

# Стратегическое видение

GRI 2-23, 2-24

## Миссия «Норникеля»

Обеспечить мир цветными металлами, эффективно и безопасно используя природные ресурсы и капитал, чтобы воплотить планы людей на развитие и технологический прогресс.

## Ценности «Норникеля»

Главной ценностью нашей Компании являются люди. За 80 лет работы в условиях Крайнего Севера «Норникель» разработал уникальную материально-техническую базу и профессиональные компетенции, позволяющие Компании максимально эффективно использовать имеющиеся ресурсы и поддерживать высокое качество своей продукции. В основе деятельности наших сотрудников лежат ценности, сформированные Компанией за годы ее деятельности.



### Надежность

Способность преодолевать любые вызовы, сохраняя успешность своей деятельности



### Ответственность

Готовность выполнять обязательства, принимать решения и отвечать за их результат



### Эффективность

Умение достигать нужных результатов в срок при оптимальных затратах



### Развитие

Эффективный рост и обновление производства, внедрение самых современных технологий, повышение профессионального уровня сотрудников



### Профессионализм

Способность эффективно выполнять свою работу с высоким результатом



### Сотрудничество

Готовность и способность сотрудников Компании совместно достигать поставленных целей

# Стратегия устойчивого роста

GRI 2-6

Низкоуглеродная стратегия развития мировой экономики и действия, направленные на сдерживание роста средней температуры, предоставляют Компании уникальные возможности стать одним из лидеров в производстве «зеленых» металлов, необходимых для осуществления энергоперехода. Динамичный рост Компании в долгосрочной перспективе будет поддержан увеличением спроса на ее основную продукцию, необходимую для повышения энергоэффективности транспорта и развития возобновляемых источников энергии (ВИЭ).

«Норникель» осознает, что без комплексного подхода к разработке природных ресурсов, который бы учитывал интересы всех стейкхолдеров, устойчивый рост невозможен. В частности, покупатели продукции Компании предъявляют к ней высокие требования на соответствие принципам устойчивого развития. Успех определяется также эффективностью взаимодействия с акционерами, общественными организациями, местными сообществами и другими заинтересованными сторонами. Соответственно, ESG-повестка неизбежно становится ключевым движущим

фактором и требованием при планировании стратегических инициатив и инвестиционных проектов «Норникеля».

Утвержденные в Компании стратегические приоритеты до 2030 года включают кардинальное улучшение экологической ситуации в регионах присутствия, модернизацию действующих и строительство новых мощностей с целью роста объемов производства основных металлов, а также сохранение финансовой стабильности.

В части развития минерально-сырьевой базы стратегия «Норникеля» предусматривает вскрытие новых залежей в пределах существующих горных отводов, комплексную отработку месторождений по добыче всех типов руд, масштабную модернизацию производства и максимальное использование и прирост производственных мощностей действующих рудников, в том числе наращивание объемов производства за счет разработки Южного кластера. Это позволит Компании к 2030 году значительно увеличить уровень производства товарной продукции и удовлетворить растущий спрос<sup>1</sup>.

## Стратегические планы по росту объемов добычи руды и производства металлов к 2030 году

### Добыча руды в НПР (млн т / год)



### Производство металлов (млн т Ni-экв. / год)



В целях сокращения воздействия на окружающую среду Компания продолжает реализацию масштабной Серной программы. После завершения этапа программы на Кольском полуострове в 2021 году, выбросы диоксида серы в 2022 году там снизились на 90% по сравнению с «базовым» 2015 годом. В 2023 году Компания планирует завершить реализацию первого этапа программы в Норильском промышленном районе — на Надеждинском металлургическом заводе, что позволит снизить выбросы в Заполярном филиале на 45% к уровню 2015 года.



<sup>1</sup> Более подробная информация о стратегических проектах в области роста и модернизации производства представлена в [Годовом отчете «Норникеля» за 2022 год](#).

