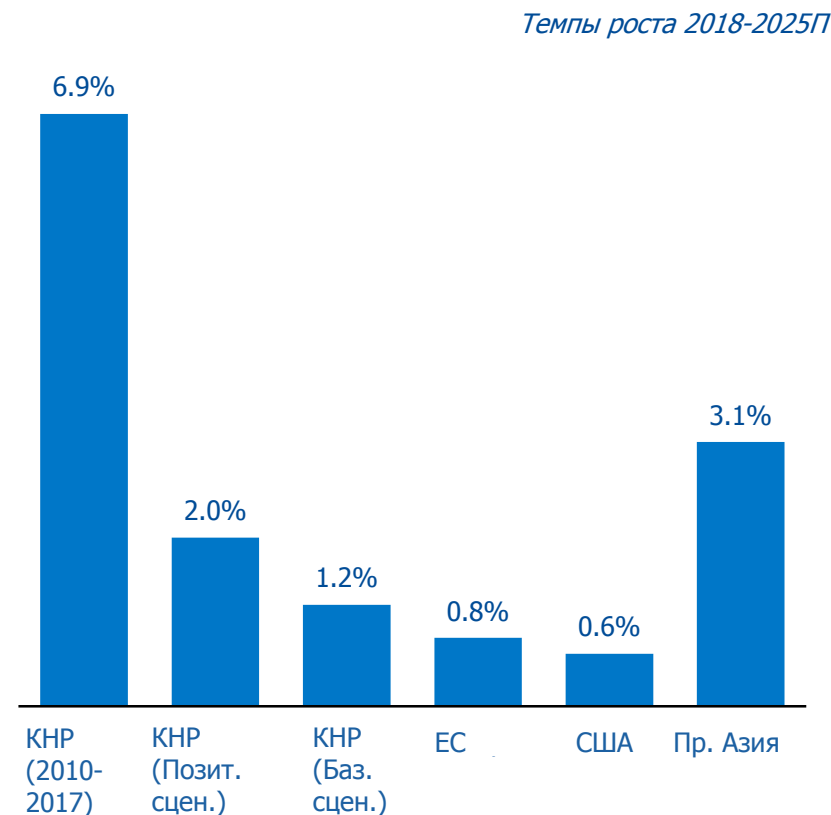
Неопределенный долгосрочный прогноз мирового потребления...



... приводит к широкому диапазону прогнозов баланса рынка



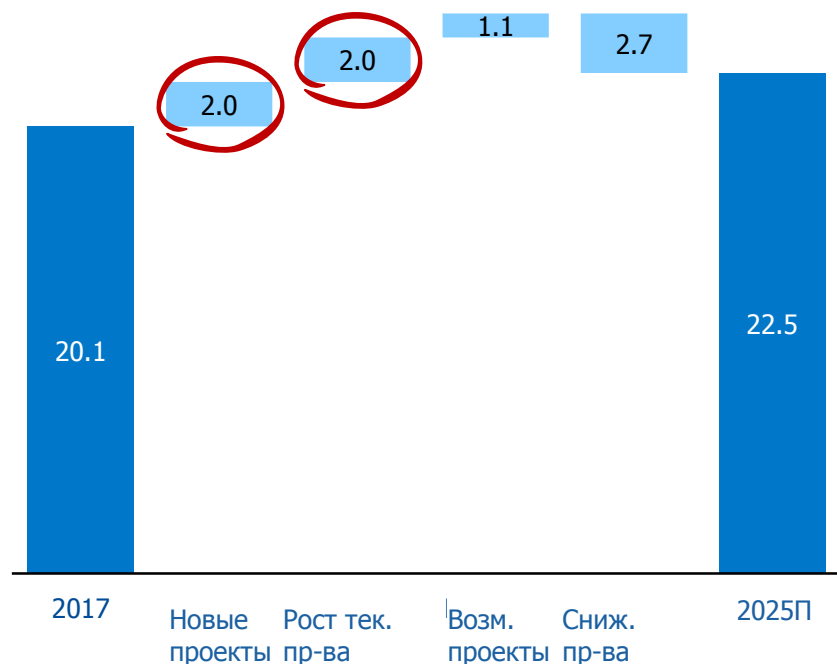
... так как темпы роста потребления меди в Китае быстро приходят в норму



Долгосрочный анализ рынка меди: риск недооценки поставок

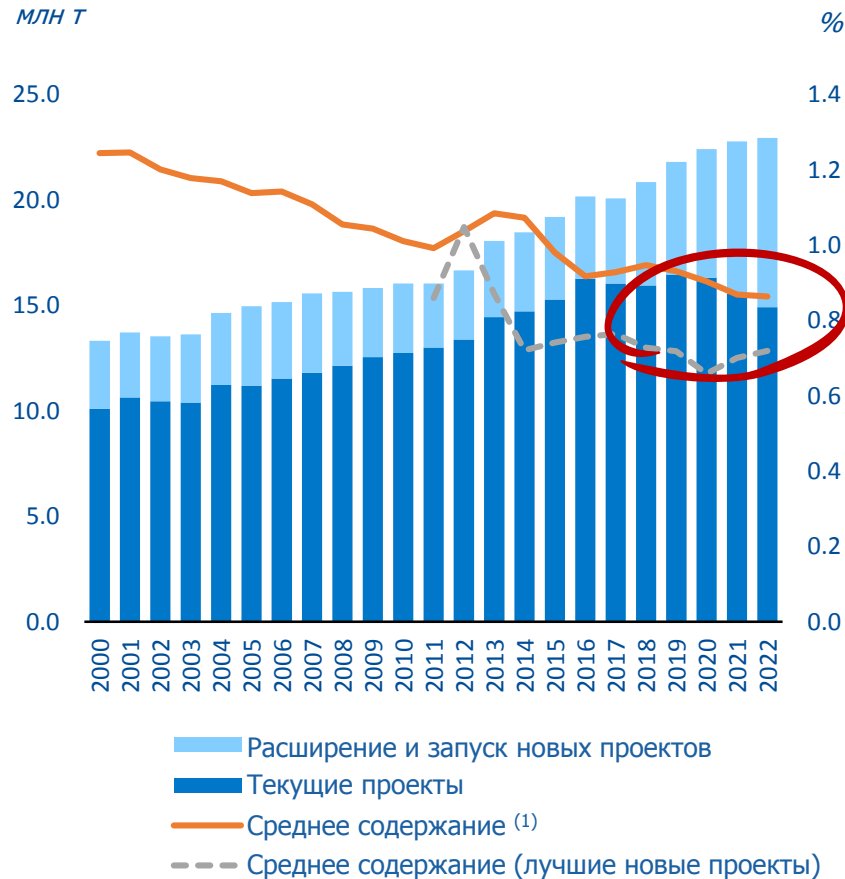
**Дополнительные поставки: ожидается
4 млн т дополнительно до 2022 г. ...**

