

# Обращение Президента

## Уважаемые акционеры!

Пять лет назад, в 2013 году, когда в Компанию пришла новая управленческая команда, мы запустили стратегическую пятилетнюю программу, поэтому я хотел бы не только рассказать о наших достижениях и результатах за прошедшие 12 месяцев 2017 года, но и подвести итоги работы за пять лет.

В 2013 году перед нами стояла непростая задача привести Компанию в более «спортивную» форму: укрепить бюджетную и инвестиционную дисциплину, существенно перестроить наши технологические цепочки, модернизировать металлургические мощности и подготовить комплексные решения накопившихся экологических проблем.

Считаю, что все задуманное удалось сделать, несмотря на постоянные колебания цен на металлы, неопределенность на рынках капитала и сложную геополитическую обстановку. Причем мы не только успешно решали операционные вопросы, но и благодаря стабильно высоким финансовым результатам и качественному диалогу с инвестиционным сообществом обеспечили наших акционеров солидным уровнем доходности — более 60% за последние пять лет.

## Завершение реконфигурации заполярных активов и запуск новых

В 2017 году мы успешно завершили ряд ключевых для развития нашей Компании проектов, начатых еще в 2013–2014 годах. Выход Талнахской обогатительной фабрики на полную проектную мощность стал важной вехой в реализации крупнейшего инвестиционного проекта «Норникеля» по модернизации оборудования и реконфигурации перерабатывающих мощностей. Повышение качества концентрата и расширение мощностей Надеждинского металлургического завода и рафинировочного производства на Кольской ГМК позволили нам полностью компенсировать выбывшие металлургические мощности закрытого Никелевого завода. В результате мы нарастили объемы производства всех наших ключевых металлов из собственного сырья на 7–15% по сравнению с результатами 2016 года.

**+7–15%**

рост производства  
металлов из собственного  
сырья

**2**

**млрд руб.**

капитальные затраты



В конце октября 2017 года был запущен Быстринский ГОК в Забайкальском крае — крупнейший горный проект в России, построенный с нуля за последние 10 лет. Быстринский ГОК мы рассматриваем не просто как новый актив, который будет ежегодно давать 70 тыс. тонн меди и 250 тыс. унций золота, но и как возможность на практике применить самые передовые технологии — производственные, в сфере социальной политики, экологии и управления человеческим капиталом.

## Финансовые результаты

Благодаря синхронизации мирового экономического роста оптимизм инвесторов вернулся к сырьевому сектору, что привело к восстановлению цен на цветные металлы и металлы платиновой группы во втором полугодии 2017 года. В результате выручка «Норникеля» увеличилась на 11% — до 9,1 млрд долл. США, а показатель EBITDA (прибыль до вычета налогов, процентов и амортизации) составил 4 млрд долл. США с рентабельностью 44%. Капитальные затраты составили 2 млрд долл. США и были направлены прежде всего на продолжение программы производственной реконфигурации, инвестиции в высокорентабельные горные проекты, а также на завершение строительства Быстринского ГОКа.

→  
Продолжение  
обращения

>100

млн долл. США

сокращение процентных  
выплат

1 087

заявок

на грантовый конкурс социальных  
проектов поступило за три года

Нам удалось удачно воспользоваться благоприятной конъюнктурой на мировых рынках капитала и исторически низкими ставками по долговым инструментам, чтобы снизить стоимость нашего долгового портфеля. В течение прошлого года мы погасили «дорогие» рублевые кредиты на сумму 60 млрд руб., провели размещение двух выпусков еврооблигаций на сумму 1,5 млрд долл. США с рекордно низкими для «Норникеля» купонами, пересмотрели в сторону понижения ставки по действующим кредитным линиям на общую сумму 2,5 млрд долл. США, а также привлекли синдицированный кредит от пула международных банков на сумму 2,5 млрд долл. США по беспрецедентно низкой для российских компаний ставке. Все это позволило нам сократить предстоящие процентные выплаты более чем на 100 млн долл. США.