## Дорожная карта Серной программы

### КОЛЬСКИЙ ДИВИЗИОН

- Плавильный цех поселок Никель (закрыт в декабре 2020 года)
- Медная цепочка (рафинирование) Мончегорск (закрыта в марте 2021 года)

на **71%** снижены выбросы SO<sub>2</sub> в приграничной зоне в 2020 году<sup>1</sup>

2020

Оптимизация плавильных мощностей для сокращения выбросов SO<sub>2</sub> в районе Российско-Норвежской границы  
[В декабре 2020 года закрыт устаревший плавильный цех в п. г. т. Никель](#)



снижение выбросов SO<sub>2</sub> в п. г. т. Никель и городе Заполярный

**-50%<sup>1</sup>** → **2x**

на **90%** сокращен общий объем выбросов SO<sub>2</sub> КГМК<sup>1</sup>

2021

Полное закрытие устаревшей медной цепочки рафинировочного передела на Кольском полуострове  
[Металлургический цех закрыт 20 марта 2021 года](#)



снижение общего объема выбросов SO<sub>2</sub> на предприятиях Кольского дивизиона

**-90%<sup>1</sup>** → **7x**

### НОРИЛЬСКИЙ ДИВИЗИОН

- Надеждинский металлургический завод
- Медный завод
- Никелевый завод (закрыт в 2016 году)

Реализация 2023

Запуск Серной программы 2.0 на Надеждинском металлургическом заводе с целью утилизации печных газов



снижение выбросов SO<sub>2</sub> на предприятиях Норильского дивизиона по итогам 2024 года

**-45%<sup>1</sup>** → **~2x**

Перепроектирование и реализация 2027

Запуск Серной программы 2.0 на Медном заводе с целью утилизации печных и конвертерных газов<sup>2</sup>



снижение объема выбросов SO<sub>2</sub> на предприятиях Норильского дивизиона по результатам выхода на проектные показатели

до **90%<sup>1</sup>** → **~10x**

Кроме того, планы Компании включают модернизацию энергетической инфраструктуры, что позволит обеспечить адаптацию к физическим рискам, связанным с климатическим фактором, и повысить долгосрочную надежность энергоснабжения производственных объектов Компании.

<sup>1</sup> По сравнению с показателями «базового» 2015 года.

<sup>2</sup> Срок реализации программы на Медном заводе указан в соответствии с программой повышения экологической эффективности Заполярного филиала (2020 г.) с учётом п. 6 приложения № 8 к постановлению Правительства РФ от 12.03.2022 № 353.

## План модернизации объектов энергетической инфраструктуры до 2030 года

### Цель программы

Реновация генерирующих мощностей и сетевой энергетической инфраструктуры для замещения выбывающего оборудования и сетей, снижения физических рисков и повышения долгосрочной надежности.

#### Разведка, добыча и транспортировка газа и газового конденсата:

- Модернизация 150+ км трубопроводов для транспортировки газа и конденсата;
- Нарастивание объемов бурения газовых скважин на Пеляткинском месторождении после 2028 года.

#### Сети теплоснабжения, водоснабжения:

- Ускоренная замена линий электропередач 110 кВ и 220 кВ (более 1000 км);
- Модернизация сетей теплоснабжения, водоснабжения.

### Вклад в энергоэффективность

Акцент на повышение производительности новых энергоблоков на ТЭЦ, а также комплексное снижение энергопотерь по всей цепочке производства и транспорта энергии.