млн т



**... поскольку высокие цены на медь
оправдывают инвестиции в новые
рудники с низкими содержаниями**

млн т



Источник: данные Компании, Wood Mackenzie Research

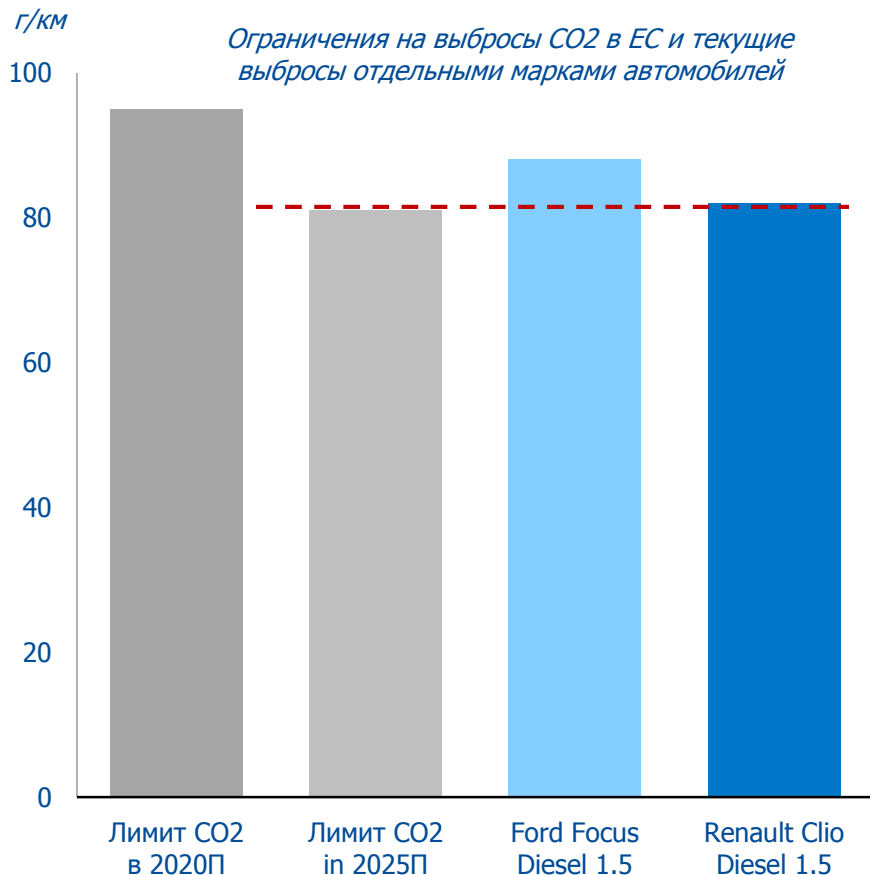
Примечание: 1. Среднее содержание Cu для Топ-20 медных рудников

Ключевые тренды в автопроме, влияющие на спрос на металлы

		Влияние на спрос			
		Никель	Палладий	МПГ	Платина
Устойчивый мировой рост автопроизводства					
Замещение дизельных автомобилей бензиновыми					
Увеличение доли рынка гибридных автомобилей					
Рост рынка кроссоверов и внедорожников, замедление тенденции к уменьшению объемов двигателей					
Ужесточение экологического законодательства					
Повсеместное внедрение автомобилей на аккумуляторных батареях					

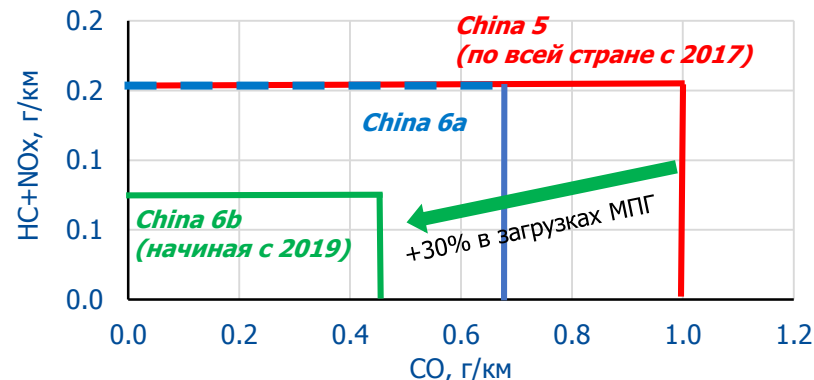
Экологическое регулирование значительно влияет на эволюцию автомобилей