## Промышленная безопасность и социальная ответственность

Абсолютным приоритетом для «Норникеля» были и остаются жизнь и здоровье персонала. В Компании развернута масштабная программа по раннему предупреждению производственных травм и несчастных случаев, проведены мероприятия по поведенческому аудиту и сертификации рабочих мест, внедрены современные стандарты промышленной безопасности. Начата «цифровизация» производственных процессов на подземных рудниках. И хотя человеческий фактор все еще не позволяет полностью исключить на производстве несчастные случаи со смертельным исходом, нам удалось почти в два раза снизить их количество. Но, сколь ни была бы мала эта

цифра, для нас она остается неприемлемой, и мы будем предпринимать все возможное, чтобы свести такие случаи к нулю.

Компания заботится о своих работниках не только на производстве. Во всех городах присутствия «Норникель» активно содействует развитию городской среды, повышению ее комфорта, поддерживает общественные проекты, направленные на достижение этих целей. С 2014 года Компания проводит грантовый конкурс социальных проектов, задача которого — поддержка общественных инициатив и создание условий для устойчивого развития. За три года на конкурс поступило 1 087 заявок, из которых было поддержано 294 проекта на общую сумму 265,5 млн руб.

Все большую популярность у работников «Норникеля» набирает волонтерское движение. Так, экологический марафон «ПонесЛось», призванный привить персоналу Компании бережное и ответственное отношение к территориям присутствия и окружающей среде в целом, стал традиционным событием. В 2017 году в нем приняли участие тысячи работников «Норникеля» — волонтеров благотворительной программы «Комбинат добра».

Важным событием 2017 года стало завершение строительства Компанией оптоволоконной линии связи, благодаря которой в Норильске, наконец, появился высокоскоростной интернет. С одной стороны, это позволит более эффективно и быстро внедрять информационные технологии на наших производственных площадках, а с другой — кардинально улучшит качество жизни норильчан.

**-75%**

планируемое снижение выбросов SO<sub>2</sub> в Заполярном филиале к 2023 году

**2,5**

**млрд долл. США**

инвестиции в реализацию Серного проекта

## Приоритеты нового стратегического цикла: концепция «зеленого» «Норникеля» и инвестиции в рост

Несмотря на все достижения последних пяти лет, мы ясно осознаем, что нам еще очень много предстоит сделать, и поэтому ставим перед собой еще более смелые задачи. Безусловно, важнейшая из них — кардинальное улучшение экологической ситуации в Норильском промышленном районе и на Кольском полуострове. В прошлом году мы приняли решение о реализации так называемого Серного проекта, который позволит снизить выбросы диоксида серы в Заполярном филиале на 75% уже к 2023 году. Это поистине грандиозный план, который включает в себя строительство крупных мощностей по производству серной кислоты с ее последующей нейтрализацией и будет стоить нам 2,5 млрд долл. США инвестиций. На Кольской ГМК мы продолжим модернизацию технологической цепочки, благодаря чему сможем закрыть часть плавильных мощностей и тем самым вдвое снизить выбросы.

Наша цель — сделать «Норникель» по-настоящему «зеленой» компанией, имея в виду не только снижение вредного влияния на экологию нашими производственными активами, но и возрастающую роль нашей продукции в деле обеспечения экологически безопасного будущего человечества. Уже сегодня «Норникель» считается крупнейшим в мире производителем металлов, используемых в производстве автомобильных катализаторов, благодаря которым

городское население в разных странах не задыхается от газового смога. А высококачественный никель — необходимый компонент для аккумуляторных батарей электромобилей, которые в будущем будут доминировать на дорогах нашей планеты.

Мы верим в будущее своей Компании и считаем необходимым готовить портфель проектов роста, в числе которых — развитие Южного кластера (где мы можем нарастить добычу с 2 млн до 6 млн тонн руды), расширение Талнахской обогатительной фабрики, а также проект по разработке месторождений вкрапленных руд в южной части Норильского промышленного района.

Мы уверены в том, что реализация наших планов на ближайшие пять лет даст огромный импульс развитию «Норникеля» и станет фундаментом для создания долгосрочной акционерной стоимости.

**Владимир Потанин**

Президент,  
Председатель Правления  
ПАО «ГМК «Норильский  
никель»