#### Теплоэлектроцентрали:

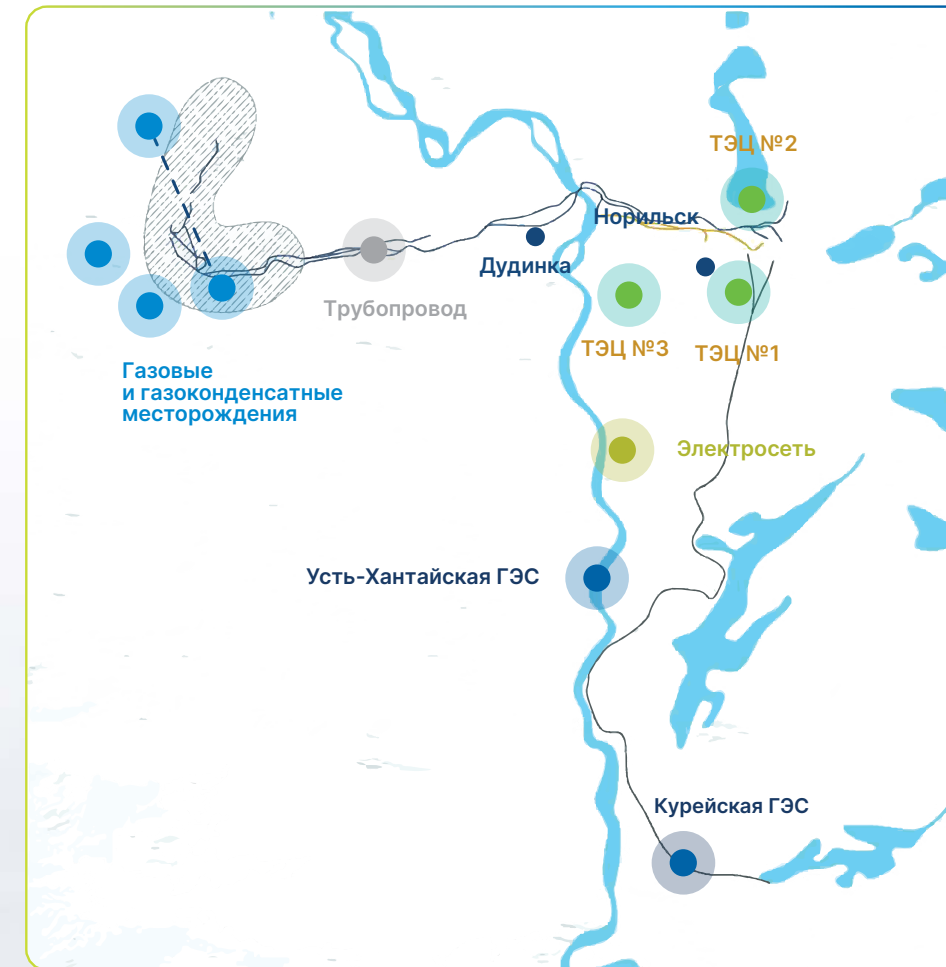
- Строительство четырех энергоблоков на ТЭЦ-2 и пяти энергоблоков на ТЭЦ-3;
- Новое оборудование более эффективное, топливосберегающее и обеспечит минимальные энергопотери.

#### Гидроэлектростанции:

- Завершена модернизация всех семи гидроагрегатов на Усть-Хантайской ГЭС;
- Модернизация Курейской ГЭС с целью — увеличения установленной мощности и повышения энергоэффективности, что приведет к росту мощности низкоуглеродных гидроэлектростанций.

В настоящее время Компания находится в активной фазе инвестиционного цикла. В 2022 году объем капитальных инвестиций составил 4,2 млрд долл. США, а в 2023 году Компанией запланированы инвестиции на реализацию ключевых стратегических проектов в объеме 4,7 млрд долл. США. В 2023 году Компания планирует провести уточнение проектных решений, по итогам которых инвестиционная программа на период 2024–2030 годов будет актуализована.

### География проекта



- Разведка, добыча и транспортировка газа и газового конденсата
- Теплоэлектроцентрали
- Сети теплоснабжения, водоснабжения
- Гидроэлектростанции
- Транспортировка газа



## Долгосрочные тренды, поддерживающие рост потребления производимых металлов. Стратегические перспективы Компании

GRI 2-6

Долгосрочные тренды мирового развития будут оказывать положительное влияние на мировой спрос на основную часть металлов в корзине «Норникеля». Металлы, производимые Компанией, обеспечивают потребности мирового автомобилестроения, электронной и электротехнической промышленности, нефтехимии и нефтепереработки, энергетики, сферы строительства, используются в производстве потребительских товаров, медицине и других отраслях.

Никель является ключевым материалом для производства нержавеющей стали, имеющей широкую сферу применения в различных секторах экономики — от машиностроения и строительства до возобновляемой энергетики. Кроме того, никель наравне с кобальтом является основными металлом для производства химических источников тока нового и будущего поколений аккумуляторных батарей, развитие которых имеет ключевое значение для развития электротранспорта.

Медь является критически важным металлом для перехода к низкоуглеродной экономике: этот металл используется при производстве

высокотехнологичного оборудования, в том числе для строительства ВИЭ. Более 70% всей выпускаемой в мире рафинированной меди используется в производстве кабельно-проводниковой продукции. Ожидается, что к 2040 году для удовлетворения спроса ежегодно потребуются дополнительно 10 млн тонн меди<sup>1</sup>.

В настоящий момент, автомобильная промышленность является основной сферой применения для платины (40% потребления), где она используется для производства нейтрализаторов выхлопных газов автомобилей. Другим значимым потребителем платины является ювелирная промышленность, на которую приходится около 25% потребления. Кроме того, платина также применяется в стекольной промышленности для производства питателей стеклоплавильных аппаратов, используемых в производстве стекловолокна и оптического стекла, а также в электронной промышленности.