Европа: современные дизели удовлетворяют требованиям по выбросам CO₂

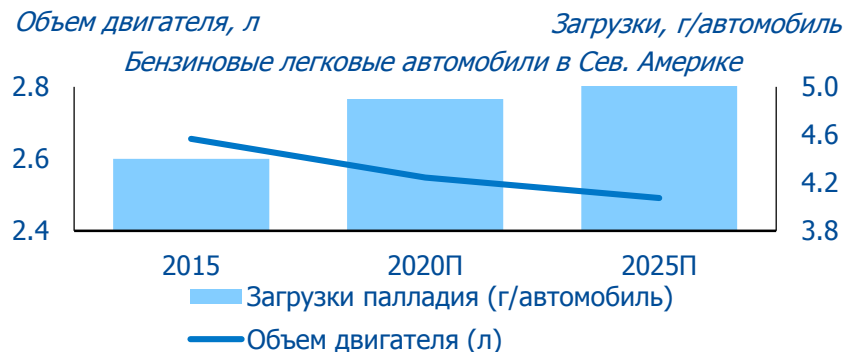


КНР: регулирование China 6 вынуждает автопроизводителей нарастить загрузки МПГ

Ужесточение требований к выбросам NO_x и CO в КНР



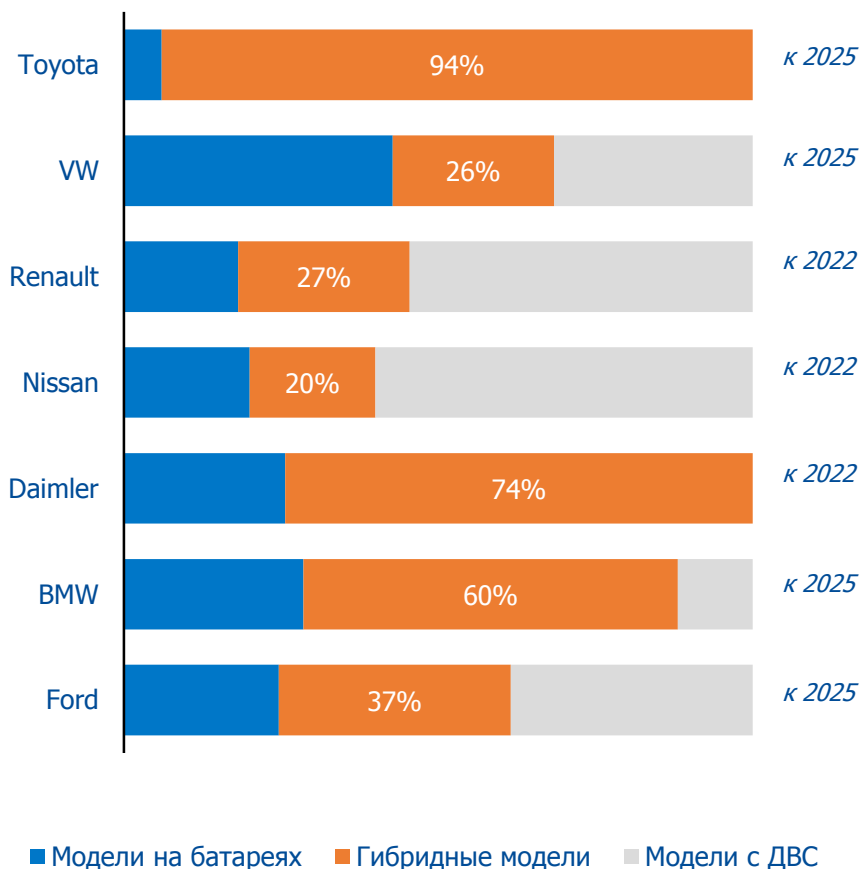
США: ожидается рост загрузок палладия на фоне ужесточения требований к выбросам и несмотря на уменьшение объемов двигателя



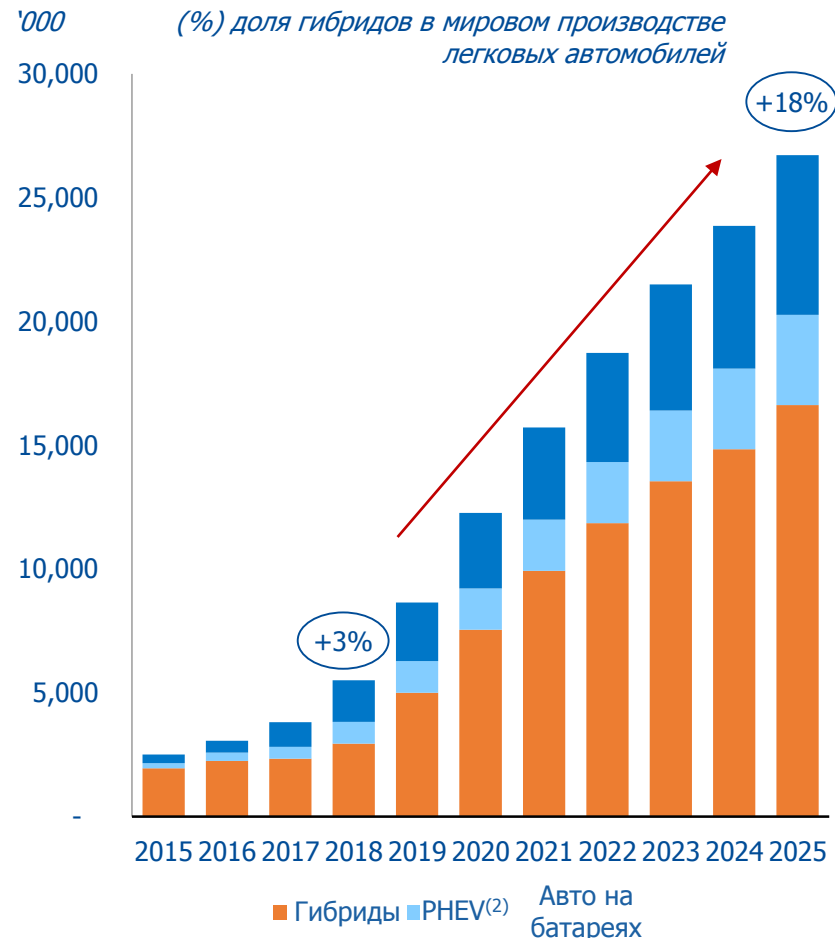
Цели по электрификации транспорта будут достигнуты за счет гибридизации

Планы автопроизводителей: преобладают гибриды и традиционные автомобили с ДВС ⁽¹⁾

Легковые модели



Прогнозы развития отрасли: гибридные автомобили будут доминировать в структуре производства электрифицированного транспорта



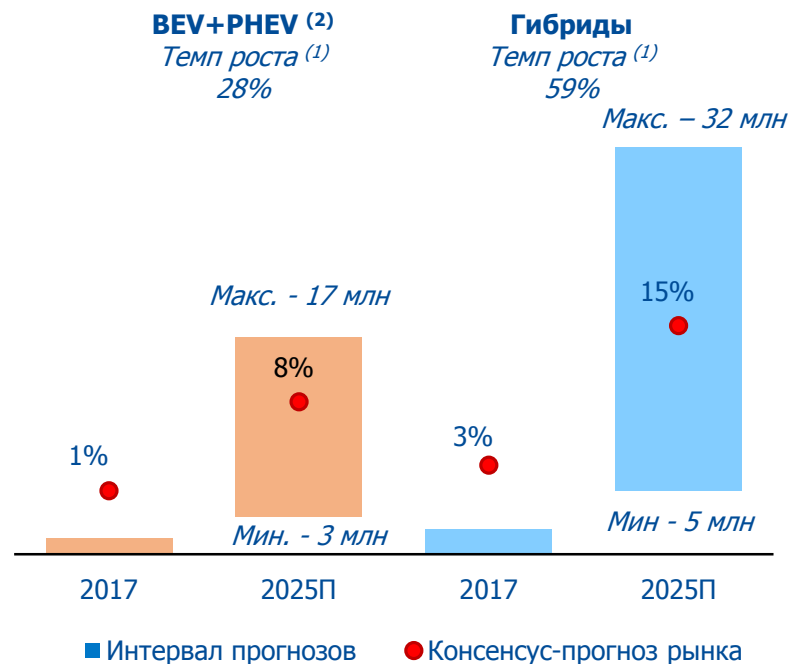
Источник: данные Компании, анонсы автопроизводителей, LMCA

Примечание: 1. ДВС – двигатель внутреннего сгорания, 2. PHEV – подключаемые гибриды

Долгосрочный спрос на палладий сохраняется на высоком уровне

Значительная неопределенность касательно долгосрочной структуры привода автомобилей ведет к значительному разбросу прогнозов развития рынка

CAGR 2017-2025E

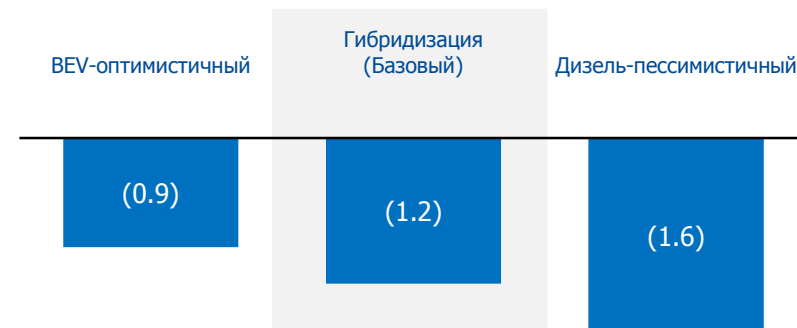


Ключевые факторы неопределенности на рынке автомобилей на аккумуляторах:

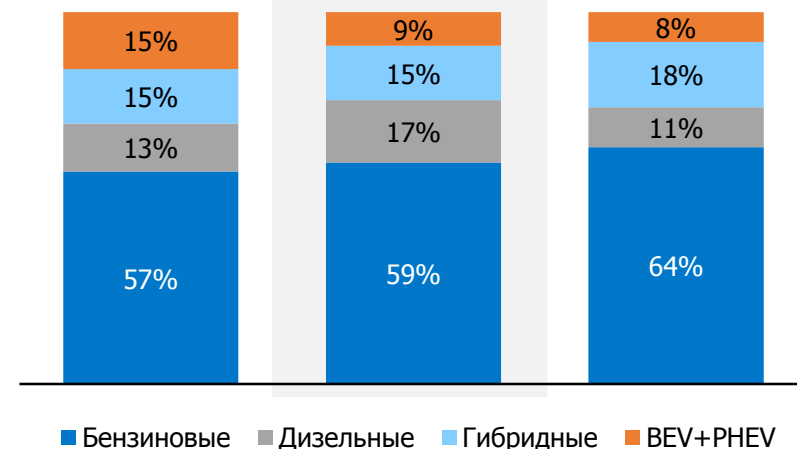
- Стоимость владения
- Инфраструктура для подзарядки
- Устойчивость государственных льгот

...однако при любом из сценариев на рынке палладия сохранится дефицит

Профицит/ (Дефицит) рынка палладия, млн унц.



Разбивка мирового производства легковых автомобилей по типу привода



Источник: данные Компании, LMCA

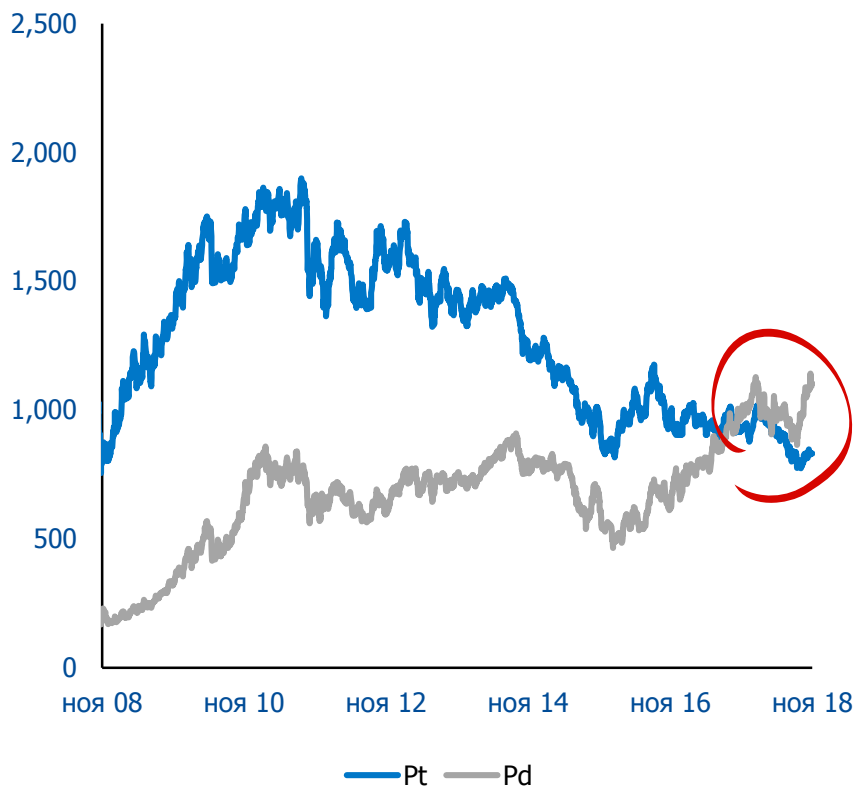
Примечание: 1. Темп роста за период с 2017 по 2025 г.

2. BEV+PHEV – автомобили на аккумуляторных батареях и подключаемые гибриды

Премия палладия к платине устойчива в среднесрочной перспективе

Палладий торгуется с устойчивой премией к платине на фоне более сильных фундаментальных параметров рынка...

долл. США/унц.