Металлы платиновой группы используются в качестве катализаторов при производстве ключевых химических элементов. Платина и иридий

являются необходимыми компонентами катализаторов для производства зеленого водорода. Палладий используется для транспортировки водорода на большие расстояния, а также для его очистки. В дополнение к этому палладий, платина и родий используются при производстве гибридных электромобилей. Существенный объем потребления палладия (более 80%) в среднесрочной перспективе приходится на автомобильные катализаторы в преимущественно бензиновых двигателях. Данный металл применяется для изготовления каталитических нейтрализаторов выбросов, установка которых на автотранспорте является обязательной и регламентируется на законодательном уровне в большинстве стран мира. Палладий также используется в электронике, стоматологии и ювелирном производстве, химической и фармацевтической промышленности.

Компания анализирует риски и возможности, связанные с трендами развития мировой экономики, и исходит из того, что возможные изменения спроса на металлы в отдельных отраслях, будут компенсированы ростом в других отраслях.

## Ключевые факторы, влияющие на изменение долгосрочного спроса на основную продукцию Компании

	Ni	Pd/Pt	Cu
Увеличение доли рынка BEV	↗	↘	↗
Рост рынка гибридных автомобилей	↗	↗	↗
Рост рынка топливных элементов, водородной экономики	→	↗	→
Рост производства электроэнергии от ВИЭ/низкоуглеродного топлива	↗	↗	↗
Развитие инфраструктуры накопления электроэнергии и зарядной сети для поддержания роста рынка электромобилей	↗	→	↗
<b>Чистый эффект</b>	↗	→	↗

На основании исследования трендов развития отраслей, являющихся ключевыми потребителями металлов «Норникеля», Компания ожидает рост спроса на никель и медь в долгосрочной перспективе и нейтральный эффект среди металлов платиновой группы.

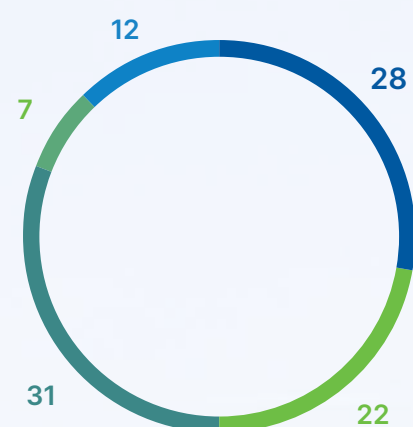
В 2022 году «Норникель» сделал прогноз изменения объема спроса на ключевые производимые металлы по трем сценариям развития мировой экономики и изменения климата<sup>1</sup>: «Быстрая трансформация», «Устойчивый палладий» и «Глобальный рост». В целом проведенная оценка перспективного спроса и предложения позволяет говорить о росте спроса на металлы, производимые Компанией, а также об устойчивости стратегии «Норникеля» к изменениям климатических риск-факторов. Основные ожидаемые риски связаны с перспективой спроса на палладий.



<sup>1</sup> Относительно 2022 года.

<sup>1</sup> Подробная информация о разработанных «Норникелем» сценариях развития мировой экономики и изменения климата представлена в разделе «Изменение климата и энергоэффективность».

## Потенциальная структура выручки Компании в 2030 году (%)



- Ni
- Cu
- Pd
- Pt
- Прочее

### Ni

Текущий

Электрификация транспортных средств и внедрение систем хранения электроэнергии

Увеличение спроса на нержавеющую сталь, связанное с сектором строительства, использованием возобновляемых источников энергии, урбанизацией и ростом качества жизни в посткоронавирусное время

### Cu

Текущий

Глобальные программы развития инфраструктуры, главным образом в США и Китае

Прогнозируемый

Электрификация транспортных средств, развитие зарядной инфраструктуры, увеличение объемов производства возобновляемой энергии

### Pd

Текущий

Увеличение количества транспортных средств по всему миру и рост реальных доходов населения

Гибридизация транспортных средств, сокращение доли рынка дизельного автотранспорта

Внедрение решений на основе палладия по хранению, транспортировке, очистке H<sub>2</sub>, а также обеспечению безопасности водородных систем

### Pt

Прогнозируемый

Водородная энергетика и автомобили на топливных ячейках

### Прочее

Текущий

Использование кобальта в аккумуляторах и родия в более экологических автомобилях с ДВС

## Прогноз развития рынков металлов в долгосрочной перспективе