... так как загрузки палладия в бензиновых автомобилях поддерживаются более высокой ценностью применения

Палладий более эффективен, чем платина, в системах утилизации выхлопных газов современных бензиновых автомобилей

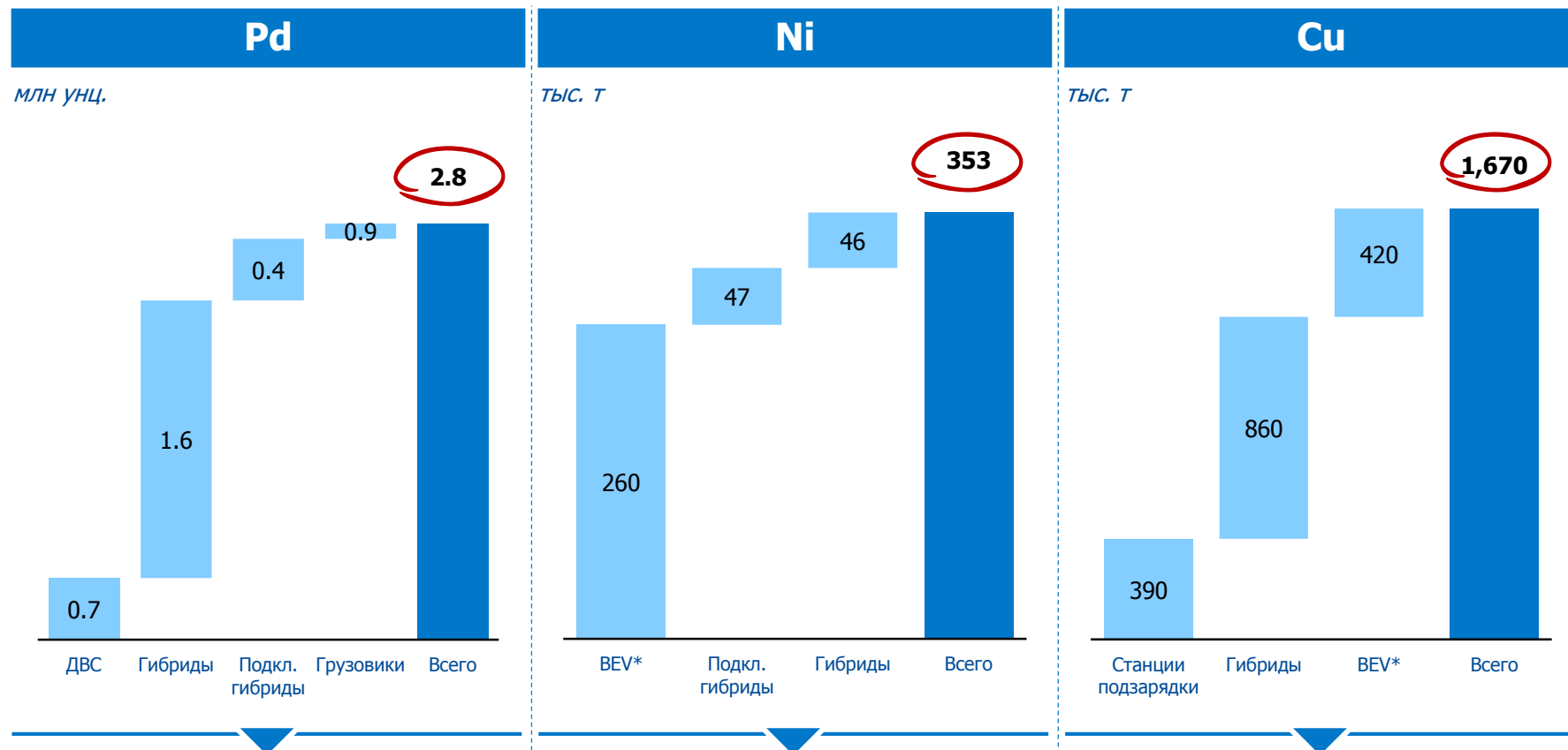
Внедрение газотурбинных компрессоров, гибридизация и применение тестирования в условиях реального использования (RDE) ограничивает возможности для замещения

Более двух лет необходимо для сертификации и внедрения новых формул в катализаторах

Премия палладия к платине устойчива в среднесрочной перспективе

Спрос на металлы, определяемых автомобильной промышленностью в 2017-2025П ⁽¹⁾

Металл



Области потребления



Палладий в каталитических конвертерах выхлопных газов



Никель в аккумуляторных батареях⁽²⁾



Никель в нерж. стали, сплавах и отдельных узлах



Медь в электродвигателях



Медь в проводах



Медь в зарядных станциях

Источник: данные Компании

Примечание: 1. Исходя из роста продаж легковых автомобилей на 18 млн шт., 2. Потребление никеля в аккумуляторных батареях дано в расчете на прекурсорный материал

*BEV – автомобиль на аккумуляторных батареях



НОРНИКЕЛЬ

Содержание корзины металлов «Норильского никеля» в легковых автомобилях

	 Бензиновые	 Дизельные	 Гибридные в т.ч. подключаемые	 На батареях	 На топливных ячейках
Темп роста ¹	0%	0%	+27%	+26%	+21%
Доля рынка ²	61%	17%	17%	6%	<1%
Никель	Нерж. сталь и детали 2-4 кг		+Батареи 5–15 кг		2–3 кг
Медь	Провода и детали 20-25 кг		+электромотор, обмотка генератора 45-50 кг		70-75 кг
МПГ	Катализатор 2-5 г			-	Топ. ячейка 25-35 g
Pt:Pd соотношение	1:4	8:1	1:4		
Цена металлов на автомобиль, долл. ⁽⁴⁾	\$340-560	\$330-520	\$680-970	до \$2,200	до \$1,900

Источник: данные Компании, LMC Automotive, Bloomberg;

Примечание: 1. средние темпы роста за 2017-2025П, 2. Ожидаемая доля в мировом производстве в 2025П; 3. Не включая дополнительный спрос со стороны инфраструктуры, 1-8 кг на зарядное устройство; 4. Цены металлов на 1 ноября 2018 г.

Поддержание внимания к диверсификации продаж никеля

Приоритеты маркетинговой стратегии по Ni



Диверсификация портфеля в секторах нержавеющей стали и прочих



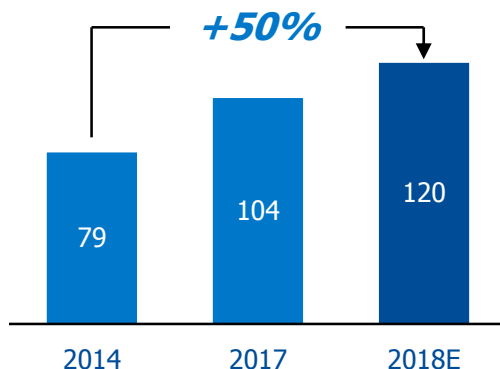
Понимание технических требований в отношении первичного использования



Обеспечение поддержки перспективных применений никеля

Прогресс в исполнении

Продажи в сектора кроме НС, тыс. т



- 2018: расширение дальнейшей диверсификации продаж никеля по типам применения
- Активный диалог с игроками сектора аккумуляторов для расширения диапазона предложений

Фокусирование на продуктах команды по продажам

■ Батареи:

- Поддержка развития рынка электромобилей и связанных с ним цепочек создания стоимости
- Построение отношений с ключевыми игроками сектора и расширение рынка для продуктов Ni и Co
- рыночная доступность для продуктов Ni и Co
- Мониторинг изменений технических требований к продуктам

■ Сплавы и спецстали:

Использовать возможности портфеля и улучшенное качество продукции для расширения присутствия в сегментах с высокими требованиями к качеству

■ Покрытия:

Корректировка предложения продуктов по потребностям клиентов поможет привлечь новых клиентов в Китае и других регионах

Предложение продукции для обеспечения быстро растущей отрасли батарейных материалов

Поиск оптимального входящего сырья для производства батарейных материалов

Сульфат Ni

- Высокая цена
- В ближайшем будущем ожидается увеличение предложения

- Второй предпочтительный вариант, ожидается дефицит в будущем

Брикеты/ Порошок

Катоды

- Наиболее доступная форма 1-го класса
- Изучение потенциальных синергий в рамках существующей клиентской сети

- Потенциально, наиболее оптимальный с точки зрения затрат вариант из-за исключения части избыточных переделов

Полу-продукты

Латеритный материал

- **Риск:** потенциальное замещение никеля 1 класса



Возможности для Норникеля

Предложение Норникеля

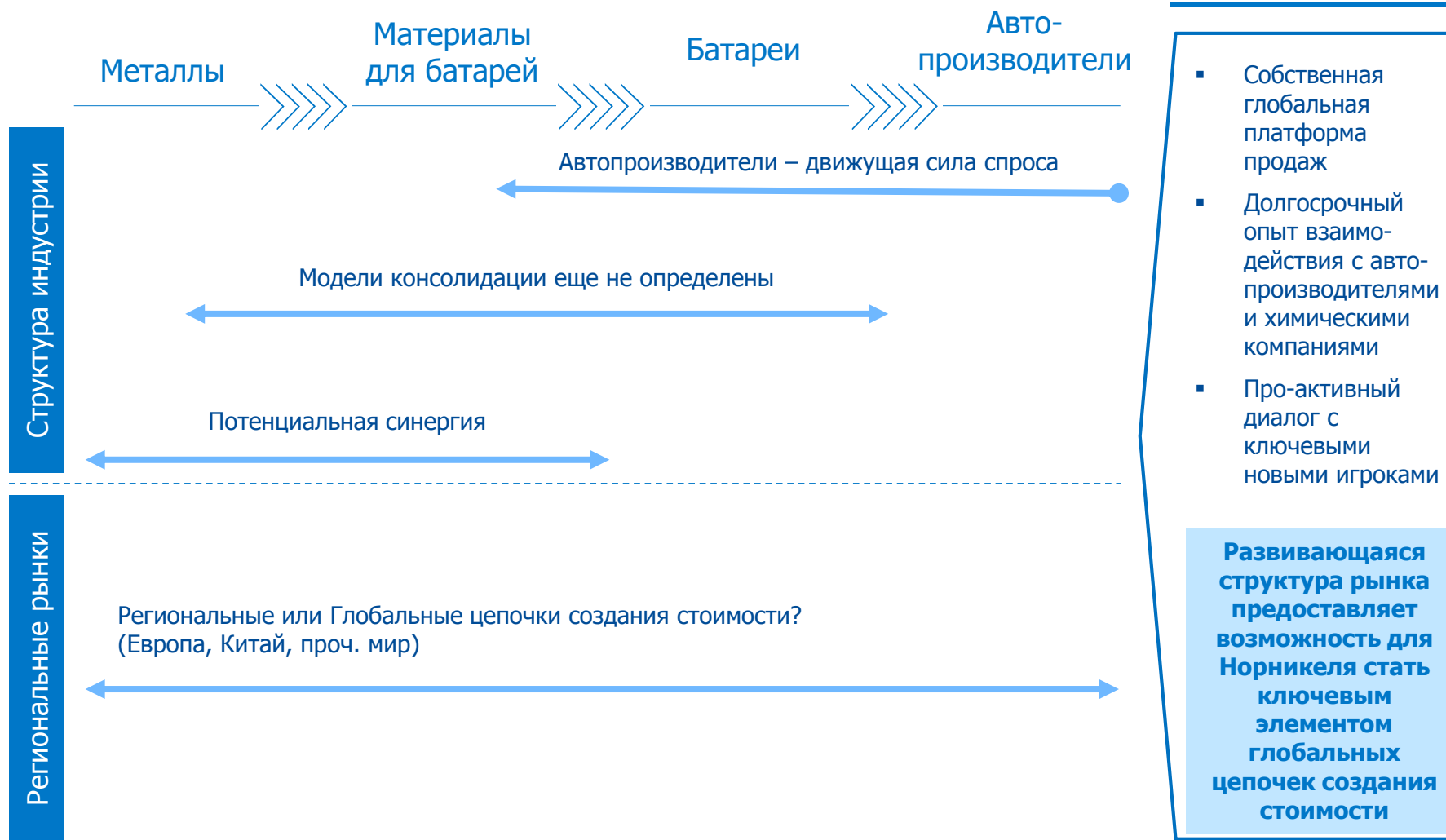
- Крупнейший в мире производитель никеля класса 1, ведущий производитель кобальта
- Самый надежный поставщик металлов на мировой рынок в течение многих десятилетий
- Уникальные возможности для обеспечения промышленности батарейных материалов особыми продуктами
- Про-активная маркетинговая стратегия, дополненная специализированными исследованиями продукции

Уникальные позиции Норникеля для того, чтобы стать «предпочтительным поставщиком» для индустрии батарейных материалов

Позиционирование в развивающейся индустрии через обширную глобальную клиентскую сеть

■ Структура батарейной отрасли – в стадии становления

Предложение Норникеля



Ответственное лидерство на мировом рынке палладия

Палладиевый фонд Global Palladium Fund



Обновленный статус деятельности Палладиевого фонда



Цели

- Содействие стабильности поставок металла из существующих запасов ключевым промышленным потребителям



Ключевые даты

2016: начало работы Фонда

Середина 2017: полная функциональность

2018: полномасштабные поставки промышленным потребителям

- Фонд является инструментом поддержки мирового спроса на металл. Он выступает «мостом» для обеспечения спроса в период среднесрочного дефицита на рынке и повышает доступность металла для ключевых клиентов Компании сверх текущих производственных уровней
- Размер Фонда ограничен 600 тыс. унц.; текущий объем определяется доступностью предложения и спросом со стороны покупателей
- 1 млн унц. поставлен промышленным покупателям сверх производства Норникеля в 2017-2018 гг. Запасы Фонда на конец 2018 г. ожидаются на уровне 200 тыс. унц.
- В 2019 г. Фонд продолжит покупки палладия и его поставки промышленным потребителям

Стратегически Норникель видит свою роль в качестве лидера рынка палладия, выстраивая портфель новых горнодобывающих проектов, призванных обеспечить долгосрочную сбалансированность рынка





Устойчивое Развитие

Андрей Бугров

Заместитель Председателя Совета
Директоров Старший Вице-президент

Сильное корпоративное управление — курс на устойчивое развитие

Сбалансированный состав Совета директоров во главе с независимым Председателем

Гарет Питер Пенни — независимый директор, Председатель Совета директоров

- Из 13-ти членов Совета директоров 6 являются независимыми
- Во всех комитетах Совета директоров большинство директоров являются независимыми ⁽¹⁾

Расширение экспертных финансовых знаний Совета директоров

Роджер Маннингс — (недавно назначенный) независимый директор, Председатель Комитета по аудиту и устойчивому развитию

- Член Комитета по бюджету Совета директоров ПАО «ГМК «Норильский никель»
- Действительный член Института присяжных бухгалтеров Англии и Уэльса
- В прошлом глава компании KPMG в России и странах СНГ

Курс на устойчивое развитие

Комитет по аудиту и устойчивому развитию

- Курирование вопросов промышленной безопасности и охраны труда, а также основных экологических проектов и социальных инициатив Компании

Вознаграждение с учетом критериев ESG

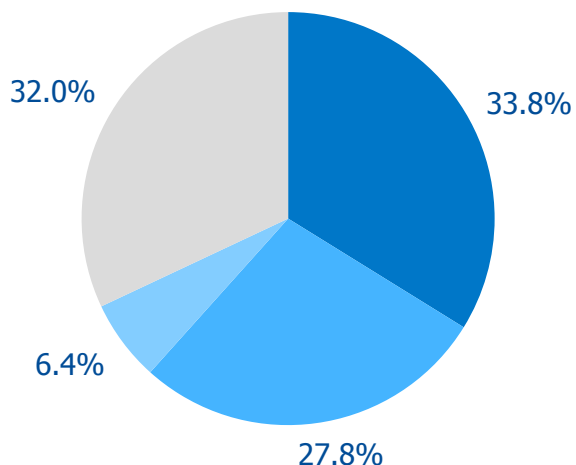
Выплата компенсаций высшему руководству осуществляется с учетом критериев ESG

- **Невыплата 20–30% годовой премии** руководителям операционных подразделений (в том числе Операционному директору) при наличии несчастных случаев со смертельным исходом
- **Привязка 20% КПЭ Группы к показателю общего числа регистрируемых травм (TRI)**
- Появление на сайте Компании раздела «ESG стратегия»
- Улучшения в раскрытии финансовой отчетности: ускорение раскрытия результатов по МСФО

Повышение эффективности раскрытия данных и обмена информацией

Примечание: 1. соответствует определению независимости директоров, представленному Московской биржей

Состав акционеров и целевые показатели по дивидендам



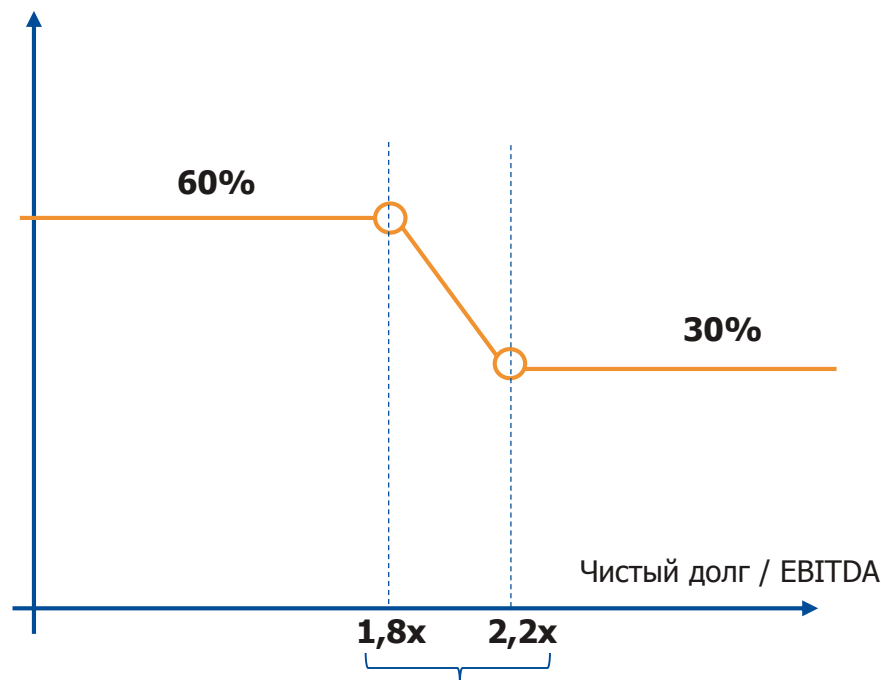
- Интеррос
- UC Rusal
- Crispian Investments Limited или ее аффилированные структуры
- Прочие акционеры

Соглашение мажоритарных акционеров:

- Срок действия до 01 января 2023 г.

Текущий целевой показатель Компании по дивидендным выплатам

Дивидендные выплаты (в % от EBITDA)



Плавающий коэффициент выплат:

$$(60\% - (\text{Чистый долг} / \text{EBITDA} - 1,8) / 0,4 * 30\%)$$

Независимое подтверждение приверженности Компании принципам устойчивого развития

Признание эффективности работы Компании в области ESG



Компания участница Глобального договора ООН с 2016 г.



Повышение рейтинга до уровня «Средняя оценка» с уровня «Хуже среднего» (58 из 100 баллов, рост с 49 баллов в 2016 г.)



Актуализация рейтинга в июне 2018 г.

Оценка корпоративного управления — **5 из 10 баллов**⁽¹⁾
Оценка экологической эффективности — **4 из 10 баллов**
Оценка социальной политики — **2 из 10 баллов**



Повышение рейтинга с «CCC» до «B» в декабре 2017 г.



FTSE4Good

Подтверждение включения акций Компании в индекс FTSE4Good в июле 2018 г.

Оценка: **3,1 из 5 баллов**⁽²⁾
(рост с 2,3 баллов в 2017 г.)



36-е место из 58 по состоянию на сентябрь 2018 г.



4-е место из 33 в первом рейтинге экологической ответственности горнодобывающих компаний России



Присвоение рейтинга на уровне «С-» в декабре 2017 г.



По оценке РСПП⁽³⁾, Компания — один из лидеров индексов «Ответственность и открытость» и «Вектор устойчивого развития» по итогам 2017 г.

Примечание: 1. 1 — низкий уровень риска, 10 — высокий уровень риска, 2. 5 — наивысшая оценка, 3. Российский союз промышленников и предпринимателей

Оценка проблем: страна имеет значение? не всегда...

«Во вторник представители южноафриканских компаний, занимающихся добычей платины, заявили, что двухмесячная забастовка нанесла серьезный урон отрасли. На сегодняшний момент выручка сократилась почти на один миллиард долларов. **«Такая длительная забастовка в регионе платинового пояса — беспрецедентный случай. Она достигла стадии, на которой некоторые из ее последствий становятся непоправимыми,**» — говорится в совместном заявлении трех ведущих мировых производителей платины Anglo American Platinum, Implats и Lonmin. **По словам представителей корпораций, негативное влияние забастовки распространяется не только на финансовые показатели.** „Рудники и шахты становятся нерентабельными, люди голодают, дети не ходят в школу, предприятия закрываются, уровень преступности в регионе платинового пояса растет,“ — сообщили представители компаний».

2014 г., ЮАР, www.mining.com

«Около **70 000 шахтеров, работающих на предприятиях по добыче платины в ЮАР**, объявили забастовку. Инцидент затронул всех трех крупнейших южноафриканских производителей платины, при этом наибольший ущерб понесла компания Lonmin. В результате забастовки прекращено производство на предприятиях, на которые приходится около 40% мировых поставок платины».

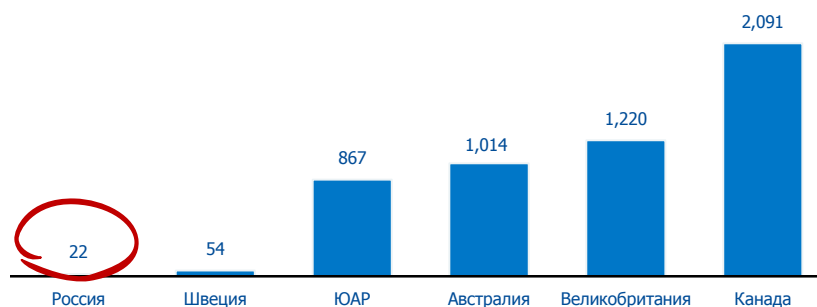
2014 г., ЮАР, www.sahistory.org.za

«10 августа в **Швеции прошла забастовка пилотов**, которая привела к отмене ряда рейсов в аэропорте Стокгольм-Скавста. Пилоты из Ирландии, Германии, Бельгии и Нидерландов также присоединились к этой 24-часовой забастовке с требованием заключить коллективный трудовой договор, улучшить условия труда и признать права профсоюзов».

2018 г., Швеция, www.theocal.se

Факт: по данным Международной организации труда, в России самое низкое число забастовок и локаутов

Общее количество забастовок и локаутов за 2007—2017 гг.⁽¹⁾, в днях



Оценка: Россия имеет самый высокий уровень риска возникновения трудовых конфликтов с учетом «исторических прецедентов»⁽²⁾

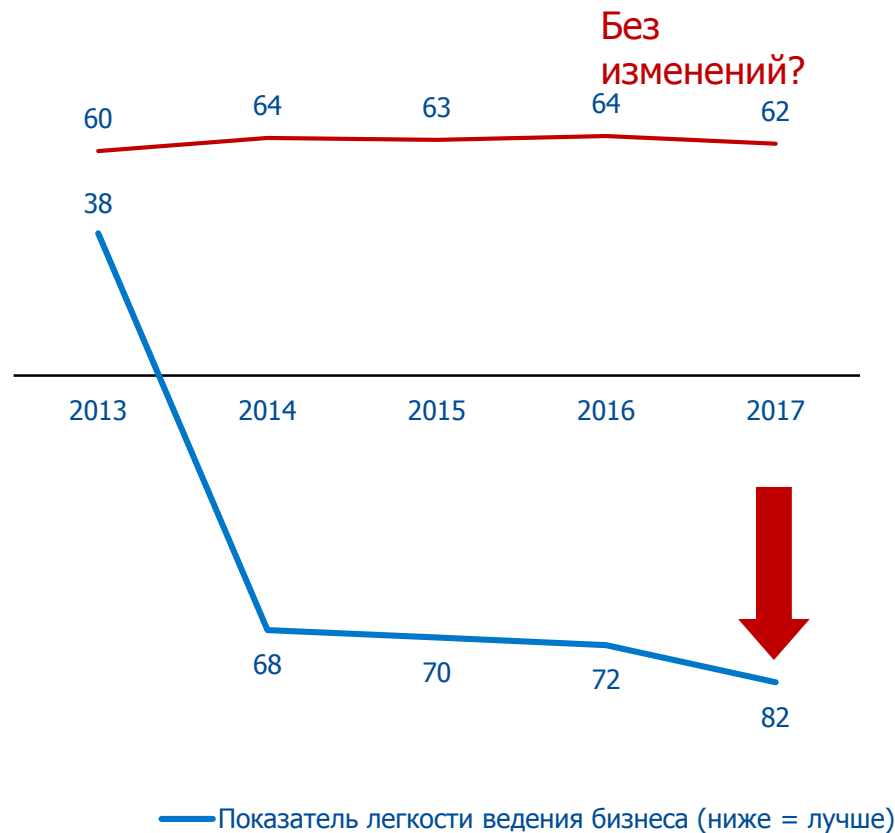


Источники: данные Компании, MSCI

Примечания: 1. Согласно данным Международной организации труда за 2007—2017 гг. 2. Отчеты MSCI ESG Ratings

Оценка проблем: страна имеет значение? скорее нет...

Средняя оценка южноафриканских компаний по критериям ESG остается без изменений, несмотря на **резкое ухудшение** делового климата...



... при этом средняя оценка российских компаний по аналогичным критериям также не изменилась, несмотря на значительные улучшения на рынке



Контакты IR

Владимир Жуков

Вице-президент
по работе с инвестиционным сообществом
ПАО «ГМК «Норильский никель»
Телефон: +7 495 797 8297
Электронный адрес: ZhukovVLS@nornik.ru

Михаил Боровиков

Заместитель Директора департамента по
работе с инвестиционным сообществом
ПАО «ГМК «Норильский никель»
Телефон: +7 495 787 7662
Электронный адрес: BorovikovMA@nornik.ru